

**OPINNÄYTETYÖ
TOMMI SIMONEN
2014**

**UPM METSÄN AVAINRYTTÄJÄ
FOREST LOGISTIC OY**

**LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU
METSÄTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA**

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA
Metsätalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**UPM METSÄN AVAINRYTTÄJÄ
FOREST LOGISTIC OY**

Tommi Simonen

2014

Toimeksiantaja UPM Metsä

Ohjaaja Oiva Hiltunen

Hyväksytty _____ 2014 _____

Tekijä	Tommi Simonen	Vuosi 2014
Toimeksiantaja Työn nimi	UPM Metsä UPM metsän avainyrittäjä Forest Logistic Oy	
Sivu- ja liitemäärä	53 + 5	

Opinnäytetyössäni selvitettiin täyttääkö UPM Metsän avainyrittäjänä Pohjois-Pohjanmaalla toimiva Forest Logistic Oy UPM Metsän avainyrittäjyydelle asettamat kriteerit. Lisäksi työssä tutkittiin kyseisen yrityksen korjuu- ja kuljetustoiminnan tasoa. Forest Logistic Oy on viiden koneurakointi- ja kuljetusyrityksen omistama markkinointi ja kehitysyritys, joka on toiminut UPM Metsän avainyrittäjänä vuodesta 2009. Toimeksiannon työlleni sain UPM Metsältä.

Työ toteutettiin UPM Metsän- ja Forest Logistic Oy:n toimihenkilöille tehtävillä teemahaastatteluilla sekä metsänomistajille tehdyllä kyselytutkimuksella. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen ja kyselylomakkeen avulla.

Aineisto kerättiin seitsemältä UPM Metsän- ja Forest Logistic Oy:n toimihenkilöltä, sekä 110 metsänomistajalta, joiden metsissä Forest Logistic Oy on harjoittanut korjuutoimintaa vuoden 2012 aikana. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 46 metsänomistajaa, joten vastausprosentiksi muodostui 42.

Tulosten mukaan Forest Logistic Oy täyttää UPM Metsän avainyrittäjyydelle asettamat tunnusmerkit. Näistä kriteereistä tärkeimpiä ovat laaja palvelukuvasto, yrityksen hyvä johtaminen ja organisoituminen, kustannustehokkuus sekä hyvä resurssienhallinta. Tulokset osoittavat, että tärkein yksittäinen kehittämiskohta on energiapuun korjuu, jossa riittää kehitettävää molemmilla osapuolilla. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan yrityksen korjuu- ja kaukokuljetustoiminta oli pääasiassa hyvää, mutta parannettavaa löytyi muun muassa korjuun aloituksen informoinnissa ja yrityksen yleisessä tunnettavuudessa.

Tutkimustulosten avulla UPM Metsä ja Forest Logistic Oy voivat kohdentaa oikeanlaisia toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi.

Avainsanat: avainyrittäjyys, Forest Logistic Oy, toiminnan laatu

Autohors	Tommi Simonen	Year 2014
Commissioned by	UPM Forest	
Subject of thesis	UPM Forests key contractor Forest Logistic Ltd	
Numeber of pages	53 + 5	

The aim of the thesis is to study whether Forest Logistic Ltd., which is UPM Forest's key contractor and serves in North-Ostorbthnia, Forest Logistic Ltd. fulfills the qualify criteria that UPM Forest has set to key contractors. In addition, the company's timber harvesting and transport operations level was examined. Forest Logistic Ltd is a five forestry contractor and transportation company owned marketing and development company that has been UPM Forest's key contractor since 2009. The employer of this thesis was UPM Forest.

This thesis was conducted by a theme interview answered by Forest Logistic's Ltd. clerical workers and by a survey the forest owners answered. The research material was collected by using focused interviews and questionnaires.

The material was collected from eight UPM Forest's and Forest Logistic Ltd's employees and 110 forest owners whose forests Forest Logistic Ltd has logged in 2012. The survey covered a total of 46 forest owners and the respond rate was 42 per cent.

According to the results Forest Logistic Ltd qualifies for characteristics that UPM Forest has set. The most important of these benchmarks are a wide-ranging service, good leading and organization of company, cost efficiency and good control of resources. The results prove that the most crucial factor is the harvest of energy wood and both sides must develop it. According to the results of the survey the harvesting and transportation of the company was mainly good but informing of harvesting start and the company's awareness must be developed.

Based on the research results UPM Forests and Forest Logistic Ltd have the chances to allocate suitable measures in order to develop operation and cooperation.

Key words key contracting, Forest Logistic Ltd, quality of operations

SISÄLTÖ

KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
2 PUUNHANKINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	4
2.1 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	4
2.2 YKSITYISET METSÄNOMISTAJA OSANA PUUNHANKINTAA.....	5
2.3 LAAJAVASTUINEN YRITTÄJYYS	7
2.3.1 Laajavastuisen yrittäjyyden toimintamalli.....	7
2.3.2 Avainyrittäjyys UPM Metsällä	11
2.4 FOREST LOGISTIC OY	12
2.5 PUUNKORJUUN HALLINTA	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
3.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	17
3.2 TUTKIMUSMENETELMÄT	17
3.3 AINEISTON KERUU JA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT	18
3.4 ANALYSOINTI.....	22
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	24
4.1 TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET	24
4.1.1 Yhteydenpito	24
4.1.2 Korjuu- ja kuljetustoiminta	26
4.1.3 Talous.....	27
4.1.4 Avainyrittäjyys	28
4.2 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
4.2.1 Vastaajien taustatiedot	32
4.2.2 Yleistietoa yrityksestä	35

4.2.3 Korjuutyö.....	36
4.2.5 Yrityskuva.....	45
5 POHDINTA.....	48
LÄHTEET.....	51
LIITTEET.....	53

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. METSÄNOMISTAJIEN TAVOITTEET	6
KUVIO 2. VASTAAJIEN IKÄ	33
KUVIO 3. VASTAAJIEN KOULUTUSTAUSTA	33
KUVIO 4. VASTAAJIEN AMMATTIASEMA	34
KUVIO 5. METSÄNOMISTAJIEN TIETOISUUS PUUNKORJUUYRITYKSESTÄ.....	35
KUVIO 6. KORJUJÄLJEN LAATU	36
KUVIO 7. PUUNKORJUUN YHTEYDESSÄ AIHEUTUNEET VAURIOT ELÄVISSÄ PUISSA JA JUURISTOSSA.....	37
KUVIO 8. VARASTOPAikkojen siisteys puunkorjuun ja kaukokuljetuksen jälkeen	38
KUVIO 9. PUUNKORJUUN AJOITUS VUODENAIKAAN NÄHDEN.....	39
KUVIO 10. KORJUUKALUSTON SOVELTUVUUS SUHTEESSA LEIMIKON HAKKUUTAPAAN JA PUUSTON KOKOON.....	40
KUVIO 11. KORJUUN ALOITUKSEN INFORMOINTI	41
KUVIO 12. KULJETTAJIEN JA TOIMIHENKILÖIDEN AMMATTITAITO.....	42
KUVIO 13. VASTAAJIEN TIETOISUUS PUUTAVARAN KAUKOKULJETUKSEN SUORITTAJASTA	43
KUVIO 14. SEKÄ PUUNKORJUUN- ETTÄ KAUKOKULJETUKSEN HOITAVIEN YRITYSTEN TARPEELLISUUS...	44
KUVIO 15. VASTAAJIEN TIETOISUUS MAHDOLLISTEN HAKKUUN JÄLKEISTEN TYÖVAIHEIDEN SUORITTAJASTA.....	44
KUVIO 16. YRITYKSEN KORJUU- JA KULJETUSKALUSTON KUNTO	45
KUVIO 17. VASTAAJIEN TYYTYVÄISYYS YRITYKSEN PALVELUIHIN.....	46

1 JOHDANTO

Suomessa toimivien metsäteollisuusyritysten puunhankinta-organisaatioissa on siirrytty 2000-luvun alusta uudenlaisiin puunhankinnan toimintamalleihin, jotka pohjautuvat laaja-alaisempaan yrittäjän vastuuseen. Laajavastuinen yrittäjyys on toimintamalli, jossa yrittäjä vastaa laajemmin tai kokonaan korjuutöiden suunnittelusta ja toteutuksesta sekä sopimusten sisällöstä riippuen myös muista metsäpalvelutöistä. Toimintamallissa korostuvat tilaajan ja tuottajan välinen luottamus, sopimusten sisällön tarkka määrittäminen, muuntautumiskyky tilanteen mukaan, yrittäjäkunnan henkilöstön ammattitaito sekä tietyllä alueella toimittaessa myös paikallisen alueen tuntemus (Karjalainen 2011, 6.)

Laajavastuisesta toimintamallista on useita termejä, mutta käytännössä ne kaikki tarkoittavat toimintojen ulkoistamista. UPM Metsä kutsuu laajavastuista yrittäjyyttä avainyrittäjyydeksi. UPM Metsä siirtyi kaikilla toiminta-alueillaan avainyrittäjyyteen asteittain vuosien 2002 ja 2009 välillä. Yrittäjämallin muutoksella UPM metsä on pyrkinyt tehostamaan muun muassa puunhankintaa sekä vähentämään päällekkäisiä työvaiheita. Uusi yrittäjämalli helpottaa asioiden hoitoa ja uudella yrittäjämallilla sopimusalueen hakkuut hoituvatkin ilman jokapäiväistä työnohjausta. Uuden yrittäjämallin ansiosta myös yrittäjän on entistä helpompaa suunnitella ajankäyttöään sekä konekaluston ja henkilöstön tarpeita. Näin ollen yrittäjän vastuu kasvaa toimenkuvan laajetessa, mutta toisaalta yrittäjällä on entistä enemmän vapauksia suunnitella omaa toimintaansa. (Haastattelu. Klemetti, J–P. 2013)

Opinnäytetyössäni selvitettiin, onko UPM Metsän avainyrittäjänä Pohjois-Pohjanmaalla toimivan Forest Logistic Oy:n toiminta sen kaltaista, että se täyttää UPM Metsän avainyrittäjyydelle asetetut tunnusmerkit. Asiaa tutkittiin metsänomistajille tehdyn kyselytutkimuksen sekä UPM Metsän toimihenkilöille tehtyjen teemahaastattelujen pohjalta. Lisäksi työssä tarkasteltiin ja arvioitiin yhtiön toimintaa myös laajemmin avainyrittäjyyteen keskeisesti liittyvien osien osalta.

Sain opinnäytetyölleni toimeksiannon UPM Metsältä. Ensimmäisen kerran puhuimme opinnäytetyön tekemisestä UPM Metsälle jo kesällä 2012 ollessani

heillä kesätyöntekijänä. Työn idea ja aihe lähti omasta mielenkiinnosta, ja kysyin opinnäytetyön mahdollisuutta syksyn 2012 aikana sekä UPM:ltä että yritykseltä, jota olisin työssäni tutkinut. Aihe tuntui alusta saakka kiinnostavalta, ja huomasin, että asiaa ei ole tutkittu aiemmin kovinkaan paljoa. Sain työlleni hyväksynnän molemmilta osapuolilta, ja aloin miettiä tarkemmin työni rajausta sekä toteutustapaa. Aiheen rajaus ja aikataulu elivät jonkin verran syksyn mittaan, ja lopullisen toimeksiantosopimuksen tein UPM:n kanssa marraskuussa 2012. Näin ollen UPM toimi työni tilaajana. Opinnäytetyöni pääsi kunnolla vauhtiin sopimuksen teon jälkeen joulukuussa 2012.

Opinnäytetyössäni tutkin Forest Logistic Oy:tä, joka on viiden koneurakointi- ja kuljetusyrityksen omistama markkinointi ja kehitysyhtiö. Forest Logistic Oy on toiminut UPM Metsän avainyrittäjänä vuodesta 2009 asti. Yhtiön päätoimialaa ovat metsäkoneurakointi ja puutavaran kaukokuljetus. UPM Metsä on tällä hetkellä yhtiön ainoa sopimuskumppani. Yhtiö toimii pääosin Pohjois-Pohjanmaalla ja Länsi-Kainuussa ja työllistää yrittäjien ja toimihenkilöiden lisäksi noin 35 työntekijää. (Haastattelu. Kela, U. 2013)

Laajavastuista yrittäjyyttä koskevia aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä löysin muutamia, mutta itse yrityksiä tai yhtiöitä käsitteleviä tutkimuksia en löytänyt yhtään. Suuri osa laajavastuista yrittäjyyttä koskevista tutkimuksista käsitteli joko laajavastuiseen yrittäjyyteen siirtymisen vaikutuksia, yrittäjien valintaprosessia tai laajemmin koko laajavastuisten yrittäjyyden toimintamallia.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tarkoitus selvittää täyttääkö tutkittava yhtiö UPM Metsän avainyrittäjyydelle asettamat tavoitteet ja tunnusmerkit. Tämän lisäksi työllä oli tarkoitus selvittää tarkemmin tutkittavan yhtiön korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan tasoa, erityisesti metsänomistajien näkökulmasta. Avainyrittäjyys on UPM Metsällä vielä kohtalaisen tuore asia, ja avainyrittäjinä toimivia yrityksiä ja yhtiöitä ei ole vielä tutkittu kovinkaan paljoa. Näiden asioiden vuoksi UPM Metsä koki opinnäytetyöni tarpeelliseksi.

2 PUUNHANKINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Puunhankinnan toimintaympäristö on kokenut muutoksia viimeisten vuosien aikana. Alan kilpailu on kiristynyt metsäteollisuuden toimintaympäristön mukana. Kilpailua ovat koventaneet hankintakustannusten, kuten koneiden käyttö- ja työvoimakustannusten kasvu, sekä käytettävissä olevan raaka-aineen haltuun saannin haasteet. Lisäksi koko puunhankinnan kapasiteettiä on viime vuosina supistettu puutavaran käytön vähenemisen vuoksi. Omat haasteensa kilpailukyvyyn säilymiselle tuo myös Suomen maantieteellinen sijainti verrattuna suuriin markkina-alueisiin. Suomesta on pitkät välimatkat markkinoille, ja kaikki metsäyhtiöt ovat viime vuosina kamppailleet kilpailukyvyyn kanssa, eikä tehtaiden alasajoilta ole vältytty. (Karjalainen 2011, 7)

Puulla on korkea arvostus rakennusmateriaalina, joten puuteollisuus tarvitsee tulevaisuudessakin laadukasta tukkipuuta raaka-aineekseen. On mahdollista, että tulevaisuudessa perinteisemmät kemiallisen metsäteollisuuden tuotteet, kuten paperi, sellu ja pakkaukset eivät välttämättä ole yhtä tärkeitä tuotteita metsäteollisuudelle kuin tänä päivänä. Metsien kasvu on Suomessa tällä hetkellä paljon suurempaa kuin niiden käyttö. Metsien kasvu on tällä hetkellä yli 100 miljoonaa kuutiota, kun luonnollinen poistuma ja markkinahakkuut ovat yhteensä noin 70 miljoonaa kuutiota. Arvion mukaan Suomen puustopääoma lisääntyy vuosittain lähes 35 miljoonalla kuutiometrillä (Metsäntutkimuslaitos 2011, 39). Puulle on Suomessa kehitelty useita uusia käyttömuotoja, mutta biopolttoaineen valmistuksen lisäksi muut käyttömuodot eivät ainakaan vielä ole merkittävästi muuttaneet metsiin liittyvää toimintaympäristöä. On todennäköistä, että tulevaisuudessa puubiomassaa käytetään entistä enemmän polttoaineen valmistukseen. Metsäteollisuudelle on elintärkeää saada puuta liikkeelle metsästä, olipa puun lopullinen käyttömuoto mikä tahansa. Tämä on tärkeää myös koko Suomen mittakaavassa, koska metsäteollisuudesta tulee vieläkin huomattavan suuri osuus Suomen ulkomaan viennistä. Korjuuteknisten ratkaisujen kehittyminen ja sen myötä oletettu kustannustehokas ja tuottava

puunkorjuu ovat myös tulevaisuudessa tärkeässä roolissa koko Suomen puunhankinnan mittakaavassa.

2.2 YKSITYISET METSÄNOMISTAJA OSANA PUUNHANKINTAA

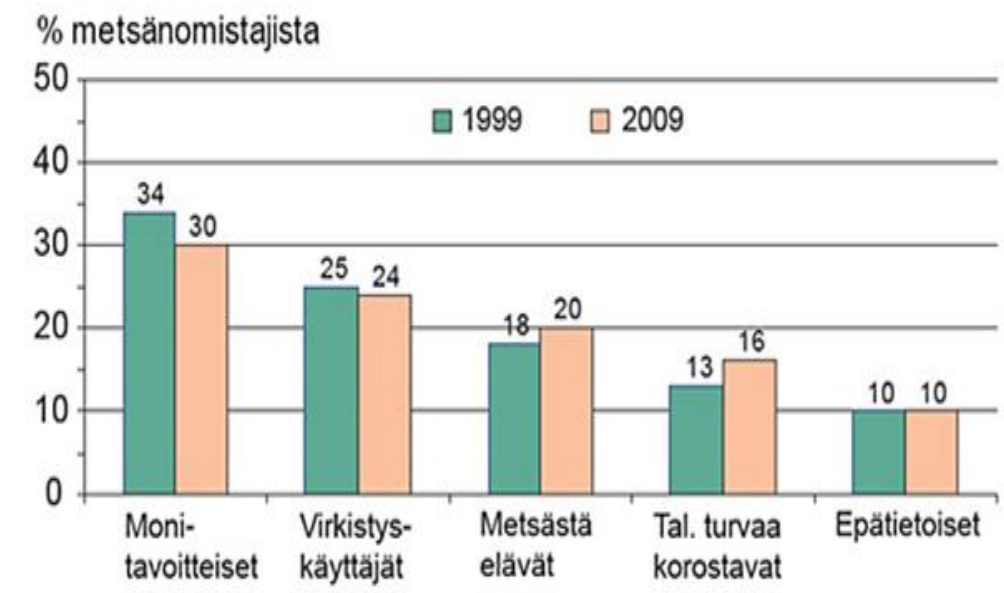
Yksityisten metsänomistajien suuri joukko tuo oman haasteensa puunhankintaan. Yksityisillä metsänomistajilla on erittäin tärkeä asema osana Suomen puuhoitoa, sillä he omistavat 60 prosenttia Suomen metsämaasta, ja metsäteollisuuden markkinahakkuista 85 prosenttia on tehty yksityisten metsänomistajien metsissä. Vuonna 2009 suomalaisia metsänomistajia oli jo 739 000, kun omistuksen minimivaatimuksena pidettiin kahta hehtaaria. Metsänomistajien sukupuolijakauma on pysynyt vuosien saatossa lähes ennallaan ja miesten osuus on noin 75 prosenttia. (Hänninen–Sevola 2010)

Metsänomistajia on siis lähes 14 prosenttia Suomen väkiluvusta. Metsänomistajien keski-ikä oli yli 60 vuotta, ja 38 prosenttia heistä oli vähintään 65-vuotiaita. Tyypillinen metsänomistaja on eläkeläinen ja asuu maaseudulla. Suurimmissa yli 20 000 asukkaan kaupungeissa ei asu kuin joka viides metsänomistaja. Olennaisin muutos metsänomistajien rakenteessa metsänomistajien keski-ikänsä nousun ohella on etämetsänomistajien määrän kasvu. Vuonna 2009 enää 42 prosenttia asui tilalla vakinaisesti. Etämetsänomistajien määrä on kasvanut jatkuvasti. (Hänninen–Karpinen–Leppänen 2011, 22)

Kun tarkastelee edellä mainittuja lukuja, voi niistä tehdä monenlaisia johtopäätöksiä tulevaisuutta ennustettaessa. On todennäköistä, että metsäasioissa neuvomisen tarve tulevaisuudessa lisääntyy entisestään. On mahdollista, että kun tilakoot pienenevät ja metsänomistajat etäännyvät metsätiloistaan, myös metsätilojen myynti lähtisi uuteen nousuun. Metsäyhtiöiden kannalta ilmassa on monia avoimia kysymyksiä. Suurin haaste on kuitenkin se, miten tilat pysyvät järkevästi kokoisina ja puuntuotannollisesti elinvoimaisina. Puuta pitää saada ostettua ja korjattua myös tulevaisuudessa, olipa puun käytön kohde mikä tahansa. Mitä pienemmiksi metsätilat pilkkoutuvat, sitä haastavampaa niissä on toimia ja harjoittaa kannattavaa puukauppaa. Metsänomistajien ajatukset ja mielipiteet metsätilojen asioista ovat

tulevaisuudessa entistä tärkeämpiä alueella toimiville puunhankintaorganisaatioille, koska heille yksityiset metsänomistajat ovat alueellisesti ainoa keino saada hankittua riittävä määrä laadukasta puutavaraa.

Metsäntutkimuslaitoksen raportissa kerrotaan, että vuonna 2009 metsänomistajista kuudesosa korostaa taloudellista turvaa metsänomistuksen päätavoitteena. Sen sijaan monitavoitteisuuden metsänomistuksen päätavoitteeksi ilmoitti lähes kolmasosa metsänomistajista (Kuvio 1). Viime vuosina metsänomistamisen tavoitteissa metsän aineettomien hyötyjen arvostus on pysynyt likipitään samalla tasolla. Monitavoitteisten metsänomistajienkin arvoihin liittyy oleellisesti kasvatus- ja uudistushakkuissa tehtävä laadukas korjuutyö sekä aines- ja energiapuun hankintaan liittyvät välilliset työt. Kaikki toimenpiteet mitä metsässä tehdään pitää olla metsänomistajan nähtävissä ja arvioitavissa. Metsäyhtiöiden toimijoiden onnistumisen taso ohjaa metsänomistajien ajatuksia ja päätöksiä. Mielenpito onnistumisen tasosta tulevat helposti esille, ja ne voivat vaikuttaa metsäyhtiöiden imagoon. Metsäntutkimuslaitoksen mukaan on huomioitava se, että myös metsästä elävien ja taloudellista turvaa hakevien metsänomistajien määrä on viime aikoina noussut. (Hänninen–Karppinen–Leppänen 2011,43)



Kuvio 1. Metsänomistajien tavoitteet

2.3 LAAJAVASTUINEN YRITTÄJYYS

Eri metsäyhtiöt ovat tehostaneet puunhankintaansa hyödyntämällä olevamassa olevaa pitkälle kehittyntä korjuukalustoa ja uusia toimintatapoja. Metsäteollisuuden puuhuollosta vastaavat organisaatiot ovat pyrkineet keskittämään puunkorjuuta hyvin organisoiduille ja johdetuille puunkorjuuryrityksille, jotka pystyvät joustamaan toimitusaikojen suhteen ja ovat valmiita kehittämään toimintaa. (Uusitalo 2003, 94)

Puunhankinnan nykyinen rakenne ja toimitusketju ovat perustuneet suurelta osin perinteiseen tähtimalliseen toimittajakenteeseen, jossa puuta jalostavilla suurilla metsäteollisuusyrityksillä on kullakin oman puunhankinnasta vastaavat metsäosastonsa (Mäkinen 1997, 38). Kehittämistarpeita on havaittu toimitusketjun hallinnassa ja optimoinnissa. Toimitusketjun kehittämisen esimerkkinä on viime vuosina käyttöön otettujen laajavastuisten urakointimallien, alueyrittäjyyden ja avainyrittäjyyden myötä tapahtunut korjuu- ja kuljetusyritysten alueellisen vastuun ja tehtäväkokonaisuuksien laajenemista. (Ala-Fossi–Sikanen–Asikainen. 2004, 24).

Ennen laajavastuisten yrittäjyyden toimintamallin käyttöönottoa eri yhtiöiden puunhankinta perustui pienempimuotoisiin sopimuksiin ja pienempiin yrityskokonaisuuksiin. Aiemmin sopimukset tehtiin yksittäisten yrittäjien tai jopa yksittäisten hakkuu- ja ajokoneiden osalta. Aikaisemmin yhtiöiden omat toimihenkilöt hoitivat muun muassa korjuun suunnittelun ja laadunvalvonnan, kun koneyrittäjät vastasivat lähinnä puutavaran hakkuusta ja lähikuljetuksesta yhtiöiden ennalta suunnitelluilla leimikoilla. Laajavastuisten yrittäjyyden myötä tämä kuvio on muuttunut.

2.3.1 Laajavastuisten yrittäjyyden toimintamalli

Laajavastuisten yrittäjyyden toimintamallin voidaan lyhyesti sanottuna perustuvan töiden ulkoistamiseen metsäyhtiöiltä hakkuuyrittäjille. Erityisesti korjuupuolella laajavastuisten yrittäjyyden toimintamalli on yleistynyt toimintamalliksi koko Suomen alueella. Viimeisten vuosien aikana eri metsäyhtiöt ovat kokeilleet myös kaukokuljetuksen osalta laajavastuiseen malliin

pohjautuvia toimintatapoja. Kaukokuljetuksen osalla toimintamalli ei koko Suomen mittakaavassa ole kuitenkaan vielä kovin yleinen.

Laajavastuinen yrittäjyys tarkoittaa tiivistetysti sitä, että sopimuksen tekevä yritys vastaa joustavasti sopimuksessa olevista työlajeista, kuten puunkorjuusta, metsänparannus-, uudistamis- ja hoitoketjusta sekä osalla yhtiöistä myös puutavaran kaukokuljetuksesta. Tämä edellyttää yrityksiltä aiempaa laajempia valmiuksia tehdä eri työlajeja sekä toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Yritysten on myös tarvittaessa pystyttävä laajentamaan kapasiteettiaan joko hankkimalla aliurakoitsijoita tai laajentamalla omaa toimintaansa.

Metsäteho on julkaissut vuonna 2009 työraportin, Laajavastuinen yrittäjyys puunhankinnassa (Rekilä – Räisänen 2008, 2). Työraportin mukaan laajavastuinen yrittäjä toimii itsenäisesti ja alueellisesti sekä omaa tietyt tehtäväkokonaisuudet. Lisäksi raportista ilmenee, että vuonna 2008 laajavastuisten yrittäjien määrä toimintamallin mukaan puukorjuun ja kaukokuljetusten osalta yhteensä on ollut hieman yli 220 kappaletta. Näistä ylivoimaisesti suurin osa, lähes 150 kappaletta on ollut yrityksiä, joiden toimiala on pelkästään puunkorjuu. Tämä lisäksi joukossa on noin 50 yritystä, joiden toimialana pelkästään kaukokuljetus ja noin 20 yritystä joiden toimialana on sekä puunkorjuu että kaukokuljetus. Laajavastuisessa yrittäjyydessä asiakkaalle tarjottavat palvelut ovat laaja-alaisia, ja näin töiden suunnittelu ja toiminnan seurantavastuu siirtyy asiakkaalta yrittäjälle itselleen. Uuden yrittäjämallin ansiosta yrittäjien on entistä helpompaa suunnitella ajankäyttöään sekä konekaluston ja henkilöstön tarpeita. Näin ollen yrittäjällä on enemmän vapauksia suunnitella toimintaansa, mutta toisaalta myös vastuu kasvaa toimenkuvan laajentuessa. Yrittäjämallin muutoksesta johtuen avainyrittäjien oma laadunvalvonta on erityisen tärkeää, koska varsinaista laadunvalvontaa ei enää juurikaan tehdä metsäyhtiöiden puolelta.

Maantieteellisesti alueilla, joilla metsäyhtiöllä on vain vähän toimintaa ja korjuuyrittäjiä vähän, voi toimintamallin mukaisten sopimusten tekeminen olla haasteellista. Jotta sopimuksista saataisiin tällaisilla alueilla riittävän laaja-alaisia, tulisi yrittäjillä olla aito halu verkostoitua, ja yritysten johdolla tulisi olla

valmiudet ja riittävästi tietoa laajavastuisesta toiminnasta. Tällaisilla alueilla sopimukseen pääseminen edellyttää, että alueen korjattavissa olevat leimikot ja puutavaran korjuumäärät on oikein tiedostettu.

Laajavastuisessa yrittäjämallissa tietojärjestelmät ja toimiva tiedonsiirto ovat tärkeässä asemassa. Yrittäjien toiminta eri työvaiheissa on suurelta osin riippuvaista olemassa olevan informaation luotettavuudesta. Toimiva tiedonsiirto ja tietojärjestelmät antavat yrittäjälle vapauksia organisoida toimintaansa omien tavoitteiden mukaan, kunhan laatu, aikataulut ja toimitusmäärät pysyvät vaaditulla tasolla. Asiakkaan hankkima pystyvarantotieto on yrittäjän nähtävissä ja käytettävissä tietojärjestelmän avulla. Yrittäjä näkee tietojärjestelmästä yhdessä asiakkaan kanssa sovitut kuukausittaiset toimitusmäärät, jotka sovitaan yleensä aikatauluihin ja olemassa olevaan pystyvarantoon perustuen. Pystyvarantotieto on kuitenkin asiakkaan hallittavissa, eikä yrittäjä voi vaikuttaa sen määrään, laatuun tai sijaintiin.

Tällä hetkellä kaikki puunkorjuuyrittäjien suuret urakanantajat eli asiakkaat ovat siirtyneet laajavastuiseen yrittäjämalliin, jossa yrittäjältä pyritään ostamaan palvelukokonaisuuksia pelkän operatiivisen puunkorjuun sijaan. Käytössä olevia, hieman toisistaan poikkeavia termejä ovat *avainyrittäjyys* (UPM Metsä), *laajavastuinen yrittäjyys* ja *tähtiyitykset* (Stora Enso), sekä *alueyrittäjyys* ja *alueyrittäjät* (Metsäliitto Puunhankinta). Metsähallitus käyttää sopimussisällöstä riippuen yrittäjämallista samaa termiä kuin Stora Enso, eli *laajavastuinen yrittäjyys*. Alueyrittäjyys näyttää kuitenkin terminä vakiintuvan kuvaamaan näitä kaikkia (Rieppo, 2010). Metsätehon raportista (2009, 25) ilmenee, että laajavastuiset yrittäjät alihankintaverkostoineen vastaavat jo noin kolmanneksesta kaikesta Suomessa korjatusta puumäärästä. UPM Metsällä avainyrittäjät hoitavat jo noin 90 prosenttia kaikesta puutavaran korjuusta ja kaukokuljetuksesta (Haastattelu. Klemetti, J–P. 2013).

Uusia ja vanhoja toimintamalleja vertailemalla selviää, että uudet toimintamallit ovat vanhoja parempia kaikkien osapuolten näkökulmasta. Jos vertaillaan toimintamalleja yhden yksittäisen päätehakkuu leimikon osalta, on ero uuteen ja vanhaan toimintamalliin selvä. Yleensä puukauppa etenee aikajärjestyksessä

niin, että ensin tehdään puukauppa, jota seuraa leimikon suunnittelu ja tämän jälkeen hakkuun käytännön toteutus. Leimikko hakataan nykyisin lähes aina hakkuukoneella, jonka jälkeen leimikolle tulee ajokone, jolla puut ajetaan tienvarteen puutavaralajikohtaisiin pinoihin. Tämän jälkeen leimikolta kerätään hakkuutähteet ja nostetaan kannot tai siirrytään suoraan maanmuokkaukseen. Maanmuokkauksen jälkeen hakattu leimikko joko uudistetaan luontaisesti tai se viljellään. Yleensä nämä edellä mainitut työvaiheet korjuuta- ja lähikuljetusta lukuun ottamatta tekee eri yrityksen toimija, ja jo pelkästään paikkatiedon ja tiedonsiirron osalta joudutaan tekemään moninkertainen selvitystyö verrattuna uuteen laajavastuiseen toimintamalliin. Uudessa laajavastuisessa toimintamallissa sama laajavastuinen yritys voi tehdä kaikki edellä mainitut työvaiheet, jolloin ketjusta saadaan karsittua monia päällekkäisiä työvaiheita ja samalla saadaan vähennettyä metsäyhtiöiden toimihenkilöiden työmäärää oleellisesti.

Tavallisten korjuuyritysten henkilöstö on aiemmin koostunut lähes täysin kuljettajista ja yritysten johtohenkilöistä. Uusi toimintamalli aiheuttaa yrityksissä kasvaneen työmäärän ja vastuun myötä lisääntyntä konekaluston ja henkilöstön tarvetta. Kun yritysten toiminta laajentuu pelkästä puunkorjuusta esimerkiksi korjuun suunnitteluun tai korjuujäljen seurantaan, koneenkuljettajien ja yrityksen johdon työnpanos ja aika eivät välttämättä riitä. Uudet toimintamallit ovatkin tuoneet uusia työpaikkoja metsätoimihenkilöille korjuuyrityksissä. Toimihenkilöiden roolit korjuuyrityksissä voivat olla hyvin laajat, mutta pääasiassa työnkuva painottuu laadun seurantaan, töiden suunnitteluun sekä töiden organisointiin. Työtehtävät ovat hyvin pitkälle samoja, joita aiemmin metsäyhtiöiden toimihenkilöt tekivät. Erityisesti suuremmissa yrityksissä joudutaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän miettimään toimihenkilöiden palkkaamista. Toimihenkilön palkkaaminen edellyttää yritykseltä kuitenkin riittävän suurta liikevaihtoa, jotta toimihenkilön palkkaaminen on taloudellisesti järkevää. Toisaalta toimihenkilöiden palkkaamisella yritykset voivat laajentaa palvelukuvastoaan esimerkiksi maastosuunnitteluun, ja näin ollen toimihenkilön palkkaaminen voi tulla taloudellisesti mahdolliseksi jo pienemmälläkin liikevaihdolla.

2.3.2 Avainyrittäjyys UPM Metsällä

UPM metsän puunhankinnan toimintatapojen lähtökohtana on yhtenäinen organisaatio- ja liiketoimintakulttuuri, joka pystyy vastaamaan kustannustehokkuuden vaatimuksiin. Toiminnan ohjaaminen ja johtaminen tulee perustua selkeisiin ja yksinkertaisiin tavoitteisiin ja ydintehtäviin keskittymiseen. Suurin muutos UPM Metsän puunhankinnan liiketoimintakulttuurin muutoksesta on ollut siirtyminen yksittäisten koneiden ohjauksesta kokonaislogistiikan ohjaukseen sekä sen myötä yrittäjiltä ostettaviin palvelukokonaisuuksiin. Tällainen kehitys kasvattaa ja monipuolistaa yritysten palvelutarjontaa. (UPM Metsä, 2006)

Yrittäjäsopimusten tulee pohjautua työlajeihin, ja sen kautta esimerkiksi kuutiota tai hehtaarimääriin. Alueellisia sitoumuksia pyritään välttämään muuttuvien puumarkkinoiden ja olosuhteiden johdosta. Yrittäjäsopimukset perustuvat koneyksikkökohtaisten suoritteiden sijasta työlajikokonaisuuksiin. Syntyneen avainyrittäjäsopimuksen myötä yrittäjä hankkii ja mitoittaa itse tarvitsemansa resurssit työlajikokonaisuuksiin. Avainyrittämiseen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä mallia, vaan sopimuskumppaneiksi valitaan kokonaisuudeltaan parhaat, tarkkaan valitut, luotettavat ja laadukkaat yrittäjät, joilta saadaan ostettua kattavia puunhankinnankokonaispalveluja. (UPM Metsä, 2006)

Avainyrittäjäsopimuksen työlajit pohjautuvat paljolti yrittäjän osaamiseen, luotettavuuteen ja palvelutarjontaan sekä urakanantajan senhetkisiin tarpeisiin. Avainyrittäjyyteen kuuluu olennaisesti toiminnan jatkuva kehittäminen. Avainyrityksen positiivisen kehittymisen myötä voidaan aloittaa keskustelu palvelutarjonnan laajentamisesta ja haasteellisuuden kasvusta. Näin ollen avainyrittäjyys mahdollistaa UPM Metsän resurssien tehokkaan käytön puun ostoon yksityismetsistä ja hankinnan operatiiviseen kokonaisohjaukseen. (UPM Metsä, 2006)

UPM metsä on asettanut vuonna 2006 seuraavanlaisia tavoitteita ja tunnusmerkkejä avainyrittäjyydelle. Tässä niistä tärkeimmät:

- kokonaistuottavuuden parantaminen
- parempi ja tehokkaampi kausittainen resurssienhallinta

- molemminpuoliset rationalisointihyödyt
- tarkoituksenmukainen yrityskoko
- alueellinen ja määrällinen joustavuus kustannustehokkaasti korjuukaluston tehokkaan käytön ja oikean mitoituksen myötä
- monipuolinen puunhankinnan palvelutarjonta
- yrittäjäverkostojen toiminnan tehostaminen ja sen myötä erikoistumisen hyödyntäminen
- toiminnan kehittäminen yhteistyössä ja molemminpuolisen yhteistyön näkökulmasta
- kestävä ja suunnitelmallinen lisäkapasiteetin ja aliurakoitsijoiden käyttö
- sisäinen laadun valvonta, hallinta ja raportointi UPM Metsälle

(UPM Metsä, 2006)

2.4 FOREST LOGISTIC OY

Forest Logistic Oy on vuonna 2009 perustettu viiden koneurakointi- ja kuljetusyrityksen omistama markkinointi- ja kehitysyhtiö. Yhtiön muodostavat Pekka Inkala Oy, Kela Wood Ay, Koneurakointi Velj. Manninen Ky, Koneurakointi Holtinkoski Oy ja Viljo Härkönen Oy. Forest Logistic Oy on sopimussuhteessa UPM Metsän kanssa. Forest Logistic Oy:n toiminta-alueella järjestettiin vuonna 2009 UPM:n tarjouskilpailu hakkuusta, kaukokuljetuksesta sekä maanmuokkauksesta. Tarjouskilpailu koski aiempaa suurempia työlajikohtaisia työmääriä, joten jo ennestään toisensa tuntevat, alueella toimivat yrittäjät alkoivat miettiä verkostoitumismahdollisuutta. Viisi jo ennestään UPM:n entistä asiakasta päätti tarjota tarjouskilpailuun yhdessä laajempaa kokonaisuutta, jolla turvattaisiin töiden jatkuminen myös tulevaisuudessa. Tarjouskilpailussa ei varsinaisesti vaadittu yritysten verkostoitumista vaan ehdotus verkostoitumisesta ja uuden yhtiön perustamisesta tuli yrittäjiltä itseltään. Yhtiö voitti tarjouskilpailun, ja näin Forest Logistic Oy sai alkunsa. Uuden tarjouskilpailun myötä UPM otti käyttöön aiempaa laajavastuisemman avainyrittäjämallin Forest Logistic Oy:n toimialueella. Kaikki yhtiöön mukaan lähteneet osakasyrittäjät olivat jo ennen uuden yhtiön perustamista olleet sopimussuhteessa UPM Metsän kanssa. Yhtiön toimitusjohtajana toimivan Reijo

Holtinkosken koneketjut ovat hakanneet puuta Kajaani-yhtiölle jo 70-luvulta lähtien (Metsän Henki 2010, 24- 25).

Vaikka yrittäjät perustivat yhteisen osakeyhtiön, joka on sopimussuhteessa UPM:n kanssa, hoitaa jokainen yrittäjä edelleen itsenäisesti yrityksensä kuten ennenkin. Jokaisella yrittäjällä on omat selkeät vastuualueensa, joiden puunkorjuusta ja kaukokuljetuksesta kukin yrittäjä vastaa. Suurimpana erona aiempaan toimintatapaan yrittäjien näkökulmasta on se, että nyt yhtiön palkkaama toimihenkilö toimii linkkinä yrittäjien ja UPM:n välillä, eikä UPM:llä tarvitse olla erikseen yhteydessä jokaiseen yrittäjään. Yhtiötä perustettaessa perusajatuksena oli, että jokainen yritys ja yrittäjä pääsevät hyödyntämään aiempaa paremmin omia vahvuuksiaan. (Haastattelu. Kela, U. 2013)

Yhtiön toimisto sijaitsee Muhoksella, mutta osakasyrittäjät toimivat Puolangalta, Ristijärveltä, Oulusta ja Kajaanista käsin. Yhtiön toimintasäde kulkee itä-länsi suunnassa akselilla Puolanka-Lumijoki. Pohjois-etelä suunnassa toiminta-alueen rajat kulkevat akselilla Kiiminki-Kestilä. Yhtiöön kuuluvilla osakasyrityksillä on henkilöstöä yhteensä noin 35 henkeä. Tämän lisäksi yhtiön palkkalistoilla on kaksi toimihenkilöä, jotka vastaavat käytännötoiminnan pyörittämisestä. Kalustoa yhtiön osakasyrityksillä on kaikkiaan 7 puutavara-autoa, 7 hakkuukonetta, 6 ajokonetta, 4 kaivinkonetta sekä sora-auto. Tämän lisäksi tulevat vielä alihankkijoiden henkilöstö ja kalustot. (Haastattelu. Kela, U. 2013) Yhtiön toiminnassa jokainen yritys ja yrittäjä pääsevät hyödyntämään omia käytännön vahvuuksiaan. Korjuuyrittäjät hoitavat korjuupuolen ja kuljetusyrietykset hoitavat kuljetuspuolen. Yhtiö toimittaa puuta kannolta tehtaalle saakka. Yhtiön osakasyrityksen hoitavat pääosan töistä, mutta tarpeen tullen käytetään myös aliurakoitsijoita.

2.5 PUUNKORJUUN HALLINTA

Uusitalon (2003, 88.) mukaan korjuujäljellä tarkoitetaan niitä vaikutuksia, joita hakkuutyö aiheuttaa metsikön puustolle ja maaperälle. Yleensä korjuujälki-termiä käytetään harvennushakkuiden yhteydessä. Korjuun laadukas onnistuminen on metsänomistajalle ensisijaisen tärkeää taloudellisesta ja visuaalisesta näkökulmasta ajateltuna. Hyvä korjuujälki on myös

metsäkoneyrityksen ja metsäyhtiön etu ja yrityksiä edustava käyntikortti. Korjuujälki on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joilla metsänomistajat rakentavat mielikuvansa metsäkoneyrityksestä ja toisaalta myös metsäyhtiöstä.

Tehokkaan metsänkasvatuksen, tautiriskien minimoimisen ja visuaalisen näkymän kannalta korjuun yhteydessä aiheutuneita vaurioita elävissä puissa sekä urapainauksia maastossa pyritään välttämään. Puunkorjuusta jää lähes aina jokin verran jälkiä maastoon ja puustoon. Korjuun aiheuttamiin vaurioihin voidaan kuitenkin vaikuttaa mm. oikealla korjuuajankohdalla, oikein sijoitetulla ajouraverkostolla ja oikeilla konevalintaratkaisulla. Tärkein korjuun laatuun vaikuttava tekijä on kuitenkin koneenkuljettajan ammattitaito. Hyvä korjuujälki on siis monen asian summa. (Uusitalo 2003, 89)

Varastopaikat ovat yleensä kohtalaisen suuri ja näkyvä osa korjuutyömaata, ja ne sijaitsevat yleensä liikennöityjen teiden varsilla. Varastopaikat antavat ohikulkijoille yleiskuvaa puunkorjuusta, ja ne toimivat samalla metsäkoneyrityksen ja metsäyhtiön mainostauluna. Puutavara pinotaan välivarastolla omiin varastomuodostelmiin siten, että niiden jatkokuljettaminen halutussa järjestyksessä on mahdollista. Pinot tehdään annettujen ohjeiden mukaan, ja korjuun päätyttyä varastopaikat siistitään. Lisäksi jokaiseen varastomuodostelmaan kiinnitetään riittävästi pinolappuja, joista selviää puiden omistaja, puutavaran toimituspaikka ja puutavaralaji koodi (Metsäteho 2005, 73.). Tämän mahdollistamiseksi kattavat puusto- ja varastopaikkatiedot ovat metsäkoneenkuljettajalle ja yrittäjälle tärkeitä. UPM Metsän työajakohtaisissa palvelukuvauksissa puunkorjuun osalta mainitaan, että palveluntoimittaja vastaa varastopaikan siisteydestä.

Korjuun ajoitus on merkittävä tekijä, jolla voidaan vaikuttaa puunkorjuun maaperälle tai puustolle aiheutuviin korjuuvaurioihin (Uusitalo 2003, 44.). Puunkorjuu tulisi suorittaa silloin, kun maapohja kantaa parhaiten, jotta välttyttäisiin syvien urapainauksien ja juuristovaurioiden syntymiseltä. Kosteilla, rehevillä ja syöpymisherkillä maapohjilla sekä pehmeäpohjoisilla rinnealueilla ja turvemailloilla puunkorjuu tulisi ajoittaa tavallisella puunkorjuukalustolla talvikuukausiin. Toinen jatkuvasti yleistävä vaihtoehto on korjata puu turvemailta

tai muuten vaikeasti korjattavilta alueilta erityisesti turvemaiden korjuuseen varustetulla korjuukalustolla, joilla voidaan operoida myös sulan maan aikaan. Näiden tekijöiden vuoksi onkin erittäin tärkeää että leimikon korjuuajankohta on määritetty oikein. Käytännössä leimikot jaetaan yleensä kesä-, talvi ja kelirikolleimikoiksi, ja tämän perusteella leimikoille valitaan oikea korjuuaika- ja siihen sopiva kalusto.

UPM Metsän työlajikohtaisessa palvelukuvauksessa puunkorjuun osalta ilmoitetaan, että palveluntoimittajan eli yrittäjän tehtäviin kuuluu ilmoittaa myyjälle tai myyjän edustajalle puhelimella tai tekstiviestillä sekä palveluntilaajalle työtilauksella puunkorjuun aloituksesta. Metsänomistajan informointi on ensimmäisiä toimenpiteitä, kun puunkorjuuta leimikolla aloitetaan. Yleensä Informoinnin suorittaa leimikon aloittava hakkuukoneenkuljettaja. UPM Metsän osalta on siis jo vakiintunut käytäntö, että hakkuukoneenkuljettaja ilmoittaa metsänomistajalle hakkuun aloituksesta. (UPM. 2011, 1)

Metsätehon korjuun suunnittelu ja toteutus (2005, 56.) oppaan mukaan metsänomistajalle ennen hakkuun aloitusta tehtävässä yhteydenotossa tarkentuvat metsänomistajan toiveet hakkuun toteuttamisesta ja muista korjuun kannalta tärkeistä yksityiskohdista. Metsänomistajalle tiedon kulku puunkorjuun aloituksesta on tärkeää, koska koko puukaupasta jäävä mielikuva voi olla kiinni niinkin pienestä asiasta kuin yhden puhelinsoiton tai muun sovitun asian tekemättä jättämisestä.

Kuljettajilta ja erityisesti hakkuukoneenkuljettajilta vaadittava osaaminen ja työtehtävät ovat hyvin moninaisia, ja ne sisältävät paljon erilaisia työtehtäviä koneiden siirrosta mittalaitteen käyttöön. Hakkuukoneen kuljettajan on osattava metsien käsittely vallitsevien säädösten mukaan, metsäluonnon monimuotoisuuden turvaaminen, puutavaran apteeraaminen, hakkuutyömaan suunnittelu ja toteutus, koneen kunnossapito ja vikojen paikallistaminen sekä osattava työskennellä sekä yksin että pienessä työyhteisössä. Näiden lisäksi metsäkoneenkuljettajan on tultava hyvin toimeen metsänomistajien ja metsäyhtiöiden toimihenkilöiden kanssa. (Salakari–Heimonen 1998, 28.)

Hakkuukoneen- ja kuormatraktorinkuljettajalta vaaditaan lisäksi vastuuta ohjeiden toteuttamisesta sekä niiden oikeellisuuden varmistamisesta, aktiivista panosta toiminnan laadun kehittämiseen ja työturvallisuusasioiden huomioonottamista. (Salakari–Heimonen 1998, 24.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkin opinnäytetyössäni UPM Metsän avainyrittäjänä Pohjois-pohjanmaalla toimivan Forest Logistic Oy:n toimintaa vuoden 2012 aikana. Tutkin Forest Logistic Oy:n toimintaa UPM Metsän sekä Forest Logistic Oy:n toimihenkilöille tehtävien teemahaastattelujen sekä metsänomistajille tehtävän kyselyn perusteella.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa yhtiön korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan laadusta, sekä selvittää sitä, ovatko UPM Metsän avainyrittäjyydelle asettamat tunnusmerkit toteutuneet tutkittavan yhtiön osalta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa UPM Metsän ja Forest Logistic Oy:n toiminnan suunnittelussa.

3.2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön pääasiallisena tiedonhankintamenetelmänä käytin teemahaastattelua. Valitsin haastateltaviksi UPM Metsän toimihenkilöitä, jotka vastaavat Forest Logistic Oy:n toimialueella puunhankinnasta, puunkorjuusta, energiapuunkorjuusta sekä puutavaran kaukokuljetuksesta. Lisäksi haastattelin Forest Logistic Oy:n omia toimihenkilöitä.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on lomakekyselyn kysymykset, mutta vastaukset puuttuvat. Kysymykset ovat siis avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelua voidaan käyttää silloin, kun tutkittavaa aihetta ei tunneta hyvin. Teemahaastattelut tarjoavat tutkijalle riittävän väljyyden, mutta toisaalta antavat mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoitteluilla. (Kananen 2008, 73.)

Työ toteutettiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa tutkittiin Forest Logistic Oy:n korjuu ja kaukokuljetustoiminnan laatua, sekä yleisiä mielipiteitä yrityksestä metsänomistajan näkökulmasta. Tutkimuksella pyrittiin keräämään empiiristä, eli

kokemusperäistä tutkimusaineistoa yrityksen korjuu- ja kaukokuljetustyöstä sekä yleisestä toiminnasta tasosta erityisesti metsänomistajien näkökulmasta. Koska tarkastelujakson pituus on vain yksi vuosi, voidaan tutkimusta pitää poikittaistutkimuksena, jossa ollaan kiinnostuneita tilanteista ja samantapaisten ilmiöiden ilmenemismuodoista tietyn ajanjakson aikana. Heikkilän (2010, 17) mukaan määrällisen tutkimuksen piirteitä ovat suuri otos, ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta ja tulosten vastaaminen kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja paljonko. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä myös erilaisten mittareiden käyttö, objektiivisuus eli puolueettomuus tuloksissa ja tutkimuksen teossa sekä tiedon strukturointi. Strukturointi tarkoittaa sitä, että tutkittava asia ja sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan (Vilkkä 2007, 14–17). Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi (Heikkilä 2010, 16).

Kvantitatiivisen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä ja tietokannoista tai tiedot kerätään itse. Itse kerättävissä aineistoissa on tutkimusongelman perusteella päätettävä kohderyhmä ja se, mikä tiedonkeruumenetelmä tilanteeseen parhaiten soveltuu. Käytetäänkö postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua vai tehdäänkö informoitu kysely (Heikkilä 2010, 18)? Kyselytutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä strukturoitua kyselylomaketta, joka lähetettiin vastaajille postitse. Kyselyn lähettäminen päätettiin toteuttaa postitse, koska paperinen postikysely on selkeä lukea ja täyttää. Koska metsänomistajien keski-ikä on noin 60 vuotta (Hänninen–Karppinen–Leppänen 2011, 22), on postikysely varmempi tapa tavoittaa vastaajat kuin esimerkiksi sähköpostitse toteutettava kysely. Yhteystietoja haettaessa ilmeni, ettei kaikilla metsänomistajilla ollut sähköpostiosoitetta, joten sähköinen lomake ei olisi kattanut kaikkia vastaajia.

3.3 AINEISTON KERUU JA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT

Suoritin teemahaastattelut talven 2013 aikana. UPM Metsän Kajaanin toimipisteestä haastattelin korjuusuunnittelijaa, joka vastaa tutkittavan yrityksen toimialueella energiapuun korjuusta ja kuljetuksesta. Samalla kertaa haastattelin Kajaanista myös kuljetussuunnittelijaa, joka vastaa alueellaan puutavaran

kaukokuljetuksesta. Pietarsaaren toimistolta haastattelin korjuusuunnittelijaa, joka vastaa tutkittavan yrityksen toimialueella puunkorjuusta. Utajärven toimipisteestä haastattelin metsäasiakasvastaavaa, jonka vastuulla omalla alueellaan on puutavaran hankinta. Lisäksi haastattelin Kajaanista UPM Metsän hankintapäällikköä, joka vastaa tutkittavan yrityksen toimialueella laajemmin puun hankinnasta ja yrittäjä sopimusten solmimisesta. Haastateltavilla oli paras mahdollinen näkemys ja kokemus tutkittavan yrityksen toiminnasta, koska he ovat omassa työssään lähes päivittäin tekemisissä tutkittavan yrityksen kanssa. Tämän lisäksi haastattelin myös kahta Forest Logistic Oy:n toimihenkilöä, jotka vastaavat omassa työssään puunkorjuun hallinnasta ja suunnittelusta sekä laadunvalvonnasta tutkittavan yrityksen puolelta.

Kyselytutkimukseen otettiin mukaan yksityiset metsänomistajat, joiden metsissä Forest Logistic Oy oli suorittanut puunkorjuuta vuoden 2012 aikana. Kaikki kyselyyn osallistuneet olivat tehneet suoran metsähakkuusopimuksen UPM Metsän kanssa. Kysely kohdennettiin joko suoraan metsänomistajalle tai kunkin metsätilan vastaavalle. Kyselyn kohdehenkilöksi merkittiin henkilö, jonka nimi ja kaupannumero löytyivät UPM Metsän metsätietojärjestelmän korjuuohjelman raporteista.

Kyselytutkimuksen kohderyhmästä jätettiin pois valtakirjalla metsänhoitoyhdistysten kanssa tehdyt metsähakkuusopimukset. Tällaisia kohteita oli muutamia. Näissä yhteyshenkilönä oli metsänhoitoyhdistyksen edustaja, joten metsänomistajan yhteystietojen hankkiminen olisi ollut haastavaa. Lisäksi UPM Metsän omistuksessa olevien metsien metsähakkuusopimusten osalta kysely jätettiin pois, koska metsätiloista vastaavia on pieni joukko ja heillä ei ole henkilökohtaista sidettä hallinnoimiin metsiin.

Vuoden 2012 aikana Forest Logistic Oy:llä on ollut työskentelemässä myös aliurakoitsijoita. Koska aliurakoitsijoiden käyttö on Forest Logistic Oy:llä enemmänkin kausiluontoista kuin ympärivuotista, jätin aliurakoitsijoiden suorittamat metsähakkuusopimukset pois kyselystä. Näin vastaukset pystyttiin

kohdentamaan pelkästään Forest Logistic Oy:n omien koneiden työn ja toiminnan laatuun.

Hankin metsänomistajien yhteystiedot koostamalla UPM Metsän korjuuohjelman raporteista kaikki ne yksityiset metsänomistajat, joiden metsissä Forest Logistic Oy oli toiminut vuoden 2012 aikana. Kaikkiaan näitä metsänomistajia oli 138. Koostin metsänomistajien nimistä listan, jonka lähetin UPM Metsän Pietarsaaren metsäpalvelutoimistolle. Henkilölain mukaan henkilötietoja saa käsitellä ainoastaan silloin, jos rekisteröidyllä on asiakas- tai palvelussuhteen, jäsenyyden tai muun niihin verrattavan suhteen vuoksi asiallinen yhteys rekisterinpitäjän toimintaan (HE 96/1998 vp.). Tämän vuoksi en itse pystynyt hankkimaan metsänomistajien yhteystietoja. Pietarsaaren metsäpalvelutoimiston toimistotyöntekijä hankki UPM Metsän asiakasrekisteristä metsänomistajien yhteystiedot ja toimitti ne minulle. Samassa yhteydessä sain myös kyselyssä käytettävät lähetys ja vastauskuoret. UPM Metsän asiakasrekisteristä ei löytynyt kaikkien listalla olevien metsänomistajien yhteystietoja. Varmaa syytä tälle ei löydetty. Kaikkiaan yhteystiedot löytyivät 110 metsänomistajalle.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta. Lomaketta laatiessa kiinnitettiin huomiota siihen, että kyselyyn on helppo ja nopea vastata. Kyselylomake tehtiin Word- tekstinkäsittelyohjelmalla. Lomaketta testattiin muutamilla metsänomistajilla ja testauksen jälkeen lomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia. Samalla saatiin myös arvio siitä, kuinka pitkään lomakkeeseen vastaamiseen menee. Kysymyslomakkeen laadinnassa oli tärkeää ottaa huomioon myös se, että kysymykset vastaavat tutkimustehtävää. Kysymysten tarkoituksena oli saada selville millainen Forest Logistic Oy:n korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan laatu on metsänomistajien näkökulmasta. Lisäksi lomakkeella oli tarkoitus selvittää metsänomistajien tietoisuutta yrityksen palvelutarjonnasta ja yleisiä mielipiteitä yrityksen toiminnasta.

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan, eli UPM Metsän ja Forest Logistic Oy:n kanssa. Tällä varmistettiin että kysely palvelee sekä toimeksiantajan, että Forest Logistic Oy:n tarpeita. Kävin ensin työn tilaajan

kanssa läpi asiat, joita he haluavat kyselyllä selvittää. Tämän jälkeen kävin samat asiat läpi myös tutkittavan yrityksen kanssa. Näiden tietojen perusteella tein kyselylomakkeen, joka hyväksytettiin toimeksiantajalla. Taustatieto kysymykset sijoitettiin kyselyn alkuun. Taustatieto kysymysten jälkeen kyselyssä alkoivat varsinaiset tutkimuskysymykset. Myös tutkimuskysymyksistä pyrin karsimaan kaiken epäoleellisen pois ja jättämään kyselyyn vain kysymykset, joilla oikeasti voitiin selvittää tutkittavia asioita. Kyselyn loppuun laitettiin kaksi avointa kysymystä, joissa metsänomistajilla oli mahdollisuus antaa palautetta Forest Logistic Oy:n toiminnasta. Kyselylomake laadittiin tammi-helmikuun 2013 aikana. Kyselylomake löytyy liitteenä työn lopusta (Liite 1).

Saatteen merkitys kyselyn onnistumisen kannalta on suuri. Jos vastaajat päättävät saatteen luettuaan olla vastaamatta kyselyyn tai eivät jaksa lukea saatetta loppuun saakka, voi huono saate jopa pilata koko tutkimuksen. Hyvin tehty saate houkuttelee vastaamaan kyselyyn. Koska potentiaalisten vastaajien määrä oli ennalta tiedossa ja kyselyyn oli tärkeää saada mahdollisimman paljon vastaajia, yritettiin saatteesta tehdä mahdollisimman hyvä ja kattava. Saatekirjeessä on tärkeää mainita kaikki tarpeellinen tieto kyselystä, jotta vastaaja saadaan vakuutettua kyselyn tärkeydestä ja luotettavuudesta. Saatteessa tulisi mainita ainakin tutkimuksen toteuttaja ja toimeksiantaja, tutkimuksen tavoite, vastausajan pituus, yhteystiedot lisätietoja varten ja tutkimuksen käyttötapa. Tärkeää on myös painottaa tutkimuksen luottamuksellisuutta. (Heikkilä 2004, 61–62.) Omassa työssäni pyrin saavuttamaan vastaajien luottamuksen muun muassa käyttämällä postituksissa valmiiksi maksettuja, UPM Metsän logolla ja nimellä varustettuja kirjekuoria ja ilmoittamalla saatteessa selkeästi työn toimeksiantajan.

Kysely toteutettiin maaliskuun alussa 2013. Kirjeet kyselylomakkeineen lähetettiin maaliskuun ensimmäisellä viikolla. Kyselyn viimeinen palautuspäivä oli 15.3.2012, joten vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Metsänomistajille lähetetyissä kirjeissä oli sisältönä saatekirje, kyselylomake sekä valmiiksi maksettu vastauskuori jolla kyselyt palautettiin. Alun perin kysely oli tarkoitus lähettää jo helmikuun alussa. Metsänomistajien yhteystietojen ja kyselyssä

käytettävien kirjeiden hankkimiseen meni ennakoitua enemmän aikaa, joten kysely viivästyi noin kuukaudella alkuperäisestä suunnitelmasta.

3.4 ANALYSOINTI

Kyselylomakkeiden saapumisen jälkeen syötin lomakkeiden vastaukset Excel- taulukkolaskentaohjelmaan. Tämän jälkeen analysoin aineistoa käyttäen Excel taulukkolaskenta- ja SPSS-ohjelmistoja. SPSS-ohjelmalla suoritin aineistolle x2- testit jotka mittaavat jakaumien riippumattomuutta. Analysoinnin jälkeen tein aineistosta diagrammeja, joilla tulokset on helppo esittää selkeästi.

Haastattelututkimuksen analysoinnin aloitin litteroimalla kunkin haastattelun. Tämän jälkeen yhdistelin eri haastateltavien vastaukset siten, että jokaisen aihealueen alle keräsin ne haastatteluiden kohdat, jotka koskivat kyseistä aihealuetta. Aihealueet joihin olin jakanut haastattelurungon, olivat:

- A. Taustatiedot
- B. Yhteydenpito
- C. Talous
- D. Urakointi
- E. Avainyrittäjäyys.

Itse analysoinnissa tein päätelmiä suoraan yhdistellyn aineiston pohjalta. Koska haastateltavia oli niin vähäinen määrä, päädyin siihen, että en käyttänyt analysoinnissa analysointisovelluksia. Aineistoa analysoidessa kiinnitin huomiota siihen, mitkä mielipiteet ja yksittäiset asia toistuivat useiden eri henkilöiden kohdalla. Usean eri haastateltavan esille tuoman asian painoarvoa pidin suurempana, kuin yksittäisen haastateltavan esille tuoman asian painoarvoa.

Analysoinnissa kiinnitin suhteellisen vähän huomiota kielenkäyttöön, vaikka joissakin analysointitavoissa kielenkäytöllä on suurikikin merkitys (Hirsijärvi-Hurme 2009, 155–159). Sen sijaan keskityin asioihin ja mielipiteisiin, joita haastateltavat haastattelutilanteissa kertoivat. Haastateltavat vastasivat

kysymyksiin suoraan, ja vain harvoissa tapauksissa vastaajien todelliset mielipiteet jäivät epäselviksi. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että aihe ei tuntunut olevan millään tavalla arka yhdellekään haastateltavista, ja he suhtautuivat haastatteluihin pääsääntöisesti positiivisesti.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

4.1 TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET

Tutkimustuloksissa teemahaastattelujen osalta käsitellään haastateltavien yleisiä mielipiteitä Forest Logistic Oy:n toiminnasta. Haastattelin yhteensä seitsemää toimihenkilöä, joista viisi työskentelee UPM metsällä ja kaksi Forest Logistic Oy:ssä.

4.1.1 Yhteydenpito

Sekä UPM Metsän- että Forest Logistic Oy:n toimihenkilöt olivat lähes yksimielisiä siitä, että yhteydenpito UPM:n ja tutkittavan yrityksen välillä toimii hyvin tai erittäin hyvin. Yhteydenpito UPM:n ja yrityksen välillä oli päivittäistä ja itse yhteydenpidossa ja viestinnässä ei nähty juuri lainkaan parannettavaa. Yksi haastateltava kuvasi näin yhteydenpitoa yrityksen ja UPM:n välillä:

”Päivittäin monta kertaa päivässä, puhelimella sähköpostilla ja tekstiviestillä. Lisäksi yhteiset palaverit joissa seurataan toimintaa. Korjuu- ja kuljetussuunnittelijoihin yhteys päivittäin. Viestintä toimii hyvin. Eri toimihenkilöillä oma tyyli hoitaa asioita. Reaaliaikainen yhteys voisi parantaa viestintää.”

Käytetyimmiksi välineiksi yhteydenpidossa mainittiin puhelin, sähköposti, tekstiviestit, palaverit sekä kasvoittain paikanpäällä tapahtuva yhteydenpito. Haastateltavien mukaan päivittäisen yhteydenpidon lisäksi pidetään muutaman kerran vuodessa kokouksia, jossa suunnitellaan tulevaa toimintaa ja annetaan palautetta tehdyistä töistä. Haastattelujen perusteella yhteydenpito on UPM:n ja tutkittavan yrityksen välillä on tiivistä, ja kumpikaan osa puoli ei nähnyt kommunikoinnissa juurikaan parannettavaa.

Haastateltavilla oli hieman eriäviä mielipiteitä siitä, millaisista asioista tutkittavalle yritykselle annetaan palautetta. Yleensä palautteen anto tuntui kuitenkin liittyvän korjuuseen liittyviin asioihin, kuten tukin katkontaan tai tukkien raakkiprosentteihin. Haastateltavien yleinen mielipide tuntui olevan se, että palautetta annetaan silloin kun jotakin epäkohtia ilmenee. Tutkittavan yrityksen

puolelta ilmeni vahva mielipide siitä, että palautetta olisi hyvä antaa myös silloin kun kaikki menee hyvin. Vastausten perusteella on ilmeistä, että palaute esimerkiksi tukin katkonnan suhteen ei välity riittävän hyvin perille. Näin asia ilmaisi haastateltava tutkittavan yhtiön puolelta:

”Palautetta saadaan yleensä vain epäkohdista. Jos asiat menevät hyvin ei palautettakaan yleensä kuulu. Palaute UPM:n puolelta koskee yleensä tukinkatkontaa ja raakkiprosentteja. Myös silloin kun menee hyvin, pitäisi saada palautetta koska se on mm. motokuskeille tärkeää. Kun omia sahoja ei toimialueella enää ole, ei palauttakaan tule niin paljon kuin ennen. Palautteen saanti voi olla kiinni myös toimihenkilöistä. Välillä voi olla kuukausienkin väli että ei tule minkäänlaista palautetta. Kun palautetta ei tule, ei ole varmaa tietoa siitä mihin suuntaan toiminta on kehittymässä.”

Tutkittavan yrityksen puolelta ilmeni myös huoli siitä, että laajempaa palautetta koko yrityksen toiminnasta on vaikea saada. Erityisesti he kaipaivat UPM:n kokemuksia yrityksen toimintatavoista. Edellisen lisäksi yrityksen puolelta haluttiin UPM:n näkemystä siitä, mihin suuntaan yrityksen toimintaa voitaisiin edelleen kehittää. He kokivat myös, että viime vuosina UPM:n puolella tapahtuneet henkilöstövaihdokset ovat vaikuttaneet negatiivisesti luottamukseen yritystä kohtaan. Heillä oli vahva mielipide siitä, että tällä saralla kehitys on mennyt viime vuosina huonompaan suuntaan. On mahdollista, että toteutuneiden henkilöstövaihdosten jälkeen toimintamallit eivät ole vielä täysin vakiintuneet, ja aiempaa tiiviimpi yhteydenpito koetaan jollakin tavalla negatiivisena asiana. On myös selvää, että jos yhteydenpito on niinkin tiivistä kun se tässä tapauksessa on, vaikuttavat myös henkilökemiat suuresti siihen miten yhteydenpito toimii ja miten kumpikin osapuoli sen kokee. Yksi haastateltava ilmaisi asian näin:

”Ehkä näkemystä kaipasi enemmän siitä onko meidän toimintatavat oikein. Tällä hetkellä on havaittavissa että UPM:n puolelta ei anneta työrauhaa. Välillä puututaan ihan tarpeettomiin asioihin. Henkilöstövaihdoksista johtuen luottamus yhtiötä kohtaan

on kokenut muutoksia. Tällä saralla kehitys on mennyt huonompaan suuntaan. Ennen luotettiin enemmän ja annettiin tehdä työ rauhassa.”

UPM:n puolelta monen haastateltavan mielipide oli, että tutkittavan yrityksen kokoisessa yrityksessä yhteydenpito toimii parhaiten toimihenkilöiden kautta. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että UPM:n toimihenkilöillä ei ole enää edes mahdollisuutta olla erikseen yhteydessä jokaiseen yrittäjään tai koneeseen.

4.1.2 Korjuu- ja kuljetustoiminta

Yksittäisten yrittäjien jokapäiväisestä työstä eli korjuu- ja kuljetustoiminnasta kysyttäessä nousi haastatteluissa esille monia mielenkiintoisia näkökulmia. Vaikka korjuu- ja kuljetuspuoli tuntui monen haastateltavan mielestä olevan jo nyt hyvällä tasolla, kävi vastauksista ilmi myös monia yksittäisiä kehitettäviä asioita. Kuljetuspuolella tärkein yksittäinen kehittämiskohde oli haastateltavien mukaan se, että ajoja pitäisi saada järkevämmiksi, eli turhiin ylimääräisiin ajoihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Monen haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että korjuutoiminnassa eniten kehitettävää on energiapuunkorjuussa ja siihen liittyvissä oheistoiminnoissa. Kehitettävää nähtiin niin määrähallinnassa kuin korjuun ajoituksissakin. Vastauksista ilmeni myös, että monen vastaajan mieleistä koko UPM Metsän energiapuunkorjuun toimintamallissa olisi vielä kehitettävää. Näin asian totesi eräs haastateltava.

”Korjuupuolella energiapuunkorjuussa eniten kehitettävää. Määrähallinta tulisi saada kauttaaltaan UPM:n puolelta paremmin haltuun. Määrät tulisi saada tarkemmin määriteltyä ja energiapuunkorjuun ajanjaksot tulisi olla selvempiä. Koko energiapuunkorjuun toimintamalliin tulisi panostaa enemmän kaikin puolin. Näissä asioissa parannettavaa ei ole pelkästään Forest Logistic Oy:n puolella, vaan vikaa löytyy paljolti myös UPM:n puolelta työnohjauksesta, toimintatavoista ja kriteereistä.”

Yleisesti ottaen haastateltavat olivat sitä mieltä, että korjuun yhteydessä itse korjuujälki on hyvällä tasolla, ja että sitä seurataan riittävästi. Vastauksista nousi positiivisena asiana ilmi se, että korjuujälkitarkastuksia tekevät tutkittavassa yrityksessä myös toimihenkilöt kuljettajien ja yrittäjien lisäksi. Näin tarkastuksen tekijä on ikään kuin ulkopuolinen, verrattuna tilanteeseen jossa korjuujälkitarkastuksen tekee sama henkilö, joka on tehnyt myös suorittavan työn. Korjuutoiminnassa kehitettävää tuntui olevan erityisesti energiapuunkorjuussa. Vastausten perusteella tämä tuntui olevan hyvin tiedossa niin UPM:n kuin tutkittavan yrityksenkin puolella.

Yrityksen kaluston käyttöaste oli kaikkien vastaajien mukaan hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Vastaajien mukaan käyttöastetta ei nykyisestä enää juurikaan voi parantaa ilman uusia koneinvestointeja. Näin käyttöasteesta kertoi eräs vastaaja:

”Käyttöaste hyvällä tasolla. Kesäkausivaihtelua on ollut välillä jonkin verran. Mitä seisokkeja on ollut ne ovat johtuneet pääosin UPM:n puolelta. Kapasiteettiä on riittävästi. Talvet pyörivät yleensä ylikapasiteetilla. Talvella otetaan kaikki mehut irti kalustosta. Käyttöastetta ei mahdollista parantaa nykyisestä. Kesälle aina toivottaisiin vaikeille kelirikkoajoille enemmän leimikoita. Mutta täytyyhän lomatkin pitää.”

Haastatteluista selvisi, että tutkittavan yrityksen korjuu- ja kuljetustoiminta on monelta osin jo nyt hyvällä tasolla. Toisaalta vastauksissa korostettiin myös sitä, että muun muassa laadunvalvontaa voidaan aina parantaa nykyisestä tasosta, ja toimintaa voidaan jatkuvasti kehittää monella muullakin saralla.

4.1.3 Talous

Haastateltavilla oli lähes yksimielinen mielipide siitä, että tutkittavan yrityksen taloudellinen tila on vahva. Sen sijaan yrityksen aliurakoitsijoiden taloudellinen tilanne nähtiin huonommaksi kuin itse tutkittavan yrityksen. Moni vastaaja korosti myös sitä, että nykyisin tällä alalla kaikki yrittäjät ovat taloudellisesti tiukalla. Eräs haastateltava totesi asiasta näin:

”Semmoinen tunne on että taloudellinen tila on vahva. Semmoinen kuva. Ei tietenkään varmaa tietoa kun ei ole nähty tietoja mutta semmoinen kuva on jäänyt.”

Haasteltavilla oli myös hyvin selkeä kuva yrityksen kustannustietoisuudesta. Moni vastaaja sanoi huomanneensa että yrityksellä on erittäin hyvä työlajikohtainen tietoisuus kustannuksista, ja että yrityksellä on selkeästi tiedossa rajat, joiden alle hinnoissa ei saa mennä. Moni haastateltava arvioi yrityksen kustannustietoisuuden paremmaksi verrattuna moneen muuhun saman toimialan yritykseen. Näin asiasta kertoi eräs haastateltava:

”Tietoisuus on Forest Logisticin osalta hyvällä tasolla. Jokin alaraja hinnoissa on jokin raja minkä alle ei mennä. Hintojen suhteen ei ole menty ihan överiksi.”

Vastaajat eivät osanneet sanoa kovin tarkasti mielipidettään siihen, onko avainyrittäjyys heidän mielestään muuttanut yrityksen taloudellista tilannetta verrattuna aiempaan tilanteeseen, jossa jokainen yrittäjä oli itsenäisesti sopimussuhteessa UPM:n kanssa. Monella vastaajalla oli kuitenkin sellainen käsitys, että yrityksen taloudellinen tilanne on parantunut avainyrittäjyyden myötä. Vastaajat myös kokivat, että ainakin avainyrittäjyys on varmistanut töiden jatkumisen yrittäjille. Moni vastaaja oli myös sitä mieltä, että töiden saaminen tällaiselle laajemmalle yrityskokonaisuudelle on huomattavasti helpompaa verrattuna täysin itsenäisesti toimivaan yritykseen. Vastaajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että tutkittavan yrityksen hyvä taloudellinen tila on seurausta hyvästä kustannustietoisuudesta ja päätöksentekokyvystä.

4.1.4 Avainyrittäjyys

Haastateltavat olivat pitkälti yksimielisiä siitä, että UPM:n avainyrittäjyydelle asettamat tavoitteet ovat täyttyneet tutkittavan yrityksen kohdalla. UPM:n puolelta avainyrittäjyydelle asetetuilla tavoitteilla tarkoitetaan lähinnä päällekkäisten työvaiheiden karsimista, resurssien hallinnan tehostamista sekä kokonaistuottavuuden parantamista. Moni haastateltava mainitsi, että tutkittavan yrityksen osalta resurssien hallinta on parantunut huomattavasti verrattuna

aiempaan tilanteeseen, jossa yrittäjät toimivat yksikseen. Vastauksista kävi myös ilmi, että yrittäjien organisoituminen on onnistunut erittäin hyvin, ja palvelukuvasto on saatu riittävän laajaksi. Näin tavoitteiden toteutumista kommentoitiin tutkittavan yrityksen puolelta:

”UPM:n puolelta tavoitteet on täyttynyt. Toiminta on tehostunut paljon ja erityisesti UPM:n puolelle helpottanut asioiden hoitoa. Semmoinen yksittäisten ohjeiden antaminen on jäänyt UPM:n puolelta kokonaan pois. Nyt on selkeät pelisäännöt joilla pelataan ja selvät tehtävät jotka jokainen hoitaa. Päällekkäisiä työvaiheita ei meidän puolella enää ole. Kokonaisuus toimii hyvin.”

Tutkittavan yrityksen puolelta kävi kuitenkin ilmi, että esimerkiksi maastosuunnittelu ei kaikissa tapauksissa ole ollut puunkorjuun palvelukuvauksen edellyttämällä tasolla. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että tutkittavan yrityksen toimihenkilöiden on pitänyt vielä erikseen käydä tarkastamassa jo kertaalleen korjuuvalmiiksi suunniteltu leimikko, ja näin toimintaan on syntynyt päällekkäisyyttä. Maastosuunnittelun lisäksi vastauksissa ei noussut esiin muita päällekkäisiä työvaiheita. Yhden haastateltavan mukaan ongelma tulisi ratkaista joko parantamalla UPM:n tekemää maastosuunnittelua tai vaihtoehtoisesti ostamalla maastosuunnittelua nykyistä enemmän suoraan tutkittavalta yhtiöltä. Haastateltavan mukaan näin on välillä myös tehty, mutta sitä ei enää ole juurikaan käytetty. Haastateltavan mukaan takana voi olla pelko siitä, että samalla vietäisiin töitä omilta toimihenkilöiltä. Kiteytettynä vastaajat olivat sitä mieltä, että avainyrittäjyydelle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet UPM:n puolelta. Samalla tutkittavan yrityksen palvelukuvasto on laajentunut, ja näin ollen on varmistettu aiempaa paremmin töiden jatkuminen myös tulevaisuudessa.

Haastateltavilla oli hieman ristiriitaisia käsityksiä siitä, onko avainyrittäjyydellä saavutettu kustannushyötyjä. Moni vastaaja oli sitä mieltä, että itse korjuutoiminnan kustannukset ovat kyllä pysyneet kurissa, mutta vastaavasti ylimääräisten tuntitöiden määrä on lisääntynyt. Moni vastaaja olikin sitä mieltä, että korjuutoiminnan kokonaiskustannukset UPM:n puolelta saattavat olla

samaa tasoa kuin aiemmin. Moni vastaaja mainitsikin, että suurimmat säästöt UPM:n puolelta ovat tulleet lähinnä toimihenkilöiden vähentämisen kautta.

Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tutkittavan yrityksen toiminta on tällä hetkellä tehokasta ja toiminnan laatu on hyvällä tasolla. Moni vastaaja mainitsi yrityksen yhdeksi keskeiseksi vahvuudeksi sen joustavuuden ja hyvän päätöksentekokyvyn. Vastaajien mielestä yritys pystyy kokonsa puolesta tällä hetkellä sopivasti joustamaan ja mukauttamaan toimintaansa tarpeiden mukaan. Moni haastateltava UPM:lta mainitsi, että tutkittavan yrityksen omien toimihenkilöiden työpanos on helpottanut UPM:n toimihenkilöiden työtä paljon. Kysyin haastateltavilta myös yrityksen toimintaa hidastavista tekijöistä, mutta niitä ei haastatteluissa noussut esille.

Kun kysyin vastaajilta millaisin keinoin ja kenen avulla yrityksen toimintaa voitaisiin vielä nykyisestä parantaa, vastaukset osoittivat, että tutkittavalla yrityksellä olisi tähän mahdollisuuksia. Tutkittavan yrityksen puolelta tuli selvästi ilmi, että heidän mielestään UPM:n toimintatavat rajoittavat yrityksen kehittämistä. He kokivat, että yhteistyössä UPM:n ja yrityksen välillä on tällä saralla vielä kehitettävää. He nostivat vastauksissaan tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi maastosuunnittelun tason, joka tällä hetkellä vaihtelee paljon. Vastauksissaan he korostivat hyvin tehdyn maastosuunnittelun tärkeyttä leimikoiden onnistuneen ketjutuksen kannalta. Heillä oli myös vahva mielipide siitä, että kunnolliseen kokonaisurakointiin pitäisi kuulua maastosuunnittelu. Tämä helpottaisi heidän mukaan toimintaa ja toisaalta lisäisi yrityksen tehokkuutta.

Kun kysyin vastaajilta, mitä kehitettävää he näkevät UPM:n toiminnassa, nousi vastauksissa esiin täysin uudenlainen toimintamalli. Heidän puoleltaan ilmaistiin halu kokeilla UPM:n puunhankinnan reuna-alueilla, joilla yritysikin toimii, täysin uudenlaista puunhankinnan toimintamallia, jossa yksi yritys hoitaisi kaikki työvaiheet ostosta tehtaalle saakka. Näin asian ilmaisi eräs vastaaja:

”Toimituspuusysteemiä voitaisiin alkaa kokeilemaan jollakin alueella. Annettaisiin yritykselle vuositavoite jollekin alueelle ja kokeiltaisi toimisiko homma ostosta tehtaalte saakka.”

Tämän kaltainen muutos vaatisi suuria muutoksia myös yritysten toimintaan, mutta vastaajat kokivat, että kuvattun kaltainen toiminta on tulevaisuudessa täysin normaalia puunhankinnassa. Edellä kuvattu tilanne olisi varsin suuri muutos nykyiseen tilanteeseen verrattuna, mutta se kertoo myös siitä, että tutkittavalla yrityksellä on tulevaisuudessa halua kehittää omaa toimintaansa ja kokeilla uusia toimintamalleja.

Kaiken kaikkiaan vastaajien mielestä yhteistyö tutkittavan yrityksen ja UPM:n välillä on toiminut hyvin. UPM:n puolelta eräs puunhankinnasta vastaava toimihenkilö mainitsi, että yhteistyö on toiminut esimerkillisesti, ja toimita on muutenkin hyvällä tasolla. Näin asian totesi eräs haastateltava:

”Yhteistyö on toiminut hyvin. Ristiriitoja tulee aina välillä mutta yhteisymmärrykseen on aina päästy. Yrittäjän ajatusmaailma on hieman erilainen kun toimihenkilön ajatusmaailmaan. Yrityksen toimihenkilöiden panos nähdään tärkeäksi ja se, että on aina tiedossa keneen otetaan yhteys jos asiaa tulee. Toimihenkilöpuoli toimii erittäin hyvin.”

Vastausten perusteella molemmat osapuolet arvostavat toistensa työtä ja tiedostivat hyvin selkeästi, että jos yhteistyö ei toimi, on tehokas työskentely ja asioiden hoitaminen lähes mahdotonta.

4.2 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

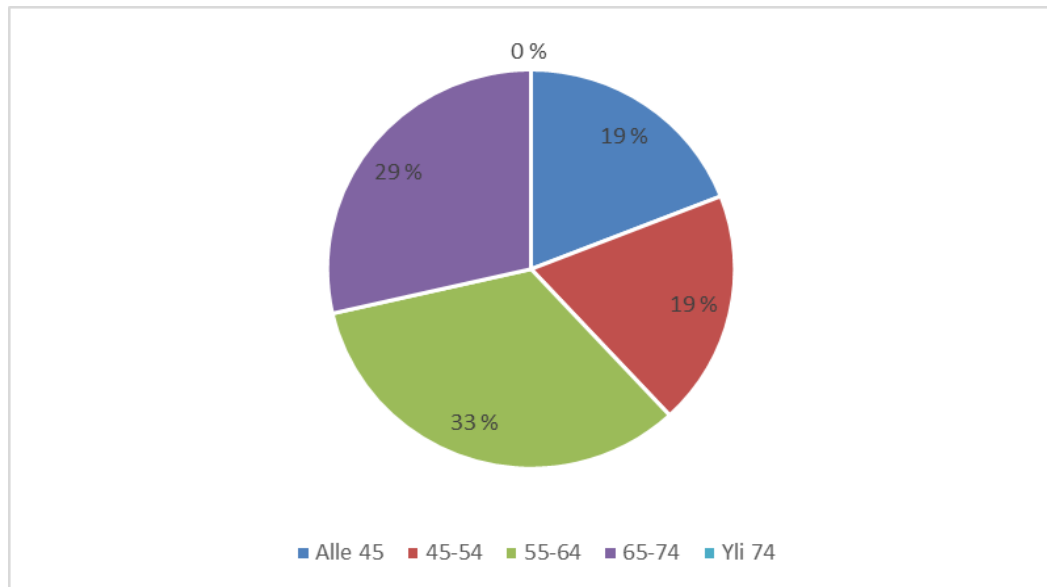
Postitin kyselytutkimuksen kysymyslomakkeet yhteensä 110 metsänomistajalle joiden metsässä Forest Logistic Oy on toiminut vuoden 2012 aikana. Näistä metsänomistajista kyselylomakkeen palautti määräaikaan mennessä 46 kpl. Vastausprosentiksi muodostui näin 42. Voi kysyä, olisiko kyselylomakkeen parempi testaaminen tai saatekirjeen parempi muotoilu saanut vastaajia vastaamaan aktiivisemmin kyselylomakkeeseen. Vastausmäärään voi osaltaan vaikuttaa myös se, että kysely suoritettiin maaliskuussa 2013, ja puunkorjuu oli

mahdollisesti voinut tapahtua jo yli vuotta aiemmin. Uskon, että näin pitkä aika puunkorjuun ja kyselylomakkeen saapumisen välillä on voinut alentaa vastausinnostusta. Vastaaminen olisi voinut olla mielekkäämpää, jos puunkorjuuseen liittyvät asiat olisivat olleet vielä tuoreessa muistissa.

4.2.1 Vastaajien taustatiedot

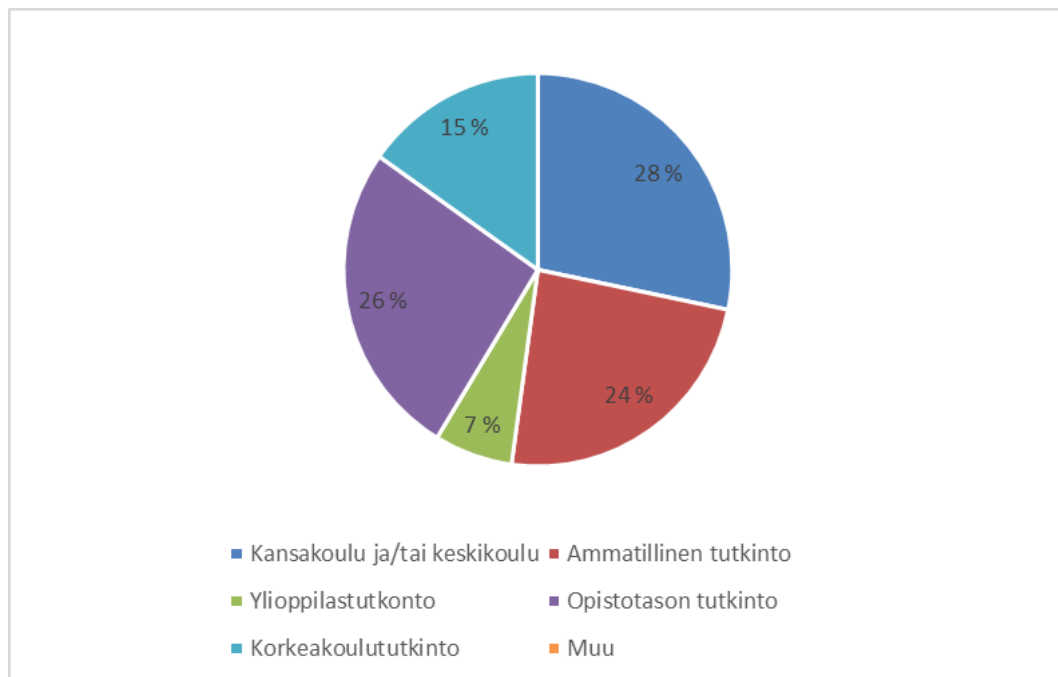
Kysymyksillä 1–4 kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Vastaajista oli naisia 22 prosenttia ja miehiä 78 prosenttia. Vastaajien sukupuolijakauma oli varsin odotettu, ja vastasi hyvin pitkälti metsätilan hoidosta vastaavien metsänomistajien todellista sukupuolijakaumaa. Metsäntutkimuslaitoksen mukaan vuonna 2009 metsätilan hoidosta vastaavista henkilöistä 25 prosenttia oli naisia ja 75 prosenttia miehiä (Hänninen–Sevola 2010). Vertasin kyselyyn vastanneiden metsänomistajien taustatietoja Metsäntutkimuslaitoksen vuonna 2009 tekemään tutkimukseen Suomalainen metsänomistaja 2010.

Kyselyn tuloksista ilmenee, että metsänomistajien ikäjakauma vastaa hyvin Suomalainen metsänomistaja 2010- tutkimuksen jakaumaa. Kyselyyn vastanneiden metsänomistajien keski-ikä oli 60 vuotta, mikä on täsmälleen sama, kuin Metsäntutkimuslaitoksen vuonna 2010 tekemän Suomalainen metsänomistaja tutkimuksen keski-ikä (Hänninen–Karppinen–Leppänen 2011. 23).



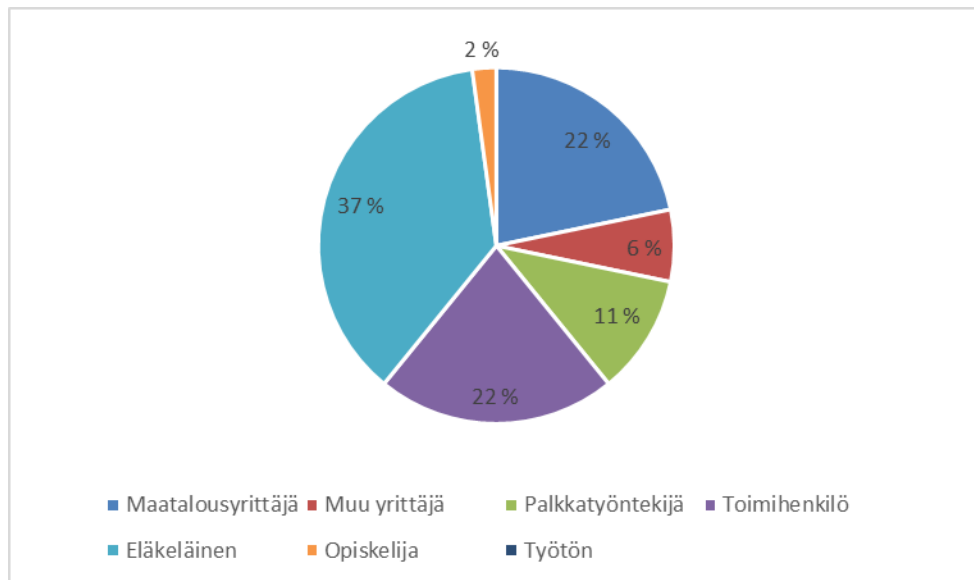
Kuvio 2. Vastaajien ikä

Tutkimuksessa hieman yliedustettuna verrokkiaineistoon verrattuna olivat 65 – 74- vuotiaat metsänomistajat viiden prosentin, sekä alle 45-vuotiaat kahdeksan prosentin erolla. Selvästi aliedustettuna oli puolestaan yli 74- vuotiaiden ryhmä, joita ei vastaajien joukossa ollut ainuttakaan. (Kuvio 2).



Kuvio 3. Vastaajien koulutustausta

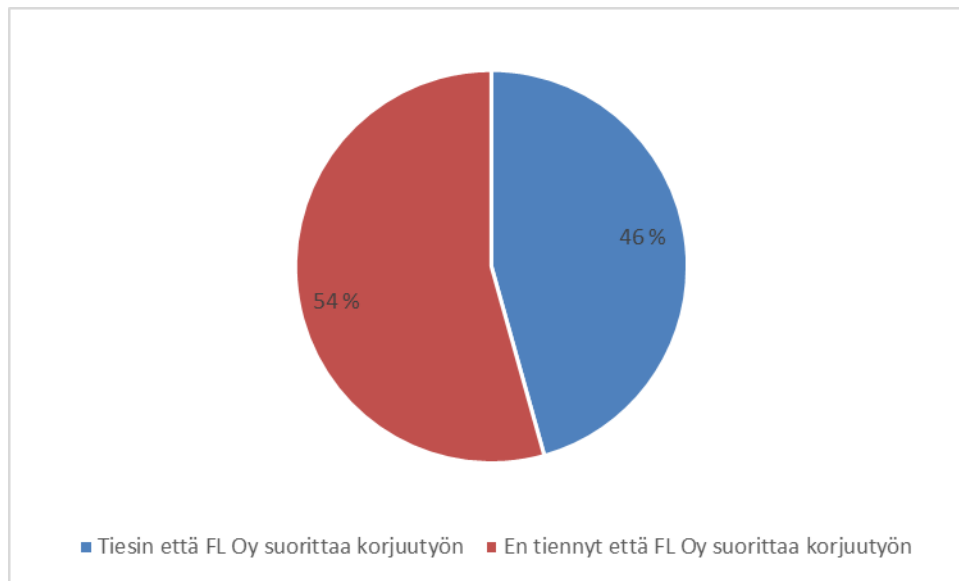
Vastaajista 28 prosenttia ilmoitti koulutustaustakseen kansakoulun ja/tai keskikoulun (Kuvio 3.). Tämä on helposti selitettävissä vastaajien korkealla iällä. Toiseksi suurin ryhmä ilmoitti koulutukseensa opistotason tutkinnon, ja kolmanneksi suurimmaksi ryhmäksi muodostui ammatillinen tutkinto. Koulutustausta oli hyvin odotettu, kun ottaa huomioon vastaajien korkean keski-
iän.



Kuvio 4. Vastaajien ammattiasema

Kyselyyn vastanneista 37 prosenttia ilmoitti ammattiasemakseen eläkeläinen (Kuvio 4.). Eläkeläisten ryhmä nousi selvästi suurimmaksi yksittäiseksi ryhmäksi vastaajien ammattiasemaa kysyttäessä. Seuraavaksi suurimmiksi ryhmiksi muodostuivat toimihenkilö ja maatalousyrittäjä 22 prosentin osuudella sekä palkkatyöntekijä 11 prosentin osuudella. Ammattiaseman jakautuminen oli odotettu, ja siitä ei ilmennyt mitään yllättävää. Ammattiasemaa tai koulutustausta ei voinut verrata verrokkiaineistoon, koska kysymyslomakkeen vastausvaihtoehdot eivät olleet samankaltaiset.

4.2.2 Yleistietoa yrityksestä

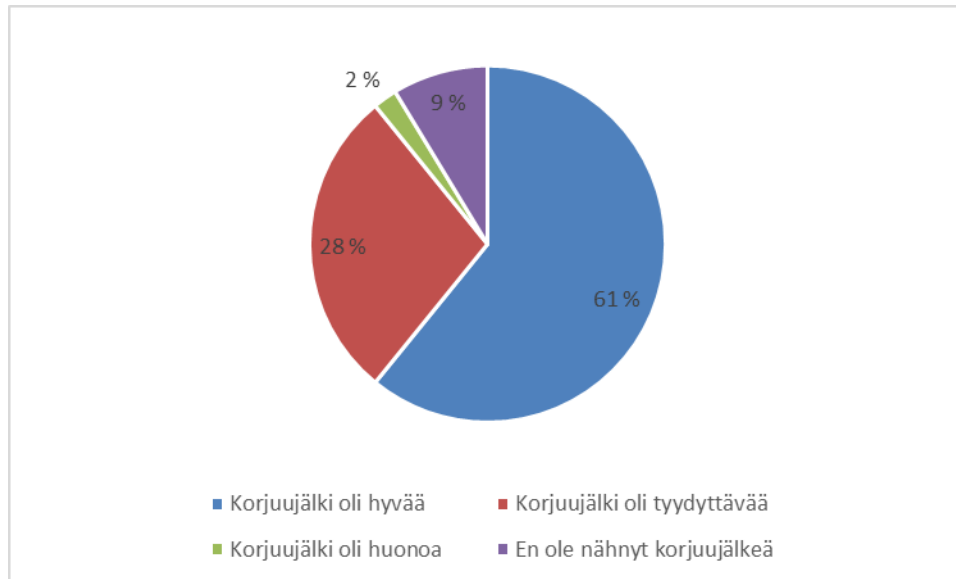


Kuvio 5. Metsänomistajien tietoisuus puunkorjuuyrityksestä

Kysymyksillä 5 ja 6 kartoitettiin vastaajien yleistietoa tutkittavasta yrityksestä. Vastaajista suurin osa 54 prosenttia ilmoitti, ettei tiennyt ennen hakkuuta, että Forest Logistic Oy suorittaa korjuutyön heidän metsässään (Kuvio 5.). Metsänomistajien tietoisuus yrittäjästä, joka suoritti puunkorjuun heidän metsässään, ei ollut kovinkaan hyvä.

Kysymykseen puunkorjuun suorittaneen yrityksen aiemmasta tunnettavuudesta vastaajista 32 prosenttia vastasi tienneensä yrityksen jo ennestään. Vastaajista 22 prosenttia ilmoitti kuulleensa yrityksestä, mutta ei tiennyt siitä sen tarkemmin. Loput 46 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ollut kuullut yrityksestä aiemmin. Tämän ja edellisen kysymyksen vastauksista voi todeta, että yritys ei ole kovin hyvin metsänomistajien tiedossa. Tuloksista voi päätellä myös sen, että puunkorjuun suorittajasta ei ole puhuttu puukaupan yhteydessä.

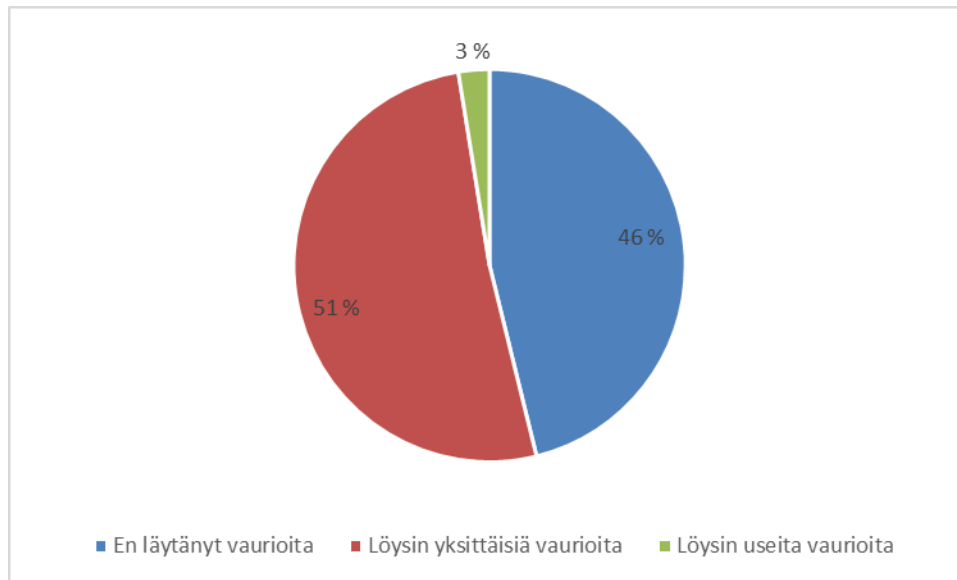
4.2.3 Korjuutyö



Kuvio 6. Korjuujäljen laatu

Kysymyksillä 7–13 kartoitettiin metsänomistajien suhtautumista korjuun- ja kaukokuljetuksen laatutekijöihin. Niistä metsänomistajista, jotka olivat käyneet leimikolla hakkuun jälkeen, 67 prosenttia piti korjuujälkeä hyvänä. Näistä vastaajista 28 prosenttia piti korjuujälkeä tyydyttävänä ja 2 prosenttia huonona. 9 prosenttia vastaajista ilmoitti, etteivät he ole nähneet korjuujälkeä hakkuun jälkeen (Kuvio 6.).

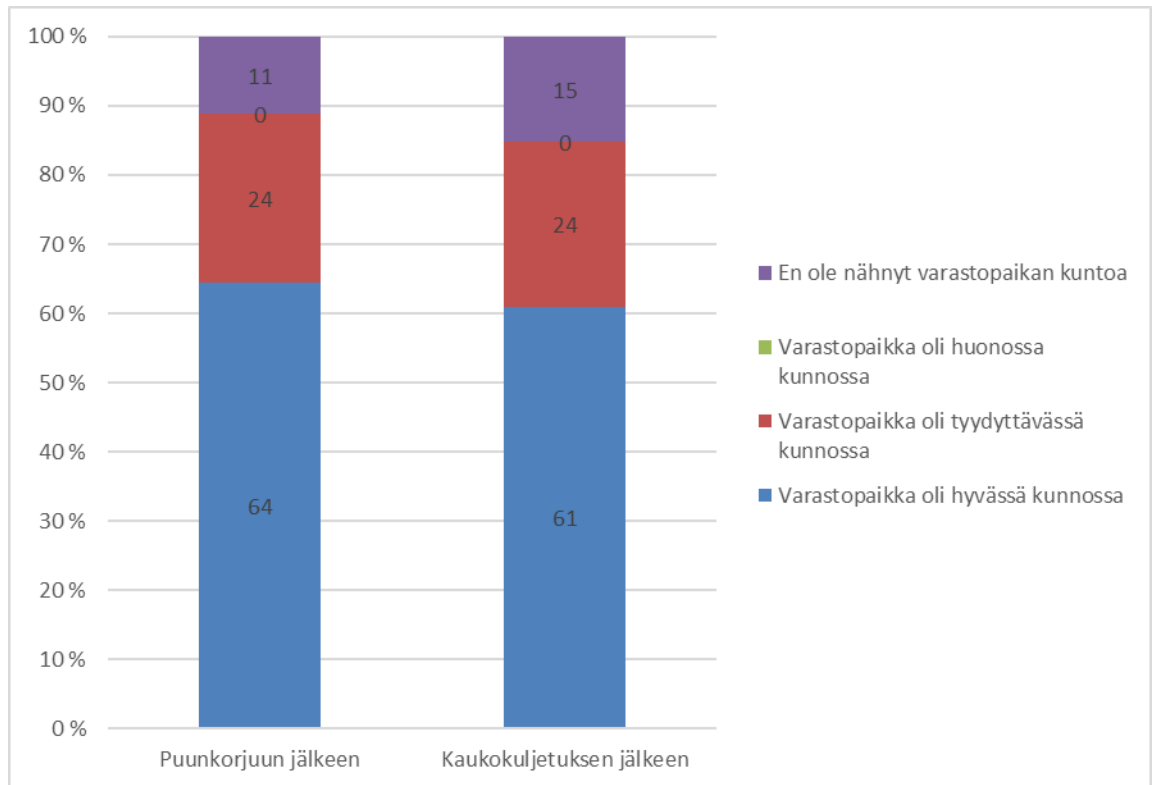
Tältä osin voi sanoa, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että hakkuun jälkeinen korjuujälki oli heidän metsissään hyvällä tasolla. Tosin on huomattava, että kukin metsänomistaja määrittelee itse oman mielipiteen hyvästä korjuujäljestä, ja näkemykset voivat vaihdella hyvinkin paljon eri metsänomistajien kesken.



Kuvio 7. Puunkorjuun yhteydessä aiheutuneet vauriot elävissä puissa ja juuristossa

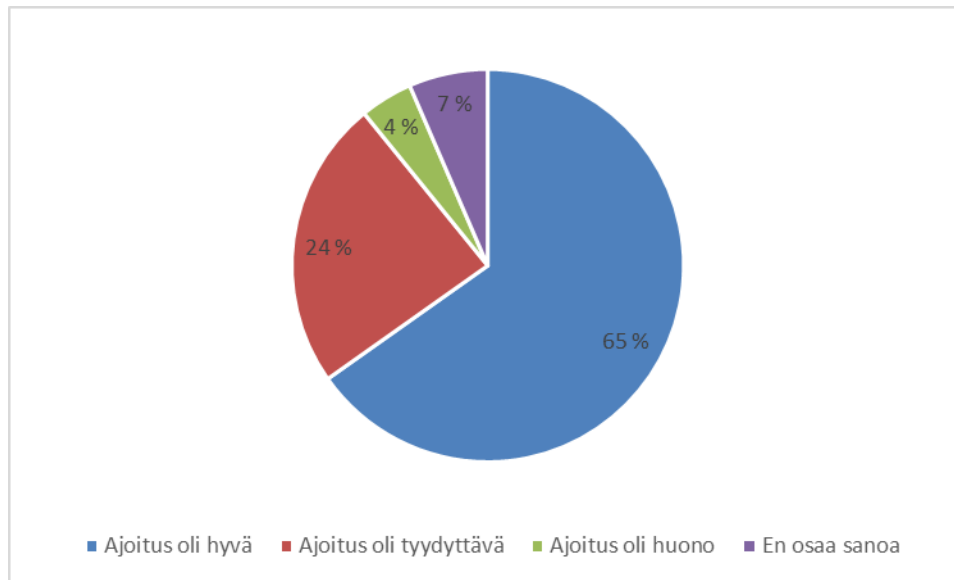
Kyselyyn vastanneista metsänomistajista 46 prosenttia ilmoitti, ettei löytänyt leimikolta puunkorjuun yhteydessä aiheutuneita vaurioita elävistä puista tai juuristoista (Kuvio 7.). Vastaajista yhteensä 97 prosenttia ilmoitti, että he eivät löytäneet lainkaan tai löysivät ainoastaan yksittäisiä puunkorjuun yhteydessä syntyneistä vaurioita. Vastaajista 15 prosenttia ilmoitti, ettei ole nähnyt korjuujälkeä hakkuun jälkeen. UPM:n omien korjuujäljenseurantakriteerien mukaan korjuun yhteydessä syntyneet runko- ja juuristovauriot arvioidaan hyvälle tasolle vielä siinä tapauksessa, jos lukupuista enintään neljä prosenttia on vaurioitunut. Usein korjuun yhteydessä aiheutuneet vauriot elävissä puissa ja juuristoissa näyttävät ensikatsomalta voimakkaammilta kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Usein, kun vaurioita aletaan mitata tarkemmin, huomataan, että vaurioiden määrä jää kriteerien mukaan hyvälle tasolle.

Metsänomistajien vastaukset urapainumien suhteen olivat hyvin samankaltaisia kuin puustoon ja juuristoon aiheutuneisiin vaurioihin. Vastaajista yhteensä 80 prosenttia ilmoitti, että he eivät löytäneet lainkaan tai löysivät yksittäisiä urapainumia maastosta. Vastaajista 20 prosenttia ilmoitti löytäneensä maastosta useita urapainumia. Urapainumien syntymiseen tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota.



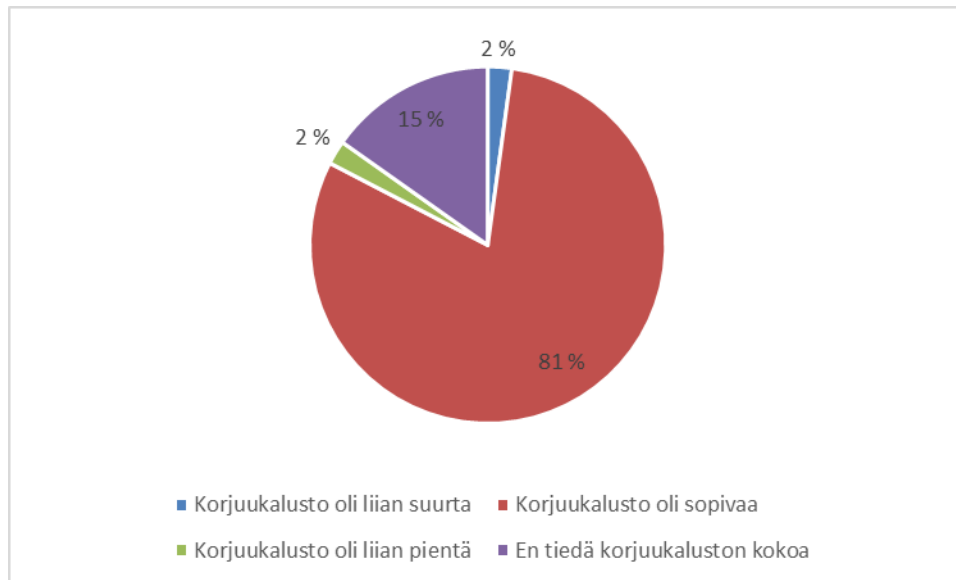
Kuvio 8. Varastopaikkojen siisteys puunkorjuun ja kaukokuljetuksen jälkeen

Vastausten mukaan varastopaikkojen siisteydessä puunkorjuun ja kaukokuljetuksen jälkeen ei ole juurikaan eroa (Kuvio 8.). Niistä metsänomistajista, jotka ovat nähneet varastopaikkojen kunnon hakkuun tai kaukokuljetuksen jälkeen, lähes neljäsosan mielestä varastopaikat olivat hyvässä kunnossa. Varastopaikkojen siisteys on ollut vastaajien mukaan hyvällä tasolla. Varastopaikan kunto on vastausten mukaan lähes identtinen puunkorjuun ja puutavaran kaukokuljetuksen jälkeen. Varastopaikkojen kunto siis pysyy samana tai ei enää juurikaan huonone kaukokuljetuksen aikana.



Kuvio 9. Puunkorjuun ajoitus vuodenaikaan nähden

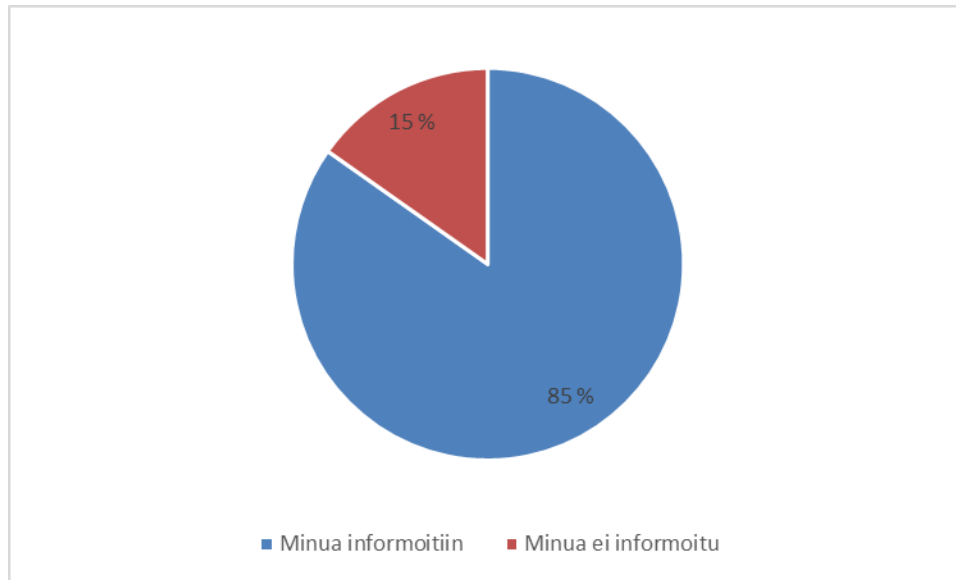
Metsänomistajien mukaan puunkorjuun ajoitus on onnistunut suurelta osin hyvin (Kuvio 9.). Moni metsänomistaja, joka vastasi, että hänen mukaansa korjuun ajoitus on onnistunut tyydyttävästi tai huonosti, ilmoitti myös, että heidän mielestään korjuujälki on ollut joko tyydyttävää tai huonoa. Voi siis sanoa, että jos puunkorjuun ajoitus onnistuu huonosti, seuraa siitä mahdollisesti ongelmia myös korjuujäljessä. Jos esimerkiksi talvella korjattavaksi suunniteltu leimikko joudutaan jostakin syystä korjaamaan maan ollessa sula, on todennäköistä, että esimerkiksi urapainumien lisääntymisen riski kasvaa. Korjuun ajoituksen epäonnistuminen voi aiheuttaa myös monia muita ongelmia esimerkiksi kaukokuljetukselle. Korjuun ajoituksen onnistuminen onkin avainasemassa koko puunkorjuuketjun onnistuneessa läpiviemisessä yksittäisellä leimikolla.



Kuvio 10. Korjuukaluston soveltuvuus suhteessa leimikon puuston kokoon ja hakkuutapaan

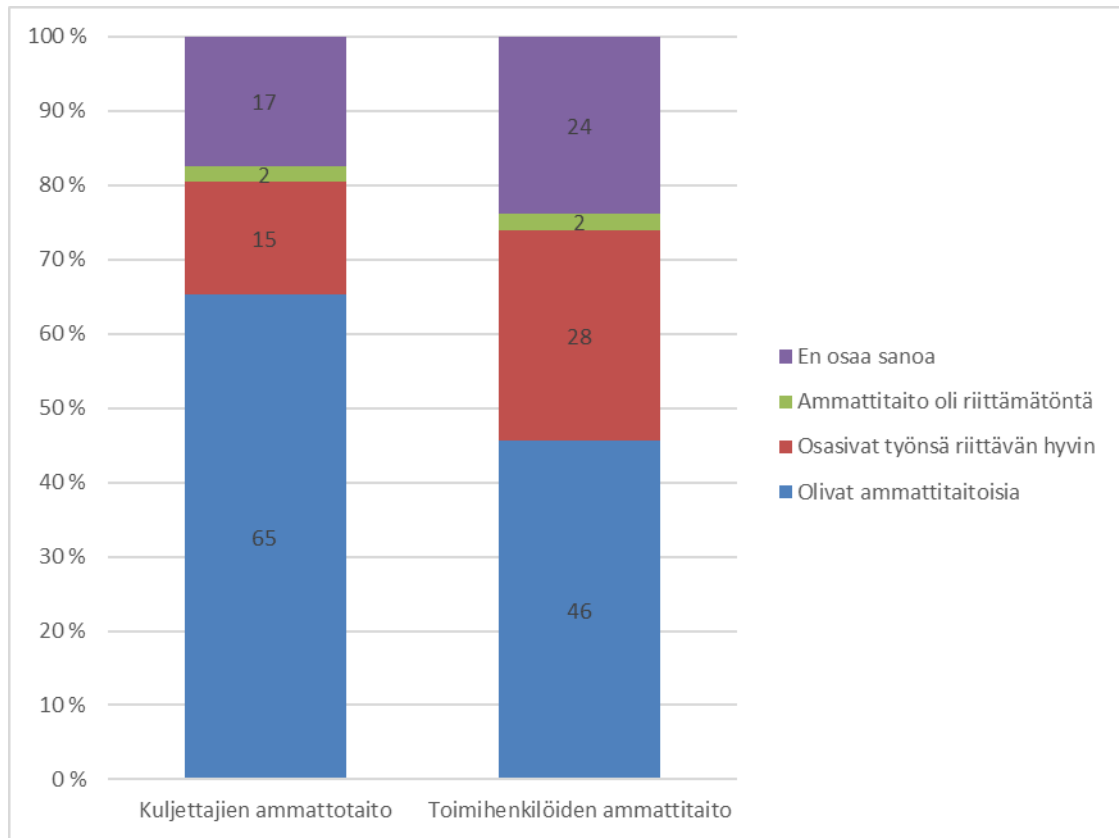
Vastaajista, jotka tiesivät korjuukaluston koon, 95 prosenttia piti korjuukaluston kokoa sopivana. Korjuukaluston koon suhteen metsänomistajien vastaukset noudattivat aika pitkälle samaa linjaa korjuun ajoituksen kanssa. Osa vastaajista, jotka vastasivat että korjuukalusto oli joko liian suurta tai pientä, ilmoitti myös, että heidän mielestään myös korjuujäljessä tai urapainumissa oli ollut huomautettavaa. Näillä aisoilla näyttäisi vastausten perusteella olevan yhteyttä toisiinsa. Vastaajista valtaosa oli sitä mieltä, että korjuukalusto oli sopivaa heidän metsien puuston kokoon ja hakkuutapaan (Kuvio 10.).

4.2.4 Yrityksen palvelukuvaus



Kuvio 11. Korjuun aloituksen informointi

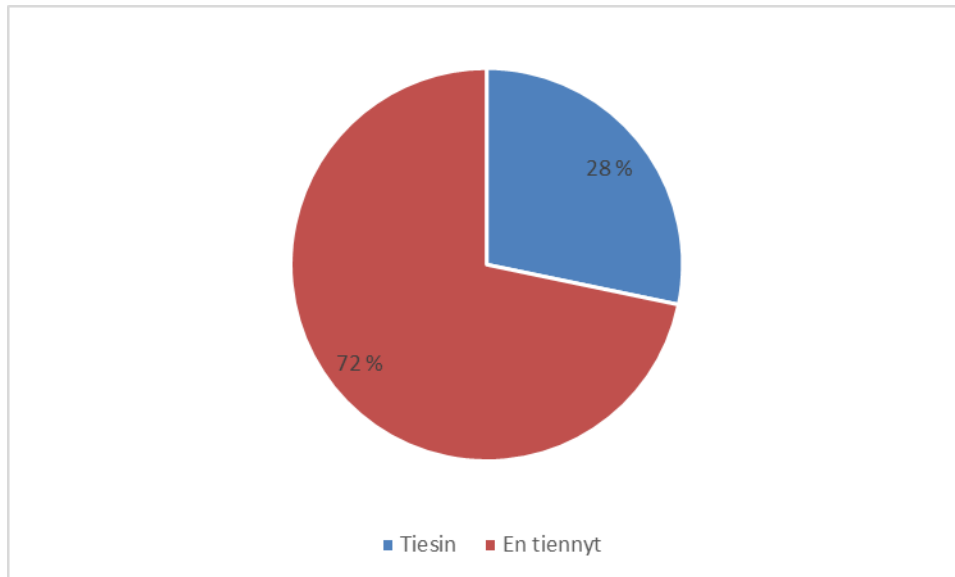
Kysymyksillä 14–20 pyrittiin kartoittamaan metsänomistajien mielipiteitä yrityksen palvelukuvauksesta. Kysymyksessä tiedusteltiin metsänomistajilta informoitiinko heitä puunkorjuun aloituksesta yrityksen toimesta. Vastauksissa ihmetytti metsänomistajien suuri joukko, joita ei heidän mukaansa informoitu lainkaan korjuun aloituksesta (Kuvio 11.). Heitä oli vastaajista kaikkiaan 15 prosenttia, joka tuntuu suhteellisen suurelta määrältä. Kysymyslomakkeen vapaa sana kohtaan moni metsänomistaja, joka oli ilmoittanut, että hänelle ei oltu ilmoitettu korjuun aloituksesta, oli kirjoittanut, että korjuun aloituksen informoinnin puute koski erityisesti niitä tapauksia, jossa leimikkoja korjattiin useassa erässä. On siis ilmeistä, että kuljettajat ovat joko unohtaneet asian toisella hakkuukerralla tai ajatelleet, että kun metsänomistajalle on jo ilmoitettu korjuun aloituksesta aiemmin, ei se enää toisella kerralla ole tarpeellista. Vastausten perusteella korjuun aloituksen informoinnissa on tutkittavan yrityksen puolella parannettavaa.



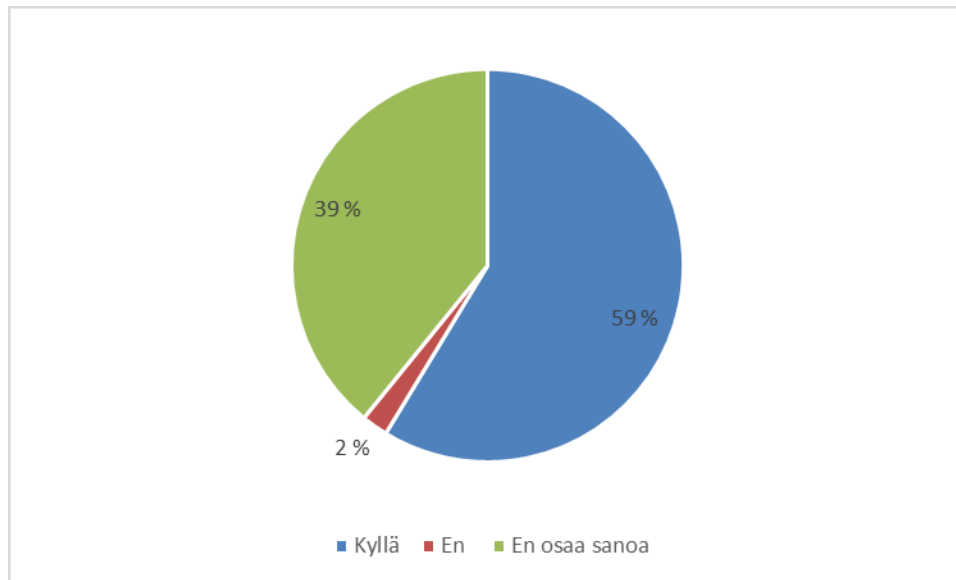
Kuvio 12. Kuljettajien ja toimihenkilöiden ammattitaito

Vastauksista käy ilmi, että metsänomistajat pitivät yrityksen kuljettajia ja toimihenkilöitä ammattitaitoisina. Sama asia on nähtävissä myös metsänomistajien vastauksissa, muun muassa korjuujälkeä kysyttäessä. Vastausten perusteella metsänomistajat arvioivat kuljettajien ammattitaidon hieman paremmaksi kuin toimihenkilöiden ammattitaidon (Kuvio 12.). Vastaajista 65 prosenttia arvioi, että kuljettajat olivat ammattitaitoisia, kun vastaava luku toimihenkilöiden osalta oli 46. Tähän voi osaltaan vaikuttaa se, että metsänomistajien voi olla vaikea arvioida toimihenkilön työpanosta yksittäisen leimikon osalta. Metsänomistajilla voi olla vaikea hahmottaa toimihenkilön työpanosta, koska lähes kaikki näkyvä käytännön työ leimikolla on usein kuljettajien aikaansaamaa. Vastaajista lähes neljäsosa ei osannut sanoa mielipidettään toimihenkilöiden ammattitaidosta. Kuljettajien ammattitaidon kohdalla vastaava luku oli alle viidesosa. Vastaajista, jotka osasivat sanoa mielipiteensä, 79 prosenttia piti kuljettajia ammattitaitoisina, ja 60 prosenttia piti toimihenkilöitä ammattitaitoisina. Vastausten mukaan vain 2 prosenttia

metsänomistajista ilmoitti, että kuljettajien ja toimihenkilöiden ammattitaito on heidän mielestään riittämätöntä.

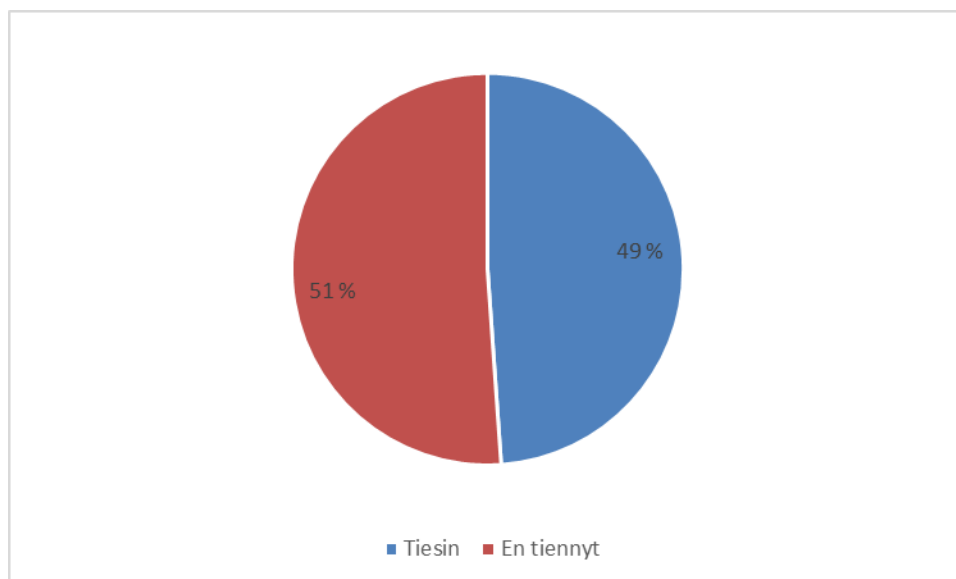


Kuvio 13. Vastaajien tietoisuus puutavaran kaukokuljetuksen suorittajasta
Kysymyksessä 17 haluttiin saada tietoa siitä, tiesivätkö metsänomistajat, että Forest Logistic Oy suoritti heidän leimikollaan myös puutavaran kaukokuljetuksen. Vastausten mukaan vain 28 prosenttia vastaajista oli tietoinen että kaukokuljetuksen ja puunkorjuun suoritti sama yritys (Kuvio 13.). Voi sanoa että metsänomistajien tietoisuus yrityksen kaukokuljetustoiminnasta on varsin vähäistä. Toisaalta metsänomistajan näkökulmasta puukaupassa kaukokuljetus ei ole lähellekään niin tärkeässä asemassa kuin itse puunkorjuu.



Kuvio 14. Sekä puunkorjuun- että kaukokuljetuksen hoitavien yritysten tarpeellisuus

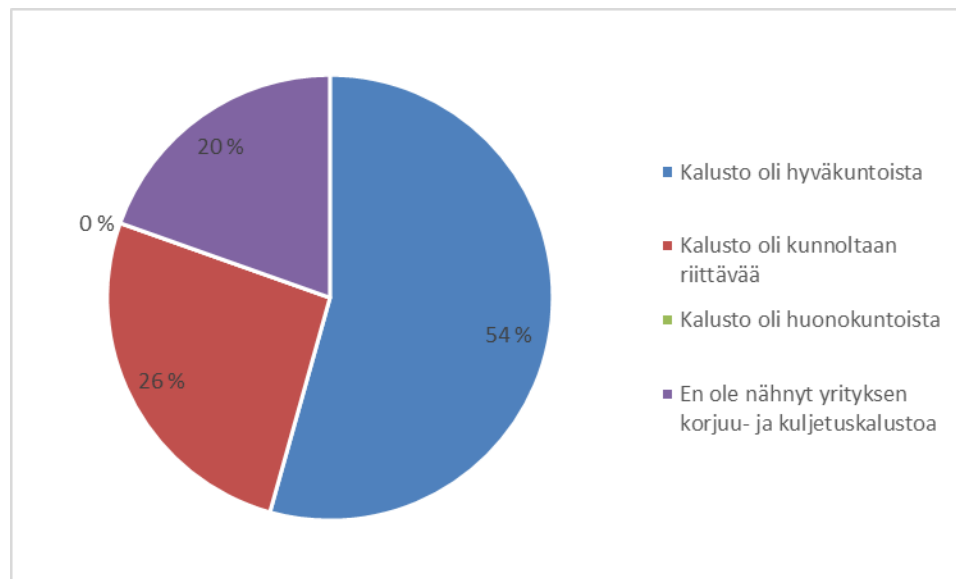
Vastausten perusteella metsänomistajat pitivät tarpeellisina yrityksiä, jotka suorittavat sekä puunkorjuun että kaukokuljetuksen (Kuvio 14.). Huomattavan suurella osalla metsänomistajista ei kuitenkaan tuntunut olevan selkeää käsitystä asiasta, koska 39 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Voi myös olla, että osalle metsänomistajista termi kaukokuljetus on outo ja tähän olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota kysymyslomaketta tehdessä.



Kuvio 15. Vastaajien tietoisuus mahdollisten hakkuun jälkeisten työvaiheiden suorittajasta

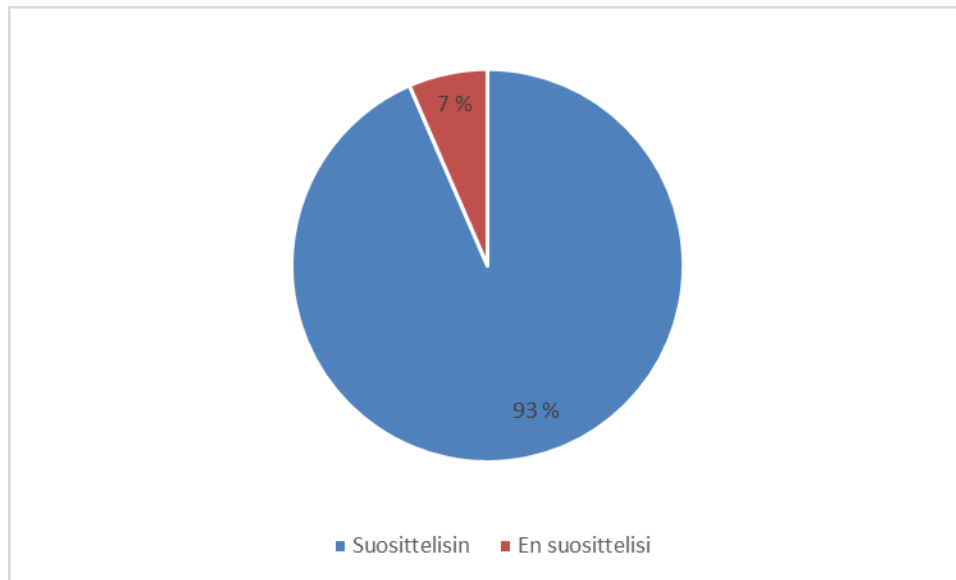
Kysymyksessä 19 kysyttiin metsänomistajilta tiesivätkö he, että sama yritys, joka suoritti heidän metsässään puunkorjuun, voi suorittaa heidän metsässään myös mahdolliset päätehakkuun jälkeiset työvaiheet, kuten maanmuokkauksen sekä kannonnoston. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa metsänomistajien tietoisuutta yrityksen puunkorjuun ulkopuolisista toiminnoista. Vastausten perusteella 49 prosenttia ei tiennyt että, tutkittava yritys voi suorittaa heidän metsässään myös päätehakkuun jälkeisiä toimenpiteitä (Kuvio 15.). Vastausten perusteella metsänomistajien tietoisuus yrityksen puunkorjuun ja kaukokuljetuksen ulkopuolisista palveluista ei ole kovin laaja.

4.2.5 Yrityskuva



Kuvio 16. Yrityksen korjuu- ja kuljetuskaluston kunto

Kysymyksillä 21 ja 22 pyrittiin kartoittamaan vastaajien mielipiteitä yrityksen yrityskuvasta. Kysymyksellä 21 pyrittiin kartoittamaan metsänomistajien mielikuvia, Forest Logistic Oy:n korjuu- ja kuljetuskaluston kunnosta. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen korjuu- ja kuljetuskalusto on hyväkuntoista (Kuvio 16.). Yksikään vastaaja ei vastannut kysymykseen, että korjuu- ja kuljetuskalusto olisi ollut huonokuntoista. Vastausten perusteella voi sanoa, että kaikkien vastanneiden metsänomistajien mielestä yrityksen käyttämä kalusto on kunnoltaan vähintään riittävää. Metsänomistajista 9 vastasi, ettei ole nähnyt yrityksen korjuu- ja kuljetuskalustoa.



Kuvio 17. Vastaajien tyytyväisyys yrityksen palveluihin

Kysymyslomakkeen viimeisenä kysymyksenä halusin kysyä metsänomistajilta yksinkertaisen kysymyksen, suosittelisivatko he yritystä myös ystävilleen. Kysymys määrittää pitkälti sen, olivatko vastaajat tyytyväisiä tutkittavan yrityksen korjuu- ja kuljetustoiminnan laatuun. Tulosten valossa voidaan sanoa, että metsänomistajat olivat varsin tyytyväisiä yrityksen korjuu- ja kuljetustoimintaan. (Kuvio 17.). Vain 3 vastaajaa vastasi, etteivät he suosittelisi yrityksen palveluja. Vastausten perusteella ei noussut esiin mitään yhtä yhteistä syytä sille, miksi nämä vastaajat olivat tyytymättömiä yrityksen palveluihin. Voitaneen ajatella, että jos 93 prosenttia vastaajista suosittelisi yritystä myös muille, on korjuu- ja kuljetustoiminta metsänomistajien metsissä ollut varsin hyvällä tasolla.

Lomakkeen lopussa oli kysymyksiä, joilla selvitettiin metsänomistajien mielipiteitä yrityksestä ja sen toiminnasta, mutta vastauksia tuli varsin vähän. Tässä niistä muutamia:

”Suosittelen muillekin metsänomistajille kyseisen yrityksen hakkuupalveluja.”

”Tutut ja harjaantuneet yrittäjät hoitivat homman hyvin ja suunnitellusti, työmaalla vallitsi hyvä ja rento työilmapiiri.”

”Toivon enemmän metsänomistajan informointia hakkuun ollessa kesken.”

”Ostaja ammattitaitoinen ja hakkuussa Holtinkosket osaavat hommansa.”

”Yrityksestä positiivinen kuva”

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että vaikka metsänomistajilla oli ennen hakkuuta varsin heikot tiedot tutkittavasta yrityksestä, oli sekä korjuu- että kaukokuljetus onnistunut kuitenkin varsin hyvin.

5 POHDINTA

Tutkimustulosten mukaan UPM Metsän avainyrittäjänä Pohjanmaan integraattialueella toimiva Forest Logistic Oy täyttää UPM Metsän avainyrittäjyydelle asettamat tunnusmerkit. Tutkittavan yrityksen osalta tärkeimpiä näistä kriteereistä ovat yrityksen laajaa palvelukuvasto, yrityksen hyvä johtaminen ja organisoituminen, hyvä resurssienhallinta ja kustannustehokkuus ja sitä myötä vahvaa taloudellinen tilanne. Kuten tutkimuksen tuloksista ilmenee, täyttää tutkittava yritys monella tapaa avainyritykselle asetetut tavoitteet ja kriteerit. Tutkimuksen tärkein tavoite oli selvittää täytyivätkö avainyrittäjyyden tunnusmerkit, sekä saada entistä tarkempaa tietoa yrityksen korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan laadusta. Mielestäni työn osalta tavoitteet täyttyivät.

Yhteydenpito UPM:n ja tutkittavan yrityksen välillä toimii hyvin, ja se on tiivistä. Toisaalta voidaan miettiä, onko tiivis yhteydenpito pelkästään hyvä asia vai kertoo se samalla ongelmista viestinnässä tai osapuolien välisessä luottamuksessa. Palautteen anto on tällä hetkellä varsin yksipuolista, ja palautetta annetaan yleensä vain epäkohdista. Myös laajempi palautteen saaminen nähtiin tarpeelliseksi erityisesti toiminnan kehittämisen kannalta. Korjuu- ja kuljetustoiminta on pääpiirteissään hyvällä tasolla, mutta kehitettävää on vielä monissa yksittäisissä asioissa. Tärkein yksittäinen kehittämiskohta on energiapuunkorjuu, jonka saralla kehitettävää riittää molemmilla osapuolilla. Kaluston käyttöaste on hyvällä tasolla, ja sen parantaminen ilman uusia investointeja on haastavaa. Yrityksen taloudellinen tila on hyvän kustannustietoisuuden ja johtamisen ansiosta vahva. Avainyrittäjyyden myötä tutkittavan yrityksen osalta resurssien hallinta on parantunut, palvelukuvasto on saatu laajaksi ja yrittäjien organisoituminen on onnistunut hyvin. Näiden toimien myötä yrityksen toiminta on tehostunut paljon ja helpottanut suuresti asioiden hoitoa UPM:n suuntaan. Tällä hetkellä kokonaisuus toimii hyvin ja pitkälti siten, kuten on suunniteltukin. Tutkittavalla yrityksellä on halu kehittää omaa toimintaansa ja pysyä kehityksen mukana myös tulevaisuudessa.

Tuloksia tarkastellessa on hyvä miettiä, ovatko tulokset luotettavia. On muistettava että erityisesti teemahaastatteluiden osalta otanta on hyvin pieni. Voidaan myös miettiä, ovatko mielipiteet realistisia vai onko niissä mukana tunneperäisiä päätelmiä. Erityisesti taloutta koskevia realistisia vastauksia ei voi saada muilta, kuin yrittäjiltä itseltään. Vastaaajien näkemykset asioista ovat kuitenkin heidän omakohtaisia tulkintojaan ja näkemyksiä asioista. Koska pidän vastaajien tietämystä kysytyistä asioista erittäin hyvänä, pidän myös vastauksia varsin luotettavina.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yrityksen korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan laatu on pääpiirteiltään hyvällä tasolla. Puunkorjuussa metsänomistajan näkökulmasta tärkeät asiat, kuten korjuujäljen laatu ja puunkorjuun ajoitus, olivat onnistuneet hyvin. Korjuukalusto todettiin vastauksissa hyväkuntoiseksi ja sopivan kokoiseksi. Vastajaat pitivät yrityksen kuljettajien ja toimihenkilöiden ammattitaitoa hyvänä. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että kehittämistarpeitakin yrityksen toiminnasta löytyy. Niistä tärkeimpiä ovat korjuun aloituksesta informointi ja urapainaumien määrä. Tulosten mukaan myös yrityksen yleinen tunnettavuus on metsänomistajien keskuudessa varsin heikkoa. Erityisen huonosti metsänomistajat olivat tietoisia yrityksen puunkorjuun ulkopuolisista toiminnoista. Jos yrityksen palveluja suosittelee kolmea vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat, voidaan sanoa, että metsänomistajat olivat varsin tyytyväisiä yrityksen toimintaan.

Jälkeenpäin voidaan miettiä, miten aliurakoitsijoiden mukaan ottaminen kyselyyn olisi vaikuttanut lopullisiin tuloksiin. Teemahaastatteluissa nousi esiin, että yksittäisten aliurakoitsijoiden toiminnassa oli aiemmin ollut parannettavaa. On mahdollista, että jos aliurakoitsijat olisi otettu mukaan kyselyyn, tulokset olisivat voineet olla heikompia.

Kyselytutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 42 prosenttia, johon olen kohtalaisen tyytyväinen. Paremmalla kyselylomakkeen ja saatekirjeen testaamisella vastausprosenttia olisi voinut saada parannettua. Uskon, että vastausprosenttiin vaikutti osaltaan myös se, että osalla metsänomistajista puunkorjuun ja kyselylomakkeen saapumisen välillä oli aikaa yli vuosi.

Mielestäni sekä teemahaastattelut että kyselytutkimus toimivat tiedonkeruumenetelmänä varsin hyvin. Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimusaineiston pääpainoksi muodostui teemahaastattelujen haastateltavien omat ajatukset ja mielipiteet. Kyselytutkimuksen tulokset toimivat enemmän tukevana materiaalina korjuu- ja kaukokuljetuslaadun arvioinnissa. Arvioni mukaan haastateltavat kertoivat minulle suhteellisen suoraan näkemyksiään ja en havainnut minkäänlaista asioiden kaunistelua haastattelutilanteissa. Erityisesti tutkittavan yrityksen puolelta haastateltavat kertoivat mielipiteensä arkaluontoisistakin asioista erittäin suoraan ja rehellisesti.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava ja opettavainen projekti. Tutkimuksen toteuttamisessa yllätti erityisesti postitse tehtävän kyselytutkimuksen vaativuus. Kyselylomakkeen ja saatekirjeen valmistelemiseen tarvittava aika oli paljon suurempi, kuin mitä olin etukäteen arvioinut. Myös metsänomistajien yhteystietojen hankkiminen oli vaativampi tehtävä mitä olin ennen työn aloittamista ajatellut.

Koen kehittyneeni opinnäytetyö prosessin aikana monissa asioissa. Ehkä tärkeimpänä näen oman henkilökohtaisen tietotaidon lisääntymisen liittyen puunkorjuuseen ja puunhankinnan toimintaympäristöön. Toivon voivani hyödyntää tätä hyvää pohjatietoa tulevaisuudessa työelämässä. Tutkimustyön kautta sain hyvät perusvalmiudet vastaavaan työhön myös tulevaisuudessa. Tiedonhakutaitoni ovat parantuneet merkittävästi opinnäytetyö prosessin aikana. Prosessin aikana myös tietotekniset taitoni ovat parantuneet. Eniten taidot parantuivat taulukkolaskenta- ja tekstinkäsittelyohjelmien suhteen. Uskon kehittyneeni myös kirjoittajana. Kaiken kaikkiaan prosessi oli opettava ja tarpeellinen oman oppimiseni kannalta. Toivoakseni tutkimuksestani hyötyvät niin tutkittava yritys kuin toimeksiantaja, UPM Metsäkin.

LÄHTEET

- Ala-Fossi, A. - Sikanen, L. - Asikainen, A. 2004. Alueyrittäjyyden asenneilmasto ja valmiudet Metsäliitto Osuuskunnan Kaakkois-Suomen hankinta-alueella.. Osoitteessa www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp004.pdf. 2.2.2013
- Asikainen, A. - Leskinen, L. – Pasanen, K – Väätäinen, K – Anttila, P – Tahvanainen, T. 2009. Metlan työraportti, Metsäkonesektorin nykytila ja tulevaisuus. Osoitteessa <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2009/mwp125.htm>. 2.2.2013
- HE 96/1998 vp. Henkilötietolaki. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523#a523-1999>. 22.2.1999
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S - Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Geudeamus
- Hänninen, H. - Karppinen, H. - Leppänen, J. 2011. Suomalainen metsänomistaja 2010. Osoitteessa http://www.metla.fi/metinfo/mo/metsamaan_omistus.htm#alku. 2.3.2013
- Hänninen, H - Sevola, Y. 2010. Metsämaan omistus 2009. Osoitteessa http://www.metla.fi/tiedotteet/metsatilastotiedotteet/2010/metsamaa_omistus2009.htm. 1.3.2013
- Häggman, B. 2004. Metsäluonnonhoidon perusteet. Helsinki: Lönnberg Print
Salakari, H & Heimonen, R. 1998. Koneellinen puunkorjuu. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Karjalainen, T. 2012. Laajavastuiseen yrittäjyyteen siirtymisen vaikutukset puukaupan palvelupalautteeseen 2008–2011. Opinnäytetyö. Osoitteessa http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43227/Karjalainen_Tapio.pdf. 27.3.2013.

- Kela, U. Kehityspäällikkö. Forest Logistic Oy. 2013. Haastattelu 20.2.2013
- Klemetti, J–P. Hankintapäällikkö. UPM Metsä. 2013. Haastattelu 26.3.2013.
- Metsän Henki 2010. Kokonaisurakointi on nykypäivää. Osoitteessa
http://www.digipaper.fi/metsan_henki/41613/index.php?pgnumb=23
20.2.2010
- Metsäntutkimuslaitos. Metsätilastollinen vuosikirja 2011. Osoitteessa
http://www.metla.fi/metinfo/tilasto/julkaisut/vsk/2011/vsk11_01.pdf.
24.3.2013.
- Metsäteho. Korjuun suunnittelu ja toteutus – opas. 2005. Osoitteessa
http://www.metsateho.fi/files/metsateho/Opas/Korjuunsuunnitteluja_toteutusver02.pdf. 1.3.2013
- Metsäteho. Laajavastuinen yrittäjyys puunhankinnassa. 2009. Osoitteessa
http://www.metsateho.fi/files/metsateho/Tuloskalvosarja/Tuloskalvosarja_2008_05_Laajavastuinen_yrittajyys_puunhankinnassa_tr.pdf.
20.2.2013
- Mäkinen, P. 1997. Puunhankinnan organisointitavat. Osoitteessa
<http://www.metla.fi/julkaisut/mt/647/index.htm>. 12.2.2013
- Pöllänen, P. 2008. Avainyrittäjän valintaprosessin kuvaus UPM Kymmene Metsän Jämsänkosken piirillä. Tutkintotyötyö. Osoitteessa .
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9333/P%c3%83%c2%b6ll%c3%83%3fnen.Pekka.pdf>. 10.6.2013
- Rekilä, M. Räisänen, T 2008. Metsätehon tuloskalvosarja
- Rieppo, K. 2010. Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. TTS:n julkaisuja 408. 76 s. Nurmijärvi.
- Salakari, H-Heimonen, R. 1998. Koneellinen puunkorjuu. Helsinki: Metsälehti kustannus.
- UPM Metsä. 2006. Yrityksen sisäinen koulutuspaketti
- UPM Metsä. 2011. Palvelukuvaus: Puunkorjuu.
- Uusitalo, J. 2003. Metsäteknologian perusteet. Hämeenlinna: Karisto
- Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

LIITTEET

Saatekirje

Liite 1

Kyselylomake

Liite 2

Arvoisa metsänomistaja tai metsätilasta vastaava!

Vuoden 2012 aikana metsässänne on suoritettu Teidän ja UPM Metsän solmima, metsähakkuusopimuksen mukainen puunkorjuu. Puunkorjuun ja kaukokuljetuksen on metsässänne suorittanut UPM Metsän avainyrittäjän toimiva Forest Logistic Oy.

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää yleisesti Forest Logistic Oy:n korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan laatua Teidän metsänomistajien näkökulmasta. Koska Teillä metsänomistajana tai metsätilasta vastaavana on arvokkain tieto korjuu- ja kaukokuljetustoiminnan onnistumisesta metsässänne, Teiltä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää, kun pyrimme kehittämään Forest Logistic Oy:n palveluja.

Osoitetietonne on saatu UPM Metsän asiakasrekisteristä. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida erottaa tuloksista.

Pyydämme Teitä ystävällisesti vastaamaan mukana olevilla kysymyslomakkeilla oleviin kysymyksiin rastittamalla parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin **10 minuuttia**.

Kyselyn laatija on metsätalouden opiskelija, ja tämä kysely on osa hänen opinnäytetyötään. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii UPM Metsä. Kyselylomakkeiden vastaukset koostetaan osaksi opinnäytetyötä. Mikäli haluatte saada lisätietoa tutkimuksesta, voitte soittaa alla olevaan numeroon. Vastaan mielellään tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ohessa lähetän vastauskuoren, jonka postimaksu on maksettu. Pyydän Teitä palauttamaan kyselylomakkeen täytettynä **15.3.2013** mennessä.

Kiitos vastauksistanne!

Terveisin
Tommi Simonen
Metsätalouden opiskelija
Rovaniemen ammattikorkeakoulu
Puhelin: 041 433 8284
Sähköposti: tommi.simonen@edu.ramk.fi

Liite 2

Arvoisa vastaanottaja, tutkimuksen onnistumiselle on tärkeään, että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Vastatkaa kysymyksiin *rastittamalla* mielenne mukainen vaihtoehto.

Kysymyksiä koskevia lisätietoja voitte merkitä kohtaan 22 varatuille riveille.

Muistakaa kirjoittaa lisätietoja koskevan kohdan numero. Tässä kyselyssä yrityksellä tarkoitetaan *Forest Logistic Oy:tä*.

HENKILÖTIEDOT

1. Sukupuoli
1. Mies
2. Nainen
2. Ikä _____
3. Koulutuksenne
1. Kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu
2. Ammatillinen tutkinto
3. Ylioppilastutkinto
4. Opistotason tutkinto
5. Korkeakoulututkinto
6. Muu, mikä _____
4. Ammattinne
1. Maatalousyrittäjä
2. Muu yrittäjä
3. Palkkatyöntekijä
4. Toimihenkilö
5. Eläkeläinen
6. Opiskelija
7. Työtön
8. Muu, mikä _____

YLEISTIETOA YRITYKSESTÄ

5. Metsänomistajan tiedot puunkorjuuyrityksestä, joka suoritti korjuutyön.
1. Tiesin, että Forest Logistic Oy suorittaa korjuutyön metsässäni.
2. En tiennyt, että Forest Logistic Oy suorittaa korjuutyön metsässäni.
6. Puunkorjuun suorittaneen yrityksen aiempi tunnettavuus
1. Tiesin yrityksen ennestään.
2. Olin kuullut yrityksestä, mutta en tiennyt siitä sen tarkemmin.
3. En ollut kuullut yrityksestä.

KÄYTÄNNÖN TYÖ

7. Metsäkuviolla suoritetun korjuujäljen laatu, eli kuinka hyvin metsässänne suoritettu puunkorjuutyö on yleisesti onnistunut.
1. Korjuujälki oli hyvää.
2. Korjuujälki oli tyydyttävää.
3. Korjuujälki oli huonoa.
4. En ole nähnyt korjuujälkeä.

8. Puunkorjuun yhteydessä aiheutuneet vauriot elävissä puissa ja juuristossa

1. En löytänyt vaurioita.
2. Löysin yksittäisiä vaurioita.
3. Löysin useita vaurioita.
4. En ole nähnyt korjuujälkeä.

9. Puunkorjuun yhteydessä aiheutuneet urapainaukset maastossa

1. En löytänyt urapainauksia.
2. Löysin yksittäisiä urapainauksia.
3. Löysin useita urapainauksia.
4. En ole nähnyt korjuujälkeä.

10. Varastopaikan yleinen siisteys puunkorjuun jälkeen

1. Varastopaikka oli hyvässä kunnossa eli siisti ja järjestelmällinen.
2. Varastopaikka oli tyydyttävässä kunnossa eli kohtuullisen siisti.
3. Varastopaikka oli huonossa kunnossa eli epäsiisti ja sekava.
4. En ole nähnyt varastopaikan kuntoa.

11. Varastopaikan yleinen siisteys kaukokuljetuksen jälkeen

1. Varastopaikka oli hyvässä kunnossa eli siisti ja järjestelmällinen.
2. Varastopaikka oli tyydyttävässä kunnossa eli kohtuullisen siisti.
3. Varastopaikka oli huonossa kunnossa eli epäsiisti ja sekava.
4. En ole nähnyt varastopaikan kuntoa .

12. Korjuutyön ajoitus vuodenaikaan nähden

1. Mielestäni korjuun ajoitus oli hyvä.
2. Mielestäni korjuun ajoitus oli tyydyttävä.
3. Mielestäni korjuun ajoitus oli huono.
4. En osaa sanoa.

13. Korjuukaluston soveltuvuus suhteessa leimikkonne puuston kokoon ja hakutapaan

1. Mielestäni korjuukalusto oli liian suurta.
2. Mielestäni korjuukalusto oli sopivaa.
3. Mielestäni korjuukalusto oli liian pientä.
4. En tiedä korjuukaluston kokoa.

YRITYKSEN PALVELUKUVAUS

14. Informoiko yritys Teitä korjuun aloituksesta?

1. Minua informoitiin korjuun aloituksesta.
2. Minua ei informoitu korjuun aloituksesta.

15. Yrityksen kuljettajien ammattitaito

1. Mielestäni kuljettajat olivat ammattitaitoisia.
 2. Mielestäni kuljettajat osasivat työnsä riittävän hyvin.
 3. Mielestäni kuljettajien ammattitaito oli riittämätöntä.
 4. En osaa sanoa.

16. Yrityksen toimihenkilöiden ammattitaito

1. Mielestäni toimihenkilöt olivat ammattitaitoisia.
 2. Mielestäni toimihenkilöt osasivat työnsä riittävän hyvin.
 3. Mielestäni toimihenkilöiden ammattitaito oli riittämätöntä.
 4. En osaa sanoa.

17. Tiesittekö, että yritys suoritti myös puutavaran kaukokuljetuksen?

1. Tiesin.
 2. En tiennyt.

18. Näettekö tällaiset sekä puunkorjuu- että kaukokuljetuksen hoitavat yritykset tarpeellisina?

1. Kyllä.
 2. En.
 3. En osaa sanoa.

19. Tiesittekö, että yritys suorittaa metsässäänne mahdollisesti myös päätehakkuun jälkeisen kannonnoston sekä maanmuokkauksen?

1. Tiesin.
 2. En tiennyt.

20. Mitä palveluja toivoisitte yrityksen tarjoavan nykyisten toimintojen lisäksi?

YRITYSKUVA

21. Millainen mielikuva Teillä on yrityksen korjuu- ja kuljetuskalustosta?

1. Yrityksen kalusto oli hyväkuntoista.
 2. Yrityksen kalusto oli kunnoiltaan riittävää.
 3. Yrityksen kalusto oli huonokuntoista.
 4. En ole nähnyt yrityksen korjuu- ja kuljetuskalustoa.

22. Suosittelisitko yritystä myös ystävilleesi?

1. Suosittelisin.
 2. En suosittelisi.

23. Jos jossakin kysymyksessä on lisättävää tai epäselvää, kirjoittakaa se tähän.

Merkitsethän myös kysymyksen numeron.

24. Vapaa sana yrityksestä ja sen toiminnasta

Kiitos vastauksistanne.

Jättämällä yhteystietonne osallistutte arvontaan. palkintoina tavarapalkintoja. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Nimi: _____

Osoite: _____

Puhelinnumero: _____