



Verkostoitumalla alkuun haastavalla maantiekuljetusalal- la

Samuel Ailio

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2015



Tekijä(t) Samuel Ailio	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Verkostoitumalla alkuun haastavalla maantiekuljetusalalla	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 1
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona maantiekuljetusyrityksen perustamista harkitsevalle henkilölle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen merkitys verkostoitumisella on aloittavalle kuljetusyrittäjälle haastavalla maantiekuljetusalalla. Tämän lisäksi tutkimus tarjoaa tarpeellista tietoa maantiekuljetusalan tämän hetkisestä tilanteesta Suomessa.</p> <p>Tutkimuksen alussa selvitetään verkostoitumista yritystoiminnassa sekä maantiekuljetusalaa. Luvussa 2 keskitytään verkostoitumisen merkitykseen yritystoiminnassa sekä sen luomiin mahdollisuuksiin, riskeihin ja haasteisiin. Luvussa 3 perehdytään maantiekuljetusalan kuljetuslajeihin, säädöksiin, kustannuksiin, taloudelliseen tilanteeseen, tulevaisuuden näkymiin, toimintaan Uudellamaalla sekä alan verkostoitumiseen.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana. Työn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut on tehty neljän kuljetusalan yrittäjän ja yhden alan toimihenkilön kanssa. Haastattelut tehtiin helmi-maaliskuussa 2015, ja haastatteluaineiston purkaminen ja analysointi tapahtui maaliskuussa 2015.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta verkostoitumisen olevan lähes välttämätöntä aloittavalle yrittäjälle maantiekuljetusalalla. Tutkimuksessa selvisi myös alihankinnan ja KTK-tyyppisten verkostojen olevan yleisimmät verkostomuodot alalla.</p>	
Asiasanat Verkostoituminen, maantiekuljetusala, yrittäjyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Verkostoituminen yritystoiminnassa	3
2.1	Verkostoitumisen käsite	3
2.1.1	Verkostotyypit	4
2.1.2	Toimivan yritysverkoston edellytykset	5
2.1.3	Verkostojen toiminta.....	6
2.2	Verkostoitumisen merkitys yrittäjälle	7
2.3	Verkostoitumisen riskit ja haasteet	8
2.4	Verkostot osana yrittäjyyttä	9
3	Maantiekuljetusala	10
3.1	Logistiikka	10
3.2	Maantiekuljetukset	11
3.2.1	Maantiekuljetusten kuljetuslajit	12
3.2.2	Maantiekuljetuksia koskevat säädökset.....	13
3.2.3	Maantiekuljetusalan kustannukset.....	15
3.2.4	Maantiekuljetusalan taloudellinen tilanne	17
3.2.5	Maantiekuljetusalan tulevaisuuden näkymät	21
3.2.6	Maantiekuljetusala Uudellamaalla	23
3.3	Verkostoituminen maantiekuljetusalalla	24
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimusmenetelmä ja luotettavuus	26
4.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus	26
4.1.2	Teemahaastattelu	27
4.1.3	Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston laatu	28
4.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	29
4.3	Verkostoitumisen merkitys aloittavalle kuljetusyrittäjälle	31
4.3.1	Kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen haasteet	31
4.3.2	Verkostot maantiekuljetusalalla	33
4.3.3	Yritysten omat verkostot.....	34
4.3.4	Verkostoitumisen hyödyt	38
4.3.5	Verkostoitumisen riskit ja haitat	39
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	41
5.1	Johtopäätökset.....	41
5.2	Opinnäytetyöprosessi.....	44
	Lähteet	46
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	51

1 Johdanto

Tänä päivänä menestystä tavoittelevan yrityksen on lähes pakko liittoutua. Aloittavalle pienyrittäjälle verkostoitumista voidaan pitää erittäin tärkeänä tekijänä toimivan liiketoiminnan kannalta. Asiakassuhteiden luominen ja markkinoinnin kehittäminen ovat aloittavan yrityksen tärkeimpiä tarpeita. Yhteistyössä yrittäjän on helpompi päästä sellaisille markkinoille, joille pienyrityksellä ei muuten olisi mahdollisuuksia. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 24; Toivola 2006, 13.) Tämä korostuu etenkin maantiekuljetusalalla, jossa kilpailu on erittäin kovaa ja verkostoituminen yleistä.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona henkilölle, joka on suunnitellut kuljetusyrityksen perustamista Uudellemaalle. Yritys tulee olemaan aluksi yhden miehen jakeluyritys, jonka pääliiketoiminta tulee muodostumaan maan sisäisistä maantiekuljetuksista yrityksiltä asiakkaille. Toimeksiantajalla ei ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä maantiekuljetusalalla. Opinnäytetyön varsinainen tutkimusongelma on selvittää millainen merkitys verkostoitumisella on aloittavalle yrittäjälle haastavalla maantiekuljetusalalla. Opinnäytetyö antaa myös tarpeellista tietoa maantiekuljetusalan tämänhetkisestä tilanteesta. Tutkimus on rajattu käsittelemään Suomen sisäisiä maantiekuljetuksia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelun menetelmin haastatellen neljää pääosin Uudellamaalla toimivaa kuljetusyrittäjää ja yhtä alan toimihenkilöä. Kaikilla haastateltavilla on vankka kokemus maantiekuljetusalalta ja alalla olevista verkostoista. Haastateltavilta henkilöiltä saaduilla vastauksilla pystyttiin määrittelemään millainen merkitys verkostoitumisella on aloittavalle yrittäjälle maantiekuljetusalalla sekä saatiin selkeä käsitys millaisia verkostoja alalla on.

Opinnäytetyön taustoitus perustuu kahteen lukuun. Luvussa 2 paneudutaan verkostoitumisen käsitteeseen yritystoiminnan sekä yrittäjän näkökulmasta. Luvussa 3 analysoidaan maantiekuljetusalan tämän hetkistä tilannetta.

Luvun 2 alussa pyritään määrittelemään mitä verkostoitumisella tarkoitetaan yritystoiminnassa yleisesti, esitellään yrittäjän yleisimmät verkostotyypit sekä paneudutaan verkostojen toimintaedellytyksiin ja muotoihin. Luvun loppupuolella tarkastellaan verkostoitumisen merkitystä yrittäjälle sekä sen luomia riskejä ja haasteita. Luku 2 on pyritty kohdentamaan pienten yritysten ja yrittäjien verkostoitumista koskevaksi teoriaksi ja suuret isojen yhtiöiden strategiset allianssit on rajattu luvun ulkopuolelle.

Luvussa 3 luodaan yleinen katsaus maantiekuljetusalan tilanteeseen Suomessa. Luvun alussa käsitellään logistiikkaa ja sen kuljetusmuotoja yleisesti ja tämän jälkeen syvennyttään maantiekuljetusalaan. Maantiekuljetusalasta tarkastellaan sen eri kuljetuslajeja, sää-döksiä, kustannuksia, taloudellista tilannetta, tulevaisuuden näkymiä sekä Uttamaata alueena maantiekuljetusyritykselle. Luvun lopulla tehdään vielä nopea katsaus Suomessa maantiekuljetusalan yleiseen verkostomuotoon eli KTK- toimintaan.

Empiirinen osuus koostuu luvusta 4, jossa kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta ja tutkimuksen toteutuksesta sekä haastattelut avaavasta luvusta 5. Tätä seuraa luku 6, jossa tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä opinnäytetyöprosessin etenemistä.

Lukuun 4 sisältyy teoria tietoa laadullisesta tutkimusmenetelmästä, teemahaastattelusta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Teorian pohjalta luvussa on pohdittu syitä miksi tämä opinnäytetyö on tehty esitellyllä menetelmällä ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopulla kerrotaan yksityiskohtaisesti miten tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi tapahtui.

Luvussa 5 avataan haastattelujen tulokset teemoittain. Teemoja olivat kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen haasteet, verkostot maantiekuljetusalalla, yritysten omat verkostot, verkostoitumisen hyödyt sekä verkostoitumisen riskit ja haitat.

Opinnäytetyön päättä luku 6, jossa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksessa saaduista tuloksista sekä laaditaan niistä helposti tulkittava yhteenveto. Luvussa myös pohditaan tutkimuksen tuloksiin perustuen miten toimeksiantajan olisi hyvä lähteä rakentamaan omaa uraansa kuljetusyrittäjänä. Luvun loppupuolella tarkastellaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja annetaan jatkotutkimusehdotus sekä avataan opinnäytetyöprosessin etenemistä.

2 Verkostoituminen yritystoiminnassa

Yritysten välinen yhteistyö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten saatossa merkittävästi. Yrityksmaailmassa koko ajan koveneva globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet ajavat yrityksiä tekemään yhteistyötä ja etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysten hakeutumista yhteistyöhön muiden yritysten kanssa voidaan kutsua verkostoitumiseksi. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 18; Hakanen ym. 23.) Tässä kappaleessa käsitellään verkostoitumista sekä sen yrittäjille luomia hyötyjä ja haasteita.

2.1 Verkostoitumisen käsite

Verkostoitumiselle löytyy erilaisia määritelmiä. Yleisesti se ymmärretään prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi, jota voidaan kutsua verkostoksi. Yrityksmaailmassa verkostoitumisella haetaan etua kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Tarkoituksena on luoda toimiva kokonaisuus, jossa pyritään hyödyntämään toistensa vahvuuksia niin, että jokainen hyötyy yhteistyöstä. Verkoston osapuolet antavat kokonaisuuteen oman osuutensa ja tavoitteena on sellaisen lopputuloksen saavuttaminen johon osapuolet eivät yksinään kykenisi. (Hakanen ym. 2007, 15, 44; Toivola 2006, 22.)

Vaikka yritysten välistä yhteistyötä on ollut aina, tapahtui verkostoitumisen ja verkostojen läpimurto toden teolla vasta 1980-luvulla. Tästä eteenpäin yritysten yhteistyöstä, erilaisten yhteisyryitysten, strategisten allianssien, kumppanuuksien, yhteistyörenkaiden ja verkostojen muodostumisesta on tullut yhä selvemmin uusi tapa organisoida liiketoimintaa. Verkostojen suosio on kasvanut räjähdysmäisesti yrityksmaailmassa viime vuosikymmeninä ja niitä käytetään nykyään toimintamuotona lähes kaikilla toimialoilla. Suuryritykset ovat olleet verkostoitumisen kehityksessä tien näyttäjiä, vaikka yleisesti ajatellaan pienten ja keskisuurten yritysten hyötyvän verkostoitumisesta eniten. Suomalaisista yrityksistä esimerkkinä voidaan mainita Nokia, joka oli 2000-luvun puoliväliin mennessä rakentanut satoja, ellei tuhansia erilaisia kumppanuussuhteita. (Hakanen ym. 2007, 19.)

Verkostoitumisen laajentuminen ja sen syventyminen yritysten jokapäiväisessä liiketoiminnassa on muuttanut yritysten toimintaa. Yritykset pystyvät keskittymään entistä enemmän ydinosaamiseensa jaetun toiminnan ja vastuun johdosta. Yritysten välinen yhteistyö on kehittynyt alihankinnasta kohti verkostomaista yhteistoimintaa. Verkostomaisessa yhteistyössä liiketoimintaprosesseja suunnitellaan ja kehitetään yhdessä. Yhteistyön toimivuuden kannalta keskeisinä tekijöinä ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus. (Toivola 2006, 15.)

2.1.1 Verkostotyypit

Yrittäjän henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu yritystoiminnassa sen mukaan mitä uudempi ja erilaisempi yritys on. Yrittäjällä voi olla erilaisia verkostosuhteita, joiden tarkoitusperät poikkeavat toisistaan. Pienten yritysten verkostot voidaankin jakaa taulukon 1 mukaisiin erilaisiin verkostotyypeihin. (Toivola 2006, 23-24.)

Taulukko 1. Verkostotyypit (Toivola 2006, 25.)

Verkostotyyppi	Kuvaus
Horisontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Samana arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.

Yritysten verkostotyypit voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin. Horisontaalisilla verkostoilla tarkoitetaan verkostoja jotka koostuvat samalla toimialalla toimivista yrityksistä, jotka muodostavat kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja. Toivolan (2006, 24) teoriaa mukaillen esimerkiksi kaksi kuljetusyritystä voi muodostaa horisontaalisen verkoston vaihtaen tietoa toistensa kanssa tai tekemällä yhteistyötä tilanteen vaatiessa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vertikaalisilla verkostoilla tarkoitetaan saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. Toivolaa (2006, 24) mukaillen esimerkiksi tuotteen valmistajayritys ja kuljetusyritys, jolta tuotteen kuljetus on tilattu asiakkaalle toimivat vertikaalisessa verkostossa.

Vaihdantaverkostossa toimitaan yritysten välisessä yhteistyössä, joka pääosin perustuu tuotantoon tai kaupankäyntiin. Vuorovaikutus sekä sosiaaliset verkostot ovat vaikuttavia tekijöitä vaihdantaverkoston toimintaan. Vuorovaikutusverkostot ovat verkostosuhteita toisiin yrityksiin tai yksilöihin joiden kanssa ei käydä kauppaa vaan saadaan tai vaihdetaan tietoa. Yrittäjällä voi olla vuorovaikutusverkostosuhteita esimerkiksi pankin, tilitoimiston tai konsulttien kanssa. (Toivola 2006, 24).

Toivola (2006, 24) korostaa henkilökohtaisen verkoston merkitystä yrittäjälle. Henkilökohtainen verkosto on yrittäjän tärkein resurssien hankintaväylä varsinkin yrittäjyyden alkutaipaleella. Se muodostaa yrittäjälle tukiverkon johon se voi luottaa vaikeissakin tilanteissa. Henkilökohtaiset verkostot voidaan jakaa myös sosiaalisiksi verkostoiksi. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken. Sosiaalisen verkoston oikeanlainen hyödyntäminen voi olla hyvä kilpailuedun lähde, koska sillä pystytään vaikuttamaan yrityksen mahdollisuuksiin, kustannuksiin ja toimintaan. Suhteiden avulla saatetaan saada esimerkiksi alennusta tarvittavan kaluston hankinnassa tai tieto oman yrityksen olemassa olosta ja sen palveluista leviää laajemmin jo yrityksen alkutaipaleella. Sosiaaliset verkostot johtavat automaattisesti luottamukseen perustuviin verkostoihin, joita olisi muuten vaikea rakentaa.

Yrittäjän verkostot voidaan luokitella myös virallisiksi tai epävirallisiksi verkostoiksi. Viralliset verkostot rakentuvat yleensä sellaisista tahoista kuten tilitoimisto, pankki ja kauppakamari. Epäviralliset verkostot muodostuvat taas perheestä, ystävistä ja aikaisemmista työtovereista. Epäviralliset verkostot ovat yrittäjälle tärkeitä koko yritystoiminnan ajan, mutta niiden merkitys korostuu erityisesti yritystoimintaa käynnistäessä. (Toivola 2006, 24-25.)

2.1.2 Toimivan yritysverkoston edellytykset

Verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten tai yrittäjien kanssa ei suinkaan ole automaatio menestykseen. Yritysten välisistä yhteistyöhankkeista epäonnistuu eri lähteiden ja tutkimusten mukaan 30-70 prosenttia (Hakanen ym. 2007, 28.) Oman verkoston kehittämisessä onkin syytä kiinnittää huomiota tiettyihin seikkoihin. Oleellisia tekijöitä tulokseksi yhteistyölle ovat muun muassa selkeästi samana nähty visio ja yhteinen hyöty, selkeä liiketoimintamalli ja strategia, hyödyn oikeudenmukainen, panostusta vastaava jakautuminen osapuolille, luottamus ja avoin vuorovaikutus, kumppanien osaamisen arvostus ja käyttö sekä yhteisen tekemisen kautta asteittain lujittuva toisiinsa sitoutuminen. (Hakanen ym. 2007, 17.)

Toivola (2006, 63-64) korostaa yritysten välistä luottamusta tehokkaan ja toimivan verkoston luomisessa. Luottamus edistää vuorovaikutuksen helppoutta ja joustavuutta, jotka parantavat verkoston toimivuutta ja menestymisen mahdollisuutta. Luottamus on merkki siitä, että yrittäjät pitävät yhteistyötä hyödyllisenä ja uskovat sen jatkuvuuteen. Yrittäjien välinen luottamus rakentuu henkilökohtaiseen ystävyYTEEN ja sosiaalisiin siteisiin, joiden taustalla on päivittäinen vuorovaikutus. Tämä näkyy molemmin puoleisen yhteenkuulu-

vuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena. Verkostokumppaneiden valitsemisella on vaikutusta luottamuksen syntymiseen. Kumppaneiden samanlaiset arvot, toimintatavat ja motiivit edesauttavat luottamuksen syntymistä. Myös Hakanen ym. (2007, 70) toteavat varsinkin heikkosidoksisten verkostojen ajautuvan helposti sisäisiin erimielisyyksiin ja avoimuuden sekä yhteistyön puutteisiin ilman luottamusta.

Pitkäaikaisen ja pitkäjänteisen yhteistyön onnistuminen vaatii myös aikaa. Verkostoa ei kannata rakentaa nopeasti kokoon ilman perusteellista harkintaa esimerkiksi kumppaneiden ominaisuuksista tai yhteisestä hyödystä ja liikeideasta, vaan verkosto on rakennettava vaiheittain ajan kuluessa. Hätköidyt päätökset ilman pitkäjänteistä suunnittelua päättyvät usein epäonnistumisiin. (Hakanen ym. 2007, 28.)

2.1.3 Verkostojen toiminta

Verkostoja voidaan johtaa ja ohjata eri tavoin. Johtamisen voidaan sanoa perustuvan joko kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön. Kontrolliin perustuvassa johtamisessa verkostossa on yksi johtava yritys, joka hallitsee muita verkoston yrityksiä. Se on selvästi verkoston voimakkain ja vaikutusvaltaisin yritys muihin yrityksiin verrattaessa. Koordinaatioon perustuvassa johtamisessa on yksi veturiyritys. Veturiyrityksen ei tarvitse olla verkoston isoin tai vaikutusvaltaisin yritys, mutta sen tehtävä on koordinoida yhteistyötä. Yhteistyössä verkoston osapuolet ovat tasavertaisia, ja luottavat toisiinsa sekä ovat toisistaan riippuvaisia. Vaikka yhteistyöhön perustuvassa verkostomallissa ei periaatteessa tarvita veturiyritystä, on käytäntö kuitenkin osoittanut, että verkostoa koordinoiva ydintoimija on tarpeellinen. Varsinkin verkoston vakiintuessa tarvitaan tehokasta koordinoitua ja johtavaa yritystä. Veturiyrityksellä on keskeinen merkitys näissä tilanteissa. Se kokoaa verkoston ja huolehtii sen kehityksestä sekä toimivuudesta. Sen tehtäviksi voidaan myös lukea verkoston vision, brändin ja tehokkaiden järjestelmien luominen. Myös luottamuksen ja vastavuoroisuuden rakentaminen verkon sisällä kuuluu veturiyrityksen vastuu alueisiin. (Toivola 2006, 84, 87.)

Toivolan (2006, 84) yritysten väliset sidokset ja valtasuhteet määrittävät verkostosuhteen luonteen. Kontrolliin perustuvat tiiviit verkostot, joissa yritykset ovat kytkeytyneet toisiinsa riippuvuuden ja vaikutusvallan kautta eivät ole niin sopeutumiskykyisiä muutoksille kuin yhteistyöhön ja koordinaatioon perustuvat verkostot, joissa yritykset säilyttävät autonomian ja itsenäisyyden.

2.2 Verkostoitumisen merkitys yrittäjälle

Verkostolla on merkitystä sekä yrittäjälle että yritykselle. Verkostot nostavat yrittäjän itseluottamusta sekä kehittävät uutta osaamista. Yritykselle verkostot tuovat luotettavuutta ja uskottavuutta. Verkostot täydentävät resursseja sekä muokkaavat ja uudistavat yrityksen liiketoiminta konseptia. Pääsääntöisesti verkostoitumalla haetaan kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppimista, informaatiota, joustavuutta sekä reagointivalmiutta. Pelkistään voidaan sanoa, että verkostoitumisen perimmäisenä motiivina on yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 25; Toivola 2006, 23.)

Nykyään menestystä tavoittelevan yrityksen on lähes pakko liittoutua. Harva yritys tietää riittävästi kaikista mahdollisista markkinoistaan, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta kyetäkseen kilpailemaan tehokkaasti omin voimin. Aloittavalle pienyrittäjälle verkostoituminen saattaa olla eilinehto toimivan liiketoiminnan kannalta. Asiakassuhteiden luominen ja markkinoinnin kehittäminen ovat aloittavan yrityksen tärkeimpiä tarpeita. Yhteistyössä yrittäjän on helpompi päästä sellaisille markkinoille, joille pienyrityksellä ei muuten olisi mahdollisuuksia. Nykyajan globaalissa ja yhteen kytkeytyneessä talouselämässä pysyviä kilpailuetuja on harvakseltaan. Tällaisessa tilanteessa menestyvät ne jotka pystyvät oppimaan ja uudistumaan kilpailijoita nopeammin. Yritykset tarvitsevat osaamista ja voimavaroja ulkopuolelta ja yrityksen kilpailukyvyyn yhdeksi avaintekijäksi onkin noussut hyvä verkosto-osaaminen sekä yhteistyökykyisyys. Tämä vaatii yritykseltä kykyä rakentaa luottamuksellisia, avoimeen kommunikaatioon ja sitoutumiseen perustuvia verkostosuhteita. (Hakanen ym. 2007, 24; Toivola 2006, 13.)

Hakasen ym. (2007, 22) mukaan kasvuyritys tulee myös tulevaisuudessa olemaan entistä useammin verkosto. Verkostoitumisen merkityksen korostumisesta kertoo se, että Suomen yrityksistä suurin osa on alle kymmenen henkilön pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden kasvu perustuu vahvasti verkostoitumiseen. Vuonna 2013 tehdyn yrittäjäkyselyn (Yrittäjät 2013) mukaan valtaosa Suomen 170 000 yksinyrittäjästä haluaa laajentaa yritystoimintaansa tekemällä töitä muiden yrittäjien kanssa. Yksinyrittäjät kokevat yhteistyön muiden yrittäjien kanssa erilaisten verkostojen kautta luontaisena kasvuväylänä. Kasvun lisäksi useimmat pienyritykset näkevät verkostoitumisen oman alan toimijoiden kanssa keskeisenä osana päivittäistä liiketoimintaa. Verkostoitumisesta saatavat hyödyt ovat yksinyrittäjälle merkittävät. Ydinosaamiseen keskittyminen, tehokkuuden ja joustavuuden lisääntyminen sekä yhteistyön kautta oppiminen ja informaation vaihtaminen koetaan verkostoitumisen tärkeimmiksi hyödyiksi.

2.3 Verkostoitumisen riskit ja haasteet

Verkostoituminen, kumppanuus ja yhteistyö luovat yritykselle mahdollisuuksia, mutta ne eivät ole itsestään selviä tekijöitä joiden avulla yritystoiminnan haasteet helpottuvat. Verkostoitumiseen liittyy aina myös riskejä ja haasteita. Kumppanuuksia on siis hyvä tarkastella myös kriittisesti, koska on muutamia merkittäviä syitä, miksi verkostoituminen ei aina kannata. (Vakaslahti 2004, 46.)

Hakanen ym.(2007, 182) toteavat verkostoitumisen suurimpien riskien liittyvän itse kumppanuuden tai verkon käynnistämiseen ja toimintaan. Yleisimmät syyt verkostosuhteiden epäonnistumisiin ovat huonosti muotoiltu verkon strategia tai rakenne, väärät valinnat kumppanien suhteen sekä verkon huono johtaminen. Näiden syiden toteutumisen ehkäisyyn yrittäjä pystyy myös itse vaikuttamaan. Yrittäjän kannattaa välttää verkostoitumista pahimpien kilpailijoiden kanssa. Tällaisilla verkostoilla riskit verkoston sisäisiin konflikteihin ovat erityisen suuret. Silvennoinen (2008, s.26) pitääkin mahdollisena, että verkoston yrittäjät alkavat ajatella enemmän omaa etuaan kuin verkoston yhteistä etua ja näin ollen verkostosuhde ei perustu enää keskinäiselle kunnioitukselle.

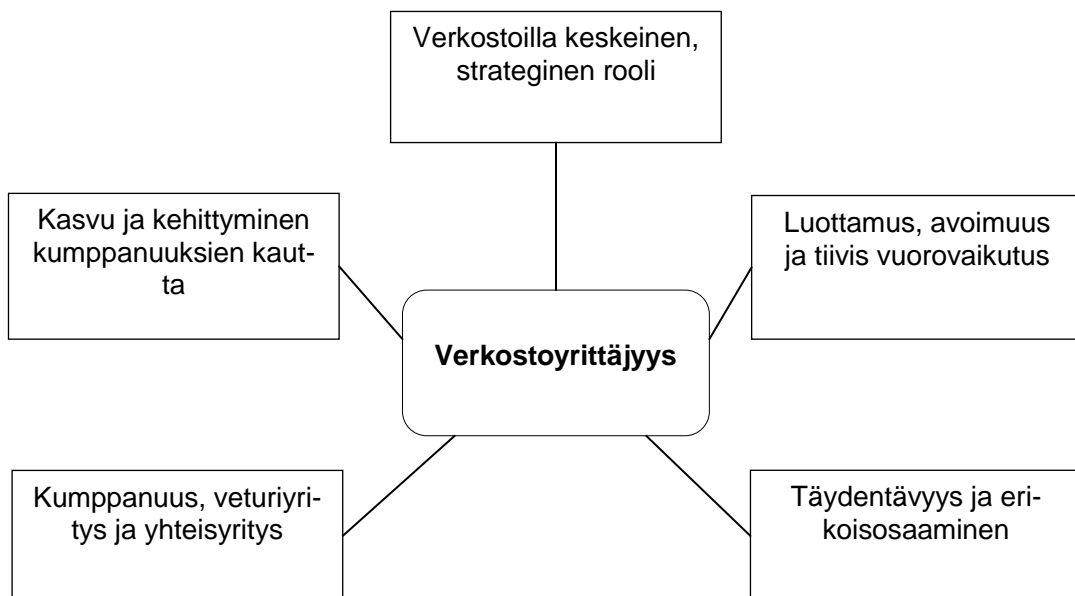
Verkostosuhteen toiminta-alue on hyvä määritellä huolellisesti heti alussa. Tämä takaa sen, että yrittäjä pääsee toimimaan verkostossa sillä osa-alueella, jonka osaa parhaiten ja joka on oman liiketoiminnan kannalta hyödyllistä. Yritysten toiminta-alueiden epäselvä suunnittelu voi johtaa siihen, että yritykset pyrkivät hoitamaan verkoston sisällä useita asioita ja niiden oma ydinosaaminen unohtuu. Tällöin verkostot eivät toimi dynaamisesti. Se johtaa verkoston tehokkuuden heikkenemiseen ja koko verkostosta hyötymisen idea katoaa. (Hakanen ym. 2007, 182.)

Vakaslahden mukaan (2004, 52) kumppanuuksia ja verkostoja suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon liikesuhteiden luontainen taipumus uusiutua, fuusioitua tai purkautua. Liikesuhteiden elinkaari on tapauskohtainen ja myös verkoston voimasuhteet elävät koko ajan. Kustannuspaineet sekä markkinatilanteiden muutokset voivat aiheuttaa muutoksia myös liikesuhteissa. Aluksi hyvässä hengessä luotuja sopimuksia saatetaankin tarkastella uudestaan huomattavasti yksipuolisemmassa valossa. Esimerkiksi verkoston suurimman ja vaikutusvaltaisimman yrityksen ollessa taloudellisesti hankalassa tilanteessa se päättää muuttaa toimintaansa ja pienentää kustannuksia. Tällöin pienempien yritysten, jotka ovat riippuvaisia suuresta yrityksestä, on vain pyrittävä sopeutumaan tilanteeseen ja siitä johdettuun muutokseen. Yritysten voimasuhteiden vaihtelu saattaa myös aiheuttaa hankalia tilanteita. Esimerkiksi verkoston pienin yritys onkin kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien

aikana ja kokee asemansa verkostossa yhä tärkeämmäksi. Tällöin se ei välttämättä enää suostu toimimaan samalla lailla tai samoilla ehdoilla kuin aiemmin.

2.4 Verkostot osana yrittäjyyttä

Nykyinen markkinatilanne ja yritysten välinen kilpailu ovat muuttuneet sekä asiakkaiden vaatimukset ovat nousseet viime vuosina. Tämä on aiheuttanut muutoksia yrittäjyydelle. Perinteinen kuva yrittäjyydestä, jossa itseoppinut yrittäjä perustaa yrityksen itsenäisesti ja toimii muista riippumattomana on vanhentunut. Nykyään yrittäjyys nähdään ympäristöön ja olosuhteisiin sidonnaisena ilmiönä. Verkostomainen toiminta on lähes vastakohta perinteisesti tärkeäksi koetuille yrittäjyyden motiiveille eli itsenäisyydelle ja riippumattomuudelle. Halutessaan verkostoitua on yrittäjän hyväksyttävä, ettei sillä ole yksin käytössään kaikki tarvittavia resursseja eikä se pysty tänä päivänä toimimaan omien resurssiensa varassa. Kumppanuus ja yhteistyösuhteessa yrittäjä tulee riippuvaiseksi muista yrityksistä ja yrittäjistä eikä näin ollen voi toimia täysin riippumattomana. Yrittäjän on löydettävä tasapaino riippumattomuuden ja strategisten kumppanuuksien välille. (Toivola, 2006, 20).



Kuvio 1. Verkostoyrittäjyys. (Mukaillen Toivola, 2006, 95).

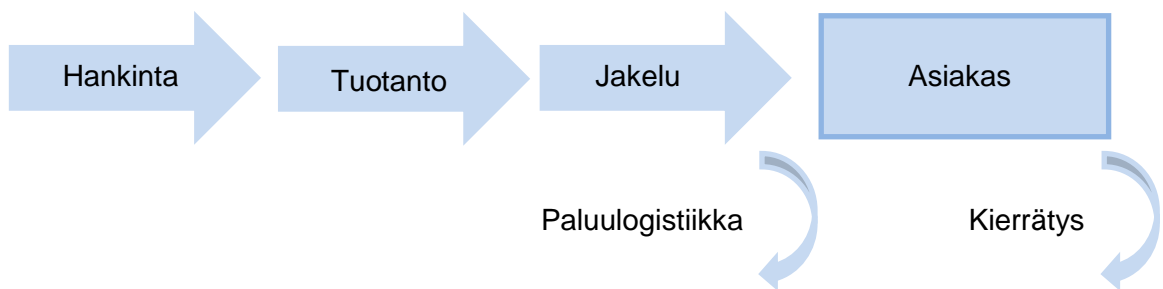
Kuvio 1 toimii yhteenvetona verkostoyrittäjyyden keskeisistä ominaisuuksista. Toivola (2006, 96) toteaa, että verkostoyrittäjyydessä korostuu yrittäjän kyky luottaa toisiin yrityksiin ja yrittäjiin. Yrittäjyyden onkin tarkoitus kehittyä yhteisöllisemmäksi toiminnaksi, joka tarkoittaa sitä, että yrittäjyys ei rakennu yksilöiden varaan, vaan verkostoissa tapahtuvaan yrittäjien väliseen vuorovaikutukseen.

3 Maantiekuljetusala

Kuljetusala on osa suurta logistiikanprosessia, jolla on merkittävä vaikutus tämän päivän teollisuuteen ja kauppaan (Hokkanen, Inkinen, Käenmäki, 2012, 4-5). Kappaleessa syvennytään maantiekuljetuksiin ja pyritään antamaan lukijalle kuva maantiekuljetusten tämän hetkisestä tilanteesta Suomessa.

3.1 Logistiikka

Logistiikalla on suuri merkitys teollisuuden ja kaupan kilpailukyvyssä. Tuotteilla on markkina-arvoa vasta kun ne ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja logistiikan tehtävä on huolehtia tästä. Logistiikka siis vastaa ensisijaisesti hankinta-, tuotanto- ja toimitusketjujen materiaalivirtojen ja niihin liittyvien tietovirtojen toiminnasta ja tehokkuudesta. Tyypillisiksi logistisiksi toiminnoiksi voidaan luokitella toimipisteiden ja niiden verkon suunnittelu, hankinta- ja jakelutoiminnot, varastojen hallinta ja varastointi, kuljetukset sekä niiden suunnittelu ja ohjaus. (Hokkanen ym. 2012, 4; Karrus 2003, 13.)



Kuvio 2. Pelkistetty kaavio logistiikkaketjusta. (Mukaiillen Hokkanen ym. 2012, 4.)

Kuviossa 2 on pelkistetty kaavio logistiikan toiminnallisesta kokonaisuudesta. Siinä eivät vielä näy logistiikan sisäiset toiminnot joita ovat mm. kuljetukset, varastointi, materiaalikäsitteily ja pakkaaminen. Se antaa kuitenkin selkeän kuvan miten logistinen prosessi toimii ja millaisista vaiheista se koostuu.

Logistiikan näkyvimpiä toimintoja ovat kuljetukset. Teollisuuden ylläpito vaatii jatkuvaa raaka-aineiden, komponenttien sekä valmistettujen tuotteiden tehokasta siirtämistä laajoilla maantieteellisillä alueilla. Kuljetukset voidaan jakaa sisäisiin kuljetuksiin ja ulkoisiin kuljetuksiin. Sisäisillä kuljetuksilla tarkoitetaan tuotantoalueen sisällä tapahtuvia siirtoja ja ulkoisilla kuljetuksilla puolestaan tuotantoalueen ulkopuolelle ulottuvia kuljetuksia. Ulkoiset kuljetukset voidaan taas jakaa esimerkiksi liikennevälineittäin tai muilla käyttökelpoisilla perusteilla aina tarpeen mukaan. Käytetyimmät kuljetusmuodot ovat merikuljetukset, rautatiekuljetukset, lentokuljetukset sekä maantiekuljetukset. (Hokkanen ym. 2012, 5; Karrus 2003, 112.)

Merikuljetukset ovat hyvin traditionaalinen kuljetusmuoto. Kuljetuksia tehtiin meritse aikoi-
naan jo purjelaivoilla. Merikuljetuksilla pystytään kuljettamaan suuria tonnimääriä ja se
onkin erittäin käytetty kuljetusmuoto kansainvälisissä kuljetuksissa. Merikuljetukset ovat
tuonti- ja vientituotteiden kannalta myös Suomelle merkittävä kuljetuskeino. Noin 85–90
prosenttia Suomen viennistä ja noin 70 prosenttia tuonnista kuljetetaan meritse (Logistiikan
Maailma 2015a). Rautatiekuljetukset ovat toinen varsin perinteinen kuljetusmuoto.
Sen merkitys on suuri suurten massojen runkokuljetuksissa. Monilla suurilla tuotantolai-
toksilla ja tehtailta on omat pistoraiteensa joiden kautta rautatiekuljetukset saadaan kulje-
tettua suoraan kohteeseen ja kohteesta ulos. Rautatiekuljetusten suurin etu on niiden
täsmällisyys aikataulujen suhteen. Lentokuljetus on kuljetusmuodoista nopein pitkällä ja
mannerten välisillä reiteillä. Lentokuljetusten kuljetuskapasiteetti on kuitenkin suhteellisen
pieni ja se nostaa kuljetusten yksikköhinnan korkeaksi. Tämä tekee lentokuljetuksista kal-
leimman kuljetusmuodon ja sitä käytetäänkin lähinnä kuljetuksille, jotka ovat kiireellisiä ja
kapasiteetiltaan pieniä. (Karrus 2003, 115-118.)

Maantiekuljetusta voidaan pitää kuljetusmuodoista monipuolisimpana, sillä maanteitse
voidaan siirtää suuria kuormia pisteestä toiseen ja tämän lisäksi suorittaa keruu- ja jakelu-
toimintaa. Maantiekuljetukset jakautuvat säännöllisiin reittikuljetuksiin, runko- ja siirtokulje-
tuksiin, keruu- ja jakelukuljetuksiin, paluukuljetuksiin sekä satunnaisiin kuljetuksiin. Näistä
kutakin ohjataan hieman eri logiikoilla, joten ei ole yhtä yleistä ja yhtäläistä tapaa suunni-
tella ja ohjata maantiekuljetuksia. Maantiekuljetusten ja niiden suunnittelun haasteet koos-
tuvat lähinnä tieverkostosta ja sen rajoituksista, kaluston koko- ja painorajoituksista sekä
kuljetuskapasiteetin ja kysynnän rakenteesta. (Karrus 2003, 114.)

3.2 Maantiekuljetukset

Suomessa maantiekuljetukset ovat käytetyin kuljetusmuoto tavaroiden kuljetuksissa.
Vuonna 2011 kuljetetuista tavaroista 90 prosenttia kuljetettiin maanteitse. Keskimäärin
tavaraa kuljetettiin noin miljoona tonnia päivittäin. Maantiekuljetusala työllistää Suomessa
noin 150 000 ihmistä, joista 70 000 työskentelee tavaraliikenteen kuljettajina. Autoliiken-
nealan yrityksiä Suomessa on paljon ja niistä suurin osa on kooltaan pieniä. Noin 50 pro-
senttia alan yrityksistä työllistää 1-9 henkilöä ja vähintään 300 henkilön yrityksiä alalla on
vain noin 2 prosenttia. Nämä isommat yritykset ovat kuitenkin autoliikennealalle hyvin tär-
keitä sillä alan markkinat ovat pääosin jakautuneet muutaman ison yrityksen kesken.
Isommat toimijat työllistävät noin 40 prosenttia koko alan työntekijä- ja toimihenkilömää-
rystä (Autoliikenteen Työnantajaliitto 2014a). Talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat erit-
tään voimakkaasti maantiekuljetuksiin ja varsinkin pienempien yritysten kannattavuuteen.

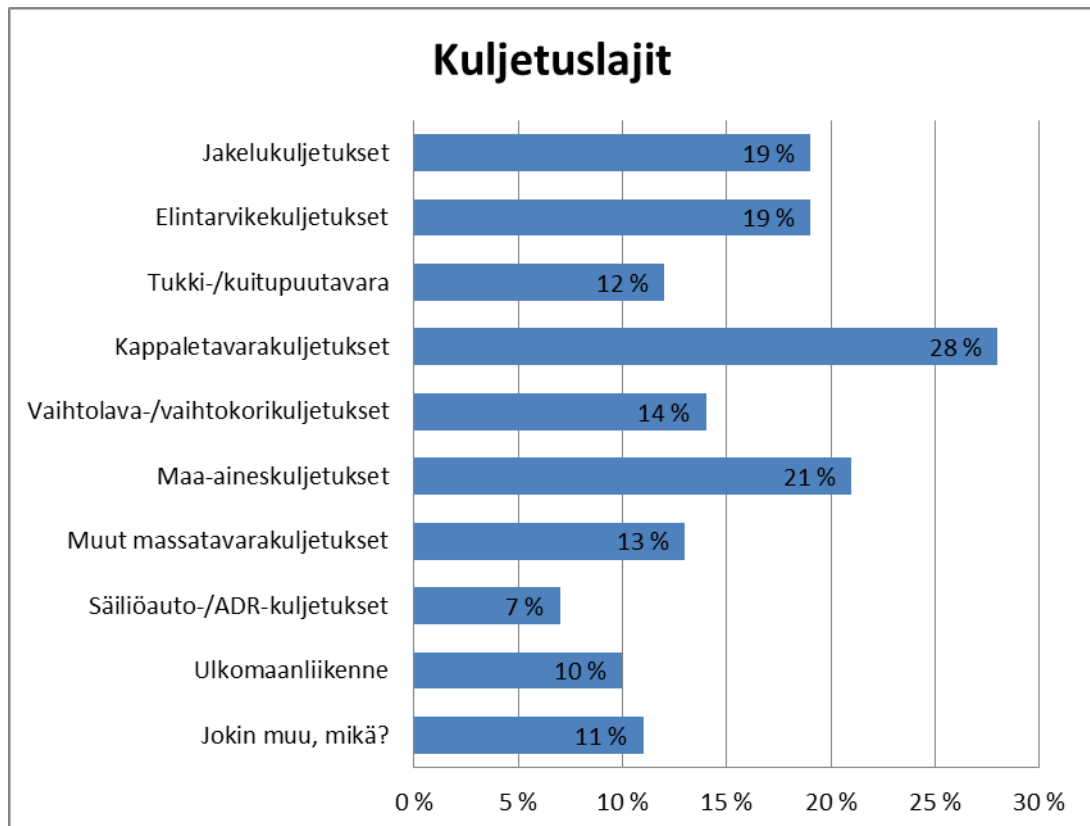
Tästä johtuen kuljetusala on keskittynyt suuriin palvelun tarjoajiin, jotka tekevät alihankintasopimuksia yksittäisten liikennöitsijöiden sekä pienempien kuljetusyriyten kanssa. (Logistiikan Maailma 2015b.)

Tällä hetkellä suurimpia palveluntarjoajia kotimaan kuljetuksissa ovat Logistiikan Maailman (2015b) mukaan:

- Itella
- DB Schenker
- Kiitolinja
- Matkahuolto

3.2.1 Maantiekuljetusten kuljetuslajit

Suomen maantiekuljetukset ovat jakautuneet erilaisiin kuljetuslajeihin. Alla oleva taulukko on Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n 10.9.2014 julkaiseman kuljetusbarometrin perusteella laadittu yhteenveto, joka kuvaa maantiekuljetusten jakautumista eri kuljetuslajeihin. Kyselyssä on saanut valita useamman vaihtoehdon joten kuvio kertoo prosenteissa kuinka suuri osa vastanneista kuljetusyrittäjistä harjoittaa kyseistä kuljetuslajia. Barometri-kyselyn kohderyhmänä on ollut noin 5000 SKAL ry:n jäsenyritystä. (SKAL 2014a.)



Kuvio 3. Kuljetuslajit Suomessa. (SKAL 2014b, 10.)

Kyselyn mukaan kappaletavarakuljetukset on yleisin kuljetuslaji. Vastanneista yrittäjistä lähes joka kolmas sanoo kappaletavarakuljetuksien kuuluvan omaan liiketoimintaansa. Toiseksi eniten harjoitettu kuljetuslaji on maa-aineskuljetukset. Näiden kahden kuljetuslajin suosio näkyy myös erittäin kovana kilpailuna kuljetusalalla. Maanrakennusalalla kova kilpailu onkin vienyt kuljetushinnat liian alas kustannuksiin nähden. Melkein kaksi kolmesta maa-aineskuljetuksia suorittavista yrityksistä ilmoitti kannattavuutensa heikentyneen kevään 2014 aikana ja vain joka kymmenennen kannattavuus oli parantunut (Yrittäjät 2014).

Jakelukuljetukset ja elintarvikekuljetukset ovat myös osana monen kuljetusyrittäjän liiketoimintaa. Vastanneista noin viidesosa kertoi harjoittavansa liiketoiminnassaan jakelu- ja elintarvikekuljetuksia. Pienin vastausprosentti kohdistui säiliöauto ja ADR- kuljetuksiin. Kyseinen kuljetuslaji vaatii enemmän koulutusta ja erilaisten säädösten noudattamista, mikä luonnollisesti vaikuttaa kuljetuslajin suosioon kuljetusyrittäjien keskuudessa.

3.2.2 Maantiekuljetuksia koskevat säädökset

Kuljetusala on globaali toimiala. Tämän vuoksi myös maantieliikenteen säännöt ovat hyvin kansainvälisiä ja niitä noudatetaan useimmissa maissa. Suurin osa tärkeimmistä maantieliikennettä koskevista säännöistä on sovittu kansainvälisissä sopimuksissa. Euroopan alueella yhä useampien maantieliikennettä koskevien sopimusten pohjana on jokin EU:n säädös. Kuljettajille ja kuljetusyrittäjille tämä käytännössä näkyy siten, että kuljetusten mukana on pidettävä määrättyjä asiakirjoja. Laskutavasta riippuen Suomi on sitoutunut noudattamaan noin 60-80 kansainvälistä sopimusta, joissa on määräyksiä liittyen maanteiden tavaraliikenteeseen. EU:lla on jonkin verran valtaa solmia sopimuksia myös jäsenvaltioiden puolesta, mutta pääsääntöisesti jäsenvaltiot saavat itse päättää suhteistaan EU:n ulkopuolisiin maihin. (Hokkanen ym. 2012, 4-5.)

Suomessa harjoitettavaa tavaraliikennettä säätelee EU:n liikenneharjoittaja-asetus (EY) 1071/2009, EU:n tavaraliikennelupa-asetus (EY) 1072/2009 sekä kansallinen tavaraliikennelaki 693/2006. Tavaraliikennelain mukaan tavarankuljetus ajoneuvolla tiellä korvausta vastaan edellyttää tavaraliikennelupaa, joka voi olla kotimaan liikennelupa, liikennetraktorilupa tai yhteisölupa. Hankittuaan kotimaan liikenneluvan voi tavaraliikennettä harjoittaa koko Suomen alueella Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Yhteisölupa puolestaan sallii tavaraliikenteen harjoittamisen niin kotimaassa kuin ulkomailakin. Tavaraliikennelupa myönnetään viiden vuoden määräajaksi. Sitä ei saa luovuttaa toisen yrittäjän käytettä-

väksi, vaan se on jokaisen liikenteenharjoittajakohtainen. Kotimaan tavaraliikenneluvat myöntää Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. (ELY-keskus 2014.)

Tavaraliikennelupa myönnetään ELY-keskuksen (2014) mukaan hakijalle:

- joka on hyvämaineinen, vakavarainen ja ammatillisesti pätevä
 - Asianmukaisella vakavaraisuudella tarkoitetaan, että hakijalla on oltava käytettävissään varoja vähintään 9000 euroa ensimmäisen ajoneuvon osalta ja 5000 euroa kunkin seuraavan ajoneuvon osalta. Voimavarat osoitetaan lupaviranomaiselle tilintarkastajan todistuksella, pankkivakuudella tai tilinpanttauksella.
 - Ammatillisella pätevyydellä tarkoitetaan, että luvanhakijan tulee olla tavaraliikenteen yrittäjäkurssin loppukokeen hyväksytysti suorittanut. Pätevyys osoitetaan lupaviranomaiselle Liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) antamalla todistuksella.
- joka on täysi-ikäinen ja jonka toimintakelpoisuutta ei ole holhoustoimesta annetun lain nojalla rajoitettu ja jolla ei ole määrättyä edunvalvojaa
- ei ole konkurssissa
- jolla ei ole eräänntyneitä verovelkoja tai sosiaaliturvamaksuja eikä muita, ulosotossa olevia velkoja, jotka ovat hakijan maksukykyyn nähden vähäistä suurempia, eikä velkoja jotka on palautettu ulosotosta varattomuustodistuksin
- jota ei ole määrätty liiketoimintakieltoon eikä väliaikaiseen liiketoimintakieltoon

Myös ajoneuvojen teknisiin ominaisuuksiin on useita säädöksiä. Suurin osa on peräisin EU-lainsäädännöstä, mutta kansalliset säädökset ovat myös merkittävässä roolissa. Säädökset koskevat ajoneuvojen kokoa, niiden käyttöä tiellä, rekisteröintiä, katsastusta ja verotusta. Viralliset määräykset on aina tarkistettava viranomaislähteistä kuten Liikenteen turvallisuusvirasto TraFi:sta ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta. (Logistiikan Maailma 2015c.)

Suomessa kuljetusyrittäjien etuja ajavat Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry sekä Autoliikenteen Työnantajaliitto ry ALT. SKAL on maanteiden tavaraliikenteen ja logistisia palveluja tarjoavien yritysten edunvalvonta järjestö. Sen jäsenkuntaan kuuluu noin 6000 kuljetus- ja logistiikka-alan yritystä. SKAL ry:n tehtäviin kuuluu jäsenyritysten toiminnan jatkuva tiedottaminen, neuvonta sekä organisointi. Neuvonta kattaa esimerkiksi alan lupa-vaatimukset ja -menettelyn, yrityksen perustamiseen liittyvät asiat sekä yrittäjien ja kuljettajien koulutuksen, ajoneuvojen mitat ja massat, kääntyvyysvaatimukset ja muut tekniset normit, alan yritystoimintaa ohjaavan lainsäädännön, ympäristövaatimukset, tienhoitoon

liittyvät asiat, kustannuskentän ja raskaan liikenteen liikenneturvallisuusasiat. (SKAL 2014c.)

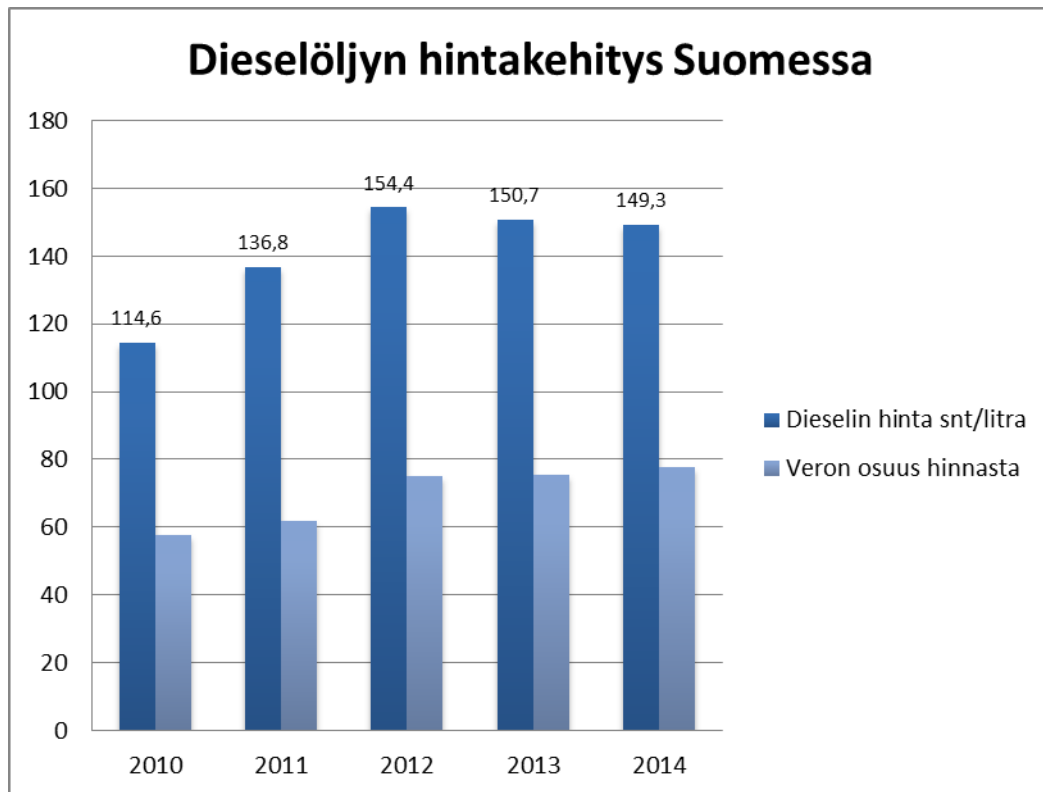
ALT on ammattimaista autoliikennettä harjoittavien ja kuljetusalalla toimivien yritysten edunvalvonta- ja palveluorganisaatio työmarkkina-asioissa. Sen tehtävä on valvoa autoliikenteen yrittäjien etuja työsuhteisiin ja työvoimaan liittyvissä kysymyksissä. ALT osallistuu alaa koskevaan päätöksen tekoon niin Suomessa kuin Euroopan unionissakin. Autoliikenteen Työnantajaliitto on Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenliitto. (Autoliikenteen Työnantajaliitto 2014b). Tämän vastapainoksi kuljetusalalla toimii Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry. Se on yli 50 000 kuljetusalan työntekijän edunvalvoja. Kuljetusalalla onkin ollut vuosien varrella useita työtaisteluita ja lakkoja. Vuoden 2014 AKT:n lakko koskien tavarankuljetuksia tapahtui kesäkuussa, jolloin viisikymmentäviisi AKT:hen kuuluvaa Itelan rekkakuskia jäi saapumatta töihin. (Helsingin Sanomat 2014.)

3.2.3 Maantiekuljetusalan kustannukset

Kuljetuskustannukset kuluttajalle päätyvää tavaraa kohden ovat Suomessa Euroopan suurimmat. Polttoainekustannukset ovat yksi kuljetusyritysten suurimpia kustannuseriä. Esimerkiksi Suomen kuorma-autoliikenteessä polttoainekustannukset muodostavat noin 25 % yritysten kustannuksista. Uudet polttoaine- ja energiavaihtoehdot yleistyvät, mutta niiden kehittyminen on hidasta. Yleinen käsitys on, että vielä vuonna 2030 kulutetusta energiasta 80 % perustuu öljytuotteisiin. (Öljyalan keskusliitto 2014a). Polttoainekustannuksiin yksi vaikuttava tekijä on raakaöljyn hinta maailmalla. Sen hinta vaihtelee usein ja vaihtelu voi olla voimakasta. Voimakkaaseen ja nopeaan vaihteluun syitä on esimerkiksi tuotantoalueilla tapahtuvat yllättävät häiriöt kuten poliittiset ja sotilaalliset uhat tai konfliktit, lakot sekä luonnonmullistukset kuten hurrikaanit. Esimerkiksi vuonna 2014 öljyn hinta lähti alkukesästä nousuun ääri-islamilaisten kapinallisryhmä ISIS:n valloittaessa Irakin toiseksi suurimman kaupungin Mosulin. Hintaan vaikuttavat myös pidemmän aikavälin tekijät kuten maailmantalouden suhdannevaihtelu, talouden tila ja sen tulevaisuuden näkymät. (Öljyalan keskusliitto 2014b; Taloussanomat 2014.)

Suomessa polttoaineiden hintoihin vaikuttavat lukuisat asiat. Polttoaineiden hinnat määräytyvät vapaasti markkinoilla ja hinnat vaihtelevat kilpailutilanteen mukaan paikkakunnittain sekä huoltoasemittain. Kuluttajahinnoista suurin osa on veroa. Polttoaineiden verotus on ympäristöperusteinen ja veron määrä perustuu tuotteen energiasisältöön ja hiilidioksidipäästöihin. Vero muodostuu energiasisältöverosta, hiilidioksidiverosta ja huoltovarmuusmaksusta. Suomessa toteutettiin vuosina 2012 ja 2014 liikennepolttonesteiden verotason nosto. Tämän hetkisen valtion kireän taloudellisen tilanteen johdosta nestemäisten

polttoaineiden verotukseen on tulossa lisää korotuksia osana hallituksen ja eduskunnan kaavailemia verotuksen muutoksia myös vuonna 2015. Polttoaineiden verottomiin hintoihin vaikuttavat kilpailutilanteen lisäksi jalostus-, jakelu- ja varastointikustannukset sekä tukku ja vähittäisportaan markkinointikulut. Hintoihin heijastuvat myös raakaöljyn hinta, eri öljytuotteiden maailmanmarkkinahinnat, vuodenaikojen mukaan vaihteleva kysyntä sekä euron kurssi suhteessa Yhdysvaltain dollariin. (Öljyalan keskusliitto 2014c.)



Kuvio 4. Dieselöljyn hintakehitys Suomessa 1.1.2010 - 30.10.2014. (Öljyalan keskusliitto 2014d.)

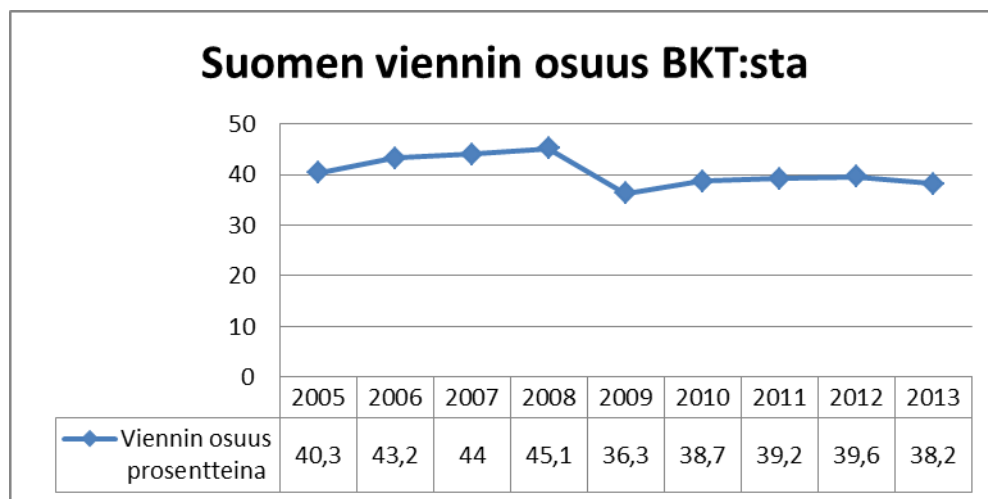
Kuvion 4 hinnat on laskettu öljyalan keskusliiton julkaisemien kuukausittasten tilastojen pohjalta vuosittaiseksi keskiarvoksi. Kuvioista voi päätellä dieselin hinnan nousseen vuoden 2010 tasosta paljon. Vuonna 2012 litra hinta on ollut korkeimmillaan, mutta vuosien 2013 ja 2014 hintatasot kertovat dieselin hinnan olevan edelleen korkealla vuosikymmenen alkuun verrattuna.

Euroopan unioni on merkittävä edelläkävijä ilmastonmuutoksen vaikutusten vähentämiseen tähtäävissä toimenpiteissä. Sen osuus maailman kasvihuonepäästöistä vähenee koko ajan. Euroopan komissio on asettanut tavoitteeksi vähentää päästöjä 40 prosenttia vuoden 1990 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Tällä hetkellä noin viidennes EU-alueen kasvihuonepäästöistä tulee liikenteestä ja määrän uskotaan jatkossa kasvavan. Tulevaisuudessa liikenteen päästöihin puuttuminen on entistä tärkeämpää,

sillä liikenteessä päästöjen vähentäminen on huomattavasti haastavampaa kuin muilla sektoreilla. (Neste Oil 2014). Tämä tulee myös näkymään kuljetusalalla. Konkreettinen esimerkki maantiepäästöjen vähentämisestä ja sen haasteista on EU:n Marco Polo-ohjelmat, jotka lanseerattiin vuonna 2003. Ohjelmien tarkoitus oli kehittää ja rahoittaa hankkeita joissa maanteiden tavarakuljetuksia siirretään rautateille, sisävesille ja lyhyen matkan merenkulkuun. Vuonna 2013 Euroopan tilintarkastustuomioistuin kuitenkin julkaisi lehdistötiedotteen, jossa se ilmoitti ohjelmien lakkauttamisesta. Marco Polo ohjelmat eivät olleet vaikuttavia eikä niille asetettuja tavoitteita maanteiden tavarakuljetusten vähentämiseksi saavutettu. (Euroopan komissio 2014).

3.2.4 Maantiekuljetusalan taloudellinen tilanne

Suomen Pankin 10.06.2014 julkaiseman ”Talouden näkymät” lehden mukaan maailmantalouden toipuminen vuoden 2008 finanssikriisistä on edennyt verkkaisesti. Julkaisussa kerrotaan myös talouden kasvun kiihtyvän hitaasti, jatkaen silti hidasta piristymistään. Piristymisestä huolimatta kasvu ei tule lähivuosina yltämään finanssikriisiä edeltävälle tasolle. Kriisi vaikutti rajusti myös Suomen talouteen. Kansantuote laski vuoden 2009 aikana enemmän kuin koskaan Suomen itsenäisyyden jälkeen ja valtionvelan määrä on kasvanut kohtuuttomasti viimeisen viiden vuoden aikana. Myös Suomen kauppatase kääntyi vuosina 2011 ja 2012 negatiiviseksi. (Liikenteen suunta 2014; Suomen Pankki 2014, 15).



Kuvio 5. Suomen viennin osuus bruttokansantuotteesta vuosina 2005-2013. (Findikaattori 2015).

Kuvio 5 kuvastaa Suomen viennin kehitystä vuosien 2005 ja 2013 välillä. Vientiä kuvataan sen prosentiosuudella koko Suomen bruttokansantuotteesta. Vuosien 2005 ja 2008 välinen nousujohteinen kausi kääntyi jyrkkään laskuun globaalin finanssikriisin aikana vuosi-

na 2008 ja 2009. Kriisin jälkeen viennin kasvu näytti käynnistyvän hyvin, mutta se on hidastunut viimeisten vuosien aikana ja kääntynyt taas laskuun vuosien 2012 ja 2013 välillä.

Hankala taloudellinen tilanne ja etenkin kotimaan viennin väheneminen näkyvät suomalaisten kuljetusyritysten tuloksissa. SKAL ry:n syksyllä 2014 julkaiseman kuljetusbarometrin mukaan kesän aikana kuljetetut tonnimäärät ja mittariin kertyneet kilometrit olivat huomattavasti yrittäjien keväistä ennustetta alhaisemmalla tasolla. Vastanneista miltei 40 prosenttia kertoi kuljetettujen tonnien ja ajokilometrien vähentyneen kevästä. Kasvua tapahtui vain noin 17 prosentilla vastanneista. Liikevaihto oli kesän aikana kasvanut vain noin neljänneksellä Suomen kuljetusyrityksistä. Vertailussa eniten myyntiään kasvattaneita yrityksiä nähtiin Pohjois-Suomen ja Lapin alueilla sekä Pohjanmaalla ja Kaakkois-Suomessa. Suoritealoista parhaiten pärjäsivät elintarvike- ja säiliökuljetukset, mutta kaikissa kuljetuslajeissa liikevaihto laski useammalla kuin nousi. Yritysten liikevaihdot laskivat eniten Helsingin seudulla ja Länsi-Suomessa sekä puukuljetuksissa ja ulkomaan liikenteessä. Maa-aineskuljetusten raju hintakilpailu on näkynyt varsinkin pääkaupunkiseudun kuljetusyritysten myynnissä ja kannattavuudessa. Kannattavuus oli heikentynyt maa-aineskuljetuksissa miltei puolella (46 %) yrityksistä. Myös ulkomaan kuljetuksissa kannattavuus laski lähes puolella (44 %) vastanneista. Luvuissa näkyy vientiteollisuuden lamaannus ja kova kilpailu kuljetettavasta. Venäjän pakotteiden vuoksi vapautunutta kuljetuskapasiteettia on ollut tarjolla myös Suomen markkinoille halpaan hintaan, mikä näkyy myös ulkomaan kuljetuksissa. Tämä on heikentänyt entistä enemmän suomalaisten kuljetusyrittäjien asemaa. (SKAL 2014d.)

Vuonna 2014 tieliikenteen tavarankuljetusalalla oli yrityksiä 14148 kappaletta. Näistä yrityksistä tilinpäätös on käytettävissä 1273 yrityksellä. Suomen Asiakastieto Oy tekee tilinpäätösten sekä oman tietokantansa pohjalta toimialaraportteja eri toimialoista. Taulukot 2, 3 ja 4 on tehty Asiakastiedon 16.10.2014 julkaiseman tieliikenteen tavarankuljetus toimialaraportin pohjalta. Taulukoissa käydään läpi kyseisen toimialan yritysten taloudellista tilaa verraten niitä koko Suomen muiden toimialojen yhteen laskettuihin tilastoihin. Taulukoissa 2 ja 3 kuvataan yritysten häiriö- sekä konkurssiriskiä edellisen neljän vuoden ajalta. Taulukossa 4 käydään läpi Asiakastieto Oy:n tekemää ratingjakaumaa yrityksistä 16.10.2014 mennessä. Tieliikenteen tavarankuljetusalasta käytetään taulukoita kuvailevassa tekstissä myös termiä kuljetusala.

Taulukko 2. Tieliikenteen tavarankuljetuksen häiriöriskit (Asiakastieto 2014).

HÄIRIÖRISKI	2011	2012	2013	2014
Tieliikenteen tavarankuljetus	6,7 %	7 %	6,8 %	6,3 %
Kaikki toimialat	7,3 %	7,6 %	7,6 %	7,7 %

Tieliikenteen tavarankuljetuksen häiriöriskillä tarkoitetaan kyseisellä toimialalla toimivien, viimeisen vuoden aikana maksuhäiriöitä saaneiden yritysten prosenttiosuutta kaikista toimialan yrityksistä. Kaikkien toimialojen häiriöriski kertoo puolestaan kuinka suurelle osalle koko Suomen yrityskannasta on rekisteröity maksuhäiriöitä. Mitä suurempi prosenttiluku on, sitä suurempi on toimialan yritysten todennäköisyys saada maksuhäiriöitä.

Taulukko 3. Tieliikenteen tavarankuljetukset konkurssiriskit (Asiakastieto 2014).

KONKURSSIRISKI	2011	2012	2013	2014
Tieliikenteen tavarankuljetus	1,20 %	1,20 %	1,20 %	1,20 %
Kaikki toimialat	0,60 %	0,60 %	0,60 %	0,60 %

Tieliikenteen tavarankuljetuksen konkurssiriskillä kuvataan toimialalla toimivien yritysten, viimeisen vuoden aikana konkurssiin haettujen yritysten prosenttiosuutta kaikista toimialan yrityksistä. Kaikkien toimialojen konkurssiriski kertoo kuinka suurta osaa koko Suomen yrityskannan yrityksistä on vuoden sisällä haettu konkurssiin.

Asiakastiedon julkaiseman toimialaraportin pohjalta luoduista taulukoista voi päätellä tieliikenteen tavarankuljetuksen toimialan olevan arvaamaton toimiala, jossa pienet asiat voivat johtaa suuriin vaikutuksiin lyhyen ajan sisällä. Tätä voi perustella sillä, että kyseisellä toimialalla häiriörisikin todennäköisyys on ollut vuosittain pienempi kuin kaikilla muilla toimialoilla. Konkurssiriski puolestaan on vuosittain kaksinkertainen muihin toimialoihin verrattuna. Eli konkurssiin hakeutuminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti ilman, että yrityksellä olisi aiemmin ollut maksuhäiriöitä. Taulukoiden perusteella konkurssiriski on pysynyt viimeisen neljän vuoden aikana täsmälleen samana kun taas maksuhäiriöitä saaneiden kuljetusyritysten osuus on laskenut kahden viime vuoden aikana.

Taulukko 4. Toimialojen ratingjakaumat (Asiakastieto 2014).

Tieliikenteen tavarankuljetuksen ratingjakauma 16.10.2014			Kaikkien toimialojen ratingjakauma 16.10.2014		
Luokka		KPL / %	Luokka		KPL / %
Erinomainen	AAA	181 / 2%	Erinomainen	AAA	8330 / 2%
Hyvä +	AA+	1078 / 10%	Hyvä +	AA+	33868 / 10%
Hyvä	AA	3852 / 37%	Hyvä	AA	82011 / 24%
Tyydyttävä +	A+	2135 / 21%	Tyydyttävä +	A+	100078 / 29%
Tyydyttävä	A	1533 / 15%	Tyydyttävä	A	77658 / 22%
Välttävä	B	537 / 5%	Välttävä	B	14892 / 4%
Heikko	C	1039 / 10%	Heikko	C	31684 / 9%
Yhteensä		10355	Yhteensä		348521

Asiakastieto on tehnyt oman luottoluokituksensa toimialoista, joka ilmoitetaan ratingjakaumana. Tässä taulukossa verrataan tieliikenteen tavarankuljetuksen rankingjakaumaa kaikkien toimialojen rankingjakaumaan. Kolmen A:n ja kahden A:n luokituksen saaneita yrityksiä on suhteessa saman verran kuin muillakin toimialoilla. Kuljetusalalla suurin osa yrityksistä (37%) on kahden A:n eli hyvän luokituksen saaneita. Tässä on iso ero muihin toimialoihin verrattuna, joissa kahden A:n luokituksen on saanut 24 prosenttia yrityksistä. Muilla toimialoilla suurin osa toimijoista jakautuukin tyydyttävän tasolle. Välttävän tai heikon luokituksen saaneet yritykset jakautuvat melko tasaisesti toimialoja verrattaessa. Kuljetusalalla välttävien ja heikkojen luokituksen toimijoita on yhteensä 15 prosenttia ja muilla toimialoilla 13 prosenttia. Hyvän tai erinomaisen luokituksen on saanut siis lähes puolet kuljetusalalla toimivista yrityksistä. Muilla toimialoilla lukema yltää reiluun kolmasosaan. Vaikka taloudellinen tilanne ja ulkoiset tekijät ovatkin hankalia, voidaan taulukon perusteella päätellä kuljetusalalla menevän suhteellisen hyvin verrattaessa muihin toimialoihin.

Kuljetusalalla vallitsee erittäin kova kilpailu, joka on pakottanut kuljetusyritykset toimimaan alhaisella hintatasolla. Hintojen polkeminen alas johtaa siihen, että osa yrityksistä pyrkii toimimaan sääntöjen rajamailla säästääkseen kustannuksia. Harmaa talous on yksi suurimmista kuljetusalaa riivaavista tekijöistä Suomessa. Sitä esiintyy alalla luvattomana liikennöintinä, pimeinä kuljetuksina, ulkomaisten yritysten epäterveenä kustannustasona, sarjayrittämisenä sekä pimeinä tai alipalkattuina työsuhteina (SKAL 2013.)

Alla olevaa luetteloon on kerätty SKAL:n (2013) listaamat yhteenvedot harmaantalouden yleisimmistä muodoista kuljetusalalla ja lyhyesti kuvattu miten ne alalla ilmenee.

- **Luvaton liikennöinti** ilmenee kuljetusalalla yrityksinä, jotka suorittaa kaupallista tavaraliikennettä ilman liikennelupaa ja välttyy muun muassa korkeammilta vakuutusmaksuilta ja laajemmalta valvonnalta.
- **Pimeissä kuljetuksissa** yritys saa kuljetuspalkkion pimeänä. Tämän johdosta valtio jää ilman verotuloja ja kuljettaja menettää sosiaaliturvansa. Asiakas saattaa säästää hinnoissa, mutta hänkin menettää oikeusturvansa.
- **Ulkomaisten yritysten epäterveellinen kustannustaso** syö markkinoita kotimaisilta kilpailijoilta. Tämä voi johtaa myös kotimaiset yritykset toimimaan ääri rajoilla lain ja kannattavuuden suhteen.
- **Sarjayrittämisellä** tarkoitetaan yrityksiä, jotka solmivat kannattamattomia kuljetussopimuksia ja jättävät verot sekä vastaavat veloitteet hoitamatta. Tämän jälkeen yritys ajetaan konkurssiin ja perustetaan uusi yritys tilalle.

- **Pimeät tai alipalkatut työsuhteet** näkyvät työntekijöiden laiminlyömisellä. Yritys jättää muun muassa kuljettajien verot, vakuutukset ja sosiaaliturvamaksut hoitamatta tai maksaa työntekijöilleen liian alhaista palkkaa.

Harmaata taloutta on pyritty torjumaan erilaisin keinoin. Tuorein keino tässä taistelussa on lakimuutos koskien kaupallisen tavarankuljetuksen lakia 12.4.2013/262. Uudistus tehtiin huhtikuussa vuonna 2013 ja se tuli voimaan kokonaisuudessaan 1.7.2014. Uudistuksen tarkoitus on lisätä kuljetusasiakkaiden velvollisuuksia. Asiakkaiden on esimerkiksi varmistettava, että kuljetuksen suorittajalla on kuljetukseen oikeuttava tavaraliikennelupa ennen kuljetussopimuksen solmimista. Myös viranomaisten hyvä yhteistyö ja tiedonkulku ovat avainasemassa. Poliisilla on oma toimintasuunnitelmansa harmaan talouden kitkemiseksi kuljetusalalta. Tätä varten on erikseen perustettu ilmiörekisteri johon liikkuva poliisi kerää tietoa kuljetusrikollisuudesta. Tietoa analysoidaan jatkuvasti ja näin valvontaa sekä tutkintaa voidaan suunnata ja keskittää tiettyihin kohteisiin (Poliisi 2012). Alalla toimivien yrittäjien yhteistä vastuuta on korostettu harmaan talouden vastaisessa toiminnassa. Esimerkiksi heinäkuussa 2014 tehtiin päätös, jossa noin kahdeltasadalta kuljetusyrytykseltä peruutettiin tavaraliikennelupa hoitamattomien verovelkojen vuoksi. Tämän johdosta kaikilta kuljetusyrytyksiltä perittiin yhdeksänkymmenen euron maksu, joilla katettiin viranomaisten selvityskulut. (SKAL 2014d).

Vaikka taloudellinen tilanne on haastava, voidaan kuljetusalaa pitää silti työllistävänä toimialana. SKAL:n (2014f) tiedotteen mukaan kuljetusalalla riittää töitä ihmisille nyt ja vielä vuosikymmenten kuluttua. Tämän hetken arvion mukaan uusia kuljettajia tarvitaan tavaraliikenteeseen vuosittain noin kolme tuhatta. Koulutusta kuljetusalalla kehitetään jatkuvasti tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaisesti ja itse kuljetus on tulevaisuudessa todennäköisesti vain yksi osa koko kuljetuspalvelua. Esimerkiksi asiakkaan ostaessa kodinkoneen verkosta tulee kodinkoneen kuljetuksen lisäksi kuljetuspalvelun sisältää kodinkoneen asennus ja käyttökoulutus asiakkaalle. Tällaisissa tapauksissa kuljettaja on ainoa ihmiskontakti asiakkaalle koko tilausketjussa. Kuljetuksista tulee palvelukokonaisuuksia, jotka muovautuvat asiakkaan tarpeiden mukaan.

3.2.5 Maantiekuljetusalan tulevaisuuden näkymät

Autot ja kalusto ovat kehittyneet viimeisten vuosien aikana paljon. Autojen kehitys on tarkoittanut kulutuksen vähenemistä ja turvallisuuden lisääntymistä. Yhdeksi suurimmista kuljetusalan teknologiseen ympäristöön vaikuttavista tekijöistä voi kuitenkin nostaa internetin kehittymisen. Internetin välityksellä tapahtuva sähköinen kaupankäynti on lisääntynyt

entisestään viime vuosina. Sähköisen kaupankäynnin eli verkkokaupan merkitys on ollut tähän mennessä kuljetusalalle positiivinen efekti.

SKAL ry (SKAL 2014g.) toteaa kesäkuussa 2014 julkaisemassaan mediatiedotteessa sähköisen tietotekniikan kehittymisen lisäävän logistiikan työtehtäviä. Tilausten volyymit kasvavat ja tällöin ketterä jakelulogistiikka on usein paikalliselle palveluntarjoajalle edullisempi vaihtoehto kuin varastointi paikanpäällä. Internetistä tehtyjen tilausten toimittaminen suoraan asiakkaille kotiin tai työpaikalle moninkertaistavat kuljetusyritysten asiakasrajapinnat entiseen nähden. Verkkokaupan kautta asiointi ja internet ovat tulleet pysyviksi kanaviksi kuluttajien tämän päivästä kaupankäyntiä ja ostosten tekoa. Tämä on mahdollistanut joidenkin toimialojen markkina-alueen nopean kasvun ja parhaimmillaan markkina-alueena voi olla koko maapallo. Monet yritykset ovatkin digitalisoitumisen myötä joutuneet harkitsemaan totuttuja logistisia toimintatapojaan. Kuljetusten ja logististen toimintojen ulkoistaminen on koko ajan yleistymässä. Yritysten resurssit eivät enää riitä logistiikan pyörittämiseen isolla markkina-alueella ja yhä useammin yritykset siirtävät kuljetukset kyseisten palveluiden tuottamiseen erikoistuneiden yritysten hoidettaviksi. (Sakki 2014, 12, 17.)

Internet asettaa kuljetusyrittäjille myös haasteita. Kuljetusten laadun merkitys on korostunut, sillä internet on lisännyt asiakkaiden ja yritysten vuorovaikutusta. Se tarjoaa monessa tilausprosessissa asiakkaalle mahdollisuuden seurata tilaamansa tuotteen kuljetusta reaaliaikaisesti. Nyt asiakkaankin on helppo havaita missä kohtaa kuljetusprosessia mahdollinen viivästys tai virhe on tapahtunut. (Sakki 2014, 18-19.)

Sähköinen kaupankäynti ja palveluiden automatisoituminen luo myös uhkakuvia tiettyjä ammatteja kohtaan tulevaisuutta ajatellen, sillä sähköinen puoli on uutta ja kehittyvää. Kuljetusalalla palveluiden sähköistymistä ja automaatiota ei kuitenkaan pidetä vielä lähitulevaisuuden uhkana. Siinä missä tavallinen elävä myyjä on jo nyt osittain korvattavissa automaatiolla ja roboteilla, tapahtuu tuotteiden toimitus asiakkaille kuitenkin paljon perinteisemmin tavanomaisella logistisella toiminnalla. Tuotteet ovat fyysistä tavaraa, jotka eivät kulje tiedon tapaan valokaapelissa. Tavarantoimitukseen paikasta toiseen tarvitaan monta käsittely- ja kuljetusvaihetta, joihin tarvitaan henkilöstöä ja kalustoa (Sakki 2014, 12). Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen toimitusjohtaja Petri Rouvinen ei uskokaan SKAL ry:n tiedotteen mukaan esimerkiksi robottiautojen korvaavan kuljetusalan ammattilaisia Suomessa tulevaisuudessa. Hänen mielestään on mahdoton kuvitella robottiauton käyttävän metsäteitä ja muita valtateiden ulkopuolisia reittejä, joissa tarvitaan ihmissilmää havainnoimaan monimutkaista ympäristöä ja tekemään tarvittavat ratkaisut. Rouvinen nos-

taa esille myös Suomen haastavat keliolosuhteet ja kunnoltaan epätasaisen tieverkoston esteeksi robottiautojen yleistymiselle Suomen tieliikennekuljetuksessa. (SKAL 2014f).

3.2.6 Maantiekuljetusala Uudellamaalla

Toimeksiantaja on suunnitellut perustettavan yrityksen toimivan aluksi Uudellamaalla. Tässä luvussa on tarkasteltu millainen alue Uusimaa on kuljetusyrityksen toiminnan kannalta.

Väkiluvultaan pääkaupunkiseutu ja Uusimaa ovat potentiaalisia alueita aloittavalle kuljetusyrittäjälle. Kaupungistumisen trendi on tosiasia myös Suomessa ja suuret ihmis- sekä yritysmäärät keskittyvät suurimpiin kaupunkeihin ja niiden ympäristöihin. Helsinki on asukasluvultaan Suomen ylivoimaisesti suurin kaupunki ja sen ympäryskunnat sekä koko Uusimaa ovat kasvaneet voimakkaasti viime vuosina ja jatkavat kasvuaan myös tulevaisuudessa. Tilastokeskuksen julkaiseman Suomen väestörakennetta koskevan tutkimuksen mukaan (Tilastokeskus 2013a) Suomessa asui vuoden 2013 lopulla 5 451 270 ihmistä. Pelkästään Uudellamaalla asui 1 585 473 ihmistä, joka on 29 prosenttia koko Suomen asukasluvusta. Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten muodostaman pääkaupunkiseudun yhteenlaskettu asukasluku oli hieman alle 1,1 miljoonaa asukasta. Tutkimuksen mukaan Suomen väkiluku kasvoi vuoden 2013 aikana 24 596 henkilöllä, josta 76 prosenttia kohdentui Uudellemaalle. Vuonna 2013 koko Uudenmaan väkiluku kasvoi 18 638 henkilöllä. (Tilastokeskus 2013b). Väkiluku jatkaa kasvuaan myös tulevaisuudessa. Vuonna 2012 Tilastokeskuksen julkaiseman väestöennusteen mukaan Uudellamaalla asuu 1 817 551 ihmistä vuonna 2030. Kasvusta suurin osa jakautuu pääkaupunki seudulle sekä Helsingin kehyskunnille. (Tilastokeskus 2012).

Kuljetusalalla hyvän asiakasverkoston luominen tarvitsee luonnollisesti potentiaalisia asiakkaita. Väkiluvun kasvu Uudellamaalla luo alueelle jatkuvasti myös uusia yrityksiä. Yritysten välinen vuorovaikutus on tärkeä osa jokaisen yrittäjän liiketoimintaa. Alueella jolla on liiketoimintaa ja teollisuutta tarvitaan myös paljon kuljetuksia. Vuoden 2014 toisella neljänneksellä Uudellamaalla aloitti 2 578 uutta yritystä. Määrä on maakuntakohtaisesti ylivoimaisesti eniten koko Suomessa. Toiseksi eniten uusia yrityksiä aloitti toimintansa vuoden 2014 toisella neljänneksellä Varsinais-Suomessa, jossa luku oli 640 uutta yritystä. (Tilastokeskus 2014). Uudenmaan kehitys lisää myös alueellista kilpailua kuljetusalalla. SKAL ry:n barometrikyselyssä viisi prosenttia vastanneista ilmoitti kuuluvansa Helsingin Kuljetusyrittäjät ry:hyn ja viisitoista prosenttia puolestaan Etelä-Suomen Kuljetusyrittäjät ry:hyn. Molempien rekisteröityjen yhdistysten yhteen laskettu prosentti on alueellisesti Suomen suurin. Koko Etelä-Suomen väkilukuun verrattuna prosentti määrä on kuitenkin

vielä suhteellisen pieni. Esimerkiksi Länsi-Suomen Kuljetusyrittäjät ry:llä ja Sisä-Suomen Kuljetusyrittäjät ry:llä oli molemmilla viidentoista prosenttia osuus vastanneista, vaikka ovat Etelä-Suomeen verrattuna huomattavasti harvaan asutumpia alueita. (SKAL 2014b, 9.).

Uusimaa on Suomen tiheimmin asuttu maakunta. Vuonna 2013 väestötiheys oli 174 henkilöä neliökilometriä kohden. Uudenmaan kunnista korkeinta väestötiheys on Helsingissä, jossa asuu 2866 henkilöä neliökilometriä kohden. (Uudenmaan Liitto 2014). Tiheästi asutuilla alueilla kuljetusten välimatkat ovat lyhyempiä ja tämä vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi polttoainekulutukseen.

3.3 Verkostoituminen maantiekuljetusalalla

Kuljetusalalla on paljon verkostoitumista ja yleisimpinä verkostomuotoina voidaan pitää alihankintaverkostoja sekä KTK- tyyppisiä verkostoja. Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti mikä on KTK verkosto, miten se toimii ja mitä hyötyä siitä on aloittavalle maantiekuljetusyrittäjälle.

KTK-järjestelmä on Suomessa toimiva ja koko maan kattava yksityisten kuljetusyrittäjien omistama kuljetuspalveluketju. KTK:lla on 120 toimipaikkaa eli yritystä eri puolilla Suomea ja niiden yhteinen liikevaihto vuonna 2012 oli noin 670 miljoonaa euroa. KTK-järjestelmään kuuluu yli 4000 kuljetusyrittäjää. (KTK 2015; Skal 2014h).

KTK-järjestelmä toimii kuljetusyrittäjän ja asiakkaan välikätenä ja se on verkosto joka keskittyy yrittäjien puolesta muun muassa uusasiakashankintaan, palveluiden markkinointiin, sopimus- ja hintaneuvotteluihin, luottovalvontaan ja muihin itse kuljetuksen ulkopuolisiin palveluihin. Tarkoituksena on, että jäsenyrittäjät saavat KTK:n kautta ajoa autoilleen ja heille jää aikaa keskittyä oman yritystoiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja itse ajamiseen. Kaikki käytännön kuljetuspalvelut tuotetaan KTK:n jäsenyrittäjien kuljetuskalustoa käyttäen. KTK:n toiminta perustuu veturimalliin, jossa KTK organisoii liikennöitsijöilleen ajoa. Liikennöitsijöillä voi olla päivittäistä ja vakituista sopimusajoa tai vaihtoehtoisesti liikennöitsijät voivat ottaa KTK:n tarjoamia satunnaisia ajoja tilanteen mukaan. (Espoon KTK 2015).

Aloittava kuljetusyrittäjä voi hakea KTK liikennöitsijäksi ottamalla yhteyttä haluamaansa KTK yritykseen. Monien KTK yritysten internetsivuilla on ohjeet liikennöitsijöille yhteydenottoa varten. Liikennöitsijät ovat samalla myös KTK yrityksen osakkaita ja yrittäjän on oltava osakerekisteriin merkitty osakkeenomistaja. Osakkeiden ostamisen lisäksi tulee tulevan liikennöitsijän maksaa myös liittymismaksu. KTK liikennöitsijä maksaa suorittamas-

taan ajosta KTK:lle välityspalkkion, joka on tietty prosentti määrä suoritettun ajon tuotosta. (Espoon KTK 2015; Helsingin KTK 2015).

KTK yrityksillä on yleisesti melko yhtenäinen linja siitä mitä tulevalta liikennöitsijältä vaaditaan esimerkiksi Espoon KTK (Espoon KTK 2015) vaatii liikennöitsijäksi ryhtyvältä kuljetusyrittäjältä seuraavia asioita:

- kalusto on ajanmukaista ja työhön soveltuvaa
- yrittäjä on tunnetusti ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen
- lupa-asiat ovat kunnossa
- talous on kunnossa ja on investointikykyä
- yhteiskunnalliset velvoitteet on hoidettu
- kustannustietoisuutta ja yrittäjähenkisyttä
- yrittäjä sitoutuu täyttämään yhtiön laatu- ja ympäristövaatimukset, sekä muut toiminnan vaatimat sopimukset
- aitoa sitoutumista KTK-toimintaan

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä tutkitaan Uudellamaalla toimivien kuljetusyri-tysten verkostoitumista ja sitä millaiset ovat aloittavan kuljetusyrittäjän mahdollisuudet menestyä alalla. Kuljetusyri-tysten toiminta saattaa ulottua yli Uudenmaan rajojen, mutta pääasiallisesti jokainen haas-tateltava yritys toimii Uudellamaalla. Tutkimusongelmaa kuvaa kysymys:

- **Millainen merkitys verkostoitumisella on aloittavalle kuljetusyrittäjälle haas-tavalla kuljetusalalla?**

Tässä luvussa perehdytään lyhyesti opinnäytetyössä käytettyihin tutkimus- ja aineistonke-ruumenetelmiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Tarkoituksena on tuoda esille teoriaa laadullisesta tutkimusmenetelmästä sekä teemahaastattelusta ja havainnollistaa miksi valitut menetelmät nähtiin toimiviksi tähän tutkimukseen liittyen.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja luotettavuus

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 134-135) tuovat esille kolme perinteistä tutkimus-menetelmää. Nämä ovat kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen tutkimus ja kvalitatiivinen tutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yksityiskohtaisen, intensiivi-sen tiedon keräämiseen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhtees-sa olevista tapauksista. Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

4.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen peruspiirteisiin kuuluu, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteis-sa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin erilaisilla testeillä hankit-tavaan tietoon. Laadullista tutkimusta kuvaa parhaiten se, että se on tutkijan oma subjek-tiivinen näkemys aiheesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.)

Kananen (2014, 64-65.) toteaa laadullisen tutkimuksen koostuvan erilaisista menetelmis-tä, sillä ratkaisun tuottamiseen tarvitaan tietoa, jota kerätään erilaisilla tiedonkeruumene-

telmillä. Osa tutkimuksen aineistosta on jo olemassa olevaa sekundääri aineistoa, jota voidaan hyödyntää sellaisenaan. Valmiilla aineistolla kuten kirjoilla, tilastoilla tai muistioilla on tärkeä merkitys laadullisessa tutkimuksessa. Osa aineistosta kerätään tutkimuksen tutkimusongelmaa varten ja lähes aina tutkija joutuu keräämään aineistoa kentältä havainnoinnin, haastattelujen ja kyselyjen avulla.

Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelut voidaan yleisesti luokitella osallistujamäärän mukaan ryhmä- tai yksilöhaastatteluksi. Kysymystyyppin perusteella voidaan puhua lomakehaastattelusta (kysely haastattelu), teemahaastattelusta ja syvähaastattelusta (avoin haastattelu). Teemahaastattelu on haastattelun muodoista käytetyin. (Kananen 2014, 70.)

4.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi laadullisentutkimuksen yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Se on strukturoidun eli lomake- ja syvähaastattelun välimuoto ja vaatii haastattelijan ja haastateltavan fyysistä läsnäoloa. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet eli teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsijärvi ym. 2009, 208; Kananen 2014, 76.)

Teemahaastattelun lähtökohtana on korostaa ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamaa merkitystä sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Eteneminen tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa on teemahaastattelulle ominaista. Ensiksi aloitetaan jostakin teemasta yleisellä tasolla ja edetään yhden teeman osalta aina yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Keskustelun avulla tutkija oppii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Ymmärrys tuo uusia teemoja ja tarkentavia kysymyksiä ja keskustelun eläessä aihepiirejä syvennetään ja lavennetaan. Avoimuudessaan teemahaastattelu onkin lähellä syvähaastattelua. Myös tutkijalla on oltava jonkinlainen ennakkonäkemykset tutkittavasta aiheesta, jotta hän voi laatia haastattelun teemat. Teemoilla tutkija pyrkii varmistumaan siitä, että haastattelussa saadaan informaatiota kaikista niistä asioista, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. (Kananen 2014, 77; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 75), mukaan teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. On tutkijan päätettävissä pitääkö tiedonantajille esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja pitääkö kysymykset esittää tietyssä ja samassa järjestyksessä tai pitääkö sanamuotojen olla jokaisessa haastattelus-

sa samat. Yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihteleeekin teemahaastatteluilla toteutetusta tutkimuksesta toiseen.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, koska verkostoituminen ei ole käsitteenä yksiselitteinen ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Oli siis tärkeää päästä itse kohdentamaan ja rajaamaan haastattelujen kulkua tutkimuksen tarpeiden mukaiseksi teemoja käyttäen. Teemahaastattelu antoi myös haastateltaville tilaa ja aikaa tuoda heidän perimmäiset ja syvimmät omakohtaiset ajatukset verkostoitumisesta. Myös tutkijan oma kokemus ja ymmärrys aiheesta mahdollisti syvempien ja tarkempien kysymysten esittämisen teemoihin liittyen ja teki teemahaastattelusta tehokkaan aineistonkeruumenetelmän.

4.1.3 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston laatu

Tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuudessa ja pätevytydessä on silti vaihtelua. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia luotettavuusmittareita, joista yleisimmät ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Se voidaan todeta esimerkiksi tekemällä tutkimus uudestaan tai tarkastelemalla toisen tutkijan tuloksia samasta tutkimuksesta. Tutkimustulosten ollessa samat voidaan todeta tulokset reliabiliteetiksi. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata niitä asioita joita tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Validiteetti heikentyy esimerkiksi sillä, että kyselyyn vastanneet ovat käsittäneet kysymykset aivan toisin kuin tutkija oli ajatellut ja tutkija käsittelee vastauksia edelleen alkuperäisen oman ajattelutapansa mukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232; Kananen 2014, 147.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vastuu tutkimuksen luotettavuudesta on suuri. Hän päättää mitä tutkitaan, mitä kysytään ja miten kerätty aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Tutkimusasetelman on oltava kunnossa ja tutkimusprosessi pitää toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan. Luotettavuustarkasteluun ja tutkimuksen riskien hallintaan on kiinnitettävä huomiota jo suunnitteluvaiheessa. Ennakkosuunnittelulla päästään luotettavuustarkastelussa aina parempaan tulokseen kuin pohtimalla jälkikäteen sitä, mitä tuli tehtyä ja miten onnistuttaisiin hoitamaan luotettavuus tarkastelu jälkijättöisesti. (Kananen 2014, 150-151.)

Kanasen (2014, 146.) mukaan objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa

eikä luotettavuutta voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa haastateltaviin otettiin yhteyttä hyvissä ajoin ennen haastattelutilanetta. Haastateltavat saivat myös tulevan teemahaastattelun haastattelurungon ennakoon tarkasteltavaksi ja tutkimuksen laatija avasi teemoja etukäteen. Tällä varmistettiin se, että haastateltavilla oli hyvin aikaa miettiä tulevan haastattelun teemoja syvällisemmin ja vältettäisiin hätiköidyt ja hetken mielijohteesta saadut vastaukset. Olikin ilo huomata, että osa yrittäjistä oli todella paneutunut haastatteluihin etukäteen ja heillä oli kattavat muistiinpanot valmiina haastattelujen alkaessa. Tutkimuksen laatijan oma kokemus ja tieto alalta edistivät haastattelujen laatua ja mahdollisti sen, että haastattelujen teemat ymmärrettiin haastateltavien kesken tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti.

Haastateltaviksi pyrittiin saamaan erilaisia ja eri tilanteissa olevia yrittäjiä ja toimihenkilöitä maantiekuljetusalalta, jotta aineistoon saadaan vastauksia eri näkökulmista. Tämä on tärkeää tutkimustulosten kokonaisuutta ajatellen. Luotettavuuteen vaikutti myös se, että haastattelut saatiin toteutettua rauhallisissa tiloissa eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ollut.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksessa haastateltiin kuljetusalalla toimivia yrittäjiä ja toimihenkilöitä, joilla on vankka kokemus alalta. Haastattelun kohdejoukoksi onnistuttiin saamaan pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla toimivia yrittäjiä tai toimihenkilöitä, joiden yritysten toiminta perustuu pääosin jakelukuljetuksiin. Kohdejoukkoon pyrittiin saamaan yrittäjiä ja toimihenkilöitä erikokoisista yrityksistä, jotta kuljetusalasta ja sen verkostoista saataisiin havaintoja eri näkökulmista. Osaan haastateltavista otettiin yhteyttä opinnäytetyöntekijän aiempien kontaktien kautta ja osa valittiin satunnaisesti Uudellamaalla toimivista liikennöitsijöistä.

Taulukko 5. Haastateltavien profiilit.

Haasteltava	Ikä	Työnkuva	Yrityksen koko (työntekijät)	Vuodet yrittäjänä
A	59	Yrittäjä	1	40
B	34	Yrittäjä	25	9
C	33	U.P.S.:n pohjoismaiden alihankinta vastaava (OPS Specialist)	n. 250	Kuljetusalalla 15 vuotta
D	29	Yrittäjä	55	2
E	38	Yrittäjä	5	15

Haastattelut toteutettiin 12.2.2015 - 20.3.2015 välisellä ajalla. Haastatteluiden ajankohdistusta sovittiin kuljetusyrittäjien kanssa etukäteen sähköpostilla ja puhelimitse. Sähköpostiviestissä opinnäytetyöntekijä esitteli itsensä ja avasi opinnäytetyön aiheita ja tavoitteita. Samalla haastateltaville lähetettiin myös tulevan haastattelun teemahaastattelunrunko, joka on opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Opinnäytetyöntekijä kävi tämän jälkeen haastattelemassa jokaista yrittäjää erikseen ja haastattelut suoritettiin yrittäjien kotona tai toimipisteellä. Ennen varsinaisen nauhoituksen aloittamista kävimme haastateltavien kanssa vielä haastattelun aiheita ja opinnäytetyön teemoja läpi. Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon mukaisesti. Jokainen haastateltava antoi luvan nauhoittaa haastattelu ja kaikki haastattelut tehtiin nauhoittaen, sekä samalla havainnollistettiin joitakin tärkeäksi nousseita seikkoja paperille.

Haastattelutapana oli yksilöhaastattelu. Haastattelujen kesto vaihteli kahdestakymmenestä viidestä minuutista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin. Kestojen eroihin vaikutti se, että osassa haastatteluista syvennyttiin joihinkin aiheisiin todella syvällisesti ja ajaututtiin jopa hieman sivuraiteille ja lyhyemmissä haastatteluissa edettiin nopeammilla ja ytimekkäämmillä vastauksilla. Kaikki haastateltavat olivat pohtineet tulevan haastattelun teemoja etukäteen ja haastattelut saatiin käyntiin sujuvasti. Haastattelijan oma kokemus kuljetusalalta auttoi luomaan haastattelijan ja haastateltavan välille hyvän keskusteluilmapiirin, jossa pystyttiin käsittelemään teemoja syvällisesti. Joidenkin haastattelujen jälkeen todettiin, että yleisesti kuljetusalasta olisi mukava keskustella enemmän. Kaksi haastateltavaa koki haastattelun myös itselleen hyödyksi, koska arjen kiireessä ei aina tule pohdittua aiheita yhtä ajatuksella.

Haastateltavien lukumäärä oli lopulta viisi. Tämä oli riittävä määrä, sillä lähes kaikkien haastateltavien vastaukset olivat samansuuntaisia, eikä uusien haastateltavien lisääminen olisi antanut enää olennaista uutta tietoa. Haastattelut litteroitiin ja litteroinnin aikana pyrittiin jo korostamaan oleellisia ja huomioitavia asioita joita haastattelussa tuli ilmi. Haastattelujen tulokset analysoitiin haastattelurungon teemojen mukaisesti. Pääteemojen alle opinnäytetyöntekijä oli vielä jaotellut pienempiä teemoja. Esimerkiksi teeman ”verkostot kuljetusalalla” alla oli teemoja ”verkostojen muodot” ja ”verkostojen tulevaisuus”.

4.3 Verkostoitumisen merkitys aloittavalle kuljetusyrittäjälle

Tässä osiossa käsitellään haastattelujen tuloksia. Aiheet käsitellään tehtyjen teemahaastattelujen mukaan teemoittain. Teemoja oli viisi ja ne olivat kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen haasteet, verkostot kuljetusalalla, yritysten omat verkostot, verkostoitumisen hyödyt ja verkostoitumisen riskit ja haitat. Verkostotoiminta rajattiin haastatteluissa kuljetusyritysten väliseen verkostotoimintaan.

4.3.1 Kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen haasteet

Haastattelun ensimmäinen teema oli kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen haasteet. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka haasteelliseksi alalla toimivat toimijat kokevat kuljetusalan aloittavalle yrittäjälle ja samalla nostaa esille ominaisuuksia, joita aloittavalta kuljetusyrittäjältä vaaditaan. Vastauksissa oli samansuuntainen linja siitä, että kuljetusyrittäjäksi ryhtyminen on helppoa, mutta liiketoiminnan käynnistäminen ja alalla menestyminen on tänä päivänä haasteellista. Suurimmaksi haasteeksi vastauksissa nousi alalla vallitseva kova kilpailu, mutta esiin nostettiin myös yrittäjien asenne ja tietyt ominaisuudet yrittäjyyttä ajatellen.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kilpailu kuljetusalalla on äärimmäisen kovaa. Tämä tekee alasta todella haastavan uudelle yrittäjälle. Liiketoiminnan käynnistäminen ja menestyminen alalla todettiin vaikeaksi. Lähes jokainen haastateltavista sanoi kovan kilpailun vaikuttavan hinnoitteluun dramaattisesti. Yrittäjät kilpailevat alalla pääosin hinnoilla, mikä tekee yritystoiminnasta haastavaa. Haastateltava A toteaa yrittäjyyden olevan muutenkin hankalaa Suomessa kovasta verotuksesta johtuen ja tämä korostuu etenkin kuljetusalalla. ”Kilpailu tällä alalla on tällä hetkellä niin veristä, että se vie osalta yrittäjistä pohjan terveeltä yrittäjätoiminnalta. Kaikessa mahdollisessa pyritään säästämään” (Haastateltava A). Hän viittaa tämän olevan yksi merkittävimmistä syistä alalla vallitsevaan harmaaseen talouteen. Haastateltava C oli haastateltavista ainoa joka korosti palvelun ja laadun merkitystä ja nosti ne hinnoittelua merkittävämmäksi tekijäksi kilpailussa. Haastateltavat A, B ja E totesivat ulkomailta tulevien kuljetusyritysten vaikuttavan hintakil-

pailuun negatiivisesti. Haastateltava E näki EU:n vaikutuksen tämän suhteen negatiivisena ”Tullit ovat poistuneet ja Suomessa ajaa paljon Viron, Liettuan, Latvian ja Puolan kuorma-autoja. Tämän takia taksat ovat laskeneet todella paljon”. Myös haastateltava B sanoi ulkomailta tulevien yritysten vääristävän Suomen sisäistä hintakilpailua, koska ulkomaisten yritysten kulurakenne on erilainen.

Haastatteluissa nousi esille mielenkiintoinen ristiriita kuljetusyrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan käyntiin saamiseen liittyen. Siinä missä yritystoiminnan käynnistäminen ja menestyminen kuljetusalalla koettiin haasteelliseksi, nähtiin kuitenkin itse kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen olevan turhankin helppoa.

”Alalle pääseminen on liian helppoa. Riittää että on rahaa käydä kurssit ja ostaa jonkinlainen auto, jolla pääsee eteenpäin. Se ei vaadi muuta osaamista. Moni lähtee tällä mentaliteetilla liikkeelle ja luulee, että rahaa tulee helposti sisään eikä ota huomioon alaan ja yrittäjyyteen liittyviä riskejä ja kustannuksia.” (Haastateltava D)

Haastateltava D nosti myös esille sen, että alalla on paljon liikennöitsijöitä jotka roikkuvat mukana tekemällä ”nollatulosta”, mutta eivät vain halua lopettaa liiketoimintaansa. Kuljetusyrittäjäksi ryhtymisen helppouden todettiin johtavan siihen, että alalla on paljon yrittäjiä joista monella ei ole minkäänlaista käsitystä yrityksen pyörittämisestä, kustannusten laskemisesta tai budjetoinnista. Kuljetusalalla on siis paljon toimijoita, jotka tulevat alalle, hinnoittelevat itsensä liian alas ja ajautuvat pian tämän jälkeen konkurssiin tai liiketoiminta pienenee lähes olemattomaksi. Tämän kaltaisten yrittäjien havaittiin olevan yksi syy siihen, miksi kuljetusalan hinnat pysyvät niin matalina. Varsinkin haastateltavat C ja D pitivät hyvin tärkeänä ennakoivaa suunnittelua ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Tällä he tarkoittivat selkeää näkemystä siitä, mitä myydään, millaisia palveluja tarjotaan ja millä hinnalla sekä valmiiksi laskettua hahmotelmaa kannattaako toiminta. Haastateltava C tuntee monta kuljetusyrittäjää ja korostaa yrittäjän osaamista taloudenpidossa.

”On tärkeää osata laskea kustannukset, verotukset ja muut kulut. Vaikka kuin hyvin osaisit ajaa autoa, mutta et taloudellista puolta hallitse niin vaikeaa tulee olemaan. Moni ei aloittaessa ymmärrä tätä, eikä ole miettinyt talouden hallinnallista puolta.” (Haastateltava C)

Määrätietoisuuden ja taloudellisen osaamisen lisäksi aktiivisuutta, yhteistyökykyä ja rohkeutta tarttua tilaisuuteen pidettiin ominaisuuksina, joita menestykseen pyrkivällä kuljetusyrittäjällä on oltava. Yhteistyökyvykkyys ja taito luoda kontakteja nousi tärkeimmäksi osaksi yritystoiminnan laajentamista ajatellen. Siitä huolimatta tietynlainen itsepäisyys ja jopa röyhkeys koettiin merkittäväksi selviytymiskeinoksi nykyisessä kilpailutilanteessa.

”Ala vaatii välillä härskiyttä sekä vahvaa omien etujen ajamista. On tartuttava tilaisuuteen rohkeasti jos siihen on mahdollisuus ja tällöin olla välittämättä muista. Sivusta seuraajat ja paikallaan seisijat harvoin menestyvät tällä alalla varsinkaan tässä kilpailutilanteessa. Mahdollisuutta hyviin diileihin ei tarjota joka päivä ja silloin kun mahdollisuus tarjoutuu, on siihen tartuttava vaikka mikä olisi.” (Haasteltava A)

Yhteistyökyvykkyyden ja yhteistyöosaamisen lisäksi olisi siis oltava samalla röyhkeä ja ajateltava päämäärätietoisesti omia etujaan. Kaksi haastateltavaa totesikin, että näiden kahden asian välissä tasapainottelu ja itselleen sopivan tien löytäminen on kuljetusyrittäjän omassa tekemisessä haasteellista.

4.3.2 Verkostot maantiekuljetusalalla

Verkostot kuljetusalalla oli haastattelujen toinen teema. Teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka verkostoitunut ala kuljetusala on, millaisia verkostoja alalla on, miten ne toimivat ja millaiseen suuntaan verkostot tulevaisuudessa kehittyvät.

Kuljetusalan verkostoista kysyttäessä haastateltavilla tuli aluksi erilaisia näkemyksiä, milaista verkostotoimintaa alalla on. Esiin nousi alihankinnan lisäksi tilausketjuverkosto, johon mainittiin kuuluvan kuljetusten järjestäjät, kuljetusten tilaajat, tavaran toimittajat ja ostajat. Verkostoituminen nähtiin myös kuljetusyrittäjien välisenä yhteistyönä sekä KTK:n tyyppisinä verkostoina, joissa yksi yritys järjestää ajoa eri liikennöitsijöille. Aiheeseen syventyessä todettiin alihankinnan olevan yleisin verkostoitumisen muoto kuljetusalalla. Alihankinnan nähtiin yleistyneen huomattavasti viimeisten kymmenen vuoden aikana ja sama trendi näyttäisi jatkuvan myös tulevaisuudessa. Yleisesti alihankinta nähtiin perustuvan kontrolliin, jossa on yksi johtava yritys. Sen todettiin yleensä olevan isompi toimija, joka ostaa kuljetuksia pienemmiltä yrityksiltä. Suomen kokoisessa maassa on hankala pitää koko maan kattavaa kuljetusverkostoa itsellään, joten isompien yritysten on kannattavampi ostaa kuljetuksia yrityksiltä, jotka ovat yleensä paikallisia toimijoita ja ajavat omalla alueellaan.

Verkostoitumisesta puhuttaessa esille nousi se, että kuljetusalalla on Suomessa hyvin pienet piirit. Neljä haastateltavaa totesi piirien olevan pieniä ja alalla toimivien yrittäjien sekä yritysten tuntevan aika hyvin toisensa ja tietävän toistensa toiminnasta. ”Kaikki isojen kuljetusyritysten johtajat ja alemman luokan päättäjät tuntevat toisensa” (Haastateltava E). ”Suomessa kuljetusalalla on todella pienet piirit. Samat henkilöt vaihtavat yritystä ja tietokanta leviää tämän myötä. Esimerkiksi isommat toimijat tietävät melko tarkasti mitä alihankintaa kilpailevat yritykset käyttävät” (Haastateltava C). Osittain myös pienistä pii-

reistä johtuen haastateltavien yleinen näkemys verkostojen välisestä kilpailusta kuljetusalalla oli se, että kilpailua on, mutta se ei ole veristä. Verkostojen välistä yhteistyötäkin löytyy. ”Yhteistyötäkin tehdään todella paljon. Koska esimerkiksi jos kaluston ja miehistön kanssa on ongelmia, niin silloin saatetaan tarvita muun verkoston apua.” (Haastateltava C). Myös haastateltava D näkee verkostojen välisen tilanteen sopuisana.

”Alihankintaverkostojen välillä ollaan yleensä aika sovussa. Yleensä toimialueet, verkostojaot sekä diilit alihankkijoista on aika sovussa tehty eikä riistoa näiden kesken ole. Monesti nämä asiat ovat kehittyneet ajan saatossa pikkuhiljaa nykyiseen muotoonsa. Aika vähän on siis ihan oikeata kilpailua, eikä juurikaan kuule sitä, että joku verkosto ryöstäisi toisen toimia.” (Haastateltava D)

Haastateltava B totesi, että yrittäjien välisiä yhteistyöverkostoja voisi olla enemmänkin. Tässä hän mainitsi internetin hyväksi keinoksi, jonka kautta olisi nopea ja helppo vaihtaa tietoa ja luoda uusia yhteyksiä yrittäjien välillä. Internetin tarjoamien mahdollisuuksien käyttöä yhteistyöverkkojen luomiseen käytettiin haastateltava B:n mielestä todella vähän ja tähän nähtiin syyksi se, että alalla on melko vähän nuoria yrittäjiä. Moni alalla pitkään toiminut yrittäjä ei ole sisäistänyt internetin tarjoamia mahdollisuuksia.

Verkostojen kehittyminen ja tulevaisuus nähtiin samansuuntaisina. Isot ja kansainväliset yritykset tulevat vähentämään omia kuljetuksiaan ja keskittyvät enemmän kuljetuksien ja verkoston toiminnan kontrollointiin. Kuljetukset siirtyvät entistä enemmän alihankkijoiden hoidettaviksi ja verkostojen toiminnan nähtiin laajentuvan ja kasvavan tulevaisuudessa. Tämän myötä myös alihankkijoiden yrityskoot tulevat kasvamaan ja pienempiä toimijoita nähdään vähemmän. Yksi alihankkija saattaa tulevaisuudessa olla yhä useammin sidoksissa moneen verkostoon.

”Tulevaisuudessa verkostot tulevat kasvamaan entisestään. Asiakkaat eivät halua että kuljetuskustannukset nousee, mutta tosiasia on että Suomessa etäisyydet eivät muutu mihinkään. Tämä johtaa siihen, että kuljetuksia niin sanotusti yhdistyy ja sama auto saattaa jakaa monen isomman yrityksen toimituksia tietyille alueille. Turha lähettää monta puoliksi tyhjää autoa tietyille alueille.” (Haastateltava C)

4.3.3 Yritysten omat verkostot

Kolmas teema oli yritysten omat verkostot. Tämän teeman tarkoituksena oli havainnollistaa teemassa ”verkostot kuljetusalalla” esiin nousseita käsityksiä kuljetusyritysten verkostoista. Teemassa avataan haastateltujen toimijoiden omia verkostoja ja niiden toimintaa.

Haastateltava A toimii tällä hetkellä Helsingin KTK:n liikennöitsijänä. Hänen liiketoimintansa perustuu pääosin KTK:n järjestämään ajoon. Haastateltava pitää KTK:ta hyvänä vaihtoehtona aloittavalle yrittäjälle saada ajoa heti liiketoiminnan alkuvaiheilla, mutta muistuttaa myös KTK:n ottavan oman osuutensa. Haastateltava A tuntee alalta myös paljon muita liikennöitsijöitä ja pitää tätä tärkeänä osana omaa toimintaansa. Osan kollegoiden kanssa on muodostunut pitkä aikaisia ystävyssuhteita.

”Kollegat on meikäläiselle tärkeitä. Jos satun vaikka sairastumaan tai auto ei lähde aamulla käyntiin, niin on omilla suhteilla mahdollisuus saada jostain apua ajamaan omat ajoni. Tämä luo sellaista perusturvaa päivittäiseen tekemiseen. Kaverisuhteet ovat tärkeitä tällä alalla varsinkin silloin kun toimii yksin.” (Haastateltava A)

Eli haastateltava A:n kohdalla yrittäjän omat sosiaaliset verkostot ja yrittäjien välinen keskinäinen yhteistyö ovat tärkeässä asemassa. Haastateltava A on ollut pitkään kuljetusyrittäjänä ja toiminut myös alihankkijana isommilla toimijoilla. Hän koki alihankkijana olemisen menevän vuosien saatossa enemmän ja enemmän tiukempaan ja sidotumpaan suuntaan, eikä yrittäjän omaa vapautta päättää asioista enää ollut siinä määrin kuin olisi toivonut. ”Tänä päivänä monessa toiminnassa kuljetusyrittäjä on pikemminkin renki, jonka päätännäältä omaan toimintaan on hyvin vähäistä” (Haastateltava A).

Haastateltava B:n verkosto perustuu pääosin alihankintaan. B:n nykyinen yritys on syntynyt kahden samalla toimijalla alihankkijana toimineen yrityksen yhdistyttyä. Hänen yrityksensä on kansainvälisestikin suuren toimija X:n suurin alihankkija Suomessa. Alihankinta yritys X:lle on tällä hetkellä yritykselle tärkein tulon lähde. Tämä yhteistyö näkyy päivittäisessä tekemisessä sillä alihankinta koostuu useammasta jokapäiväisestä ajosta ja vastuu tiettyjen alueiden jakelusta kuuluu täysin haastateltava B:n yritykselle.

”Monella kuljetusyrittäjällä on samanlainen toimintamalli kuin itsellä. Eli tehdään päivittäistä ja tiivistä yhteistyötä isomman toimijan kanssa. Meillä ajaa yli kaksikymmentä autoa päivittäin yhden isomman toimijan ajoa. Meidän vastuu omien alueiden hoitamisesta on siis suuri toisenkin osapuolen vinkkelistä katsottuna.” (Haastateltava B)

Haastateltava B:n alihankinta perustuu pitkälti isomman toimijan kontrollointiin, jolla on selkeät ohjeet kuljetusten palvelua ja toimintatapoja koskien. Haastateltava B sanoo harjoittaneensa alihankintaa samalle yritykselle jo useampia vuosia, joten luottamus yritysten välillä on melko korkea. Päivittäin ei tarvitse olla toiminnan ulkopuolisessa yhteydessä, koska yritys tietää mitä tehdä ja miten asiat pitää hoitaa.

”Päivittäisessä duunissa kuskit ja yrityksemme voivat käyttää luovuuttaan ja omaa päätäntävaltaansa, jotta päivän keikat saadaan hoidetuksi. Isommat strategiset ja suunnitelmallisemmat toiminnot ja muutokset lenkkejämme koskien käydään aina isomman toimijan kanssa yhdessä läpi.” (Haastateltava B)

Tämän lisäksi haastateltava B:llä on myös alihankintaa toiselle isommalle toimijalle, mutta tässä volyymit ovat huomattavasti pienempiä. Haastateltava B on myös pyrkinyt aktiivisesti saamaan kehitettyä omia suhteitaan erilaisiin yrityksiin, joidenka kautta saadaan liiketoiminnalle vakautta, eikä olla riippuvaisia muista kuljetusyrityksistä.

”Totta kai on myös tärkeää pyrkiä pitämään suhteita yllä muuallekin. Ikinä ei tiedä mikä on tilanne vuoden päästä ja tämän vuoksi on hyvä, ettei liiketoiminta ole täysin riippuvainen vain yhdestä diilistä.” (Haastateltava B)

Haastateltava C työskentelee United Parcel Servicen (U.P.S.) OPS Specialistina ja vastaa osittain koko pohjoismaiden alihankintatoiminnasta. Hän sanoo U.P.S.:lla olevan paljon vakituisia toimijoita alihankkijoina. Jakelutoiminta Suomessa ja muissa pohjoismaissa perustuu pitkälti alihankintaan. Suomessa U.P.S. hoitaa pääkaupunkiseudun jakelun omilla autoillaan, mutta muun Suomen jakelu ostetaan alihankintana, joten alihankinta on tärkeä osa U.P.S.:n joka päivästä toimintaa.

”U.P.S. pitää alihankkijayrityksiinsä vuosittain yhteyttä ja yhteyttä pidetään myös yrityksiin joita ei sillä hetkellä käytetä tai käyttö on vähäistä. Yritykset pidetään siis kiinni toiminnassa jos jotain tapahtuu. Suurin osa alihankkijayrityksistä on paikallisia toimijoita omalla alueella.” (Haastateltava C)

Pienempien alihankintayritysten lisäksi yhteistyötä tehdään myös Posti Oy:n kanssa, jolla on laaja koko maan kattava jakeluverkosto. ”Varsinkin syrjäisemmillä alueilla, jotka ovat kaukana taajamista ja liikekeskuksista halvimmaksi tulee käyttää Postia” (Haastateltava C). Haastateltava C sanoo U.P.S.:n verkoston rakentuneen pitkälti aiemmin olemassa olleiden suhteiden kautta. Nykyiseen muotoonsa verkosto on rakentunut vuosien saatossa ja muutoksia tai vaihtuvuutta on vuosittain melko vähän. Haastateltava korostaa laadun olevan U.P.S.:lle tärkeää ja tämän takia pyrkimys syvempään yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa on tärkeää. Samalla pyritään myös auttamaan alihankkijoita esimerkiksi tehostamalla heidän toimintaansa.

Haastateltava D on yrittäjä ja hänen yrityksensä liikeidea on tarjota ajoa muille liikennöitsijöille. Yrityksen toimintamalli on siis samansuuntainen kuin esimerkiksi KTK:lla ja verkosto koostuu useista muista liikennöitsijöistä. Haastateltava sanoo kaiken yrityksen tekemisen

perustuvan tarkasti määriteltyyn segmenttiin, johon muun muassa jakelukuljetukset kuuluvat tärkeänä osana.

”Koko verkostomme kuljetuksen puolella perustuu tähän tiettyyn segmenttiin. Verkostossa on useita liikennöitsijöitä, joilla on samat päämäärät tekemisen suhteen. Osan KTK:n verkostojen kanssa tehdään myös yhteistyötä. Se miten meidän verkoston kautta saa ajoa on tapauskohtaista, mutta yleensä keskitytään yrittäjiin joilla on useampia autoja ja laajempi kalusto. Yrittäjällä on oltava halu tehdä liiketoimintaa sekä kaluston on oltava myös kunnossa.” (Haastateltava D)

Verkostoon kuuluu siis useita liikennöitsijöitä, joille haastateltavan yritys toimii tukipilarina ja organisoijana. Moneen verkostoon kuuluvaan yritykseen ollaan siis yhteydessä päivittäin, mutta on myös liikennöitsijöitä joiden toiminta on niin selkeä, ettei yhteyttä tarvitse pitää päivittäin. Haastateltava D haluaa myös korostaa sitä, että verkoston toiminta perustuu tiiviiseen yhteistyöhön. ”Ei ole vaihtoehto että unohdettaisiin joku liikennöitsijä ja jätetään oman onnensa nojaan” (Haastateltava D).

Haastateltava D:n yrityksen verkostoa muokataan tarpeen vaatiessa ja mahdollisuuksien mukaan ennakkoiden. Verkoston rakentuessa yhteyttä on otettu niin yrityksen osalta kuin myös liikennöitsijöiden osalta. Nykyisen verkoston luomiseen on vaikuttanut myös haastateltavan edelliset suhteet kuljetusalalta. Esimerkiksi jos tiedossa on ollut hyvä liikennöitsijä, on tämä ollut heti vaihtoehto yhteistyökumppaniksi. Haastateltava D pitikin hyvien ja luotettavien liikennöitsijöiden löytämisen olevan avainasemassa hyvän verkoston luomisessa. ”Tarkoitus ei ole kasvaa yrityksenä ja verkostona sillä että otetaan vaan mahdollisimman paljon liikennöitsijöitä, vaan laatu on tärkeä tekijä kumppaneiden valinnassa” (Haastateltava D).

Haastateltava E kertoi oman liiketoimintansa tukipilarin olevan alihankintasopimus isomman kansainvälisen toimijan kanssa. Hänellä on kaksi autoa joka arkipäivä ajossa isomalle toimijalle. E on myös KTK:n liikennöitsijä ja ajaa arkisin sekä viikonloppuisin satunnaisia ajoja KTK:n kautta. ”Firmani on vastuussa meille annetuista vakioajoista ja ne tulee hoitaa joka päivä. KTK ajoa on myös päivittäin ja nämä ovat yleensä satunnaisia tilausajoja paikasta A paikkaan B” (Haastateltava E). Tämän lisäksi haastateltava E ajaa silloin tällöin toisen isomman alihankkijan ajoja jos tilanne vaatii, eli käytännössä toimii alihankkijana alihankkijalle.

”Tunnen hyvin toisen yrittäjän, jolla on monta jakelualuetta päivittäin. Joskus sillä saattaa olla kuskeja kipeänä tai muuten ruuhkainen päivä ja olen silloin jeesannut häntä omilla vapailta autoillani. Väliillä päivät ovat etukäteen tiedossa ja välillä puhe-

lin soi aamulla ja sitten katsotaan onko sinä päivänä mahdollista auttaa.” (Haastateltava E)

Haastateltava E sanoikin tilanteiden joissa omat autot ovat ajossa ja ”naapuri” pyytää apua on harmillinen, koska aina pitäisi olla pyrkimys antamaan itsestään kuva että on käytettävissä. ”Jos en tuntisi toista yrittäjää hyvin ja tulee tilanne, että en pysty tarjoamaan hänelle ajoa sillä hetkellä, voisi olla että toista mahdollisuutta ei enää tule” (Haastateltava E). Haastateltava E piti liiketoimintansa kannalta tärkeimpänä suhdettaan kansainväliseen toimijaan, koska päivittäiset vakioajot luovat turvaa liiketoiminnalle ja kuskitkin tietävät näissä ajoissa päivittäisen tehtävänsä.

4.3.4 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisen hyödyt oli haastattelujen neljäs teema. Verkostoituminen koettiin kuljetusalalla enemmänkin välttämättömyydeksi kuin hyödyksi. Verkostoja ja niiden merkitystä pidettiin tärkeänä osana kuljetusyrittäjien liiketoimintaa. Neljä haastateltavaa oli yhtä mieltä siitä, että ilman minkäänlaista verkostomaista toimintaa on aloittavan yrittäjän lähes mahdoton päästä sisään kuljetusalalle. Esimerkiksi haastateltava A totesi että ”Ilman määrätietoista ja rohkeaa verkostoitumista pienen kuljetusyrittäjän on mahdotonta päästä isojen toimijoiden markkinoille. Valmiiden suhteiden merkitystä aloittavalle yrittäjälle ei voi korostaa liikaa” (A). Ainoastaan haastateltava B:n mielestä valmiit verkostot helpottavat alkuun pääsemistä, mutta eivät ole välttämättömiä kuljetusyrittäjäksi lähdeettäessä. Hän oli sitä mieltä, että jos yrittäjä on itse aktiivinen, määrätietoinen ja omaa halun menestyä, pystyy oman verkoston luomaan ja pääsemään verkostoihin sisälle ilman aiempia suhteita. Verkostojen hyödyksi nousi myös yrittäjän omat henkilökohtaiset verkostot, joista on apua vaikeissa ja yllättävissä tilanteissa.

”On mietittävä jo heti aluksi mitä teen jos olen kipeä, jos lapsi on kipeä ja niin edelleen. Esimerkiksi on hyvä että on kaveri joka pääsee jeesaamaan tarvittaessa ja että on joku kenen kanssa pystyy yhteistyössä tekemään toimintaa että ajot hoidetaan. On hyvä tuntee myös esimerkiksi rengastoimittaja jolle soitat kun rengas puhkeaa.” (Haastateltava D)

Yrittäjän kannalta verkostoituminen todettiin siis olevan korvaamaton keino saada ajoa omalle yritykselleen sekä henkilökohtaisten verkostojen auttavan päivittäisissä yllättävissä tilanteissa. Haastateltava C sanoi isomman toimijan näkökulmasta verkostoitumisen suurimmaksi hyödyksi kustannustehokkuuden. ”Kuljetusalalla yleensäkin ykkösjuuttu hyödyissä on kustannustehokkuus ilman muuta.” (Haastateltava C)

4.3.5 Verkostoitumisen riskit ja haitat

Haastatteluiden viides teema oli verkostoitumisen riskit ja haitat. Jo aiemmassa teemassa todettiin verkostoitumisen olevan lähes välttämätöntä uudelle yrittäjälle. Tästä johtuen haastatteluissa ei löytynyt syytä sille miksi ei kannattaisi verkostoitua. Enemminkin esiin nostettiin pointteja, jotka voivat johtaa verkoston huonoon toimintaan tai hajoamiseen.

Verkostoitumisen suurimmaksi riskiksi nähtiin verkostoon kuuluvien yrittäjien erilaiset näkemykset yhteisistä päämääristä. Visioiden ja päämäärien eroavaisuudet nostettiin todennäköisimmäksi syyksi sille, että yritysten väliset verkostot kaatuvat. Näkemykset voivat olla erilaisia niin liikennöitsijöiden kesken kuin myös isomman toimijan ja alihankkijoiden kesken.

”On ollut tilanteita joissa saman toimijan alihankkija yritykset ovat ajautuneet huonoihin väleihin kun joku on yrittänyt haukata vähän isomman palan omenasta ja astunut toisten ruudulle. Tällaisissakin tilanteissa on tärkeää, että on hyvät suhteet isompaan yritykseen.” (Haasteltava E)

”Alihankinnassa päämäärät saattavat olla erilaisia. Esimerkiksi alihankkija voi pitää kustannustehokkuutta todella tärkeänä mutta samalla laatu kärsii joka on veturiyritykselle tärkeää.” (Haastateltava C)

Myös verkostoitumisen luoma tiivis sitoutuminen nähtiin riskinä. Esimerkiksi liikennöitsijälle jonka liiketoiminta perustuu täysin isomman toimijan alihankintaan, voi olla kohtalokasta jos isompi toimija päättää lopettaa yhteistyön. ”Kuljetusalalla tapahtuu paljon lyhyessä ajassa ja asiat voivat muuttua nopeasti, joten yrittäjyyden alkutaipaleen ollessa lupaava ei silti kannata tuudittautua paikoilleen” (Haastateltava B). Isommilla toimijoilla nähtiin joissakin tilanteissa olevan valtaa esimerkiksi kieltää omaa alihankkijayritystään tekemään työtä jollekin toiselle isommalle yritykselle. ”Joissakin verkostoissa isommat yritykset ovat kieltäneet toimimasta jonkun muun isomman yrityksen kanssa” (Haastateltava E).

Haastateltava C näki isomman toimijan kannalta alihankinnan tuovan haasteita esimerkiksi laadun seuraamiseen. ”Laatua ei voida seurata, sitä mikä näkyy siis asiakkaalle. Myös kouluttaminen on tietysti mielessä hankalampaa koska se ei ole omassa kädessä. Voit antaa materiaalit mutta et näe mitä kouluttaminen on ollut loppupeleissä. Varsinkin uusissa pienissä muutoksissa” (Haasteltava C).

Riskien hallintaan ja niiden ehkäisemiseen ei nähty mitään suurta erikoista lääkettä. Verkostojen toiminta on monesta tekijästä kiinni, joten omaan tekemiseen keskittyminen ja

omien asioiden hoitaminen hyvin nähtiin keinona joilla konfliktien syntymistä voidaan omalta osalta vähentää. Haasteltava C totesi isompien yritysten arvostavan alihankkijoiden perinteisiä suomalaisia arvoja joihin kuuluu rehellisyys, avoimuus, tietynlainen joustavuus puolin ja toisin, ja että pidetään kiinni siitä mitä on sovittu. ”Kuljetusyrittäjän on myös huomioitava asiakkaan tarpeet ja kuunnella oikeasti mitä asiakas haluaa. Tämä kiinnittää isompien toimijoiden huomion” (Haasteltava C). Verkoston rakentamisvaiheessa on suurin mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan verkoston tulevaan toimintaan. Haastateltava D mainitsi keskittymisen ja tarkan harkinnan verkoston rakentamisessa olevan avainasemassa riskien vähentämiseen.

”Verkostoja kaatuu usein siihen, että liikennöitsijöillä onkin erilaiset päämäärät. Alussa pitäisi olla huomattavasti huolellisempi. Esimerkiksi omassa toiminnassa tämä näkyy niin, että ei pyritä räjähdysmäiseen verkoston kasvattamiseen vaan pyritään tarkasti harkitsemaan mitä tarvitaan ja mitä liikennöitsijällä on antaa, istuukoiden muottiin.” (Haastateltava D)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä tutkimusongelmaan ja opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Kappaleen loppupuolella arvioidaan myös opinnäytetyöprosessin etenemistä ja opinnäytetyöntekijän omaa oppimista prosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää maantiekuljetusyrityksen perustamista Uudellemaalle harkitsevalle henkilölle millainen merkitys verkostoitumisella on aloittavalle kuljetusyrittäjälle haastavalla toimialalla ja tähän saatiin vastaus: maantiekuljetusalalla verkostoituminen on hyvin yleistä ja liiketoiminnan kannalta verkostosuhteet ovat lähes välttämättömiä. Tämä korostuu entisestään aloittavalla kuljetusyrittäjällä, jolla ei ole vielä ”ni-meä” alalla ja päivittäistä ajoa pitäisi saada, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa.

Verkostoitumisen merkityksen lisäksi tutkimuksessa pyrittiin analysoimaan kuljetusalan nykytilaa maantiekuljetuksiin keskittyen sekä havainnoimaan millaisia verkostomuotoja alalla on.

Tutkimuksessa kävi ilmi että maantiekuljetusala on haastava toimiala aloittavalle yrittäjälle varsinkin tässä taloustilanteessa. Luvussa 3.2.3 mainitaan maantiekuljetusalan kustannusten olevan Suomessa Euroopan suurimmat. Tämän lisäksi kilpailu on alalla äärimmäisen kovaa ja tähän merkittävämpänä syynä on suuri liikennöitsijöiden määrä. Tutkimustulosten mukaan yksi syy liikennöitsijöiden suureen määrään on, että kuljetusyrittäjäksi on helppo ryhtyä. Tästä johtuen alalla on paljon toimijoita, joilla ei ole taloudellista osaamista eikä suunnitelmallisuutta. Moni yrittäjä tekee alalla nollatulosta, mutta jatkaa silti päivittäistä liiketoimintaansa. Tämän vaikutus näkyy kuljetusalan hinnoittelussa, joka on kustannuksiin nähden alhainen ja liiketoiminta on hankala saada kannattavaksi. Myös erilaisilla kulurakenteilla toimivat ulkomaiset kuljetusyritykset vaikuttavat kuljetusten alhaiseen hinnoitteluun. Aloittavan yrittäjän on tärkeä ottaa asioista selvää ja tehdä ennakoivia taloudellisia laskelmia siitä onko liiketoiminta kannattavaa sen hetkisillä resursseilla.

Haastattelutuloksista kävi ilmi maantiekuljetusalan olevan erittäin verkostoitunut toimiala. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että luvussa 2.1.1 mainituista verkostotyypeistä kuljetusyrittäjät toimivat keskenään usein horisontaalisessa verkostossa, jossa saman alan kilpailevat yritykset toimivat yhteistyössä. Tämä näkyy etenkin alihankinnassa, jossa kuljetusyritykset tekevät tiivistä yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Maantiekuljetusalan yleisimmät verkostomuodot ovatkin KTK- tyyppinen verkosto ja alihankinta.

Luvussa 2.1.3 mainittiin verkostojen johtamisen perustuvan joko kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön. Alihankinnassa verkoston johtaminen perustuu tutkimuksen mukaan yhden isomman yrityksen kontrolliin, joka kontrolloi ja ohjaa alihankintayritysten toimintaa. KTK- tyyppinen verkosto perustuu taas enemmän koordinaatioon, jossa johtava yritys koordinoi liikennöitsijöiden päivittäistä toimintaa, mutta liikennöitsijät tekevät lopullisen päätöksen päivittäisestä toiminnastaan. Haastatteluissa kävi ilmi myös, että maantiekuljetusalalla verkostojen välistä kilpailua on jonkin verran, mutta kilpailu ei ole veristä ja joskus myös verkostojen välillä esiintyy yhteistyötä. Varsinkin tulevaisuudessa isompien yritysten kuljetusten yhtenäistäminen samalle alihankkijalle tullee yleistymään. On kustannustehokkaampaa lähettää yksi auto kuin monta puoli tyhjää autoa yhdelle alueelle.

Tutkimuksessa selvisi että alalla vaikuttavat pienet piirit ja vastuullisesti työnsä tekevät yrittäjät ovat usein lähes kaikkien isompien yritysten tiedossa. Samaan tapaan sana leviää myös huonomaineisista yrittäjistä. Aloittavalle yrittäjälle verkostoituminen on lähes välttämätön keino saada liiketoiminta käyntiin maantiekuljetusalalla. Luvun 2.4 kuvioon 1 viitaten yritys kasvaa ja kehittyy myös maantiekuljetusalalla lähes aina kumppanuuksien kautta. Valmiit suhteet alan eri toimijoihin on haastattelujen perusteella olennaisia tekijöitä liiketoimintaa aloittaessa. KTK verkosto jonka liikennöitsijäksi on helppo ryhtyä, on hyvä keino aloittavalle kuljetusyrittäjälle saada liiketoiminta käyntiin ja päästä sisään alalle.

Kappaleessa 2.4 suurimmiksi riskeiksi verkoston hajoamiseen painottuivat verkostossa toimivien yritysten erilaiset päämäärät, jotka voivat muuttua verkoston luomishetkestä sekä verkoston huono suunnittelu. Samat asiat nousivat esille myös haastattelujen tuloksissa. Verkostoitumisen suurin riski yrittäjän liiketoiminnan kannalta on liiallinen sitoutuneisuus ja kiintymys yhteen verkostosuhteeseen. Tällöin verkoston hajotessa tai verkosto toiminnan päättyessä koko yrityksen liiketoiminta on vaarassa. Riskien minimoimiseksi yrittäjän on hyvä tarkastella omia päämääriään ja miettiä miten ne istuvat mahdollisen verkoston toimintaan. Verkostossa ollessaan yrittäjän on hyvä olla aktiivinen ja pitää yllä tai luoda myös muita suhteita siltä varalta, että sen hetkisen verkoston toiminta lakkaa tai sopimus puretaan.

Taulukko 6 on laadittu teemahaastatteluista saatujen tulosten perusteella selkeäksi yhteenvedoksi. Taulukkoon on koottu teemoittain haastatteluissa tärkeimmäksi nousseet asiat.

Taulukko 6. Teemahaastattelujen yhteenveto

Teema	Yhteenveto
Haasteellisuus aloittavalle yrittäjälle	<ul style="list-style-type: none"> • Haastava toimiala aloittavalle yrittäjälle johtuen erittäin kovasta kilpailusta. • Aloittavan yrittäjän on hyvä ottaa selvää alan kustannuksista ja perehtyä yritystoiminnan taloudellisiin puoliin.
Verkostoituminen maantiekuljetusalalla	<ul style="list-style-type: none"> • Maantiekuljetusala on erittäin verkostoitunut toimiala. Lähes kaikki toiminta alalla perustuu johonkin verkostoon.
Yleisimmät verkostoitumisen muodot maantiekuljetusalalla	<ul style="list-style-type: none"> • KTK tyyppinen liikennöitsijäverkosto • Isompien toimijoiden kontrolloimat alihankintaverkostot
Verkostoitumisen hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • Aloittavalle yrittäjälle verkostoituminen on lähes välttämätöntä. • Valmiiden suhteiden merkitys on suuri.
Verkostoitumisen riskit	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaiset päämäärät verkostojen sisällä voivat johtaa verkostojen hajoamiseen ja konflikteihin. • Kuljetusalalla voi tapahtua paljon muutoksia lyhyessä ajassa, joten turvautuminen vain yhteen verkostoon voi olla liiketoiminnan kannalta kohtalokasta.

Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen ensimmäisenä toimeksiantajan on hyvä keskittyä talouteen ja pyrkiä tekemään laskelmia siitä kannattaako maantiekuljetusyrittäjäksi lähteä ja onko yrittäjyys kannattavaa sen hetkisillä resursseilla. Tämän jälkeen tulee yrittäjän hankkia kaluston lisäksi tavaraliikennelupa. Omien päämäärien ja visioiden tiedostaminen ja suunnittelu nousee tärkeäksi varsinkin verkostoihin liittyessä. Tämä helpottaa yrittäjää hakeutumaan oikeanlaisiin verkostoihin ja löytämään itselleen sopivat verkostokumppanit. Näin riskit verkostojen sisäisiin konflikteihin pienenevät. Tuloksissa painottui myös kappaleessa 2.1.1 mainitut sosiaaliset verkostot, joiden merkitys yrittäjälle koettiin tärkeiksi. Toimeksiantajalla olisi hyvä olla tiedossa joitakin ystäviä, jotka voivat vaikean tilanteen edessä auttaa esimerkiksi tuuraamalla päivittäisessä ajossa.

Uusimaa tarjoaa aloittavalle yrittäjälle Suomen tiheimmin asutun ympäristön, jossa välimatkat ovat lyhyitä. Yritysten ja asukkaiden suuri määrä luonnollisesti lisää kilpailua alueella myös kuljetustoiminnassa. Tutkimuksen tulosten perusteella KTK-tyyppiseen verkostoon liittyminen on toimeksiantajan kaltaiselle uudelle yrittäjälle, jolla ei ole aiempia

kontakteja alalla luontevin keino saada liiketoiminta käyntiin. Uudella maalla merkittäviä KTK verkostoja ovat muun muassa Helsingin KTK, Espoon KTK ja Vantaan rahtikeskus.

Luvun 2.4 kuviossa 1 luottamus, avoimuus ja tiivis vuorovaikutus kuvataan tärkeänä osana verkostoyrittäjyyttä. Myös haastateltava C totesi isompien yritysten arvostavan alihankkijoissa edellä mainittuja perinteisiä suomalaisia arvoja. Eli tässä vaiheessa oman liiketoiminnan sekä ajojen hoitaminen hyvin ja luottamuksen saavuttaminen tätä kautta lisää yrittäjän tunnettavuutta alalla. Oman tunnettavuuden myötä mahdollisuus muunkinlaisiin kuljetussopimuksiin ja verkostoihin on mahdollista. Oma aktiivisuus ja rohkeus tarttua tilaisuuteen on yrittäjälle tärkeää. Edelleen on kuitenkin mietittävä omia päämääriään, jotta mahdollisilta konflikteilta tulevaisuudessa vältyttäisiin. Toimivassa verkostossa yrittäjän on kuitenkin hyvä olla avoin ja mahdollisuuksien mukaan pitää yhteyksiä myös muihin verkostoihin ja yrityksiin. Tämä antaa turvaa yrittäjälle siinä vaiheessa jos nykyinen verkostosuhde kaatuu. Ei siis kannata olla täysin riippuvainen vain yhdestä verkostosta.

Tutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä. Myös haastatelluista saadut tulokset perustuvat henkilöihin, joilla on vankka kokemus maantiekuljetusalalta. Voidaan todeta opinnäytetyön vastanneen toimeksiantajan esittämään tutkimusongelmaan sekä antavan hyödyllistä informaatiota kuljetusalasta ja sen verkostoista. Opinnäytetyöstä saaduista tiedoista voidaan katsoa olevan hyötyä toimeksiantajalle yritystä perustaessa maantiekuljetusalalle.

Mahdollisia jatkotutkimuksia tai toimenpiteitä on tässä vaiheessa hyvä miettiä toimeksiantajan ja yrityksen perustamisen kannalta. Nyt on selvitetty onnistuneen verkostoitumisen olevan yksi tärkeimmistä keinoista pärjätä haastavalla kuljetusalalla sekä millaisia verkostoitumisen mahdollisuuksia aloittavalla yrittäjällä on. Seuraava askel olisi selvittää tässäkin tutkimuksessa todella tärkeäksi noussut taloudellinen puoli ja sen suunnittelu. Maantiekuljetusalan haastavuuden ja yleisen taloudellisentilanteen vuoksi yrittäjän taloudellinen osaaminen ja etukäteen laskelmoitu talous on oleellinen osa onnistuneen yrittäjyyden alkua. Toimeksiantajan on hyvä selvittää omat käytettävissä olevat resurssit ja tältä pohjalta hänelle voitaisiin laatia liiketoimintasuunnitelma. Tämän perusteella toimeksiantaja pystyy tekemään johtopäätöksiä siitä onko yrityksen perustaminen tämän hetken tilanteessa taloudellisesti kannattavaa.

5.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe alkoi muodostua opinnäytetyöntekijän ystävän ajatuksesta perustaa kuljetusyritys. Työn tekijällä on entuudestaan kokemusta kuljetusalalta, joten aihe oli mie-

lenkiintoinen ja siihen oli helppo tarttua. Työn alkuperäinen suunnitelma oli laatia toimeksiantajalle maantiekuljetusyrityksen perustamisopas. Heti oppaan tekemisen alkuvaiheilla esille nousi verkostojen merkitys maantiekuljetusalalla ja aihe rupesi kiinnostamaan opinäytetyön tekijää sekä toimeksiantajaa. Samalla todettiin hyödyllisemmäksi syventyä alan verkostoitumiseen, sillä perustietoa yrityksen perustamisesta toimeksiantajan oli helppo löytää myös itse. Lopulta päädyttiin tutkimaan verkostoitumista maantiekuljetusalalla ja sen merkitystä aloittavalle kuljetusyrittäjälle. Tässä vaiheessa tutkimus muuttui produktista laadulliseksi tutkimukseksi.

Opinnäytetyöprosessi alkoi elokuussa 2014, mutta opinäytetyötä alettiin työstää vasta lokakuun aikana. Työ aloitettiin kirjoittamalla teoriaosuutta kuljetusalasta syventyen maantiekuljetuksiin. Tämän jälkeen kirjoitettiin teoriaosuus verkostoista ja verkostoitumisesta yrityselämässä. Haastattelujen suunnittelu alkoi vuoden 2015 puolella helmikuussa, jolloin myös teemahaastattelujen haastattelurunko sai lopullisen muotonsa. Haastattelut sekä niiden litterointi ja analysointi tehtiin helmi-maaliskuun aikana. Kirjoitustyö suoritettiin loppuun kevään 2015 loppupuolella.

Opinnäytetyön tekeminen oli sen tekijälle mielenkiintoinen prosessi. Syvempi perehtyminen maantiekuljetusalaan ja sen verkostoitumiseen oli aiheena motivoiva. Työtä tehdessä kuljetusalasta kirjoittaminen ja varisinkin haastattelujen tekeminen ja niiden analysointi oli mukaansa tempaavaa ja nämä osa-alueet valmistuivat nopeasti. Haastatteluissa päästiin keskustelemaan odotettua syventävämmiin ja ne nousivatkin hyvin tärkeään osaan tutkimusongelmaa ratkaistaessa. Verkostoitumisen teoriaosuuden kirjoittaminen tuotti opinäytetyön tekijälle eniten hankaluuksia, sillä aihe oli laaja ja työn kannalta tärkeimpien seikkojen havainnollistaminen oli hankalaa. Verkostoitumisesta oli myös hankala löytää tuoreita lähteitä, kun taas maantiekuljetusalasta löytyi hyvin paljon tuoretta tietoa. Olen tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen ja mielestäni se antaa hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle.

Koen itse oppineeni opinnäytetyöprosessista varsinaisen aiheen lisäksi aikatalutusta ja oma-aloitteisuutta. Nämä asiat olivat hyvin tärkeässä asemassa työn valmistumisen kannalta. Oma-aloitteisuutta vaaditaan jo heti aiheen valinnasta haastattelujen sopimiseen ja tekemiseen sekä työn viimeistelyyn. Aikataulutuksella oli myös tärkeä rooli työn etenemisen kannalta varsinkin työn loppuvaiheilla. Oli vain päätettävä päivät, jolloin tietyt asiat on oltava tehty, jotta työ edistyy toivotun mukaisesti. Opinnäytetyön tekeminen toi opiskelijalle myös ymmärrystä tutkimusprosessista ja sen vaiheista.

Lähteet

Asiakastieto 2014. Tieliikenteen tavarankuljetus toimialan tunnusluvut. Maksullinen raportti. Luettavissa: <http://www.asiakastieto.fi>. Luettu 9.10.2014.

Autoliikenteen Työnantajaliitto 2014a. Kuljetusala Suomessa. Luettavissa: http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa/. Luettu: 10.10.2014

Autoliikenteen Työnantajaliitto 2014b. Autoliikenteen työnantajaliitto. Luettavissa: <http://www.alt.fi/fin/alt/>. Luettu 1.12.2014.

Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Bookwell Oy. Jyväskylä.

ELY-keskus. Tavaraliikenne. Luettavissa: https://www.ely-keskus.fi/web/ely/tavaraliikenne#.VHx_TDGsVc8. Luettu 1.12.2014.

Espoon KTK 2015. Jäsentyrittäjyys. Luettavissa: <http://www.espoonktk.fi/jasentyrittajyys>. Luettu 13.4.2015

Euroopan komissio 2014. Lehdistötiedote 16.7.2013. Luettavissa: http://europa.eu/rapid/press-release_ECA-13-23_fi.htm?locale=FR. Luettu 14.11.2014.

Findikaattori 2015. Ulkomaankauppa 1975-2013. Luettavissa: <http://findikaattori.fi/fi/table/33>. Luettu 15.1.2015.

Hakanen, M., Heinonen U., & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., & Pennanen M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Helsingin KTK 2015. Liity KTK-liikennöitsijäksi. Luettavissa: <http://www.helsinginktk.fi/fi/kuljetusalan-ty%C3%B6paikat/>. Luettu 9.5.2015.

Helsingin Sanomat 2014. EK: AKT järjestää laittomia lakkoja kuin liukuhihnalta. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1403495880029>. Luettu 8.12.2014.

Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hokkanen, S. 2009. Logistiikan tulevaisuuden haasteet. Grafitatu Oy (jyväskylän AMK). Jyväskylä.

Hokkanen, S., Inkinen, M., Käenmäki, J. 2012. Tavaraliikenneyrittäjä. Kopiojyvä Oy. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3.-4. painos. WSOY. Helsinki.

KTK 2015. KTK-järjestelmä. Luettavissa: <http://www.ktk.fi/>. Luettu 13.4.2015

Liikenteensuunta 2014. Kuljetusalalla pohdinnan paikka. Luettavissa: <http://www.liikenteensuunta.fi/fi/artikkelit/theme/kuljetusalalla-pohdinnan-paikka/>. Luettu 16.1.2015.

Logistiikan Maailma 2015a. Merikuljetukset. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Merikuljetukset>. Luettu 16.1.2015.

Logistiikan Maailma 2015b. Maantiekuljetukset- Markkinat. Luettavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_markkinat. Luettu 16.1.2015

Logistiikan Maailma 2015c. Maantiekuljetukset- Mitat ja Painot. Luettavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_mitat_ja_painot. Luettu 19.1.2015.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.-2. painos. Otava. Keuruu.

Neste Oil 2014. Liikennepäästöt osana uusia ilmastotavoitteita. Luettavissa: <http://nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,17746,7849,23327>. Luettu 14.11.2014

Poliisi 2012. Kuljetusalan harmaan talouden torjuntaprojektin väliraportti. Luettavissa:
<http://www.poliisi.fi/newslist/pbic/2012101501lp1>. Luettu 5.12.2014

Sakki, J. 2010. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. uudistettu painos. Hakapaino Oy. Helsinki.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 8. uudistettu painos (e-kirja). Vantaa.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi- verkostoidu!. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

SKAL 2013. Harmaatalous nujerretaan yhteisvoimin. Luettavissa:
http://www.skal.fi/files/13194/SKAL_vastuullinenyrittaja_Mikkola_09082013.pdf. Luettu 4.12.2014.

SKAL 2014a. SKAL:n kuljetusbarometri. Luettavissa:
http://www.skal.fi/julkaisut/skal_kuljetusbarometrit. Luettu 28.12.2014

SKAL 2014b. SKAL Kuljetusbarometri 3/2014. Luettavissa:
http://www.skal.fi/files/14272/kuljetusbarometri_3_2014_vakiokysymykset.pdf. Luettu 28.12.2014.

SKAL 2014c. SKAL pähkinänkuoressa. Luettavissa:
http://www.skal.fi/tietoa_meista/skal_pahkinankuoressa. Luettu 1.12.2014.

SKAL 2014d. Kuljetusyrittäjät haluavat nujertaa harmaan talouden toimialalta. Luettavissa:
http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/kuljetusyrittajat_haluavat_nujertaa_harmaan_talouden_toimialalta.10938.news. Luettu 1.12.2014.

SKAL 2014f. Logistiikka on tulevaisuuden ala – ihmisille riittää töitä vielä vuosikymmenten kuluttua. Luettavissa:
http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/logistiikka_on_tulevaisuuden_ala_-_ihmisille_riittaa_toita_vielä_vuosikymmenten_kuluttua.10199.news. Luettu 13.10.2014.

SKAL 2014g. Kuljetusala: Me työllistämme! Luettavissa:
http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/tiedotearkisto/tiedotteet_2014/kuljetusala_me_tyollistamme!.10761.news. Luettu 17.11.2014

SKAL 2014h. KTK/KKL yhteistyö. Luettavissa:

http://www.skal.fi/tietoa_meista/skal_pahkinankuoressa/skal_jarjestokentassa/ktk_kkl_yhteistyö. Luettu 13.4.2015

Suomen Pankki 2014.

http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/talouden_nakymat/Documents/ET314.pdf

Taloussanomien 2014. Levottomuudet pohjois-Irakissa nostavat öljyn hintaa. Luettavissa:

<http://www.taloussanomien.fi/uutiset/2014/06/17/levottomuudet-pohjois-irakissa-nostavat-oljyn-hintaa/20148577/12>. Luettu 20.11.2014.

Tilastokeskus 2012.

Väestöennuste 2012 iän ja sukupuolen mukaan alueittain 2012 – 2040. Luettavissa:

<http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>. Luettu: 8.12.2014.

Tilastokeskus 2013 A. Väkiluku sukupuolen mukaan alueittain sekä väestömäärän muutos

31.12.2013. Luettavissa: <http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>. Luettu 8.12.2014.

Tilastokeskus 2013 B. Vuoden 2013 väkiluvun kasvusta vieraskielisten osuus 90 prosenttia.

Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2013/vaerak_2013_2014-03-21_tie_001_fi.html?ad=notify. Luettu 8.12.2014.

Tilastokeskus 2014. Uusien yritysten määrä jatkaa laskuaan. Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/aly/2014/02/aly_2014_02_2014-10-17_tie_001_fi.html. Luettu 8.12.2014.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuomi, T., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos.

Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Uudenmaanliitto 2014. Väestötiheys. Luettavissa:

<http://www.uudenmaanliitto.fi/tietopalvelut/uusimaa-tietopankki/alue/vaestotiheys>. Luettu 13.4.2015.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde liikekumppanuudeksi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Jyväskylä.

Yrittäjät 2013. Yksinyrittäjäkysely 2013. Luettavissa:

http://www.yrittajat.fi/yksinyrittajakysely_2013. Luettu 31.10.2014.

Yrittäjät 2014. Verinen kilpailu repii kuljetusalaa. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/uutisarkisto/verinen-kilpailu-repii-kuljetusalaa>. Luettu 28.12.2014

Öljyalan keskusliitto 2014a. Liikennepolttoaineet. Luettavissa:

<http://www.oil.fi/fi/liikenne/liikennepolttoaineet>. Luettu 10.11.2014.

Öljyalan keskusliitto 2014b. Öljyn hintaan vaikuttavat tekijät. Luettavissa:

<http://www.oil.fi/fi/oljymarkkinat/oljyn-hintaan-vaikuttavat-tekijat>. Luettu 10.11.2014

Öljyalan keskusliitto 2014c. Liikennepolttoaineiden verotus. Luettavissa:

<http://www.oil.fi/fi/liikennepolttoaineet/liikennepolttoaineiden-verotus>. Luettu 10.11.2014.

Öljyalan keskusliitto 2014d. Öljytuotteiden kuluttajahintaseuranta. Luettavissa:

<http://www.oil.fi/fi/tilastot-1-hinnat-ja-verot/11-oljytuotteiden-kuluttajahintaseuranta>. Luettu 10.11.2014.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Ikä, yrityksen koko, kauanko olet toiminut alalla?

Kuljetusyrittäjäksi ryhtyminen

Kuinka haasteellinen toimiala kuljetusala on aloittavalle yrittäjälle?

Mitkä ovat suurimmat haasteet saada yritystoiminta kannattavaksi?

Verkostot maantiekuljetusalalla

-Kuinka paljon kuljetusalalla on verkostoitumista?

-Millaisia verkostoja on kuljetusalalla ja miten ne muodostuvat?

-Onko alalla verkostojen välistä kilpailua ja miten se näkyy?

-Millaisena näät verkostojen ja kuljetusalan tulevaisuuden?

Yrityksen omat verkostot

-Millaisista yrityksistä verkostonne koostuu?

-Millaisia verkostosuhteita teillä on muihin kuljetusyrittäjiin?

-Miten verkoston sisäisten yritysten yhteistyö näkyy päivittäisessä toiminnassa?

-Miten verkostoa lähdetään rakentamaan ja miten teidän verkosto on muotoutunut?

Verkostoitumisen edellytykset ja hyödyt

-Millainen merkitys verkostoilla on aloittavalle yrittäjälle?

-Mitä hyötyä verkostoitumisesta on kuljetusalalla ja mitä hyötyä siitä on teidän toiminnalle?

-Mitä edellytyksiä onnistunut verkostoituminen edellyttää kuljetusyrittäjältä?

Verkostoitumisen riskit ja haitat

-Millaisia riskejä verkostoitumisessa piilee?

-Onko verkostoituminen aiheuttanut haittoja teidän toiminnassanne? (Jos on niin miten ja millaisia?)