

Metsäpuiden taimien kasvatus yritystoimintana

Leena Petäjistö ja Pekka Mäkinen (toim.)



HELSINGIN TUTKIMUSKESKUS

Metsäpuiden taimien kasvatusta yritystoimintana

Leena Petäjäistö & Pekka Mäkinen (toim.)

Petäjistö, L. & Mäkinen, P. (toim.)1999. Metsäpuiden taimien kasvatus yritystoimintana. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 727. ISBN 951-40-1673-4, ISSN 0358-4283.

Tässä julkaisussa käsitellään taimitarhatoimialan yrityksiä ja metsäpuiden taimien kasvatuksen nykytilannetta sekä kehitysnäkymiä. Tutkimuksessa selvitettiin taimitarhojen omistajarakenne, tuotanto, toiminta, alan kilpailutekijöitä sekä tarkasteltiin yritysten menestymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Metsäpuiden taimia tuotettiin vuonna 1997 yhteensä noin 144 miljoonaa kappaletta. Tuotannosta yli 60 prosenttia on keskittynyt seitsemälle taimituotantoyhtiölle. Merkittävä tuottaja on myös Metsähallitus. Pienten, yksityisten taimitarhojen osuus tuotannosta on nykyisin noin 10 prosenttia.

Toimialalla tuotantomateriaalien hankinta on keskittynyttä ja esimerkiksi erilaiset laitteet hankittiin pääsääntöisesti vain yhdeltä valmistajalta. Metsänhoitoyhdistykset markkinoivat taimet. Toisin sanoen osa taimitarhojen hankkijoista ja tuotannon markkinoijat ovat käytännöllisesti katsoen monopoliasemassa. Hankkijoiden määräävää markkina-asemaa voidaan perustella kokonaismarkkinoiden pienuudella.

Kilpailua toimialalla saattaa vääristää se, että Metsähallituksen taimituotantoa ei ole erotettu erilliseksi yritykseksi sen muusta toiminnasta. Toisaalta valtaosa pienistä tarhoista oli perustettu jonkin yhteiskunnan tuen, esimerkiksi sivuelinkeinotuen avulla. Isojen taimituotantoyhtiöiden omistajat, metsäkeskukset, valvovat metsälakien toteutumista yksityismetsissä, joskin eriyttynä niiden muusta toiminnasta. Tällainen kytkentä saattaa myös vaikuttaa kilpailuedellytyksiin toimialalla ja lisäksi se toimii myös ainakin jonkinlaisena alalle tulon esteenä tai hidasteena.

Isot taimituottajat toimivat omalla markkina-alueellaan hintajohtajina ja määräävät hintatason, jolle pienten taimitarhojen on päästävä. Koska pienet tarhat joutuvat myymään samalla tai alhaisemmalla hinnalla, täytyy niiden tuotantokustannusten olla alhaisemmat kuin isoilla tarhoilla, jotta ne pystyvät toimimaan kannattavasti. Pienillä taimitarhoilla nähtiin toimialan tulevaisuus valoisana ja tuotantoa aiottiin jatkaa vähintäänkin nykyisessä laajuudessa. Arviot tulevaisuudesta saavat tukea viimeisen kymmenen vuoden kehityksestä. Pienten tarhojen tuottamien taimien kokonaismäärä ja osuus kokonaistuotannosta kasvoi kun vastaavasti suurten tarhojen osuus pienentyi. Jos taimituotantoyhtiöiden tilanne ei oleellisesti parane, tai mikäli se pysyy ennallaan, on todennäköistä että yrittäjävetoisten tarhojen merkitys vahvistuu edelleen tulevaisuudessa.

Avainsanat: metsäpuiden taimien kasvatus, taimitarhat, pk-yritykset

Kirjoittajien yhteystiedot:

Leena Petäjistö, Metsäntutkimuslaitos, Helsingin tutkimuskeskus, Unioninkatu 40 A, 00170 Helsinki. Puhelin (90) 8570 5751, sähköposti: leena.petajisto@metla.fi.

Pekka Mäkinen, Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskus, Postiosoite PL 18, 01301 Vantaa. Puhelin (90) 85705 345, sähköposti: pekka.makinen@metla.fi.

Julkaisija: Metsäntutkimuslaitos, hanke 3239. Hyväksynyt tutkimusjohtaja Matti Kärkkäinen 10.03.1999.

Tilaukset: Metsäntutkimuslaitos, kirjasto, PL 18, 01301 Vantaa. Puhelin (09) 8570 5580, faksi (09) 8570 5582, sähköposti: kirjasto@metla.fi.

Kannen kuva: Metlan valokuva-arkisto/Erkki Oksanen

Taitto: Lea Suhonen. Kuvien viimeistely: Veli-Matti Freund.

Sisälllys

1 Johdanto (Leena Petäjistä ja Pekka Mäkinen)	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	5
1.2 Taimituotannon kehitys ja nykytila	5
1.3 Taimituotantoa koskeva lainsäädäntö.	7
2 Tutkimuksen viitekehys (Pekka Mäkinen ja Ashley Selby)	8
2.1 Mitä yrityksen menestyminen tarkoittaa?	8
2.2 Tutkimuksen lähestymistapa	9
3 Aineisto ja menetelmät (Leena Petäjistä, Pekka Mäkinen ja Ashley Selby)	11
4 Taimitarhojen toiminta (Pekka Mäkinen ja Leena Petäjistä)	12
4.1 Toimialan koko ja omistajarakenne	12
4.2 Taimitarhojen toiminta ja tuotanto	14
4.2.1 Toiminta-ajatus, päämäärät ja strategia	14
4.2.2 Taimitarhojen tuotanto	15
4.2.3 Taimitarhojen teknologia	17
4.2.4 Työvoima (Pertti Elovirta)	18
4.3 Toimialan hankkijat	21
4.4 Toimialan asiakkaat	23
4.5 Kilpailutilanne	23
4.5.1 Potentiaalinen kilpailu ja korvaavat palvelut.	23
4.5.2 Yritysten välinen kilpailu.	24
4.5.3 Kilpailukeinot.	25
4.6 Hinnoittelu ja markkinointi	27
4.7 Yritysten taloudellinen tilanne.	29
5 Yrittäjä taimitarhalla (Leena Petäjistä ja Ashley Selby)	34
5.1 Yrityksen synty ja perustaminen	34
5.1.1 Yrittäjän kuva.	34
5.1.2 Taimitarhan perustaminen	35
5.1.3 Tiedonhankinta.	36
5.2 Yhteistyö ja verkostoituminen	36
5.3 Yritysympäristö	37
5.4 Yrittäjän näkemys tulevaisuudesta.	38
6 Yhteenveto ja johtopäätökset (Pekka Mäkinen, Leena Petäjistä, Ashley Selby ja Pertti Elovirta)	41
Kirjallisuus.	45
Liite	47

Alkusanat

Metsä- ja puualan pienyritysten kehittäminen on keskeinen osa mm. maaseudun kehittämispolitiikkaa. Tämä taimitarhojen yritystoimintaa käsittelevä raportti on osa Metsäntutkimuslaitoksessa meneillään olevaa metsä- ja puualan pk-yritysten menestystekijöitä selvittävää tutkimushanketta. Hankkeessa tullaan tarkastelemaan pk-yrityksiä eri toimialoilla ja vertaamaan niitä keskenään.

Tutkimushanke kuuluu Metsäntutkimuslaitoksen laajaan ”Julkinen tuki ja kilpailu metsäalalla” -tutkimusohjelmaan.

Taimitarhatutkimus on tehty tiimityönä. Työ jakaantui tutkijoiden kesken siten, että tutkimuksen suunnittelussa ja lomakkeen rakentamisessa olivat kaikki kirjoittajat mukana. Kaikki yrityshaastattelut teki Pekka Mäkinen. Eri lukujen pääasialliset kirjoittajat on esitetty sisällysluettelon yhteydessä. Kuitenkin Pekka Mäkinen vastaa lähinnä isoja taimitarhoja koskevista tuloksista ja Leena Petäjästä pieniä yksityisiä taimitarhoja koskevista tuloksista. Pertti Elovirta on ollut vastuussa työvoimaa koskevista tuloksista.

Tutkimuksessa haastateltiin 13 pienen taimitarhan johtajaa ja kuutta taimituotantoyhtiöiden ja yhtä taimien tuojan edustajaa. Lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin taimitarhayrittäjille suunnatun kirjekyselyn avulla. Kiitämme heitä kaikkia lämpimästi tutkimukseen osallistumisesta.

Käsitteilytiedot lähetettiin kaikille haastatelluille, joista osa sitä myös kommentoi. Lisäksi käsitteilytiedot ovat lukeneet ja sitä kommentoineet ylitarkastaja Hannu Kukkonen maa- ja metsätalousministeriöstä sekä MMT Heikki Pajuoja Metlasta. Parhaimmat kiitoksemme myös kaikille heille.

Ashley Selby
Hankkeen vastuututkija

I Johdanto

Leena Petäjistö ja Pekka Mäkinen

I.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Suomessa taimitarhatutkimukset aloitettiin jo 1930-luvulla ja sittemmin taimien kasvatusmenetelmiä on tutkittu runsaasti. Tutkimukset ovat olleet pääasiassa biologispainotteisia ja koskeneet usein taimien laatua ja kasvatusmenetelmiä (esimerkiksi Konttinen & Rikala 1996, Rikala 1997, Mäkinen ym. 1997, Smolander 1997). Venäläinen ja Koponen (1997) ovat tutkineet myös taimien ostajia. Heidän mukaansa metsiä halutaan viljellä jatkossakin jalostetuilla siemenillä ja taimilla ja jalostetusta aineistosta oltiin valmiita maksamaan jalostamatonta aineistoa korkeampaa hintaa. Metsänviljelytaimien kasvatuksen kustannuksia on tutkinut Kuokkanen (1971). Tuoreita tutkimuksia taimitarhojen toiminnasta yritystutkimuksen näkökulmasta ei kuitenkaan ole tehty. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli:

Selvittää metsäpuiden taimien kasvattamiseen suuntautuneiden taimitarhayritysten toimintaa sekä koko toimialan rakennetta, menestystekijöitä ja toiminnan edellytyksiä.

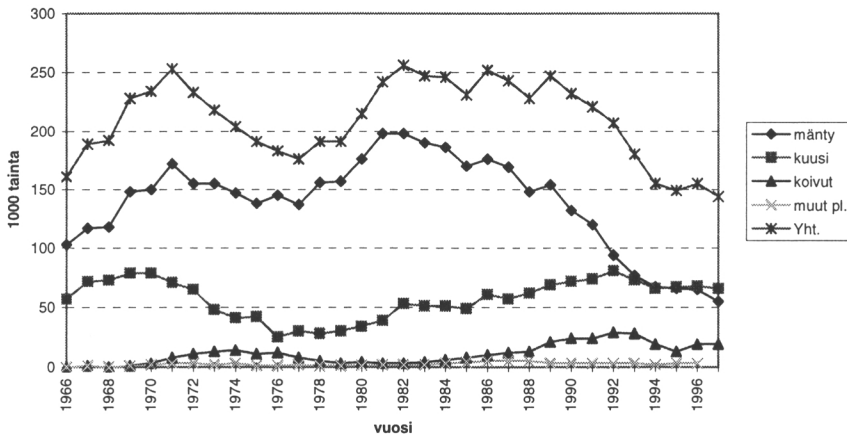
I.2 Taimituotannon kehitys ja nykytila

Metsänviljelyn merkitys on kasvanut erityisesti 1950–70-luvuilla. Tähän mennessä metsistä on uudistettu viljellen yli viisi miljoonaa hehtaaria. Vuosittainen viljelyala on vaihdellut 110 000–150 000 hehtaarin välillä. 1960-luvulta lähtien aina 1980-luvun loppupuolelle asti kylvön osuus väheni ja uudistaminen istuttamalla lisääntyi. Luontaisen uudistamisen osuus on kasvanut 1990-luvulla (Metsätilastollinen vuosikirja 1997). Taimien tuotanto on Suomessa pudonnut 1990-luvun alun noin 250 miljoonasta vajaan 150 miljoonaan taimeen vuosittain (kuva 1). Vuonna 1997 taimia myytiin yhteensä 144 miljoonaa kappaletta, mikä oli noin 7 % vähemmän kuin vuonna 1996. Tuonnin osuus on ollut pieni; vuonna 1997 se oli vain noin kaksi prosenttia istutettujen taimien kokonaismäärästä (Kukkonen 1998).

Taimien puulajeittainen jakauma on muuttunut erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana männyn osuuden voimakkaasti supistuessa (kuva 1). Taimien kokonaistuotannon kasvaessa männyn osuus kasvoi ja oli korkeimmillaan 1980-luvun alkupuolella. Kuusen osuus nykyisin tuotetuista taimista on suurempi kuin männyn osuus. Myös rauduskoivun osuus on kasvanut 1990-luvulla.

Aiemman paljasjuuristen taimien kasvatuksen sijaan on paakkutaimien kasvatuksesta tullut vallitseva tuotantomenetelmä taimitarhoilla. Paljasjuuristen taimien kasvatusta vaatii puulajista riippuen kahdesta neljään vuotta. Paakkutaimet kasvatetaan turvekasvualustoissa ja kasvatusta tapahtuu useimmiten kasvihuoneissa. Paakkutaimikasvatusta mahdollistaa lyhyemmät kasvatusajat taimille, sillä ne ovat istutuskelpoisia jo yhden tai kahden kasvukauden jälkeen.

Taimia voidaan tuottaa myös kasvullisesti oksapistokkaista juurruttamalla tai solukoita monistamalla (haavan ja koivun mikropistokasvatus). Kasvullisesti lisättyjen eli kloonattujen taimien tuotanto on kuitenkin vielä melko kallista ja tästä syystä niillä on ollut toistaiseksi vähäinen merkitys taimituotannossa (Kukkonen & Rikala 1997).



Kuva 1. Taimitarhoilta metsänviljelyyn luovutetut taimet 1966–1997. Lähde: Maa- ja metsätalousministeriö 1998.

1.3 Taimituotantoa koskeva lainsäädäntö

Metsänviljelyaineiston kauppaa on Suomessa säädelty lailla (684/1979) ja maa- ja metsätalousministeriön päätöksillä (1533/1992, 758/1995) vuodesta 1980 alkaen. Lailla pyritään turvaamaan metsäpuiden siementen ja taimien ostajien edut. Ostajan on saatava metsänviljelyaineistosta luotettavat ja yhdenmukaisella tavalla esitetyt alkuperä- ja ominaisuustiedot. Taimien on täytettävä niille asetetut vähimmäisvaatimukset.

Kansallista lainsäädäntöä jouduttiin muuttamaan Euroopan unioniin liittyessä. Liittymissopimuksessa Suomelle annettiin viiden vuoden siirtymäaika EU:n direktiivien soveltamiseen. Vientiä ei enää rajoiteta ja tuonti on vapaata EU-maista Ruotsia lukuunottamatta. Metsänviljelyaineiston tuonti Ruotsista ja EU:n ulkopuolisista maista voidaan edelleenkin kieltää, jos aineisto ei alkuperänsä vuoksi sovellu Suomessa viljeltäväksi (Kukkonen 1997, Kukkonen & Rikala 1997). Lakia valvoo maa- ja metsätalousministeriö. Maahantuontia valvoo Tullihallitus.

Metsänviljelyaineiston kauppaa EU:ssa säädellään kahdella direktiivillä. Alkuperädirektiivi (66/404/ETY) koskee myytävän metsänviljelyaineiston alkuperää ja siitä annettavia tietoja ja laatudirektiivi (71/161/ETY) siementen ja taimien laatua. Direktiivit ovat vanhentuneita ja niiden uudistamistyö aloitettiin vuonna 1995. Uusi direktiivi tulee voimaan vuonna 2000, jolloin Suomelle myönnetty siirtymäaika päättyy.

Vuoden 1990 loppuun asti Metsähallitus määräsi metsänparannustöissä käytettävien metsäpuiden taimien ja siementen hinnat. Käytännössä näitä hintoja sovellettiin lähes kaikessa siemen- ja taimikaupassa.

2 Tutkimuksen viitekehys

Pekka Mäkinen ja Ashley Selby

2.1 Mitä yrityksen menestyminen tarkoittaa?

Mäkinen (1993a) mittasi yrityksen menestymistä yrityksen saavuttamalla taloudellisella tuloksella ja strategisella asemalla. Taloudellinen tulos kuvasi tavallaan yrityksen absoluuttista menestymistä. Strateginen asema taas kuvaa menestymistä nyt ja tulevaisuudessa ja sisältää samat vaiheet kuin Lahden (1983) menestyksellisyyden malli: potentiaalisuus – realisointi – tulos. Liike on molemmin suuntainen siten, että hyvä taloudellinen tulos on merkinnyt potentiaalisuuden realisointia. Kun hyvän taloudellisen tuloksen lisäksi yritys on luonut hyvän strategisen aseman, ketjulla on jatkumo, jos yritys valitsemallaan kulloisellakin strategialla pystyy saavuttamaan hyvän taloudellisen tuloksen ja strategisen aseman. Ansoffin (1965) mukaan taloudellisen menestymisen avainkomponentteja ovat kannattavuus, ulkoinen ja sisäinen tehokkuus ja joustavuus.

Hyvä strateginen asema muodostui kolmesta tekijästä (Mäkinen 1993a):

1. Yrityksellä on hyvä taloudellisen tuloksen historia, joka sisältää hyvän kannattavuuden ja sen seurauksena erinomaisen vakavaraisuuden.
2. Yrityksellä on hyvät voimavarat. Tähän kuuluvat sopiva teknologia, ammattitaitoiset työntekijät ja innovatiivinen yrityksen johto ja kohtaan 1. liittyen riittävä vakavaraisuus. Yrityksellä on siis kyky realisoida potentiaali tehokkaasti ja etsiä aktiivisesti uusia ratkaisuja.
3. Yrityksellä on hyvät asiakassuhteet. Näihin kuuluvat kasvavat ja kilpailulle avoimet markkinat, joilla on myös mahdollisuus differointiin.

Yrityksen menestymistä voidaan tarkastella myös eri sidosryhmien näkökulmasta. Kuvan 2 nelikentässä esitellään joitakin eri sidosryhmien kannalta keskeisiä menestyksen mittareita. Tällöin katsotaan yrityksen menestyneen hyvin, jos kaikki eri sidosryhmät ovat päässeet osalliseksi menestyksestä. Näitä menestyksen kannalta merkittäviä sidosryhmiä ovat ainakin seuraavat neljä: yritys, yrittäjä, asiakas ja yhteiskunta.

<ul style="list-style-type: none"> •YRITYKSEN KANNALTA •taloudellinen menestyminen: kannattavuus pitkällä aikavälillä •yrityksen kasvu •osaamisen paraneminen •henkilöstön viihtyvyys ja motivaatio •arvostus •työpaikat •asiakkaan menestyminen •hyvä asema markkinoilla •hyvät asiakassuhteet •osakkeenomistajien tyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> •YRITTÄJÄN KANNALTA •taloudellinen menestyminen: palkka + oman pääoman tuotto •perheen hyvinvointi •vapaa-ajan merkitys •sosiaalinen vastuu, yleensä työllistäminen •terveys •arvostus •ym.
<ul style="list-style-type: none"> •ASIAKKAAN KANNALTA •edullinen tuote tai palvelu •edellisiin liittyvät muut vaatimukset •toimintaedellytysten säilyminen •hyvät suhteet asiakkaisiin •menestyvät yrittäjät (alihankkijat) 	<ul style="list-style-type: none"> •YHTEISKUNNAN KANNALTA •työllisyys •verot •alueen kehitys •ympäristö •sosiaalinen vastuu •ym.

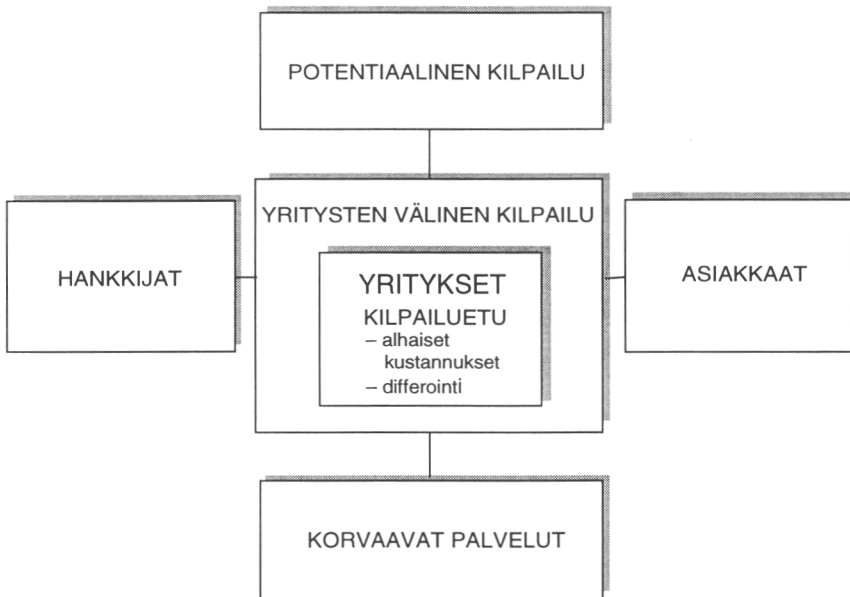
Kuva 2. Keskeisiä menestyksen mittareita eri sidosryhmien kannalta.

2.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tätä taimitarhoja koskevaa ja Metlassa jatkossa tehtäviä muitakin metsä- ja puualan pk-yritysten tutkimuksia varten rakennettiin malli, jossa on yhdistetty soveltuvia osia yleisestä taloudellisesta käyttäytymisestä ja yritysten teoriasta sekä humanistisesta lähestymistavasta. Näin saavutettiin joustavampi tapa käsitellä pk-yritystä ja myös yrittäjän arvomaailmaa ja käyttäytymistä. Mallin taustalla olevia teorioita on käsitelty laajemmin julkaisussa Metsä- ja puualan pienyritykset (Mäkinen & Selby 1995).

Porter (1980, 1985, 1990) on esittänyt kilpailuetumallin, jonka avulla voidaan analysoida yritysten, toimialojen ja eri maiden välisiä kilpailuetuja. Yrityksen keskimääräistä paremman menestymisen perustana on pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Vaikka yrityksellä voi olla koko joukko vahvoja ja heikkoja puolia kilpailijoihinsa nähden, kilpailuetua yrityksellä voi olla periaatteessa kahdenlaista: alhaiset kustannukset tai differentointi. Minkä tahansa yrityksen vahvan ja huonon puolen merkitys riippuu loppujen lopuksi siitä, miten se vaikuttaa suhteellisiin kustannuksiin tai differentointiin. Kustannusetu ja differentointi perustuvat puolestaan toimialan rakenteeseen (kuva 3). Ne ovat tulosta yrityksen kyvystä selviytyä kilpailijoitansa paremmin (Porter 1985).

Porterin mallin rinnalla tässä taimitarhatutkimuksessa käytetään myös humanistista lähestymistapaa. Siinä oletetaan, että pienyrittäjän toimintaa ohjaa ensinnäkin rajoitettu rationaalisuus ja toiseksi tyytyväisyys ja riskiminimointi (Brinkmann 1935, Simon 1957, 1959). Olennainen osa humanistista lähestymistapaa on ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksen havainnoiminen. Kognitiivinen käyttäytymisteoria (esim. McGuire 1964, Harvey 1969, Ullrich 1972, Bunting & Guelke 1979) väittää, että ihminen reagoi vain havaitsemaansa ympäristöön ja että ihminen tulkitsee havaintonsa omien kokemustensa, tietonsa ja arvomaailmansa perusteella. Tätä lähestymistapaa on sovellettu aiemmin esimerkiksi piensahatutkimuksissa (esim. Selby 1984, 1987, 1989, Selby & Petäjistö 1992).



Kuva 3. Toimialan kilpailuympäristö.

3 Aineisto ja menetelmät

Leena Petäjistö, Pekka Mäkinen ja Ashley Selby

Taimitarhat jaettiin neljään ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostivat taimituotantoyhtiöt, joita oli seitsemän. Toisen erillisen ryhmän muodostivat yksityiset taimitarhat, joita oli vuoden 1996 alussa maa- ja metsätalousministeriölle tehtyjen ilmoitusten mukaan lähes 80. Kolmannen ryhmän muodostivat puhtaasti valtion omistuksessa olevat taimitarhat ja UPM-Kymmenen taimitarha. Neljännen ryhmän muodostivat 4H-taimitarhat, jotka rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Taimitarhatutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki muut metsäpuiden taimia kasvattavat taimitarhat.

Tutkimuksen aineiston keruu jaettiin kahteen eri vaiheeseen. Aineistoa kerättiin sekä kirjekyselyllä että syventävin henkilökohtaisin haastatteluin, joiden yhteydessä kerättiin myös tiedot tilinpäätösanalyysistä varten. Kuidun kotimaisen taimiyhtiön ja yhden tuontiyhtiön edustajat haastateltiin henkilökohtaisesti. Pienistä yksityisistä taimitarhoista joka viides (16 kpl) valittiin henkilökohtaiseen haastatteluun. Näistä 13 haastateltiin. Haastattelut tehtiin vuoden 1997 lopulla ja vuoden 1998 tammi–helmikuussa.

Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella rakennettiin luokiteltuihin vastauksiin perustuva postikyselylomake (liite), joka postitettiin haastatteleematta jääneille yksityisille taimitarhoille helmikuussa 1998. Näistä kuitenkin yhtä ei tavoitettu ja yksi ilmoitti, ettei heillä ole taimitarhatoimintaa. Yhden karhuamisen jälkeen kyselylomakkeen palautti yhteensä 46 taimitarhanomistajaa. Vastausprosentiksi postikyselyyn saatiin näin 79 prosenttia.

Postikyselyyn vastanneista taimitarhoista seitsemän oli lopettanut metsäpuiden taimien tuottamisen kokonaan ja yhdellä taimitarhalla tuotettiin vain koristepuita ja -pensaita. Lisäksi yksi vastauslomake oli täytetty niin puutteellisesti, että sitä ei voitu ottaa mukaan tutkimukseen. Näin mukaan analyysiin saatiin 37 kirjekyselyyn vastannutta toiminnassa olevaa metsäpuiden taimia kasvattavaa taimitarhaa.

Kirjekyselyn katoa selvitettiin puhelimitse. Kadon 12:sta taimitarhasta neljä oli lopettanut toimintansa. Muutamaa ei tavoitettu puhelimitse. Puhelimella tavoitetut, kyselyyn vastaamatta jättäneet olivat yrittäjiä pienillä taimitarhoilla. Osa niistä oli erittäin pieniä (1 000–2 000 tainta/vuosi) ja suurimmalla tuotettiin 160 000 tainta vuodessa.

Menetelminä käytettiin pääasiallisesti ristiintaulukointia ja tilinpäätösanalyysiä, joka tehtiin Yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksen mukaan (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 1995). Raportti on rakennettu niin, että tulokset esitetään erikseen suurten taimituottajien ja pienten yksityisten taimitarhojen osalta, koska ne poikkeavat niin suuresti toisistaan.

4 Taimitarhojen toiminta

Pekka Mäkinen ja Leena Petäjistö

4.1 Toimialan koko ja omistajarakenne

Erillisinä talousyksikköinä toimivia suuria taimituotantoyhtiöitä oli vuonna 1998 Suomessa seitsemän: Ab Mellanå Plant Oy, Metsätyllilä Oy, Ab Sydplant Oy, Itä-Suomen Taimi Oy, Pohjan Taimi Oy, Taimikolmio Oy ja Taimi-Tapio Oy. Myös Metsähallitus on merkittävä metsäpuiden taimien tuottaja. Näiden suurien tuottajien lisäksi taimia tuotettiin sekä Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) Suonenjoen taimitarhalla että UPM-Kymmene Metsän Joroisten taimitarhalla ja lisäksi taimia tuotti noin 60 pientä yksityistä paikallista taimitarhaa sekä noin 2000 4H-kerhotaimitarhaa.

Taulukko 1. Taimien tuotanto tuottajaryhmittäin vuonna 1997.

Tuottaja	Taimia, milj. kpl	Osuus, %
Taimituotantoyhtiöt	89,3	61,9
Metsähallitus	30,2	21,0
Metla	1,7	1,1
Metsäteollisuus	7,3	5,0
Muut	15,9	11,0
Yhteensä	144,4	100,0

Lähde: Metsätalastollinen vuosikirja 1998.

Taimituotanto on keskittynyt taimituotantoyhtiöille. Nämä tuottivat vuonna 1997 yli 60 prosenttia Suomessa tuotetuista metsäpuiden taimista (taulukko 1). Metsähallituksen taimitarhoilla tuotettiin 21 prosenttia kaikista taimista. Metsäntutkimuslaitoksen osuus oli yhden prosentin luokkaa ja pienten yksityisten taimitarhojen osuus tuotannosta oli noin kymmenesosa.

Nykyisten taimituotantoyhtiöiden taimitarhat olivat aikaisemmin metsäkeskusten tai muiden valtion organisaatioiden hallinnassa. 1990-luvun alkupuolella kaikki taimitarhat yhtiöitettiin, mutta omistus pohja säilyi lähes ennallaan (taulukko 2). Vuonna 1997 Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio tai metsäkeskukset olivat enemmistöosakkaina kaikissa taimituotantoyhtiöissä paitsi Taimikolmio Oy:ssä, jonka omisti syksyyn 1998 saakka Metsänjalostussäätiö, jolloin yhtiö myytiin Metsähallitukselle.

Taulukko 2. Taimituotantoyhtiöt ja niiden omistajat vuonna 1997.

Yhtiö	Omistaja	Osuus osakkeista, %
Taimi-Tapio Oy	Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio	49
	Keski-Suomen metsäkeskus	12
	Lounais-Suomen metsäkeskus	9
	Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus	8,5
	Hämeen-Uudenmaan metsäkeskus	8,5
	Pirkanmaan metsäkeskus	7
	Enso Oyj	6
Taimikolmio Oy	Metsänjalostussäätiö	100
Sydplant Ab	Kustens skogscentral	100
Ab Mellanå Plant Oy	Kustens skogscentral	90
	Kristiinän kaupunki	10
Metsätyllilä Oy	Etelä-Savon metsäkeskus	90
	Mäntyharjun kunta	10
Itä-Suomen Taimi Oy	Pohjois-Savon metsäkeskus	49
	Pohjois-Karjalan metsäkeskus	28
	Etelä-Savon metsäkeskus	23
Pohjan Taimi Oy	Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio	30
	Lapin metsäkeskus	30
	Kainuun metsäkeskus	22
	Keski-Pohjanmaan metsäkeskus	18

Yksityistä taimitarhatoimintaa harjoitetaan usein maatalouden sivuelinkeinona ja paikallistaimitarhoista puolet toimi osana maatilataloutta. Noin 40 prosenttia yksityisistä tarhoista tarjosi vuonna 1996 omistajalleen pääasiallisen toimeentulon (yli 75 % nettotuloista). Muissa tapauksissa pääasialliset tulot saatiin joko maataloudesta tai muualta. Ammatinharjoittajia oli 28 prosenttia ja joka kymmenes yksityinen taimitarha oli yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Lopuilla yhtiömuotona oli joko kommandiittiyhtiö tai avoin yhtiö. Taimitarhayrittäjä omisti keskimäärin 80 prosenttia yrityksestään. Jos omistajia oli useampia, heitä oli keskimäärin 2–3, enimmillään kahdeksan.

4.2 Taimitarhojen toiminta ja tuotanto

4.2.1 Toiminta-ajatus, päämäärät ja strategia

Yrityksen toiminta-ajatuksen pitäisi vastata kysymykseen, miksi yritys on olemassa ja strategiaa selvittämällä etsitään vastausta kysymykseen mitä keinoja yrittäjät käyttävät saavuttaakseen yritykselle asetetut päämäärät.

Isoilla taimituottajilla toiminta-ajatus oli hyvin markkinalähtöinen ja periaatteessa hyvä lähtökohta yrityksen toiminnalle. Seuraavassa asetelmassa on kirjattu muutamia haastatteluissa esitettyjä toiminta-ajatuksia.

Taimituotantoyhtiöiden toiminta-ajatuksia

- metsätaimien viljely
- tuottaa kaikille metsänomistajille metsänviljelymateriaalia ja metsänuudistamisen palvelua kilpailukykyiseen hintaan
- kasvattaa taimia omalle yhtiölle ja yhtiön hoidossa oleville yksityismaille
- tuottaa laadukkaita metsä- ja muiden puiden taimia omalle markkina-alueelle
- alueen metsänviljelymateriaalin tarpeen tyydyttäminen
- tuottaa erilaisia hyvälaatuisia metsäpuuntaimia metsänomistajalle.

Metsätaimien viljely toiminta-ajatuksena on liian yleisluontoinen, koska se ei kerro mitä tuotetaan ja kenelle eli ei määrittele asiakkaita eikä tuotteita riittävästi. Myöskin kaikkien metsänomistajien määrittäminen asiakkaiksi on liian yleisluontoista. Tuottaminen kaikille kaikkea voi tarkoittaa käytännössä sitä, että ketään asiakkaista ei palvella kunnolla. Varsin hyvä lähtökohta taimien kasvatukselle on toiminta-ajatus: *Tuottaa laadukkaita metsä- ja muiden puiden taimia omalle markkina-alueelle*. Vielä kun siihen lisätään ”kilpailukykyiseen hintaan” saadaan hyvät lähtökohdat yrityksen toiminnalle.

Päämäärät isoilla taimituotantoyrityksillä olivat seuraavanlaisia: Neljällä oli selkeä päämäärä yrityksen kannattavuuden suhteen eli päämääränä oli parantaa yrityksen taloudellista kilpailukykyä ja kannattavuutta. Kolmella yrityksellä päämäärät liittyivät taas enemmän sopimus-kumppaneiden tarpeiden tyydyttämiseen ja sopimusten täyttämiseen. Keinoja päämäärien saavuttamiseksi olivat tuotekehitys, kannattavuuden parantaminen, koneellistaminen ja rationalisointi, ammattitaidon lisääminen ja operatiivisen toiminnan kehittäminen. Myös hyviä yhteyksiä metsänhoitoyhdistyksiin ja metsänomistajiin pidettiin tärkeinä.

Pienten taimitarhojen yrittäjistä noin puolella oli tärkeimpänä lähtökohtana ja toiminta-ajatuksena työpaikan ja toimeentulon turvaaminen tai hankkiminen. Osalla lähtökohtana oli tilan kehittäminen. Tämä useimmi-

ten tarkoittanee tilan elinkelpoisuuden ylläpitoa ja työpaikan säilyttämistä kotiseudulla. Kolmanneksen toiminta-ajatus perustui markkinatilanteeseen. Heille oli joko kerrottu tai he tiesivät, että tuotantokapasiteettia tarvitaan lisää ja nämä yritykset ovat olemassa, koska yksityisten tarhojen taimille oli kysyntää. Yksi yrittäjä oli aloittanut toimintansa pelkästään henkilökohtaisesta mielenkiinnosta taimien kasvatukseen. Pienten taimitarhojen toiminta-ajatukset olivat taimitarhan perustamissyyn kanssa varsin yhteneviä. Työpaikan tai toimeentulon hankkiminen oli tärkein taimitarhan perustamissyyn yli 40 prosentilla tarhoista ja kaksi kolmasosaa näistä harjoittikin taimien tuotantoa päätoimisesti.

Pienten tarhojen päämäärät voidaan haastattelujen perusteella ryhmitellä neljään ryhmään: Noin puolella yrittäjistä oli päämääränä tuottaa hyviä taimia. Osa yrittäjistä oli kytkenyt mukaan myös kannattavuuden eli laatu- taimia piti tuottaa kilpailukykyiseen hintaan. Lopuilla oli tärkeimpänä päämääränä toimeentulo ja toiminnan jatkuvuus.

Lähes kaikki keinot päämäärien saavuttamiseksi pienillä tarhoilla painottivat taimituotantoon liittyviä kysymyksiä. Useimmiten mainittiin huolellisuus ja huolellinen työ, laadukkaiden taimien tuottaminen, johon liittyivät tarkka lajittelu, tautien seuranta ja oikeiden materiaalien valinta. Tärkeänä pidettiin myös oman perheen panostusta ja hyvää palvelua ja joustavuutta. Kaksi viimeksi mainittua tarkoittivat mm. sitä, että taimet on pakattu hyvin, aikatauluista pidetään kiinni ja hyvin tärkeä tekijä oli taimien saatavuus kaikkina viikonpäivinä ja myös virka-ajan ulkopuolella eli myös iltaisin ja viikonloppuisin.

4.2.2 Taimitarhojen tuotanto

Isot taimituottajat (taimituotantoyhtiöt, Metsähallitus, Metla, Metsäteollisuus) myivät vuonna 1997 yhteensä noin 128,5 miljoonaa metsäpuun tainta. Taimista vajaa puolet (47 %) oli kuusta ja 36 prosenttia mäntyä (taulukko 3). Rauduskoivua oli noin 11 prosenttia. Hieskoivun osuus oli kaksi prosenttia ja muiden puulajien osuus oli vajaat kolme prosenttia. Paljasjuurisia kaikista taimista oli noin 15 prosenttia. Männyllä paljasjuuristen osuus oli vajaat kuusi prosenttia. Kuusella vastaava osuus oli 23 prosenttia. Yhdellä yrityksellä paljasjuuristen taimien osuus oli yli puolet tuotannosta. Lännen tehtaat Oy:n ekopottitekniikka oli yleisesti käytössä havupuiden tuotannossa ja koivun tuotannossa käytettiin mm. Enso-kennoja. Havupuiden tuotannossa käytettiin myös kovakennoja.

Seitsemästä tutkitusta suuresta taimituotantoyrityksestä kahdella tuotettiin merkittävässä määrin sekä paljasjuurisia että paakkutaimia. Toinen näistä oli tuontia harjoittava ruotsalainen taimituotantoyritys. Ruotsalaisella yrityksellä puolet taimitarhoista, joita oli yhteensä kahdeksantoista, tuotti paljasjuurisia taimia. Eri tarhat olivat erikoistuneet eri paakkujärjestelmiin, joissa myös tuotantoteknologiat eroavat toisistaan.

Pienillä tarhoilla tuotettiin vuonna 1996 yhteensä 15,5 miljoonaa metsäpuiden tainta (taulukko 4). Yksityisistä tarhoista yli puolet (56 %) oli erittäin pieniä tarhoja, joilla tuotettiin alle 200 000 tainta vuodessa. Suurimmallakin paikallistarhalla tuotettiin vain 1 600 000 tainta. Valtaosa tuotannosta oli paakkutaimituotantoa ja tuotetuista taimista noin 60 prosenttia oli mäntyä ja 27 prosenttia kuusta. Rauduskoivun osuus oli 9 prosenttia. Paljasjuurisia männyn taimia tuotettiin kahdella tarhalla. Paljasjuurisia kuusia tuotettiin kahdeksalla ja paljasjuurisia rauduskoivun taimia seitsemällä taimitarhalla. Lehtikuusta tuotettiin lähes puolella pienistä tarhoista. Visakoivun taimia tuotettiin yhteensä 12 taimitarhalla.

Taulukko 3. Isoilta taimituottajilta metsänviljelyyn toimitetut taimet vuonna 1997.

Tuottaja	Mänty 1000 kpl	Kuusi 1000 kpl	Rauduskoivu 1000 kpl	Hieskoivu 1000 kpl	Muut 1000 kpl	Yhteensä 1000 kpl
Taimituotantoyhtiöt	28 785	42 763	12 755	2 275	2 772	89 349
Metsähallitus	16 402	11 726	1 118	282	695	30 223
Metsäteollisuus	1 204	5 518	433	7	107	7 269
Metsäntutkimuslaitos	398	910	246	1	109	1 664
Yhteensä	46 789	60 917	14 552	2 565	3 683	128 505

Lähde: Maa- ja metsätalousministeriö 1998, Metsätalustollinen vuosikirja 1998.

Taulukko 4. Taimien tuotantomäärät vuonna 1996 yksityisillä pienillä taimitarhoilla.

Puulaji	Yhteensä, 1000 kpl	Paakkutaimia, 1000 kpl	Paljasjuurisia, 1000 kpl
Mänty	9 213	9 204	9
Kuusi	4 160	3 800	360
Rauduskoivu	1 363	957	406
Hieskoivu	134	113	21
Visa	81		
Lehtikuusi	239		
Tervaleppä	19		
Mustakuusi	11		
Muu puu*	35		
Kadon taimitarhat	200		
Yhteensä	15 455		

*douglas, omorika, eri jalopuut

Seuraavasta asetelmasta nähdään, että isoilla taimituottajilla paljasjuuristen taimien osuus tuotannosta oli selvästi suurempi kuin pienillä tarhoilla.

Paljasjuuristen osuus tuotannosta, %.

Yritykset	Kuusi	Mänty
Isot	23	6
Pienet	9	1

Puulajeista männyn osuus oli pienillä taimitarhoilla yli puolet tuotannosta kun taas suuret taimituottajat tuottivat lähes puolet kuusta (taulukko 5). Tämä johtuu osaksi siitä, että pienistä tarhoista suuri osa sijaitsee Pohjois- ja Itä-Suomessa. Rauduskoivun ja muiden puulajien osuudessa ei ollut suurta eroa. Paljasjuurituotanto on keskittynyt ennen kaikkea kuusen tuotantoon. Pienillä taimitarhoilla vain yksi prosentti tuotannosta oli paljasjuurisia männyntaimia.

Taulukko 5. Eri puulajien osuudet isoilla ja pienillä taimitarhoilla, %.

Yritykset	Puulajien osuudet, %				
	Paljasjuuriset	Mänty	Kuusi	Rauduskoivu	Muut
Isot	15	36	47	11	6
Pienet	5	60	27	9	4

4.2.3 Taimitarhojen teknologia

Isojenkaan taimituottajien tuotanto ei ole kaikilta osin vielä koneellistettu. Käsityötä tehtiin paljon mm. harvennuksessa, koulinnassa ja pakkauksessa. Käsityön määrä vaihteli kuitenkin paljon yritysten välillä.

Kylvö tehdään yleensä lämmitettävissä huoneissa kylvökoneilla. Kastele ja kasvisuojelu on myös automatisoitu ja se hoidetaan yleensä ramppien avulla. Taimien harvennus ja koulinta tehdään yleensä käsin. Yksisiemenkylvön lisääntyessä harvennustyön määrä vähenee. Lajittelussa ja taimien pakkaamisessa on myös paljon vaihtelua. Joissakin yrityksissä taimet lajitellaan ja pakataan käsin pahvilaatikoihin tai muovisäkkeihin ja joissakin taimet viedään metsään kasvatustaatikoissa, jotka sitten palautetaan tarhalle.

Yleisimmin taimien jakelu suurilta tarhoilta tapahtuu siten, että taimitarha huolehtii kuljetuksesta asiakkaan eli käytännössä metsänhoitoyhdistyksen varastoon. Kuljetuksen hoitavat itsenäiset kuljetusyrittäjät. Kahdella suurella taimitarhayrityksellä oli myös omaa kalustoa taimien kuljettamiseksi.

Pienillä taimitarhoilla käsityön osuus oli edelleenkin suuri. Kahdella kolmesta taimitarhasta oli viimeisen viiden vuoden aikana investoitu kuitenkin esimerkiksi uusiin kasvihuoneisiin, kastelulaitteisiin, kuljetuskalustoon tai kennoihin. Kastelu ja lannoitus vaativat pienillä taimitarhoilla eniten työaikaa. Lähes 40 prosenttia työajasta käytettiin niihin. Myös kuljetuksen (18 %), harvennuksen (15 %) ja pakkauksen ja lajittelun (14 %) osuudet kokonaistyöajasta ovat merkittäviä. Päinvastoin kuin suurilta tarhoilta, taimien kuljetus pieniltä tarhoilta tapahtui yleensä siten, että metsänhoitoyhdistys tai metsänomistajat hakevat taimet tarhan pihasta. Vain muutama pieni taimitarha osallistui itse kuljetukseen.

Yksi haastatelluista kolmestatoista pienestä tarhasta oli erikoistunut paljasjuuristen kuusentaimien tuottamiseen. Kaikilla muilla tarhoilla käytettiin kennoja ja kolmella tarhalla kennojen täyttö tehtiin käsin. Kylvö suoritettiin viidellä tarhalla koneellisesti. Useissa tapauksissa yrityksillä oli yhteisiä täyttö- ja kylvökoneita. Seitsemällä tarhalla oli käytettävissä kastelurampit. Yksi yrittäjä kasteli taimet letkulla ja levitti lannoitteet kastelukannulla. Muilla automaatioaste vaihteli letkukastelun ja ramppikastelun väliltä. Joku käytti myös traktoria kastelussa. Kasvinsuojelu hoidettiin kahdeksalla taimitarhalla reppuruiskulla, yhdellä rampin avulla ja muilta ei saatu vastausta kysymykseen. Taimien harvennus tehtiin kaikilla tarhoilla käsin. Pakkaus tapahtui 12 tarhalla käsityönä, vain yhdellä tarhalla taimet vietiin metsään kasvatuslaatikoissa, jotka sitten palautetaan tarhalle.

Teknologiassa oleellisin ero suurten taimituottajien tarhojen ja pienten tarhojen välillä oli se, että pienillä tarhoilla käsityön määrä oli suurempi. Merkittävimmät erot olivat kennojen täytössä, kylvössä, kastelussa ja kasvinsuojelussa. Nämä työvaiheet hoidettiin koneellisesti suurilla tarhoilla. Toisaalta taas harvennuksessa, koulunnassa ja pakkaamisessa käsityön osuus oli suuri molemmissa yritysryhmissä. Taimien kuljetuksessa isojen tuottajien tarhat olivat aktiivisempia. Ne hoitivat taimien kuljetuksen yleensä asiakkaan varastoon kun taas pieniltä tarhoilta asiakkaat hakivat itse taimet.

4.2.4 Työvoima

Pertti Elovirta

Taimitarhojen työllisyys arvioidaan vuonna 1996 noin 500 henkilötyövuodeksi. Pienten taimitarhojen osuus tästä on 220 henkilötyövuotta ja suurten taimitarhojen osuus 280 henkilötyövuotta.

Suurissa taimituotantoyrityksissä vakinainen henkilöstö tekee noin 30 prosenttia työpanoksesta ja tilapäinen henkilöstö 70 prosenttia. Toimihenkilötyöpanoksen osuus on johto mukaan luettuna 20 prosenttia ja työntekijätyöpanos 80 prosenttia. Suuret taimituottajat arvioivat ammattitaitoista työvoimaa olevan pääosin hyvin saatavissa, joissain tapauksissa pienin

vaikeuksiin. Työllisten määrä oli kaikilla tutkituilla taimitarhoilla vähentynyt viiden vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna. Keskimääräinen työntekijämäärän lasku oli noin 30 prosenttia. Syiksi mainittiin tuotannon väheneminen, paakkutaimituotantoon siirtyminen, tuotannon koneellistaminen ja työn rationalisointi. Tarvetta lisätyöntekijöiden palkkaamiseen tulevaisuudessakaan ei ilmoitettu olevan. Ainoastaan yhdessä tapauksessa arveltiin uutta työvoimaa tarvittavan eläkkeelle lähtevien tilalle. Puolet suurista taimituotantoyrityksistä oli käyttänyt työllistämistukea työvoiman palkkaamiseen.

Kokemukset työllistämistuesta olivat hyviä. Ainoastaan kolmasosa suurista taimituottajista oli hankkinut tietoa muista yritystuista sekä hakenut niitä. Kaikki hakeneet olivat myös saaneet hakemaansa yritystukea. Yhden mielipiteen mukaan normaaliin liiketoimintaan ei pitäisi myöntää työllistämistukea. Työvoimapolitiikan suunnan pitäisi olla kohti vähemmän vakinaisia työntekijöitä. Toisaalta esitettiin, että työsesonkia pitäisi pyrkiä pidentämään esimerkiksi tuottamalla joulukuusia. PK-yritysten työvoimapolitiikkaa haluttiin kehittää alan koulutusta lisäämällä. Kaikkia mahdollisia rajoituksia haluttiin pois, esimerkkinä mainittiin lomautussakot. Pienyrityksille haluttiin oma sopimusoikeus. Yhdessä tapauksessa kuitenkin mainittiin, että alan työehtosopimus on hyvä.

Pienillä tarhoilla kolmannes taimitarhayrittäjistä ilmoitti hoitavansa kaikki taimitarhatyöt itse ja kahdella kolmasosalla oli aputyövoimaa käytössään. Taimitarhayrittäjistä 40 prosenttia hoiti taimitarhaa päätoimisesti ja loput sivutoimisesti muun toimen ohella. Taimitarhat jakautuivat koon mukaan siten, että valtaenemmistö kaikki työt itse tekevästä oli sivutoimisia hyvin pieniä taimitarhayrittäjiä, ja aputyövoimaa käyttävistä noin puolet oli sivutoimisia ja toinen puoli päätoimisia yrittäjiä.

Vain yhdellä taimitarhayrittäjällä oli apunaan toimistohenkilökuntaa, kahdella yrittäjällä työnjohtohenkilökuntaa ja noin 60 prosentilla yrittäjistä taimitarhatyöntekijöitä. Toimihenkilöitä tutkituilla yrittäjillä oli palveluksessa kaikkiaan vain neljä henkilöä ja työntekijöitä noin 170. Laskennallinen keskimääräinen henkilöstövahvuus oli kuusi palkattua työntekijää palkattua työvoimaa käyttävää taimitarhaa kohti. Työntekijöistä oli vakituista henkilökuntaa noin kuudesosa ja heistä miltei kaikki perheenjäseniä. Noin kahdella kolmasosalla yrittäjistä oli vuonna 1996 palveluksessaan tilapäistä henkilökuntaa, joka vastasi viidestä kuudesosasta palkatusta työpanoksesta. Tilapäisestä henkilökunnasta vain vähäinen osa oli perheenjäseniä.

Kun vakinaista henkilökuntaa oli yhdellä taimitarhalla enimmillään neljä henkilöä, saattoi tilapäistä henkilökuntaa olla enimmillään 30 henkilöä, joka määrä raportoitiin kahdelta taimitarhaltä. Tilapäisiä työntekijöitä oli tutkituilla taimitarhoilla ilmoituksen mukaan ollut vuonna 1996 kaikkiaan 274 henkilöä. Kun tämä lukumäärä jaetaan tilapäisen henkilökunnan kokonaistyöpanoksella, saadaan tilapäisen henkilökunnan keskimääräiseksi

vuosityöpanokseksi noin puoli vuotta. Noin 40 prosenttia pienistä taimitarhayrityksistä oli hakenut jotain yhteiskunnan työllistämistukea henkilökunnan palkkaamiseen. Noin 60 prosenttia taimitarhayrittäjistä oli saanut myös muuta yritystukea kuin työllistämistukea. Haastatellut pienet tarhat olivat kaikki saaneet jotakin tukea yritystoimintaa aloitettaessa.

Miltei jokainen tukea hakenut oli myös sitä saanut. Neljäsosalla työllistämistukea saaneista yrittäjistä oli huonoja kokemuksia työllistämistukien käytöstä, loppuilla kokemukset olivat tyydyttäviä tai hyviä.

Kolmasosa taimitarhayrityksistä ilmoitti, että ei ole tarvinnut ammattitaitoista työvoimaa yrittäjän itsensä lisäksi. Ammattitaitoista työvoimaa tarvinneista viidesosa oli kohdannut vaikeuksia työvoiman saannissa, loput olivat onnistuneet työvoiman rekrytoinnissa vaikeuksitta tai vain pienin vaikeuksin. Ainoastaan kymmenesosa taimitarhayrityksistä oli kouluttanut työntekijöitään oppisopimuksin.

Kartoitettaessa taimitarhayrittäjien keskipitkän tähtäyksen näkymiä, noin 70 prosenttia taimitarhayrittäjistä katsoi työvoiman määrän pysyvän yrityksessään seuraavan viiden vuoden aikana ennallaan, noin neljännes arvioi henkilökunnan määrän lisääntyvän ja ainoastaan muutama yritys arvioi henkilökunnan tulevaisuudessa supistuvan.

Henkilökunnan suunniteltu tuleva kehitys liittyi ainoastaan hyvin löyhästi investointien suunniteltuun kehittymiseen: Noin puolet yrityksistä ei arvellut tulevaisuudessa tapahtuvan muutoksia sen enempää investoinneissa kuin henkilöstömäärässäkään.

Investointien lisäämistä suunnittelevistakin, noin 40 prosenttia yrityksistä, alle puolet arvioi samalla henkilöstötarpeen lisääntyvän. Samantyyppinen on riippuvuus arvioidun liikevaihdon kehityksen kanssa. Yli puolet yrityksistä arvioi liikevaihdon kasvavan tulevaisuudessa, mutta vain alle neljännes arvioi siihen liittyvän henkilöstötarpeen lisäystä. Rungas viidenes taimitarhayrittäjistä arvioi henkilöstön heikon osaamisen estävän taimitarhan kehittämistä. Silti nämä yrittäjät arvioivat suhteellisesti useammin henkilöstön määrän tulevaisuudessa kasvavan, kuin ne yrittäjät, jotka olivat henkilöstönsä laatuun tyytyväisiä. Kolmannes taimitarhayrittäjistä arvioi henkilökunnan koulutuksen tarpeen lisääntyvän yrityksessään seuraavan viiden vuoden aikana. Puolet heistä arvioi henkilökunnan määrän samalla lisääntyvän, puolet ei arvioinut samalla tarvitsevansa lisähenkilökuntaa. Kaksi kolmasosaa taimitarhayrittäjistä ei arvioinut työvoimakustannusten olevan esteenä taimitarhan kehittämislle. Kuitenkin ne yrittäjät, jotka arvioivat henkilöstötarpeen tulevaisuudessa lisääntyvän, pitivät työvoimakustannuksia suhteellisesti useammin taimitarhan kehittämistä estävänä tekijänä (ks. myös kpl. 5.4 taulukko 8).

Taimitarhayrittäjät, jotka arvioivat tulevaisuudessa tarvitsevansa lisää henkilökuntaa, arvioivat ammattitaitoista työvoimaa olevan heikommin saatavissa kuin yrittäjät, jotka eivät arvioineet tarvitsevansa lisätyövoimaa tulevaisuudessa. Pääsääntöisesti samat yrittäjät arvioivat tarvitsevansa lisätyövoimaa sekä lähitulevaisuudessa että viiden vuoden tähtäyksellä.

Työn tuottavuus taimitarhoilla

Taimitarhojen työn tuottavuus oli selvästi riippuvainen taimitarhan koosta ja tuotannon määrästä. Jos tuotanto oli kymmeniä miljoonia taimia vuodessa, työn tuottavuus oli yli 200 kappaletta tehtyä työtuntia kohti. Alle 10 miljoonan taimen tuotannolla työn tuottavuus oli 100–200 kappaletta työtuntia kohti ja muutaman miljoonan tuotannolla jo alle 100 kappaletta tunnissa. Pienillä alle 100 000 tainta tuottavilla taimitarhoilla keskimääräinen työn tuottavuus oli noin 40 tainta työtuntia kohti. Työtunneissa on sumattu sekä yrittäjän että palkatun henkilöstön työtunnit.

4.3 Toimialan hankkijat

Yrityksen tuotantotekijöistä työvoima käsiteltiin edellisessä luvussa ja tässä luvussa käsitellään pääoman ja tuotantomateriaalien hankintaa. Taimitarhojen tuotantomateriaaleista tärkeimpiä ovat siemenet, turve, kennot ja erilaiset tuotantolaitteet.

Lähes kaikki metsänviljelyyn käytettävät siemenet saadaan kotimaasta. Metsäpuiden siemenet kerätään joko siemenviljelyksiltä, Metsäntutkimuslaitoksen rekisteröimistä siemenkeräysmetsiköistä tai kerättäväksi hyväksytyistä metsiköistä. Etelä-Suomen taimitarhoilla esimerkiksi männyn kaikki taimitarhakylvössä käytetty siemen on siemenviljelysiementä. Pohjois-Suomessa käytetään myös metsikkösiementä (Metsätalastollinen vuosikirja 1997). Siemenviljelyksistä on Metsähallituksen hallinnassa noin 90 prosenttia, Metsätalouden kehittämisskeskus Tapio ja metsäkeskukset omistavat kahdeksan prosenttia ja loput kaksi prosenttia ovat metsäteollisuuden ja muiden omistajien hallinnassa (Kukkonen & Rikala 1997).

Vaihtoehtoja siementen hankkimiseen vähentävät siementen siirtojen aiheuttamat rajoitteet, jotka koskevat ennen kaikkea talousmetsistä kerättyjä siemeniä. Siemenviljelyksillä tuotettuja jalostettuja siemeniä voidaan käyttää ainoastaan Metsäntutkimuslaitoksen määräämillä, lämpösummina ilmoitetuilla käyttöalueilla.

Kasvualustana käytetään rahkaturvetta ja se on yleensä lannoitettua ja kalkittua. Kennoista vielä nykyään käytetyimpiä ovat paperikennot, mutta erilaiset kovamuoviset kennot ovat yleistyneet ja niihin siirtymistä lähitulevaisuudessa suunnitellaan useilla taimitarhoilla. Laitteistoista tärkeitä ovat esimerkiksi kasvihuoneet, täyttökoneet, kylvökoneet, erilaiset kastelu- ja torjunta-ainelaitteistot ja traktorit. Koska laitteistot ovat hyvinkin erityyppisiä, niitä voidaan hankkia eri toimittajilta.

Taimitarhoilta tiedusteltiin tärkeimmät rahoittajat ja tärkeimpien tuotantomateriaalien hankkijat ja hankinnan vaihtoehdot.

Isoista taimituottajista valtaosa (5) ilmoitti tarvitsevansa toiminnalleen ulkopuolista rahoitusta. Tärkeimmän rahoittajan osuus oli kaikissa tapauksissa yli 80 %. Rahoittajan valinnan taustalla oli yleensä vanha asiakassuhde.

Kolmessa tapauksessa tärkeimpänä rahoittajana oli Osuuspankki, yhdessä Merita ja yhdessä Aktia Säästöpankki Oy. Kolme yritystä ilmoitti käyttävänsä useampaa kuin yhtä rahoituslähdettä. Yksi yritys käytti jopa kolmea eri rahoituslähdettä.

Kasvatettavien puiden siemenet hankittiin isoille tarhoille lähes aina Metsähallitukselta, Siemen Tapiolta tai Metsänjalostussäätiöltä. Turpeen toimittajissakaan ei ollut paljon vaihtoehtoja. Turve hankittiin Vapo-Kekkilä Oy:ltä, Satoturpeelta tai Kasper Oy:ltä. Kennot, joissa taimet kasvatettiin, hankittiin yhtä poikkeusta lukuunottamatta Lännen tehtaat Oy:ltä. Pakkausmateriaaleista pahvilaatikot hankittiin useimmiten Metsä-Serlalta, paperisäkit Ensolta tai Ruotsista. Muovisäkit hankittiin Raniplast Oy:ltä. Lännen tehtaat Oy oli myös monien laitteiden toimittajana tärkein. Sieltä hankittiin mm. täyttölinjoja, kylvökoneita, kastelu- ja koulintalaitteita. Kylvökoneita hankittiin myös Ruotsista. Lämmityslaitteiden toimittajina käytettiin mm. Polarterm Oy:tä ja myös itse rakennettuja laitteita oli käytössä.

Pienille taimitarhoille siemenet hankittiin useimmiten joko Metsätalouden kehittämiskeskus Tapiolta tai Metsähallitukselta tai molemmilta. Jonkin verran siemeniä hankittiin myös Metsänjalostussäätiöltä ja muilta taimitarhoilta. Joka neljännelle pienelle tarhalle siemeniä hankittiin vuonna 1996 useamman kuin yhden siemenviljelyksen siemeniä. Käytetyt tai käytettyjen vaihtoehtojen lisäksi ei muita vaihtoehtoja siementen hankkimiseen katsottu juurikaan löytyvän.

Turvetta hankittiin pääosin vain yhdeltä ainoalta tuottajalta. Lähes 90 prosentille pienistä taimitarhoista turve hankittiin Kekkilä Oy:ltä, jonka emoyhtiö on Vapo Oy. Neljälle tarhalle turve hankittiin muilta tuottajilta ja yhdelle tarhalle se nostettiin omalta suolta. Vaikka turve hankittiin lähes kaikille tarhoille Vapo-Kekkilältä, löysi yli puolet taimitarhayrittäjistä vaihtoehtoisiakin turpeentoimittajia.

Kuten siementen ja turpeen hankinta, keskittyi myös kennojen hankinta pienillä taimitarhoilla vain muutamalle tuottajalle. Kennostot oli hankittu useimmiten (63 %) Lännen tehtaat Oy:ltä. Enson kennoja käytettiin seitsemällä (14 %) tarhalla. Lopuille kennot oli hankittu muilta tuottajilta. Lähes puolet taimitarhayrittäjistä ei löytänyt muita mahdollisuuksia hankkia kennoja kuin mistä ne oli nyt hankittu.

Lännen tehtaat Oy mainittiin varsin usein (41 %) myös pienten tarhojen laitteistojen toimittajana.

Koska osa laitetoimittajista ja siementoimittajista näyttivät olevan lähes määrävissä markkina-asemassa, kysyttiin haastattelussa tämän aseman vaikutusta yrityksen toimintaan. Suurten taimitarhojen edustajista viisi vastasi tähän kysymykseen. Viidestä kolme totesi määrävän aseman olemassaolon. Heistä yksi piti sitä riesana. Kahden yrityksen edustajan mielestä toimittajien asema ei vaikuttanut merkittävästi yritysten toimintaan. Pienillä taimitarhoilla arvioitiin useimmiten tuotantomateriaalien hankinnan toimivan hyvin. Toisaalta joka kymmenes pienen taimitarhan yrittäjä katsoi ongelmien hankkijoiden kanssa estävän taimitarhojen kehittämistä.

4.4 Toimialan asiakkaat

Metsänomistajat voivat ostaa periaatteessa taimensa suoraan taimitarhalta, mutta käytännössä metsänomistajat tilaavat taimensa metsänhoitoyhdistysten kautta ja metsänhoitoyhdistykset ovat taimitarhojen asiakkaita. Taimituottajat tekevät myös tuotantosopimuksia metsänhoitoyhdistysten kanssa. UPM-Kymmene Oy:n Joroisten taimitarhan asiakkaina ovat yhtiön omat piirit, joiden kautta menee vähäisiä määriä taimia myös yksityisille metsäpalveluyrittäjille ja yksityismetsänomistajille. Käytännössä Joroisten taimitarha ei kilpaile yksityisten metsänomistajien markkinoista.

Isojen taimituottajien tärkeimmät asiakkaat olivat metsänhoitoyhdistyksiä, metsäyhtiön piirejä tai Metsähallituksen alueita. Muita asiakkaita olivat metsäpalveluyrittäjät, 4H-kerhot ja yksittäiset metsänomistajat. Tärkeimmän asiakkaan osuus liikevaihdosta vaihteli melko paljon eli 10 prosentista lähes sataan prosenttiin. Metsänhoitoyhdistysten vaikutus arvioitiin erittäin suureksi metsänomistajan valitessa taimien tuottajaa.

Pienellä tarhallakin oli usein vain yksi tai korkeintaan muutama vakituinen asiakas. Tärkein asiakas toi liikevaihdosta keskimäärin vajaat 85 prosenttia ja osuus vaihteli 10 prosentista sataan prosenttiin. Isoja asiakkaita, eli metsänhoitoyhdistyksiä, arvioivat taimiyrittäjät olevan omalla markkina-alueellaan keskimäärin 3–4 kappaletta. Pieniä potentiaalisia asiakkaita arvioitiin olevan satoja. Asiakkaat pysyvät taimituottajille uskollisina ja samat asiakkaat hankkivat taimensa samoilta taimitarhoilta vuodesta toiseen. Metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten vaikutus metsänomistajan valintapäätökseen taimituottajasta arvioitiin erittäin suureksi. Toisin sanoen metsänomistajat ostavat taimensa sieltä, mistä metsänhoitoyhdistys suosittelee ne ostettaviksi.

4.5 Kilpailutilanne

4.5.1 Potentiaalinen kilpailu ja korvaavat palvelut

Potentiaalista kilpailua esiintyy periaatteessa kahdella tasolla: uudet alalle pyrkivät yrittäjät vaikuttavat alalla toimivien yritysten toimintaan ja alalla jo olevien yritysten kasvu- ja laajentumispyrkimykset muodostavat myös potentiaalisen uhan alan yrittäjille. Jos potentiaalinen kilpailu on tehokasta, yrityksillä ei ole varaa käyttäytyä tehottomasti tällaisilla markkinoilla. Tällaisia markkinoita kutsutaan koeteltaviksi (contestable). Potentiaalista kilpailua on tutkittu mm. contestability-analyysillä (Baumol ym. 1982, Hatten & Hatten 1987). Koeteltavuuden ehtona on, että alalla ei ole uponneita kustannuksia.

Alalle pääsyn esteet voivat olla luonnollisia tai strategisia. Strategiset esteet ovat jo alalla toimivien yritysten luomia ja luonnolliset esteet ovat

muunlaisia, mm. julkisen vallan toimesta luotuja (Niskanen ym. 1988). Luonnolliset esteet ovat hyvin yleisiä vieläkin monilla toimialoilla kuten esimerkiksi taksiluvat ja apteekkiluvat.

Korvaavalla tuotteella tai palvelulla tarkoitetaan tuotetta, jota voidaan käyttää kyseessä olevan tuotteen sijasta. Metsänviljelytaimista puhuttaessa kyseeseen tulevat luontainen uudistaminen tai kylvö. Eräänlaisena korvaavana palveluna voidaan nähdä myös metsän uudistamatta jättäminen. Kylvö ja luontainen uudistaminen ovatkin vallanneet markkinoita istutukselta ja taimitarhoilla tuotetuilta taimilta jo 1980-luvulta lähtien.

Isojen taimituotantoyritysten johtajat eivät nähneet mitään luonnollisia alalle tulon esteitä, sen sijaan kaksi johtajaa näki metsänhoitoyhdistyskenttän toimivan strategisena alalle tulon esteenä. Molempiin kysymyksiin saatiin vastaus viideltä johtajalta.

Isojen tuotantoyritysten johtajista yksi ei nähnyt luontaista uudistamista pahana kilpailijana. Kaksi yritystä, jotka molemmat tuottavat taimia lähinnä omia metsiä varten, olivat jättäneet ratkaisun metsäammattilaisten käsiin päätettäessä uudistamismenetelmistä. Kaksi vastaajaa ei kommentoinut asiaa, yksi piti sitä muotitrendinä, joka tulee väistymään ja vain yksi kertoi pr-kampanjasta, jolla pyritään parantamaan istutuksen arvostusta. Kylvön osalta kommentteja tuli vähän. Yksi vastaaja ei nähnyt siinä mitään uhkaa ja toinen totesi, että ajoittainen siemenpula vaikuttaa asiaan hyvin paljon ja saattaa olla lopulta ratkaisevampi tekijä kuin metsänomistajien mieltymykset.

Pienten tarhojen haastatelluista kolmestatoista yrittäjistä 12 oli sitä mieltä, että alalla ei ole mitään luonnollisia alalle tulon esteitä. Yksi yrittäjä jätti vastaamatta kysymykseen. Strategisia alalle tulon esteitä näki kaksi yrittäjää. Ne liittyivät metsänhoitoyhdistysten rooliin ja sen kanssa tehtyihin sopimuksiin. Yhdistyksen kanssa tehty sopimus toimi tehokkaana strategisena alalle tulon esteenä.

Pienillä tarhoilla oltiin sitä mieltä, että kylvö oli vaikuttanut taimien menekkiin. Tämä koskee ennen kaikkea männyntaimien menekkiä. Luontainen uudistaminen on vienyt markkinoita männyntaimilta. Myös vakuustalletusten poistuminen on lisännyt kylvön suosiota, koska se on halvempi uudistamismenetelmä. Kylvön lisääntymistä hidastaa siemenen saatavuuden rajallisuus.

4.5.2 Yritysten välinen kilpailu

Isojen taimituotantoyritysten johtajat arvioivat heidän markkina-alueellaan toimivan yhdestä useisiin kymmeneen saman alan yrityksiä. Kaikkien mielestä omalla toiminta-alueella esiintyi kilpailua metsäpuiden taimien tuotannossa. Yleisesti pahimpina kilpailijoina nähtiin kaikki isot taimitarhat ja erikseen mainittiin Taimi-Tapio Oy, Nordic Forest Plants Oy, Met-

sähallitus ja Pohjan Taimi Oy. Eräällä alueella myös paikalliset pienet taimitarhat koettiin kilpailijoiksi isolle taimitarhalle.

Pienillä taimitarhoilla yrittäjät arvioivat saman alan yrityksiä olevan markkina-alueellaan keskimäärin noin neljä. Kaksi kolmannelta taimitarhayrittäjästä arveli kilpailua esiintyvän taimien tuotannossa, mutta ainoastaan kolme yrittäjää piti kilpailua erittäin kovana. Haastatteluaineiston perusteella pahimmat kilpailijat olivat yhtä tapausta lukuunottamatta paikallinen iso taimitarha ja joissakin tapauksissa sen lisäksi joku paikallinen pieni tarha.

4.5.3 Kilpailukeinot

Mitä kilpailukeinoja yritysten edustajat katsoivat sitten voivansa käyttää? Laatu pidettiin *isoissa taimituotantoyrityksissä* tärkeimpänä kilpailukeinona. Laatu tarkoittaa ennen kaikkea taimien laatua. Hintaa piti kolme yritystä käyttökelpoisena kilpailukeinona. Kolmanneksi tärkein oli palvelu ja joustavuus toimituksissa. Viimeksi mainittu oli nimenomaan isoista yrityksistä pienimmän kilpailukeino. Se katsoi kilpailukeinokseen myös joustavuuden taimivalikoimissa. Pieniä tarhoja vastaan kilpailtaessa pidettiin tärkeänä myös toimintavarmuutta ja etukäteisvarmuutta siitä, että tilattu taimimäärä on sovittuna aikana istutettavissa. Yksi yritys piti kilpailukeinonaan määrä- ja kustannushallintaa ja toimituksiin liittyvää logistiikkaa. Tuontia harjoittava yritys piti kilpailukeinonaan kokonaisuuden hallintaa eli sitä, että yritys pystyy tarvittaessa myymään taimien sijasta myös valmiita takuutaimikoita.

Taimien hyvä laatu ilmoitettiin yleisimmäksi yrityksen omaksi vahvuudeksi isoissa yrityksissä. Muita vahvuuksia olivat laaja tuotevalikoima, iso koko, ammattitaitoinen henkilökunta ja yrityksen perinteet. Yritysten heikkouksina pidettiin huonoa vakavaraisuutta ja rahoituskysymyksiä.

Lisäksi yksi yritys piti vahvuutenaan moderniuutta, yksi varmoja asiakkaita ja omaa vakavaraisuutta, yksi hinta/laatusuhdetta ja palvelua, yksi kloonamisaosaamista ja yksi sijaintiaan. Joukon pienin yritys piti vahvuutenaan joustavuuttaan. Tuontia harjoittava yritys piti vahvuuksinaan laatua, toimitusvarmuutta ja kilpailukykyistä hintaa. Huonon vakavaraisuuden ja rahoituskysymysten lisäksi muita yhteisiä heikkouksia ei ollut vaan ne olivat yrityskohtaisia. Tällaisiksi mainittiin taimenkasvatukseen liittyvät luonnontuhojen riskit, yrityksen huono tunnettuus, yrityksen valtiollinen tausta, yrityksellä vain yksi tuotantoyksikkö, yrityksen tuotanto hajallaan, perustamisvaiheessa yritykselle asetetut kohtuuttomat vaatimukset ja yrityksen pieni koko. Viimeksi mainitun näki heikkoudeksi joukon pienin yritys. Tuontia harrastava yritys näki heikkouksinaan sen, että tuotantolaitokset ovat kaukana asiakkaista ja että yritys on ruotsalainen.

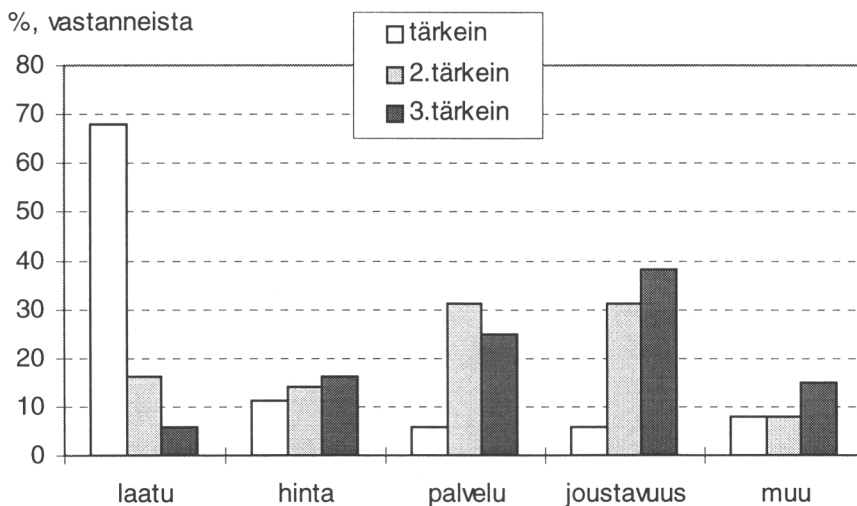
Isojen taimituotantoyritysten edustajien mielestä pahimpien kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot olivat omistuskysykennät, hinta, taimitarhan si-

jainti sekä laaja tuotevalikoima. Kilpailijan vahvuuksina nähtiin se, että ne olivat tunnetumpia, automatisoidumpia, sijainniltaan paremmassa asemassa, ja niillä oli monipuolinen tuotanto. Metsäkeskusten omistamien tarhojen vahvuutena pidettiin juuri kytkentää metsänhoitoyhdistyksiin. Joukon pienin yritys näki kilpailijoiden vahvuutena suuren koon. Metsähallituksen vahvuutena pidettiin sen vakavaraisuutta ja sitä, että se on perustettu yhteiskunnan varoin. Pienten yksityisten tarhojen vahvuutena pidettiin sitä, että ne on kaikki perustettu sivuelinkeino- tai jollakin muulla yhteiskunnan tuella.

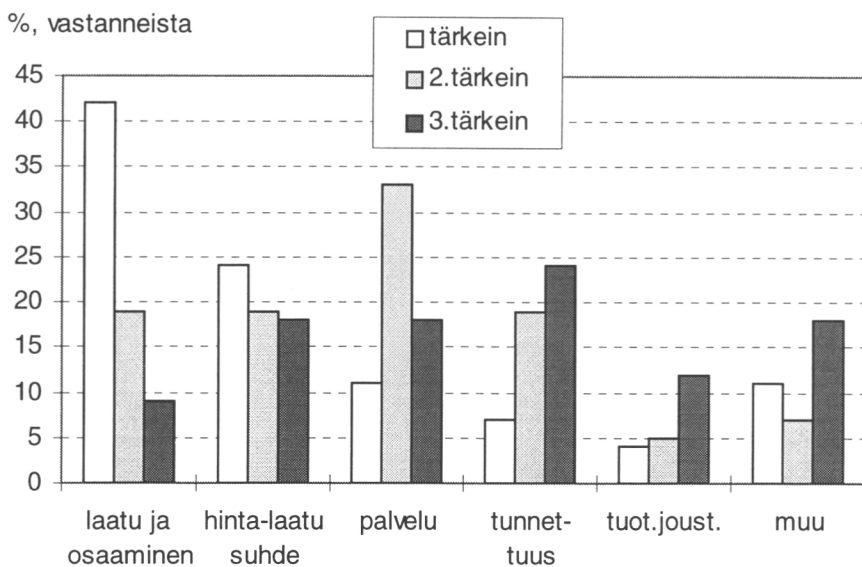
Yritys, joka piti ruotsalaisia toimittajia pahimpina kilpailijoina katsoi, että metsänhoitoyhdistysten kokeilunhalu oli ruotsalaisten paras kilpailukeino. Taimentuottaja, jonka omistajina ei ollut mikään metsäkeskus, piti kyseistä omistuskytkeä ja sidonnaisuutta metsänhoitoyhdistyksiin kilpailijoiden parhaimpana kilpailukeinona. Kilpailukeinoja katsottiin myös olevan tuotteen hinta, sijainti ja tuottajan paikallisuus, itse tuotteet ja isoimpien yritysten kilpailukeinona katsottiin olevan laaja tuotevalikoima.

Vastaavasti kilpailijoiden heikkouksina nähtiin seuraavia: Kilpailijoilla oli korkeampi hinta, huonompi jakelu ja välivarastointi. Kilpailijoiden tuotanto oli kapea-alaisempaa eikä siinä oltu hyödynnetty suurproduktion etuja. Kilpailijoiden yritykset olivat kannattamattomampia, huonokuntoisia, tuotanto oli laadultaan huonompaa ja kaukana markkinoista. Valtion omistuksessa olevien yritysten heikkouksina pidettiin joustamattomuutta ja omistajaa yleensä.

Pienillä taimitarhoilla tuotteen laatua pidettiin ehdottomasti tärkeimpänä omina kilpailukeinona (kuva 4). Joustavuus ja hyvä palvelu katsottiin myös tärkeiksi kilpailukeinoiksi. Hintaa piti tärkeimpänä joka



Kuva 4. Pienten taimitarhojen kilpailukeinot.



Kuva 5. Pienten taimitarhojen vahvuudet.

kymmenes taimitarhayrittäjä. Pienet taimitarhat eivät kilpaile monipuolisella tuotannolla.

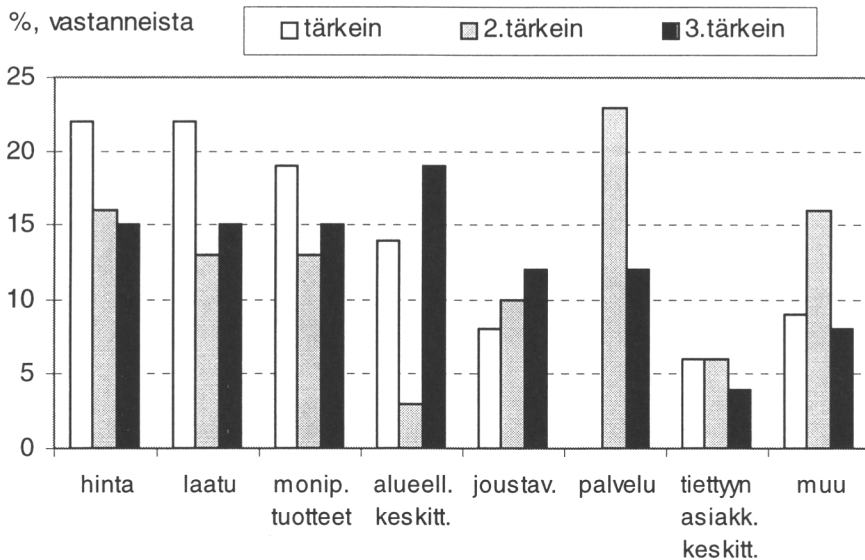
Koska tärkeimpänä kilpailukeinona pidettiin laatua, oli luonnollista, että hyvää laatua ja osaamista pidettiin myös useimmiten oman taimitarhan tärkeimpänä vahvuutena (kuva 5). Myös kyky asettaa hinta oikein samoin kuin hyvä palvelu ja paikallinen tunnettuus katsottiin pienen yksityisen tarhan vahvuudeksi.

Taimitarhan heikkouksista tärkeimmiksi osoittautuivat tuotantokapasiteetin aiheuttamat ja tekniset rajoitteet. Heikkouksiksi osoittautuivat myös hallinnolliset ja vakavaraisuusongelmat. Yrittäjän ikä ja oma osaamattomuus mainittiin myös taimitarhan heikkouksina. Raaka-aineen hankinnassa sen sijaan ei ollut kenelläkään ongelmia.

Kilpailijan käyttämistä kilpailukeinoista tärkeimmiksi arvioitiin hinta ja laatu. Joka viides vastaaja piti hintaa ja myös joka viides laatua tärkeimpänä kilpailijan kilpailukeinona (kuva 6). Koska pahimpina kilpailijoina pidettiin isoja tarhoja katsottiin myös monipuolinen tuotanto ja alueellinen keskittyminen usein kilpailijan tärkeimmäksi kilpailukeinoksi.

4.6 Hinnoittelu ja markkinointi

Isot taimituottajat määrittelevät hinnat tuotantokustannusten perusteella. Isoista yrityksistä kolmella oli koko maa markkina-alueena. Yhdellä toimintasäteenä oli noin 500 km, kahdella noin 100 km ja yksi yritys toimi koko maassa Lappia lukuunottamatta. Kaksi yritystä harjoitti myös vientiä



Kuva 6. Pienten tarhojen kilpailijoiden kilpailukeinot.

jonkin verran. Suurimman osan yritysten tuotannosta markkinoivat käytännössä metsänhoitoyhdistykset. Markkinointikanava on käytännössä lähes kokonaan metsänhoitoyhdistysten hallussa eikä todellista vaihtoehtoa sille ole. Taimitarhojen kannalta on tällöin tärkeää, että sopimukset yhdistysten kanssa ovat hyvät ja suhteet ovat kunnossa. Näin taimitarhojen ei tarvitse panostaa markkinointiin juuri ollenkaan vaan kaikki huomio voidaan kiinnittää tuotannon kehittämiseen. Yritykset ovat siis tuotantoyhtiöitä ja toimivat tavallaan metsänhoitoyhdistysten alihankkijoina. Taimituottajilla ei ole siten myöskään suoraan yhteyttä varsinaisiin asiakkaisiin eli metsänomistajiin. Useiden taimitarhojen omistajat, metsäkeskukset, valvovat metsälakien toteutumista yksityismetsissä ja voivat ainakin välillisesti vaikuttaa metsän uudistamismenetelmiin ja siten omistamiensa tarhojen tuotannon myyntiin. Tällainen kytkentä ei voi olla vaikuttamatta kilpailuedellytyksiin toimialalla ja se toimii ainakin jonkinlaisena alalle tulon esteenä tai hidasteena.

Pienet taimitarhat toimivat sopimusviljelijöinä metsänhoitoyhdistyksille ja metsänhoitoyhdistykset markkinoivat pääasiassa pienten tarhojen tuotannon. Täten metsänhoitoyhdistyksillä on lähes monopoliasema tässä markkinointikanavassa ja se toimii melko tehokkaana alalle tulon esteenä uusille yrittäjille.

Pienten tarhojen taimien myyntihinnat määräytyvät yleensä alueella vaikuttavan suuren taimituottajan hintojen pohjalta. Yleensä hinta on sama tai alhaisempi kuin alueella toimivan ison taimituottajan hinta. Isot taimi-

tuottajat toimivat siten selkeästi hintajohtajina omalla markkina-alueellaan ja määräävät tason, jolle pienten tarhojen on päästävä. Vain yhdessä tapauksessa hinta oli alueella toimivan ison tuottajan hintojen yläpuolella.

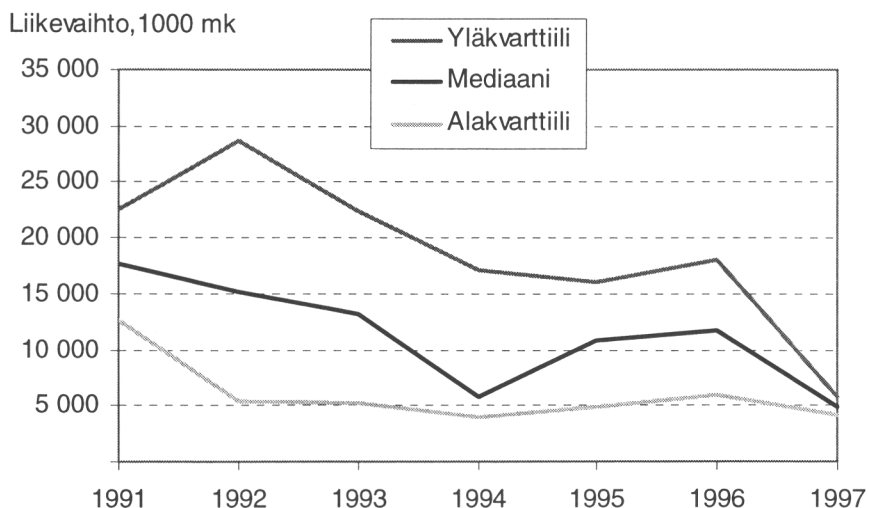
4.7 Yritysten taloudellinen tilanne

Taloudellisia analyysejä voitiin tehdä erillisinä talousyksikköinä toimiville taimitarhoille.

Pienistä taimitarhoista ainoastaan neljältä tarhalta saatiin käyttökelpoista aineistoa, koska tarhat toimivat useimmiten maatalouden sivuelinkeinoina. Koska aineistoa oli niin vähän käytettävissä, ettei se edustaisi toimialan pieniä yrityksiä ei niistä ole tässä erikseen raportoitu.

Seuraavassa esitettävät luvut perustuvat seitsemän taimituotantoyrityksen tilinpäätöksiin. Metsähallituksen taimituotannon, Metsäntutkimuslaitoksen Suonenjoen taimitarhan ja UPM-Kymmene Metsän Joroisten taimitarhan osalta taloudellista analyysiä ei pystytty tekemään, koska ne eivät toimi selkeinä erillisinä talousyksikköinä. Analyysit on tehty siis erillisinä talousyksikköinä toimivista taimitarhoista, jotka ovat: Ab Mellanå Plant Oy, Metsätyöllilä Oy, Ab Sydplant Oy, Itä-Suomen Taimi Oy, Pohjan Taimi Oy, Taimikolmio Oy ja Taimi-Tapio Oy. Taimi-Tapio Oy:n luvut esitellään erikseen, koska se on liikevaihdoltaan muita selvästi suurempi yritys.

Kuvasta 7 näkyy kuuden taimituotantoyhtiön liikevaihdon kehitys vuodesta 1991 lähtien. Vuosien 1991 ja 1997 tiedot ovat vain kahdelta yritykseltä, joten näistä vuosista kuva ei kerro koko totuutta.



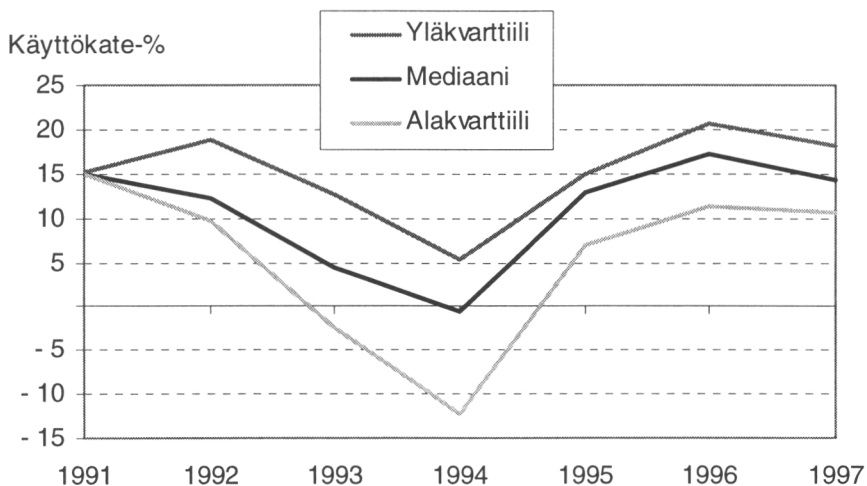
Kuva 7. Kuuden taimituotantoyhtiön liikevaihdon kehitys 1990-luvulla.

Mediaaniviiva jakaa aineiston kahtia. Mediaaniyrityksen liikevaihto oli alle 20 miljoonaa markkaa vuosikymmenen alussa ja laski vuoteen 1996 tultaessa vajaaseen 12 miljoonaan markkaan. Trendi on ollut alaspäin ja erittäin huono vuosi oli 1994. Sen jälkeen liikevaihto kasvoi vuosina 1995 ja 1996. Vuoden 1997 tilanteesta ei voi vielä kertoa lopullista tasoa, koska aineistosta puuttuu neljä yritystä. Pienimpien yhtiöiden liikevaihto oli vain 2–3 miljoonaa markkaa kun se suurimmilla oli kymmenkertainen. Yhteenlaskettu vuoden 1996 liikevaihto oli 78 miljoonaa markkaa. Taimi-Tapio Oy:n liikevaihto vuonna 1996 oli 51 miljoonaa markkaa (jatkettu tilikausi), joten näiden taimiyhtiöiden liikevaihto oli yhteensä 129 miljoonaa markkaa.

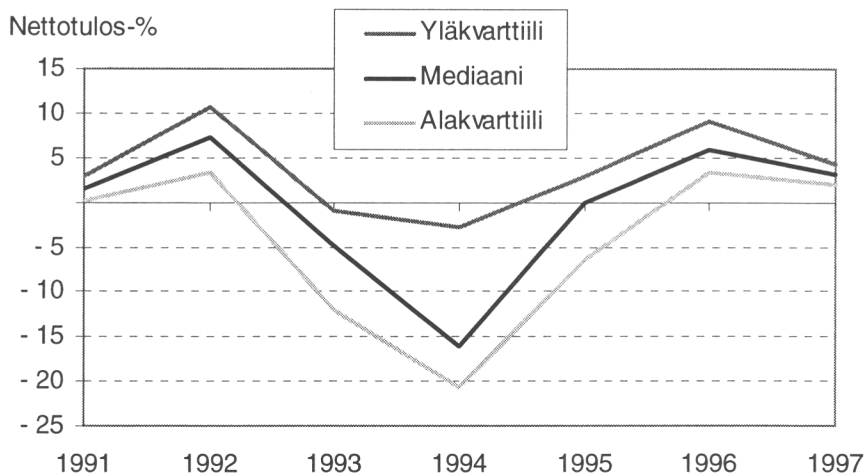
Kuuden taimituotantoyhtiön käyttökateprosentin kehitys näkyy kuvasta 8. Vuosikymmenen alussa mediaani oli noin 15 prosenttia kunnes laski vuonna 1994 jopa nollan alapuolelle, minkä jälkeen se taas nousi vuonna 1996 noin 17 prosenttiin. Vuonna 1994 mediaaniyrityksellä ei jäänyt ollenkaan rahaa mm. pääomakuluihin. Yritysten välillä oli kuitenkin paljon hajontaa vuonna 1994. Osa tarhoista selvisi melko hyvin huonosta vuodesta kun taas joillakin tappiot olivat suuria.

Yhtiöiden nettotulosprosentti kääntyi laskuun 1993 ja vuosi 1994 oli todella huono (kuva 9). Silloin ainoastaan yksi taimitarha ylsi positiiviseen nettotulokseen. Tilanne korjaantui kuitenkin nopeasti vuonna 1995 ja 1996 nettotulos oli jo lähes kuusi prosenttia. Tarkasteluvuosista neljä on ollut kannattavuuden kannalta kohtalaisia.

Sijoitetun pääoman tuotto-%:n kehitys on ollut hyvin samantyyppinen kuin nettotuloksen kehitys (kuva 10). Nettorahoituskulut ovat pitäneet sipo-%:n hieman nettotulosta korkeampana.



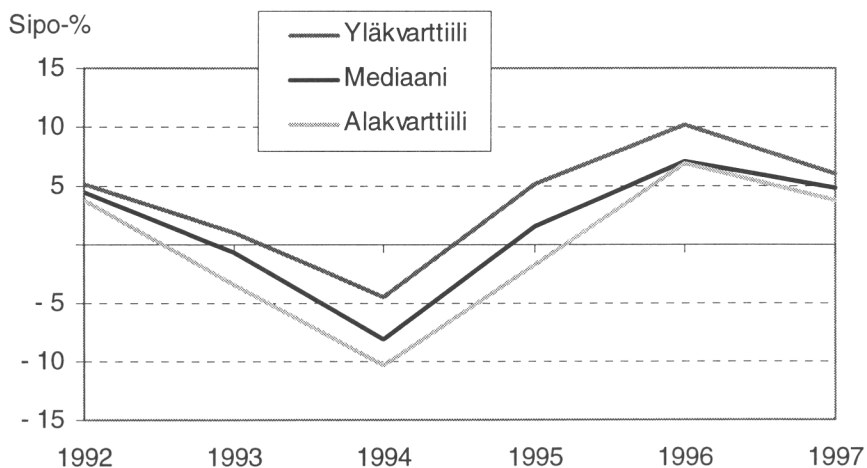
Kuva 8. Kuuden taimituotantoyhtiön käyttökateprosentin kehitys 1990-luvulla.



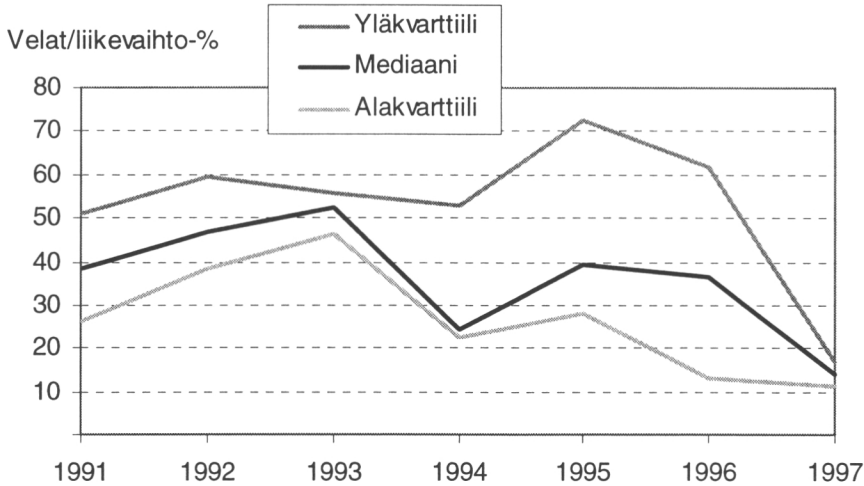
Kuva 9. Kuuden taimituotantoyhtiön nettotulosprosentin kehitys 1990-luvulla.

Kuuden taimituotantoyhtiön vakavaraisuuden kehitystä tarkastellaan omavaraisuuden ja suhteellisten velkojen avulla.

Suhteellinen velkaantuneisuus ei ole ollut kovin korkeaa koko tarkastelujaksolla (kuva 11). Osittain tuloksiin vaikuttaa se, että kaikista yhtiöistä ei ole tietoja koko tarkastelujaksolta. Esimerkiksi Taimikolmio Oy:stä on tiedot vain vuosilta 1995 ja 1996 ja yhtiö oli melko velkainen, joten se nostaa jonkin verran näiden vuosien keskimääräistä velkamäärää. Erittäin vakavaraisesta yhtiöstä Sydplant Ab:sta on taas tiedot neljältä vuodelta ja



Kuva 10. Kuuden taimituotantoyhtiön sijoitetun pääoman tuotto-%:n kehitys 1990-luvulla.

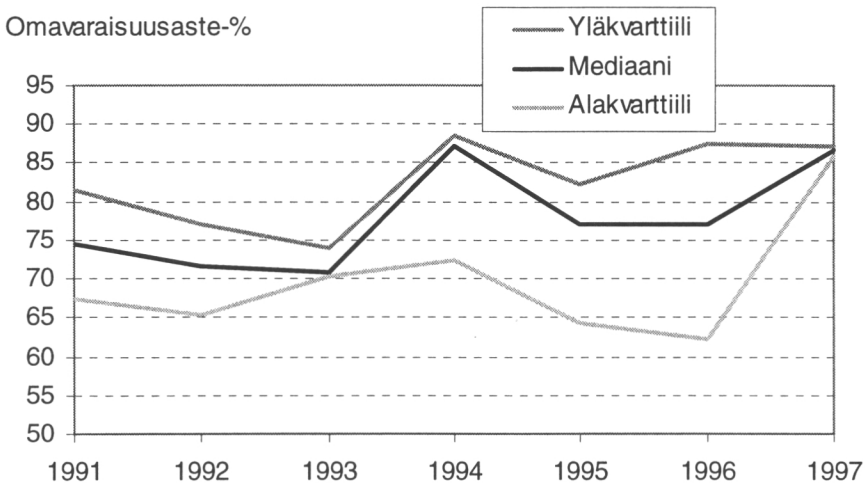


Kuva 11. Kuuden taimituotantoyhtiön suhteellinen velkaantuneisuus 1990-luvulla.

se tietysti vaikuttaa velkaantuneisuuteen pienentävästi.

Taimituotantoyhtiöiden omavaraisuusaste on ollut melko korkea koko 1990-luvun ja on sen kuluessa jopa hieman parantunut (kuva 12). Vuodelta 1997 on vain kaksi havaintoa, joten ne eivät kuvaa kuin kahden yrityksen tilannetta.

Taimiyhtiöiden ongelmana on ollut erityisesti huono kannattavuus, ei niinkään velkaantuneisuus. Pitkään jatkuvasta huonosta kannattavuudesta on tietenkin seurauksena lisääntyvä velkaantuminen.



Kuva 12. Kuuden taimituotantoyhtiön omavaraisuus 1990-luvulla.

Taimi-Tapio Oy on taimituotantoyhtiöistä suurin. Sen liikevaihto kehittyi 1990-luvulla taulukon 6 mukaisesti.

Taimi-Tapio Oy:n liikevaihto kasvoi vuonna 1992 edellisvuoteen verrattuna. Myös vuosina 1993 ja 1994 liikevaihto oli melko korkealla tasolla, kunnes se romahti vuonna 1995 ja laskua oli 38 prosenttia. Tästä huolimatta se säilyi markkinoiden suurimpana yrityksenä ja seuraavana vuonna liikevaihto kasvoi yli 50 prosenttia, kun otetaan huomioon, että tilikausi oli vain 9 kuukautta. Yhtiö on ollut selkeä markkinajohtaja koko maan tasolla. Esimerkiksi vuonna 1996 sen markkinaosuus oli noin 40 prosenttia.

Taimi-Tapion osalta käyttökateprosentin kehitys on ollut samanlaista kuin muillakin taimituotantoyhtiöillä, paitsi että tappiot vuosina 1994 ja 1995 olivat muita yhtiöitä huomattavasti suuremmat ja käyttökateprosentti ei noussut vielä samalle tasolle kuin muilla yhtiöillä.

Nettotulosprosentin kehitys on ollut Taimi-Tapio Oy:ssä erittäin huono. Yrityksen huono kannattavuus alkoi jo ennen kuin muilla taimiyhtiöillä ja jatkui vielä ainakin vuonna 1996. Huonoimmillaan nettotulos oli vuonna 1995. Huonon nettotuloksen vuoksi sijoitetun pääoman tuotto prosentti on jäänyt Taimi-Tapio Oy:ssä myös huonoksi. Edes korkeat rahoituskulut eivät ole nostaneet sipo-%:a positiiviseksi. Taimi-Tapio Oy:n velkaantuminen oli nopeaa ja sen pysäyttäminen koitui sitten lopulta mahdottomaksi normaalein yritysjohton toimenpitein ja yhtiö joutui yritysaneerausmenettelyn piiriin vuonna 1995. Taimi-Tapio Oy:n omavaraisuuden kehittyminen on ollut aivan päinvastainen kuin muiden yhtiöiden. Vaikka lähtötilanne vuonna 1991 oli hyvä, vuoteen 1996 mennessä vakavaraisuus oli jo erittäin heikko.

Taulukko 6. Taimi-Tapio Oy:n liikevaihdon, käyttökate-, nettotulos-, sijoitetun pääomantuotto- ja suhteellisen velkaantuneisuuden kehitys 1990-luvulla.

Vuosi	Liikevaihto, 1 000 mk	Käyttökate, %	Nettotulos, %	Sijoitetun pääoman tuotto %	Netto- rahoituskulut, %	Velat/ liikevaihto, %
1991	48 548	19,2			10,3	81,1
1992	56 454	17,2	0,1	7,6	9,3	92,2
1993	53 466	0,9	-19,2	-3,2	14,3	132,2
1994	53 184	-16,2	-34,9	-22,6	13,6	156,6
1995	32 955	-17,7	-42,8	-13,7	13,7	295,9
1996	38132*	2,3	-6,1	-3,0	1,6	111,8

* tilikausi 9 kk

5 Yrittäjä taimitarhalla

Leena Petäjäistö ja Ashley Selby

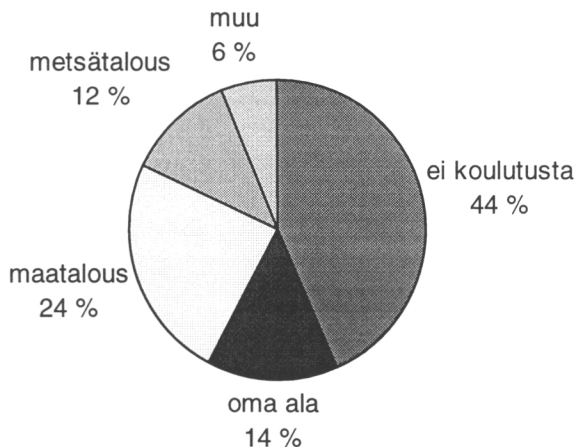
5.1 Yrityksen synty ja perustaminen

Koska suurilla taimitarhoilla on ainoastaan palkattuja johtajia, koskee tämä luku ainoastaan pieniä taimitarhoja, joita johtavat niiden omistajat.

5.1.1 Yrittäjän kuva

Suurin osa taimitarhayrittäjistä katsoi itse omaavansa yrittäjätaustan koska heidän vanhemmillaan oli ollut maatila. Yli puolella ei kuitenkaan ollut aiempaa omaa yrittäjäkokemusta. Taimitarhayrittäjä-omistaja oli tutkimusajankohtana keskimäärin 46-vuotias, nuorimman ollessa 28- ja vanhimman 62-vuotias.

Vajaat 60 prosenttia taimitarhayrittäjistä oli saanut ammatillista koulutusta. Neljännes heistä oli saanut maataloudellista koulutusta, puutarhalaan koulutusta oli saanut 14 ja metsätaloudellista koulutusta 12 prosenttia (kuva 13). Taimitarhayrittäjät olivat varsin aktiivisia oman ammattitaidon kehittämisessä. Ammattitaitoa lisäävällä kurssilla oli käynyt lähes 60 prosenttia kaikista taimitarhayrittäjistä. Jotkut olivat käyneet useampiakin kursseja.



Kuva 13. Taimitarhayrittäjien ammatillinen koulutus.

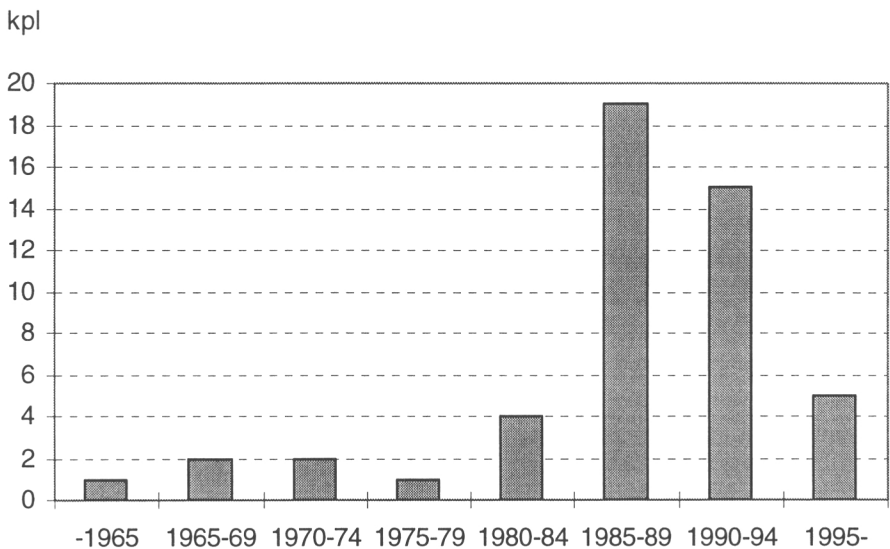
Aktiivisia he olivat myös yhteiskunnallisesti, sillä yli 40 prosenttia heistä toimi, tai oli toiminut asuinalueensa tai ammattiryhmänsä luottamustoimissa. Osa kuului, tai oli kuulunut, joko kunnan- tai kaupunginvaltuustoon tai -hallitukseen, osa toimi metsänhoitoyhdistyksessä. Muita luottamustoimia olivat esimerkiksi luottamustoimet MTK:ssa, koulutus- ja sivistyslautakunnissa, kalastus- ja tiehoitokunnissa jne.

5.1.2 Taimitarhan perustaminen

Pienet yksityiset taimitarhat ovat varsin nuoria. Nuorimmat aineiston taimitarhoista oli perustettu vuonna 1996. Vain kuusi (12 %) tarhoista oli perustettu ennen vuotta 1980 ja yli 40 prosenttia on perustettu vasta 1990-luvulla (kuva 14). Tämä johtunee ainakin osin siitä, että maaseudun taloudellinen rakenne on ollut juuri suurten muutosten vaiheessa eikä maatalous ole enää kyennyt tarjoamaan pysyvää, varmaa toimeentuloa eikä työpaikkoja ole toisaalta ollut laman aikana tarjolla muuallakaan. Tästä syystä lisätulomahdollisuuksia on ollut pakko etsiä maatalouden liitännäiselinkeinoista.

Valmiuksia taimitarhan perustamiseen antoi olemassa oleva maatila, joka myös vaikutti taimitarhan sijaintipaikan valintaan. Myös markkinoiden läheisyyden katsottiin vaikuttaneen taimitarhan sijaintipaikan valintaan.

Tarhojen sijainti oli syrjäinen ja matkaa lähimpään kaupunkiin kertyi keskimäärin noin 70 km. Vain kuusi taimitarhaa toimi alle 10 km:n etäi-



Kuva 14. Vuonna 1998 toiminnassa olevien taimitarhojen jakauma perustamisvuoden mukaan.

syydellä lähimmästä kaupungista. Lähimpään taajamaan matkaa kertyi keskimäärin lähes 20 kilometriä.

5.1.3 Tiedonhankinta

Ei riitä, että yrittäjä on kerran kouluttautunut ammattiinsa vaan yrittäjän on pyrittävä jatkuvasti kehittämään sekä omaa että henkilökuntansa ammattitaitoa. Henkilöstön kehittäminen on erityisesti pienten yritysten ongelma ja se on usein vähäisistä resursseista johtuen vaikeaakin (esim. Ruokangas 1996, Selby 1989, Petäjistö & Selby 1992). Koulutuksen lisäksi jatkuva aktiivinen informaation hankinta on osoittautunut tärkeäksi elementiksi yrityksen toimintaa kehitettäessä (esim. Pred 1967, Huuskonen 1992, Selby & Petäjistö 1992).

Taimitarhayrityksissä oli henkilökuntaa kehitetty varsin aktiivisesti. Lähes kaikilla (88 %) taimitarhoilla oli ymmärretty yritysvierailujen merkitys kehittämiskeinona. Ulkopuolisten järjestämiä kursseja oli hyödynnetty yli 70 prosentilla yrityksistä. Messuvierailut olivat tuttuja kahdelle kolmasosalle yrityksistä. Lisäksi 60 prosenttia taimitarhayrityksistä oli hankkinut ammattikirjallisuutta työn ulkopuolella luettavaksi, 78 prosenttia oli harrastanut yhteistyötä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa ja kolmanneksella taimitarhoista oli pyritty kehittämään henkilökuntaa jollain muulla tavoin.

Kaikkein hyödyllisimpänä taimitarhayrittäjät pitivät saamaansa tietoa toisilta saman alan yrittäjiltä; sitä piti lähes puolet yrittäjistä erittäin hyödyllisenä. Ulkopuolisten järjestämiä kursseja pidettiin myös hyödyllisinä. Sen sijaan kolme neljäsosaa taimitarhayrittäjistä ei ollut saanut minkäänlaista informaatiota esimerkiksi yliopistojen taholta.

5.2 Yhteistyö ja verkostoituminen

Muut saman alan yritykset osoittautuivat taimitarhoilla tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi sekä tiedon hankinnassa että toiminnan kehittämisessä. Yhteistyö eri tarhojen välillä oli yleistä ja säännöllistä erityisesti tiedonvälityksessä ja raaka-aineen hankinnassa (taulukko 7). Yhteistyötä oli myös laitteiden omistuksessa ja käytössä, laitehankinnoissa, tuotannossa, tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa.

Taimitarhojen välisen yhteistyön kehittämistä jatkossakin piti erittäin tarpeellisenä yli puolet pienten taimitarhojen omistajista. Tähänastiset yhteistyökokemukset olivat nähtävästikin olleet positiivisia ja hedelmällisiä sillä yhteistyön kehittämistä pitivät kaikkein tärkeimpänä ne, joilla oli jo nykyiselläänkin säännöllistä yhteistyötä. Suurin osa piti yhteistyön kehittämistä erittäin tärkeänä. Sen sijaan niistä taimitarhanomistajista, joilla ei

Taulukko 7. Taimitarhojen välinen yhteistyö.

	Yhteistyö säännöllistä, %:lla tarhoista	Yhteistyö satunnaista, %:lla tarhoista	N
Tiedonvälityksessä	46	31	48
Raaka-aineen hankinnassa	49	17	47
Tuotannossa	21	25	48
Laitehankinnoissa	22	25	49
Markkinoinnissa	19	17	48
Tuotekehittelyssä	20	33	49
Jatkojalostuksessa	8	17	48
Muussa	2	9	43

ollut minkäänlaista yhteistyötä muiden taimitarhojen kanssa, melkein puolet katsoi yhteistyön kehittämisenkin tarpeettomaksi.

5.3 Yritysympäristö

Yrityksen ympäristö vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan yrittäjyyteen. Tällainen vaikutus on havaittu erityisesti maaseudun pienyrityksissä, missä huonoksi koettu yritysympäristö vaikutti negatiivisesti yrityksen kehittämiseen (Selby 1984, 1989). Vastaavasti myös tuorempi katsaus maaseudun pienistä yrityksistä (Ruokangas 1996 s. 71) painotti kuntien avainasemaa yritysten kehittämisessä.

Lähes puolet taimitarhayrittäjistä koki yritysympäristönsä kannustavaksi. Vain kahdeksan prosenttia ei kokenut sitä kannustavana. Aikaisempien tutkimusten (Selby 1989) perusteella voidaan arvella, että yrittäjän oma persoonallisuus on estänyt näitä yrittäjiä näkemästä yritysympäristönsä kannustavia puolia. Toisin sanoen syy negatiiviseen kuvaan ympäristöstä ei ole välttämättä ympäristössä. Niistä, jotka katsoivat yritysympäristönsä kannustavaksi oli neljä yrittäjää sitä mieltä, että kunnan toimenpiteet olivat kyenneet kannustamaan yritystoimintaa. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että yrittäjät olivat itse rakentaneet hyvän yhteishengen. Viisi katsoi vuorovaikutuksen kunnan ja yrittäjien välillä edistäneen yritystoimintaa.

Lähes puolet yrittäjistä katsoi, että yritysilmapiirillä heidän alueellaan ei ole vaikutusta heidän yritystoimintaansa. Tämä neutraali vastaus ei välttämättä ole niin ”neutraali”, kuin näyttäisi, sillä sen voi tulkita niin, että ei kunta eikä yrittäjäkään ole havainneet keskinäistä vuorovaikutusmahdollisuuttaan. Taimitarhoilla on usein vain yksi ainoa tai vain muutama asiakas ja tämä vaikuttaa taimitarhojen yrittäjäkulttuuriin ja yrittäjän ympäristön havaitsemiskykyyn. Kun taimitarhalla on riittävästi maata, hyvät hankkijat ja kaptiiviset markkinat (1–2 ostajaa), on kunnan yrittäjäyyspolitiikalla vä-

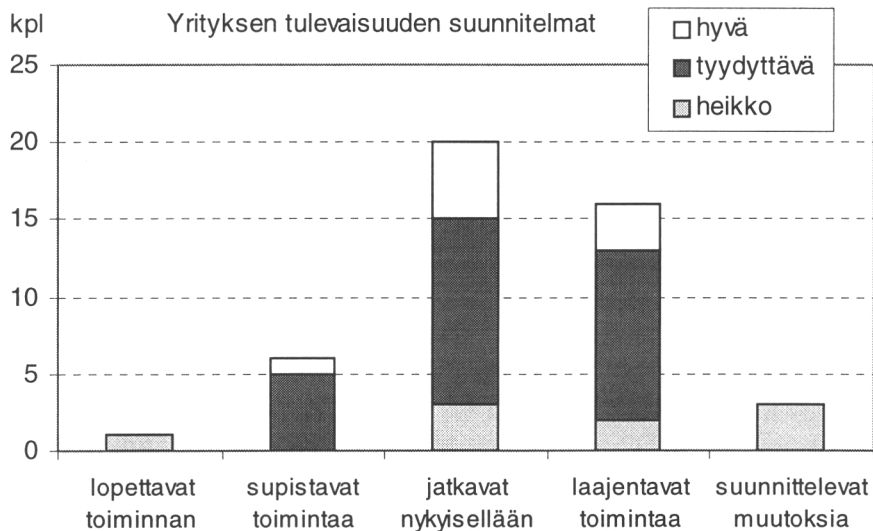
hemmän merkitystä. Johtopäätöstä vahvistaa myös se, että muina yrittäjyyttä kannustavina tekijöinä yrittäjät mainitsivat esimerkiksi hyvän yhteistyön metsänhoitoyhdistyksen ja asiakkaiden kanssa sekä usein tuotteen hyvän kysynnän.

5.4 Yrittäjän näkemys tulevaisuudesta

Yrityksen suunnitelmiin vaikuttaa yrittäjän henkilökohtainen arvio oman sektorinsa tulevaisuudesta. Valtaosa taimitarhayrittäjistä näki toimialan tulevaisuuden positiivisena. Erityisesti päätoimiset taimitarhanomistajat suhtautuivat tulevaisuuteen positiivisesti. Enemmistö taimitarhayrittäjistä katsoi taimituotannon tarjoavan kohtalaiset toimeentulomahdollisuudet tulevaisuudessakin.

Positiivisen näkemyksen toimialan tulevaisuudesta pitäisi ainakin teorian mukaan ohjata yrittäjän valmiutta investoida omaan yritykseensä ja kehittää yrityksen tuotantotekijöitä (esim. McGuire 1964, Ulrich 1972). Tämä näkökulma saa tukea taimitarhayrittäjien tulevaisuuden näkemyksistä ja suunnitelmista, sillä 84 % niistä, jotka näkivät elinkeinon tulevaisuuden positiivisena aikoivat jatkaa omaakin tuotantoaan vähintäänkin nykyisessä laajuudessaan.

Taimitarhayrittäjät, jotka aikoivat lopettaa taimien tuotannon tai aikoivat etsiä uusia toimintamuotoja näkivät koko elinkeinon tulevaisuuden melko heikkona. Kuitenkaan omaa tuotantoaan supistavista taimitarhayrit-



Kuva 15. Taimitarhojen tulevaisuuden suunnitelmat suhteessa arvioon taimitarhan alan tulevaisuuden näkymistä.

Taulukko 8. Taimitarhayrityksen kehittyminen tulevaisuudessa.

Osa-alue	Arvioi laskevan, % taimitarha- yrittäjistä	Arvioi pysyvän nykyisellään, % taimitarha- yrittäjistä	Arvioi kasvavan, % taimitarha- yrittäjistä	Yht.	N
Liikevaihto	21	27	53	100	49
Tilaukanta	32	32	36	100	47
Henkilöstön määrä	6	71	23	100	48
Kannattavuus	24	27	49	100	49
Vakavaraisuus	8	63	29	100	48
Investoinnit	11	46	43	100	46
Alihankinta	7	83	10	100	41
Kouluttaminen	4	64	31	100	45

täjästä yksikään ei nähnyt alan tulevaisuutta kovin huonona (kuva 15). Nykyisellään jatkavista ja tuotantoaan laajentavista valtaosa arvioi taimituo-
tannon tarjoavan vähintäänkin toimeentulomahdollisuuden. Muutamat
yrittäjät aikovat laajentaa omaa tuotantoaan, vaikka näkevätkin elinkeinon
mahdollisuudet tulevaisuudessa heikkona. Tämä todennäköisesti johtuu
siitä, että yrittäjä näkee omat mahdollisuutensa parempina kuin kilpailijoi-
den mahdollisuudet.

Oman yrityksen kehittymistä taimitarhayrittäjät arvioivat kahdeksalla
eri osa-alueella (taulukko 8). Taimitarhayrittäjät näkivät oman yrityksensä
kehityksen tulevaisuudessa positiivisena. Tämä näkyy sekä liikevaihdon,
kannattavuuden, vakavaraisuuden että myös investointien kasvun odotuk-
sena. Työllisyyden eikä edes alihankinnan osuuden odoteta kuitenkaan
kasvavan kovin usein. Nykyistä työvoimaa aiottiin kuitenkin kouluttaa ny-
kyistä enemmän.

Optimistiset koko toimialan tulevaisuuden näkymät vaikuttavat positiiv-
isesti arvioon oman yrityksen **liikevaihdon** kehityksen suunnasta. Kaikki
yrittäjät, jotka näkivät koko toimialan mahdollisuudet hyvinä olettivat
oman liikevaihdonkin pysyvän vähintäänkin ennallaan ja yli puolet uskoi
oman liikevaihtonsa kasvavan.

Myös **kannattavuuden** kehityksen suhteen voidaan sanoa vallitsevan
yleisen optimismin, sillä lähes puolet taimitarhayrittäjistä uskoi yrityksen-
sä kannattavuuden paranevan seuraavan viiden vuoden aikana ja 44 %
niistäkin yrittäjistä, jotka pitivät taimitarha-alan yleisiä näkymiä heikkoi-
na, uskoivat oman yrityksen kannattavuuden pysyvän vähintäänkin nykyi-
sellä tasolla tai jopa paranevan.

Samoin kuin liikevaihdon ja kannattavuudenkin kehittyminen arvioitiin
positiiviseksi arvioitiin myös **vakavaraisuuden** ja **investointien** kehitty-
vän positiivisesti. Tarhoilla suunniteltiin uusien kasvihuoneiden rakenta-

mista, kovakennoihin siirtymistä ja kastelujärjestelmien yms. parantamisesta. **Tilaukannan** arvioitiin kehittyvän maltillisemmin. Miltei kolmannes taimitarhayrittäjistä ennakoi oman yrityksensä tilaukannan laskevan tulevaisuudessa. Saman verran uskoi tilaukannan pysyvän ennallaan ja vähän yli kolmannes uskoi sen kasvavan. Eräs syy tilaukannan pienenemiseen lienee pelko luontaisen uudistamisen suosion kasvusta. Luontainen uudistaminen toimii korvaavana palveluna.

Pienet tarhat työllistävät useimmiten ainoastaan yrittäjän itsensä tai joissakin tapauksissa muutaman perheenjäsenen vain osa-aikaisesti. Tästä syystä ei ole yllätys, että **henkilökunnan** määrän kasvu tulevaisuudessakin arvioidaan pieneksi. Suuri enemmistö taimitarhayrittäjistä ennakoi henkilökunnan määrän pysyvän nykyisellä tasolla myös seuraavat viisi vuotta. Kahdella taimitarhalla arvioitiin töiden vähentyvän ja myös henkilökunnan määrän supistuvan. Positiivista työllisyyden kannalta kuitenkin oli, että lähes joka neljännellä tarhalla arvioitiin tarvittavan uutta työvoimaa tulevaisuudessa. Nykyistä henkilökuntaa arveltiin **koulutettavan** vajalla kolmanneksella taimitarhoista. Henkilökunnan määrällinen ja laadullinen kehitys oli vahvasti riippuvaista yrittäjän arviosta sektorin tulevaisuudesta.

Yrityksen kehittämisen esteet

Yrityksen kehittämisen esteitä kartoitettiin kysymällä useiden tunnettujen pk-sektorin ongelma-alueiden vaikutusta taimitarhoilla. On hämmästyttävää, kuinka vähän ongelmia taimitarhayrityksillä koettiin olevan. Esimerkiksi työvoimakustannuksia tai henkilöstön heikkoa osaamista, jotka usein ovat suuri ongelma pienille yrityksille, ei koettu taimitarhoilla suureksi kehittämisen esteeksi. Selitys löytynee siitä, että monilla taimitarhoilla on ainoastaan yrittäjä itse työssä ja hän tuskin pitää omaa palkkaansa liian korkeana tai omaa osaamistaan kovin huonona.

Kehittämisen esteiksi koki joka neljäs taimitarhayrittäjä kylvön ja luontaisen uudistamisen suosion kasvun. Taimien ylitarjonnan koettiin tulevaisuudessa haittaavan paljon taimitarhojen kehittämistä myös joka neljännellä taimitarhalla. Lähes puolet taimitarhayrittäjistä katsoi myös riippuvuuden yksittäisistä asiakkaista estävän tarhan kehittämistä ainakin jossain määrin. Vakava ongelma tämä oli kuitenkin vain kolmella tarhalla.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Pekka Mäkinen, Leena Petäjistö, Ashley Selby ja Pertti Elovirta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää taimitarhojen toimintaedellytyksiä ja pienyrittäjän roolia toimialalla. Tutkimus perustuu totaaliaineistoon. Koska tutkimus on osa metsä- ja puualan pk-sektorin menestystekijöitä selvittävää laajempaa tutkimushanketta, toimialaa vertaillaan myöhemmässä vaiheessa muihin hankkeessa selvitettäviin toimialoihin.

Metsänuudistaminen viljellen on vähentynyt ja luontaisen uudistamisen osuus on kasvanut Suomessa 1990-luvulla. Nykyisestä taimituotannosta suuri osa on keskittynyt seitsemälle taimituotantoyhtiöille. Nämä tuottivat vuonna 1997 yli 60 prosenttia Suomessa tuotetuista 144 miljoonasta metsäpuiden taimista. Merkittävä taimituottaja on myös Metsähallitus. Taimia tuotettiin myös metsäteollisuuden ja Metsäntutkimuslaitoksen taimitarhoilla ja noin 60 pienellä yksityisellä taimitarhalla. Pienillä taimitarhoilla pääpuulaji oli mänty ja suurilla taimitarhoilla kuusi. Pääpuulajin valinta johtuu ainakin osittain alueellisista eroista. Paljasjuurisia taimia oli isoilla taimitarhoilla 15 prosenttia ja pienillä taimitarhoilla viisi prosenttia tuotannosta.

Lapin läänin alueella on ollut voimassa ns. Lapin laki. Sen avulla on tuettu metsänuudistamista merkittävällä panoksella. Se on turvannut vajaapuustoisille alueille metsänparannuslakia (kestävän metsätalouden rahoituslakia) paremmat rahoitusehdot. Käytännössä se on merkinnyt istutusten tukemista. Tästä johtuen Lapin läänissä on ollut useita taimitarhoja, jotka ovat keskittyneet erityisesti männyn taimien kasvattamiseen. Lapin lain voimassaolo päättyi vuonna 1998 ja se saattaa merkitä monille taimitarhoille toiminnan lopettamista. Metsänomistajien oma rahoitusosa kasvaa, koska kestävän metsätalouden rahoituslain mukainen tuki on pienempi kuin Lapin lain turvaama tuki. Tästä syystä on todennäköistä, että metsiä tullaan jatkossa uudistamaan nykyistä enemmän joko kylvämällä tai luontaisesti. Se saattaa myös merkitä uudistamisalojen vähenemistä (ks. myös Aarnio & Ollonqvist 1998).

Taimituotanto ei ole kaikilta osin kaikissa isoissakaan taimituotantoyrityksissä vielä koneellistettu. Käsityötä tehdään taimitarhoilla vielä paljon. Teknologiassa oleellisin ero suurten taimituottajien tarhojen ja pienten tarhojen välillä oli se, että pienillä tarhoilla käsityön määrä oli suurempi. Merkittävimmät erot olivat kennojen täytössä, kylvössä, kastelussa ja kasvinsuojelussa. Nämä työvaiheet hoidettiin koneellisesti suurilla tarhoilla. Toisaalta taas harvennuksessa, koulinnassa ja pakkaamisessa käsityön osuus oli suuri molemmissa yritysryhmissä.

Omistussuhteet toimialalla saattavat vääristää kilpailua. Isojen taimituotantoyhtiöiden omistajat, metsäkeskukset, valvovat metsälakien toteutumista yksityismetsissä, joskin eriytettynä niiden muusta toiminnasta.

Tällainen kytkentä saattaa vaikuttaa kilpailuedellytyksiin toimialalla ja lisäksi se toimii myös ainakin jonkinlaisena alalle tulon esteenä tai hidastena. Omistuskytkentä voi estää myös metsäkeskuksia ottamasta vapaasti kantaa metsänuudistamismenetelmien valintaan.

Myös se, että Metsähallitus on valtion liikelaitos, jolla on paljon muutaakin toimintaa eikä taimituotantoa ole erotettu erilliseksi yritykseksi muusta toiminnasta näyttää vääristävän kilpailua alalla. Metsähallituksen omistuksessa olevan taimituotannon markkinaosuus on arviolta noin 20–25 %. Samantyyppisessä tilanteessa on Metsäntutkimuslaitoksen taimitarha, jonka markkinaosuus on kuitenkin niin pieni, ettei sillä ei ole kovinkaan suurta merkitystä muuten kuin paikallisesti. Myös Metsäjalostussäätiön taimiyhtiö Taimikolmio Oy on ollut samanlaisessa asemassa omistuspohjansa vuoksi. Vuonna 1998 se myytiin Metsähallitukselle, joten siltä osin kilpailutilanne ei tervehtynyt. Metsähallituksen siemen- ja taimituotannon tulosalueen ja Taimikolmio Oy:n sulautuessa uudeksi yhtiöksi mahdollisesti vuonna 2000 saattaa kilpailutilanne tervehtyä, jos omistuspohja muuttuu itsenäisen yrityksen kaltaiseksi. UPM-Kymmene Oy:llä on taimitarha Joroisissa. Sen asiakkaina ovat yhtiön omat piirit, joiden kautta menee vähäisiä määriä taimia myös yksityisille metsäpalveluyrittäjille ja yksityismetsänomistajille. Käytännössä Joroisten taimitarha ei kilpaile yksityisten metsäomistajien markkinoista.

Useimmat pienet taimitarhat toimivat maatalouden yhteydessä eikä niistä siksi voitu tehdä taloudellista analyysia. Se tehtiin kuudesta taimituotantoyhtiöstä ja Taimi-Tapio Oy:stä. Kuuden taimituotantoyhtiön ongelmana on ollut erityisesti huono kannattavuus, ei niinkään velkaantuneisuus. Varsinkin vuosi 1994 oli kannattavuudeltaan huono. Pitkään jatkuvasta huonosta kannattavuudesta on tietenkin seurauksena lisääntyvä velkaantuminen. Kannattavuutta on heikentänyt koko tarkastelujakson jatkunut liikevaihdon lasku.

Taimi-Tapio Oy:n taival 1990-luvulla on ollut raskas. Se on kuitenkin säilyttänyt asemansa suurimpana yrityksenä koko maassa. Vuosien 1994 ja 1995 kannattavuus oli todella huono. Taimi-Tapio Oy:n velkaantuminen oli nopeaa ja sen pysäyttäminen koitui sitten lopulta mahdottomaksi normaalein yritysjohton toimenpitein. Yritys joutui lopulta yritys-saneerausmenettelyn piiriin vuonna 1995.

Pienten tarhojen taimien myyntihinnat määräytyvät yleensä alueella vaikuttavan suuren taimituottajan hintojen pohjalta. Isot taimituottajat toimivat siten selkeästi hintajohtajina omalla markkina-alueellaan ja määräävät tason, jolle pienten tarhojen on päästävä. Koska pienet tarhat joutuvat myymään samalla tai alhaisemmalla hinnalla, täytyy niiden tuotantokustannusten olla alhaisemmat kuin isoilla tarhoilla, jotta ne pystyvät toimimaan kannattavasti. Jos oletetaan, että ne toimivat kannattavasti, taimien kasvatuksessa ei ole olemassa kovin suuria suurtuotannon etuja vaan yrittäjyyteen perustuva järjestelmä pystyy saavuttamaan suuremman hyödyn.

Voi olla myöskin niin, että pienillä yksityisillä taimitarhoilla tehdään paljon tai ainakin jonkin verran ilmaista työtä. Silloin tilanne on tietenkin toinen ja suurtuotannon edut ovat jo nykyisilläkin yrityksillä olemassa.

Taimitarhojen hankkijoiden voi sanoa olevan lähes monopoliasemassa, sillä tuotantomateriaalien hankinta on keskittynyttä ja esimerkiksi sekä kenoja että erilaisia laitteita hankittiin pääsääntöisesti vain yhdeltä valmistajalta. Markkinoiden pienuuden vuoksi useille yrittäjille ei ehkä tilaa löytyisikään. Hankkijoiden vaikutusvaltaan liittyy myös siemenhuollon ja metsänjalostuksen kohtalo. Jos jompikumpi tai molemmat ovat lakisääteisesti määrätty jollekin taimenkasvatusta harjoittavalle yritykselle tai liikelaitokselle, on se omiaan vääristämään kilpailua entisestään alalla. Sekä yleinen metsänjalostus että myös sementtuotanto olisi hyvä olla riippumattomissa käsissä, ettei jollekin yritykselle pääse syntymään monopoliasemaa näinkin keskeisten tuotantomateriaalien suhteen. Metsänjalostustoiminta ollaankin keskittämässä Metsäntutkimuslaitoksen tehtäväksi vuoden 2000 alusta.

Markkinointikanavat ovat käytännössä lähes kokonaan metsänhoitoyhdistysten hallussa eikä taimitarhoilla eikä asiakkailakaan ole sille todellista vaihtoehtoa. Metsänuudistamisen yhteydessä metsänhoitoyhdistykset hankkivat yleensä taimet asiakkaille eli metsänomistajille ja näin ne markkinoivat käytännössä suurimman osan taimitarhojen tuotannosta. Taimitarhojen kannalta on tällöin tärkeää, että sopimukset yhdistysten kanssa ovat hyvät ja suhteet ovat kunnossa. Myös pienet tarhat toimivat sopimusviljelijöinä metsänhoitoyhdistyksille. Täten metsänhoitoyhdistyksillä on lähes monopoliasema myös pienten tarhojen markkinointikanavana ja myös täällä se toimii melko tehokkaana alalle tulon esteenä uusille tai toimintaansa laajentamaan pyrkiville yrittäjille. Johtuen sopimustuotannosta taimitarhayritykset eivät myöskään kokeneet markkinointia niin ongelmalliseksi kuin pienyritykset yleensä (esim. Ruokangas 1996).

Kilpailutilanne ei ole esteenä yksityisten pienten taimitarhayritysten väliselle yhteistyölle. Pienten taimitarhojen keskinäinen yhteistyö oli melko vilkasta. Tämä saattaa johtua siitä, että yrittäjät eivät kokeneet kilpailua taimien tuotannossa kovin kovaksi, koska markkinointi oli metsänhoitoyhdistysten hallinnassa. Säännöllistä yhteistyötä harjoitettiin tiedonvälityksessä, tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa. Yhteistyötä oli myös laitehankinnoissa. Osansa voi olla silläkin, että yrittäjinä taimitarhanomistajat poikkeavat tähän mennessä tutkituista metsä- ja puualan pienyrittäjistä. Yrittäjät osoittautuivat nuoremmiksi, paremmin koulutetuiksi ja yhteiskunnallisesti aktiivisemmiksi kuin esimerkiksi piensahurit ja metsäalan kuljetusyrittäjät (Selby & Petäjäistö 1992, Mäkinen 1993a).

Taimitarhojen työn tuottavuus kasvaa taimitarhan koon kasvaessa. Taimitarhojen työllisyys arvioidaan vuonna 1996 noin 500 henkilötyövuodeksi. Pienten taimitarhojen osuus tästä on 220 henkilötyövuotta ja suurten taimitarhojen osuus 280 henkilötyövuotta. Taimitarhat eivät tulevai-

suudessakaan näytä työllistävän nykyistä paljon enemmän.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää toimialan ja sillä toimivien yritysten menestystekijöitä. Pienten tarhojen osalta se osoittautui mahdolltomaksi, koska useimmat pienet taimitarhat eivät ole erillisiä talousyksiköitä vaan ne toimivat useimmiten maatalouden sivuelinkeinona. Siksi niistä ei voitu tehdä tilinpäätösanalyyssejä taloudellisen menestymisen selvittämiseksi. Pienten tarhojen osalta joitakin niiden kilpailuetuja on pohdittu seuraavassa kappaleessa. Taimituotantoyhtiöiden ongelmana on ollut erityisesti huono kannattavuus, ei niinkään velkaantuneisuus. Nettotuloksella mitattuna isoista tarhoista ovat menestyneet parhaiten yhtä poikkeusta lukuunottamatta pienimmät yritykset. Suurtuotannon etujen saavuttaminen alalla vaatii ilmeisesti nykyistä suurempaa yrityskokoa. Tähän suuntaan kehitys näyttää menevänkin ja tulevaisuudessa alalla voikin olla vain muutama suuri yritys ja lukuisa joukko pieniä paikallisille markkinoille keskittyneitä yrityksiä.

Pienten taimitarhojen tuotanto ja osuus taimien kokonaistuotannosta on kasvanut voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 1987 taimia tuotettiin pienillä tarhoilla 6,1 miljoonaa kappaletta ja niiden osuus oli tuolloin ainoastaan 2,5 prosenttia (Kukkonen 1995). Vuonna 1996 pienillä yrittäjävetoisilla taimitarhoilla tuotettiin yli 15 miljoonaa tainta, joka vastasi noin kymmentä prosenttia kokonaistuotannosta. Koska pienet tarhat ovat kasvattaneet tuotantoaan näinkin merkittävästi kymmenessä vuodessa, herää kysymys mihin se perustuu. Näyttää siltä, että suurtuotannon etuja ei ainakaan nykyisellään täysin ole kyetty hyödyntämään taimenkasvatuksessa, koska pienet taimitarhat ovat kyenneet kasvattamaan markkinaosuuttaan markkinoilla, joilla kokonaiskysyntä on samanaikaisesti laskenut voimakkaasti. Pienten tarhojen markkinaosuus on kasvanut osittain myös siksi, että kokonaiskysynnän laskiessa vähentyminen on kohdistunut ennen kaikkea isojen yritysten tuotteiden kysyntään. Pienet yritykset ovat siis pystyneet tarjoamaan asiakkailleen jotain sellaista, mitä isot yritykset eivät ole pystyneet tarjoamaan. Pienten taimitarhojen tärkeimpinä kilpailuetuina pidettiin laatua, joustavuutta ja hyvää palvelua. Näihin liittyy hyvin läheisesti pienten taimitarhojen paikallisuus. Ilmeisesti juuri näillä tekijöillä pienet, yksityiset taimitarhat ovat kyenneet kilpailemaan menestyksekkäästi laskevan kysynnän markkinoilla ja nämä tekijät ovat myös osoittautuneet tärkeämmiksi kuin suurtuotannon edut. Voi olla, että suurtuotannon edut saavuttaakseen yrityksen koon on oltava suurempi kuin mitä nykyään Suomessa on.

Valtaosa pienten taimitarhojen yrittäjistä näki toimialan tulevaisuuden positiiviseksi ja aikoi jatkaa tuotantoaan vähintäänkin nykyisessä laajuudessaan. Arviot tulevaisuudesta saavat tukea myös viimeisen kymmenen vuoden kehityksestä. Jos taimituotantoyhtiöiden tilanne ei oleellisesti parane tai se pysyy ennallaankin on myös todennäköistä, että yrittäjävetoisten tarhojen merkitys vahvistuu tulevaisuudessa.

Kirjallisuus

- Aarnio, J. & Ollonqvist, P. 1998. Yksityismetsien puuntuotannon investoinnit ja kannattavuus. Teoksessa: Metsäsektorin suhdannekatsaus 1998–1999. Metsäntutkimuslaitos. Helsingin tutkimuskeskus. s. 47–51.
- Ansoff, I. 1965. Corporate strategy. McCraw-Hill, Great Britain. 205 s.
- Baumol, W.J., Panzar, J. & Willig, R. 1982. Contestable markets and the theory of industry structure. Harcourt Brace Jovanovich Inc. New York. 510 s.
- Brinkmann, M. 1935. Economics of the Farm Business. Berkeley.
- Bunting, T.E. & Guelke, L. 1979. Behaviour and perception geography: a critical appraisal. *Annals of the Association of American Geographers* 69: 448–468.
- Harvey, D. 1969. *Explanation in Geography*. London: Arnold.
- Hatten, K.J. & Hatten, M.L. 1987. Strategic groups, asymmetric mobility barriers and contestability. *Strategic management journal* 8: 329–342.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi aikova urapolun haarassa. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.) 1992. Uudistuva pienyritys. *Ekonomia-sarja*. Weilin +Göös. Jyväskylä 1992. s. 53–64.
- Konttinen, K. & Rikala, R. 1996. Lyhytpäiväkäsittely ulkomaisten havupuiden karaisussa. *Folia Forestalia – Metsätieteen aikakauskirja* 1996(3): 199–211.
- Kukkonen, H. 1995. Metsäpuiden taimituotanto Suomessa. Teoksessa: Mäkinen, P. & Selby, A. (toim.) 1995. Metsä- ja puualan pienyritykset. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 555. 92 s.
- 1997. Metsänviljelyaineiston kaupan EU-direktiivien uudistaminen. Teoksessa: Smolander, H. (toim.) *Metsätaimitarhapäivät Jyväskylässä 1997*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 650. *Suonenjoki*. s. 24–27.
- 1998. Taimituotannon kehityssuuntia. Ajankohtaista taimituotannosta. Teoksessa: Poteri, M. (toim.) *Taimitarhatutkimuksen vuosikirja 1998*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 696. s. 81–84.
- & Rikala, R. 1997. Siemen- ja taimihuolto. *Tapion taskukirja*. Metsälehti kustannus. s. 240–249.
- Kuokkanen, P. 1971. Metsänviljelytaimien kasvatuskustannukset vuosina 1969 ja 1972. Summary: Costs of growing forest-tree seedlings in nurseries in 1969 and 1972. *Folia Forestalia* 122. Helsinki. 24 s.
- Lahti, A. 1983. Strategy and performance of a firm: an empirical investigation in the knitwear industry in Finland 1969–1981. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*. A–41. 311 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön päätökset metsänviljelyaineiston kaupasta. Suomen asetuskokoelma nro:t 684/1979, 1533/1992, 758/1995.
- Maa- ja metsätalousministeriö 1998, Metsänviljelyyn vuonna 1996 toimitetut taimimäärät puulajeittain ja omistajaryhmittäin.
- McGuire, J.W. 1964. *Theories of business behaviour*. Englewood Cliffs.
- Metsätalastollinen vuosikirja 1997. SVT. Maa- ja metsätalous 1997:4. Metsäntutkimuslaitos.
- Metsätalastollinen vuosikirja 1998. SVT. Maa- ja metsätalous 1998:3. Metsäntutkimuslaitos.
- Mäkinen, M., Tervo, L., Tuomainen, A. & Kangas, J. 1997. Triadimefoni metsätaimitarhoilla: työhygieniä ja levitysmenetelmien tehokkuus. Triadimefoni in forestry nurseries: operator exposure and the effectiveness of spraying methods. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 657. 20 s.

- Mäkinen, P. 1993a. Puutavaran kuljetusyriyten menestymisen strategiat. Strategies used by timber truck transport companies to ensure business succes. Acta Forestalia Fennica 239. Väitöskirja. 83 s.
- 1993b. Metsäkoneyrittämisen menestystekijät. Summary: Success factors for forest machine contractors. Folia Forestalia 818. 23 s.
- & Selby, A. (toim.) 1995. Metsä- ja puualan pienyriytkset. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 555. Vantaa. 92 s.
- Niskanen, E., Leuku, T. & Kaipainen, J. 1988. Jakelun kansantaloudellinen tehokkuus ja kilpailun edistäminen päivittäistavaramarkkinoilla. Elinkeinohallitus. Helsinki. 38 s.
- Petäjistö, L. & Selby J.A. 1992. Piensahojen kehittämisedellytykset. Small sawmill-development possibilities. Folia Forestalia 795. 35 s.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. 396 s.
- 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. 557 s.
- 1990. Kansakuntien kilpailuetu. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Pred, A. 1967. Behavior and Location: Pt 1. Lunnd Studies in Geography Series B 27.
- Rikala, R. 1997. Taimitarhalannoitus ja metsäpuiden laatu. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 646. Väitöskirja. 68 s. + 6 liitettä.
- Ruokangas, M. 1996. Maaseutu ja pk-yriystoiminta –mahdollisuus vai mahdottoisuus? Suomen kuntaliitto 1996. Helsinki. 78 s.
- Selby, J. A. 1984. Entrepreneurs in Rural Areas: a humanistic approach to the study of small sawmills in North Karelia, Finland. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 146 s.
- 1987. The perception of environmental potential by rural small scale entrepreneurs. In Wiberg, U. & Snickars, F. (eds.). Structural change in peripheral and rural areas. Swedish Council for Building research, Document D12: 100–118.
- 1989. An exploratory investigation of entrepreneurial space: the case of small sawmills, North Karelia, Finland. Seloste: Tutkimus yrittäjyydestä: piensahat Pohjois-Karjalassa. Acta Forestalia Fennica 205.
- & Petäjistö, L. 1992. Small sawmills as enterprises. A behavioural investigation of development potential. Seloste: Tutkimus piensahojen yrittäjyydestä. Acta Forestalia Fennica 228. 39 s.
- Simon, H. 1957. Models of Man: Social and Rational. New York. Wiley.
- 1959. Theories of decisionmaking in economics and behavioural science. American Economic Review 69: 253–283.
- Smolander, H. (toim.) 1997. Metsätaimitarhapäivät Jyväskylässä 1997. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 650. Suonenjoki. 75 s.
- Ullrich, R.A. 1972. A Theoretical Model of Human Behaviour in Organizations. Morristown, N.J.
- Venäläinen, M. & Koponen, M. 1997. Metsää halutaan viljellä jalostetuilla siemenillä ja taimilla. Kyselytutkimuksen tulokset. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 641. 41 s.
- Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 1995. Yritystutkimusneuvottelukunta. Gaudeamus. 94 s.

TAIMITARHATUTKIMUS 1998

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Vastajaan asema taimitarhalla _____
2. Vastajaan syntymävuosi 19 _____,
3. Millälaisen ammatillisen koulutuksen olette saanut?
 ei ammatillista koulutusta
 ammatilliskoulutus, mikä _____

4. Oletteko hankkineet itsellenne lähiaikoina (1-3 vuotta) esimerkiksi kursseilta lisäammattitaitoa?

- taimientuotantoa koskevaa erikoiskoulutusta?
- yrityksen johtamista koskevaa koulutusta?
- muuta koulutusta, mitä? _____

5. Taimitarhan omistajien lukumäärä _____ Vastajaan omistusosuus _____%

6. Oletteko yrittäjäperheestä, (vanhemmat, puoliso, puolison vanhemmat)

- ei
- kyllä, toimiala _____

7. Työllistäkö taimitarha Teidät päätoimisesti ja mikä on muiden merkittävien tulonlähteiden osuus tuloista?

- taimitarhatoiminta on päätoimista (yli 75 % nettotuloista)

taimitarhatoiminta on sivutoimista

- koska taimitarha on osa maatilataloutta, maatalouden osuus tuloista on : _____%
- minulla on muita tuloja, joiden osuus tuloista on: _____%

8. Onko Teillä yrittäjäkokemusta esimerkiksi aiemmista työpaikoista tai yrityksistä?

- ei
- kyllä, mikä ala? _____

9. Toimittako jossakin asuinalueenne tai ammattiryhmänne luottamustoimissa?

- en
- toimin aiemmin, en kuitenkaan juuri nyt
- kyllä, missä? _____

TAIMITARHAN TOIMINTA

10. Taimitarhan perustamisvuosi _____

11. Taimitarhan yritysmuoto?

- Taimitarha on:
- osa maatilataloutta
 - avoin yhtiö
 - kommandiittiyhtiö
 - osakeyhtiö
 - muu, mikä? _____

12. Mikä oli tärkein syy perustaa taimitarhayritys? Jos mahdollista, mainitse kolme syytä tärkeysjärjestyksessä: 1 = Tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein

- _____ oman ammatin /elannon hankkiminen
- _____ lisätulojen hankkiminen
- _____ paikalla oli olemassa tuotantorakennukset tai -laitteistot
- _____ tieto tuotteen hyvästä kysynnästä
- _____ maataloustuotannon jatkuvuuden epävarmuus ja kannattamattomuus
- _____ muu, mikä? _____

13. Taimitarhan etäisyys lähimpään taajamaan _____ km.

14. Etäisyys taimitarhan kannalta tärkeimpään kaupunkiin _____ km

15. Onko taimitarhayrityksellä useampia toimipaikkoja _____ ei kyllä
_____toimipaikkaa

16. Hoidatteko itse kaikki taimitarhan työt?

- kyllä, hoidan kaikki työt itse
- ei, itseni lisäksi taimitarhalla työskentelevistä kuuluu toimitushenkilökuntaan _____henkilöä
työnjohtoon _____henkilöä
työntekijöihin _____henkilöä

17. Mikä tekijä vaikutti eniten taimitarhan sijaintipaikkaa valittaessa? Jos mahdollista, mainitse kolme tekijää tärkeysjärjestyksessä: 1 = vaikutti eniten, 2 = vaikutti toiseksi eniten, 3 = vaikutti kolmanneksi eniten

- _____ maatilan sijainti ratkaisi
- _____ toimitilat olivat olemassa
- _____ markkinat lähellä
- _____ työvoiman saatavuus
- _____ kuljetus- ja liikenneyhteydet
- _____ mahdollisuus alihankintaan tai muuhun yritysten väliseen yhteistyöhön
- _____ muu syy, mikä? _____

TUOTANTO JA TOIMINTA

18. Tuotteet ja niiden tuotantomäärät vuonna 1996.

Tuotantomäärät 1996

paljasjuuri, mänty	_____ kpl
paljasjuuri, kuusi	_____ kpl
paljasjuuri, hieskoivu	_____ kpl
paljasjuuri, rauduskoivu	_____ kpl
paakku, mänty	_____ kpl
paakku, kuusi	_____ kpl
paakku, hieskoivu	_____ kpl
paakku, rauduskoivu	_____ kpl
lehtikuusi	_____ kpl
haapa	_____ kpl
mustakuusi	_____ kpl
kontorta	_____ kpl
tervaleppä	_____ kpl
visa	_____ kpl
muu, mikä?	_____ kpl

19. Tuotannossa ollut pinta-ala 1996 _____ ha

20. Tuotantotavoite vuonna 1996 oli _____ kpl

Jos tavoitetta ei saavutettu, miksi ei? _____

21. Onko tuotannon määrä tai painopiste (esim. puulaji tai taimityyppi) muuttunut oleellisesti viimeisen viiden vuoden aikana?

ei

kyllä, miten? _____

22. Miten suunnitellelle taimitarhanne toiminnan kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana?

toiminta jatkuu entisellään

supistamme tuotantoa

lopetamme toiminnan

laajennamme tuotantoa, joskin mallillisesti

laajennamme voimakkaasti

etsimme uusia toimintainfoja, millaisia? _____

23. Tärkeimmät investoinnit viimeisen viiden vuoden aikana: _____

24. Suunnitelletko suuria investointeja lähitulevaisuudessa?

ei

kyllä, mitä? _____

25. Käytättekö tietokonetta (kotimikro) seuraavissa toiminnoinnissa?

a) toimistorutiinit (laskutus, kirjeenvaihto)

b) kirjanpito

c) tuotannon ohjaus

d) varastoseuranta

e) yhteydenotto asiakkaisiin ja tavaran toimittajiin

f) markkinoinnissa

kyllä

kyllä

kyllä

kyllä

kyllä

kyllä

ei

ei

ei

ei

ei

ei

HENKILÖKUNTA

26. Henkilöstö yrittäjän lisäksi vuonna 1996

a) Vakinainen _____ henkeä, joista perheenjäsentä _____

b) Tilapäinen _____ henkilötyökuukautta, joista perheenjäsentä _____

27. Työllisten lukumäärä oli viisi vuotta sitten? _____

28. Jos työntekijöiden määrä on vähentynyt, mikä siihen on ollut syynä?

tuotanto pienentynyt

laitteisto parantunut

työvoimaa ei ole ollut saatavilla, tai se on liian kallista

muu syy, mikä? _____

29. Jos työntekijöiden määrä on lisääntynyt, mikä on ollut syynä?

tuotantomäärät kasvaneet

tuotanto erikoistunut, jatkojalostusosuus kasvanut

muu syy, mikä? _____

30. Onko taimitarhallanne nyt tai lähitulevaisuudessa (1-3 vuotta) tarvetta lisätyöntekijöiden palkkaamiseen?

ei

kyllä, kuinka monta? _____

31. Oletteko hakenut yhteiskunnan tukea työllistämiseen (työllistämistuki tai muut tukimuodot)?

en

kyllä, mitä? _____

Jos "kyllä", oletteko saanut hakemaanne tukea? ei kyllä

MARKKINOINTI

32. Mitkä ovat kokemuksenne työllistämistukien käytöstä?
 hyviä kohtalaisia huonoja ei kokemuksia

33. Oletteko saaneet jotakin yritystukea?
 ei kyllä mistä? _____

34. Onko ammattitaitoista työvoimaa ollut saatavissa?
 hyvin pienin vaikeuksin heikosti emme ole tarvinneet

35. Koulutatteko työntekijöitänne oppisopimuksin?
 kyllä ei Miksi ei? _____

36. Onko yritystoimintaanne tai henkilökuntaanne pyritty kehittämään esimerkiksi seuraavin kehittämiskeinoin?

- | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------------|
| a) vierailut messuilla | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> kyllä |
| b) ulkopuolisten järjestämät kurssit | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> kyllä |
| c) vierailut muissa yrityksissä | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> kyllä |
| d) yritys hankkii ammattikirjallisuutta työn ulkopuolella lukemista varten | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> kyllä |
| e) yhteistyö ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> kyllä |
| f) uusien osaavien työntekijöiden rekrytointi työmarkkinoilta | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> kyllä |
| g) muut keinot, mikä? _____ | | |

37. Oletteko saanut taimitarharyhtyksiä koskevaa informaatiota seuraavista tietolähteistä ja kuinka hyödylliseksi arvioitte saamanne informaation?

	en ole saanut	paljon hyötyä	hyötyä jonkin verran	vain vähän hyötyä
a) erillaiset kurssit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) yliopisto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) metsäntutkimuslaitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) alan lehdet tai kirjallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) oman alan liitto, yhdistys tms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) muut saman alan yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) televisio tai radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) sanomalehdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) muu taho, mikä? _____				

38. Onko markkinointi mielestänne yritykselle

- erittäin tärkeää
 melko tärkeää
 ei kovin tärkeää, sillä asiakkaat viesittävät eteenpäin
 ei tarvetta markkinointiin, koska olemassa vakinaiset myyntisuhteet

39. Miten markkinointe tuotantoanne?

- emme markkinoi lainkaan, ks.edellinen vastaus
 lehti-ilmoituksilla tai mainonnalla
 henkilökohtainen myyntiyö/suorat kontaktit potentiaalisin asiakkaisiin
 oma myyntipiste; myymälä
 kuulumme markkinointi/myyntiverkostoon
 muu markkinointitapa (esim. messut, konsulttipäivä), mikä? _____

40. Mitkä ovat päämarkkina-alueenne?

- paikalliset markkinat, toimintasäde noin _____ km
 valtakunnalliset markkinat
 kansainväliset markkinat, viennin osuus _____%

41. Onko taimitarhalanne kotisivu Internetissä? ei kyllä
 Entä aiotteko tehdä sellaisen? ei kyllä

ASIAKKAAT JA HANKKIJAT

42. Ovatto tuotteittenne ostajat vuodesta toiseen suurin piirtein samoja?

- samat (tai lähes samat) ostajat pysyvät vuodesta toiseen
 ostajat vaihtelevat jossain määrin
 suurin osa on täysin satunnaisia ostajia
 muu vastaus, mikä? _____

43. Kuinka suuren osuuden tärkeimmät asiakkaat toivat liikevaihdoistanne vuonna 1996?

1. tärkein _____ %
 2. tärkein _____ %
 3. tärkein _____ %
 muut _____ %
 Yhteensä 100 %

44. Vaikuttavatko metsänhoitoyhdistykset taimien hankintapäätökseen (mistä taimet hankitaan)?

- oleellisesti kohtalaisesti jonkin verran eivät vaikuta

45. Onko taimitarhallanne (yrityksessänne) ollut viimeisten kolmen vuoden aikana rahoitusongelmia? ei kyllä

46. Mistä olette pääasiassa hankkineet seuraavat tuotteet? tuottajan nimi _____

- a) siementuotteet _____
- b) turvetuotteet _____
- c) kennot _____
- d) laitteet _____

47. Kuinka monta vaihtoehtoa Teillä on ollut hankkia

- a) siementuotteita vain käytetty vaihtoehto useita vaihtoehtoja _____ kpl
- b) turvetuotteita vain käytetty vaihtoehto useita vaihtoehtoja _____ kpl
- c) kenoja vain käytetty vaihtoehto useita vaihtoehtoja _____ kpl
- d) laitteita vain käytetty vaihtoehto useita vaihtoehtoja _____ kpl

48. Onko teillä ollut vaikeuksia tuotantomateriaalien hankinnassa?

- paljon vaikeuksia jonkin verran vaikeuksia ei vaikeuksia

49. Kuinka tarpeellisenä pidätte yhteistyön kehittämistä taimitarhojen välillä?

- ei lainkaan tarpeellista
- jossain määrin tarpeellista
- erittäin tarpeellista

50. Miten taimitarharyityksessänne toteutetaan tuotekehitystyötä?

- eiä juuri aktiivisesti toteuteta
- varsinaisen työn ohessa
- yhteistyössä (esim. projekteissa) muiden yritysten tai yhteistyötahojen kanssa

51. Onko Teillä yhteistyötä seuraavilla osa-alueilla muiden taimitarhojen kanssa ?

- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | säännöl- | lisesti | joskus | ei |
| a) raaka-aineen hankinnassa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) tuotannossa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) laitehankinnoissa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) markkinoinnissa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) viennissä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) tuotekehityksessä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) tuotteen jatkojalostuksessa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) tiedon välityksessä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) muulla tavoin _____ | | | | |

YRITYSTEN VÄLINEN KILPAILU

52. Montako taimitarhaa Teidän lisäksi toimii markkina-alueellanne? _____ taimitarhaa

53. Onko kilpailu toiminta-alueellanne metsäpuiden taimien tuotannossa mielestänne erittäin kovaa melko kovaa kohtalaista kilpailu vähäistä /en osaa sanoa

54. Mikä on tärkein kilpailukeino, jota kovin kilpailijanne käyttävät? Jos mahdollista, mainitse kolme keinoa tärkeysjärjestyksessä: 1 = Tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein

- _____ hinta _____
- _____ laatu _____
- _____ palvelu _____
- _____ joustavuus (asiakkaan ja omat aikataulut) _____
- _____ monipuolinen tuotanto _____
- _____ alueellinen keskittyminen _____
- _____ keskittyminen tiettyyn asiakasryhmään _____
- _____ erikoistuminen tiettyyn tuotteeseen _____
- _____ muu keino, mikä? _____

55. Mikä on tärkein kilpailukeino, jota itse käytätte? Jos mahdollista, mainitse kolme kilpailukeinoa tärkeysjärjestyksessä: 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein

- _____ hinta _____
- _____ laatu _____
- _____ palvelu _____
- _____ joustavuus (asiakkaan ja omat aikataulut) _____
- _____ monipuolinen tuotanto _____
- _____ alueellinen keskittyminen _____
- _____ keskittyminen tiettyyn asiakasryhmään _____
- _____ erikoistuminen tiettyyn tuotteeseen _____
- _____ muu keino, mikä? _____

56. Mitkä ovat taimitarhanne suurimmat heikkoudet? Jos mahdollista mainitse kolme heikkoutta tärkeysjärjestyksessä: 1 = suurin heikkous, 2 = toiseksi suurin heikkous, 3 = kolmanneksi suurin heikkous

- _____ tuotantokapasiteetti _____
- _____ tekniset rajoitteet _____
- _____ sijainti _____
- _____ raaka-aineen saatavuus _____
- _____ hallinnolliset ongelmat (verotus, henkilökuunta tms) _____
- _____ vakavaraisuus _____
- _____ markkinoinnin osaamattomuus _____
- _____ yhteistyön puute _____
- _____ muu, mikä? _____

57. Mitkä ovat taimitarhanne tärkeimmät vahvuudet? Jos mahdollista mainitse kolme vahvuutta tärkeysjärjestyksessä: 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein

- _____ hyvä laatu ja osaaminen
- _____ hinta-laatusuhde kohdallaan
- _____ hyvä palvelu
- _____ paikallinen tunnettuus
- _____ hyvä sijainti
- _____ tuotantokapasiteetti joustaa
- _____ laaja valikoima
- _____ hyvä yhteistyöverkosto
- _____ muu, mikä _____

TULEVAISUUS

58. Millaisina näette taimitarhojen tulevaisuuden einkoinona?

- hyvänä tarjoaa toimeentulomahdollisuuden heikkona

59. Miten arvioitte seuraavien toiminnan osa-alueitten kehittyvän omissa yrityksessänne seuraavan viiden vuoden aikana?

	kasvaa huomatta- vasti	kasvaa jonkin verran	ei muutosta	laskee jonkin verran	laskee huomatta- vasti
a) henkilökunnan määrä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) liikevaihto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) investoinnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) yrityksen kannattavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) tilauskanta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) henkilökunnan kouluttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) vakavaraisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) alihankintatyon osuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. Missä määrin seuraavat tekijät estävät taimitarhanne kehittämistä?

	paljon	jonkin verran	ei lainkaan
a) rahoitusvaikeudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) verotus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) taimien ylläpito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ongelmat hankkijoiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) riippuvuus yksittäisistä asiakkaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) markkinoinnin vaikeus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) henkilöstön heikko osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) työvoimakustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) lainsäädäntö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) paikkakunnan ilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) kyvön ja luontaisen uudistamisen suosio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) rajoitetut toiminnan laajentamis- mahdollisuudet (ei saatavissa esim. lisämaata)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) muu, mikä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

61. Millainen yritysilmapiiri on paikkakunnallamme?

- ilmapiiri ei suosi yrittäjyyttä
- paikkakunnan ilmapiiriä ei ole vaikutusta yritystoimintaan
- ilmapiiri on yrittäjyyttä kannustava
- Ilmapiiri on yrittäjyyttä kannustava, koska
- kunnan toimenpiteet tukevat yritystoimintaa
- yrittäjien kesken hyvä yhteishenki
- muu syy, mikä _____

Mikäli haluate yhteenvedon keskeisistä tuloksista:

Vastaajan nimi _____

Osoite _____

PARHAIMMAT KIITOKSEMME YHTEISTYÖSTÄ!

