

# Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Kalle Kärhä, Pekka Mäkinen ja Erkki Salo



VANTAAN TUTKIMUSKESKUS



**METSÄNTUTKIMUSLAITOKSEN TIEDONANTOJA 768, 2000**

# **Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät**

Kalle Kärhä, Pekka Mäkinen ja Erkki Salo

Kärhä, K., Mäkinen, P. & Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768. 55 s. + liitteet. ISBN 951-40-1728-5. ISSN 0358-4283.

Tutkimuksessa kartoitettiin metsäpalveluyritysten toimintaympäristöä sekä menestymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusta varten haastateltiin 27 metsäpalveluyrittäjää kesäkuussa 1999. Heikommin menestyneiden ja Menestyneimpien metsäpalveluyritysten löytämiseksi luotiin kaksi menestyspistejärjestelmää: KASKARA (KASvu, KAnnattavuus & RAhoitus) -mittaristo ja Tasapainotettu (Balanced Scorecard) mittaristo. KASKARA-mittaristossa tarkastelun kohteena olivat yrityksen kasvu (yrityksen liikevaihdon kasvuprosentti ja investoinnit) ja kannattavuus sekä rahoituksellinen tila (maksuvalmius ja vakavaraisuus) yrittäjän itsensä arvioimana. Toisaalta käytettäessä Tasapainotettua mittaristoa KASKARA-mittaristoon liitettiin vielä neljä muuttujaa: yrityksen tärkeimmän asiakkaan antama palaute yrittäjälle, yrittäjän hankkima täydennyskoulutus, kovien kilpailijoiden lukumäärä yrityksen nykyisellä toiminta-alueella ja yrittäjän oma arvio yrityksensä paremmuudesta kilpailijoihin nähden. Kolmas menestysmittari oli yrittäjän arvio siitä, miten hänen yrityksensä on menestynyt verrattuna muihin saman alan yrityksiin.

Yhteensä neljä yrittäjää arvioi, että heidän yrityksensä on menestynyt paremmin kuin muut saman alan yritykset. Valtaosa (82%) yrittäjistä uskoi, että heidän yrityksensä on menestynyt keskimääräisesti muihin yrityksiin verrattuna. Vain yksi yrittäjä arveli, että hänen yrityksensä on menestynyt heikommin kuin muut saman alan yritykset. Tutkimuksen Menestyneimpiä yrityksiä voitiin kuvata seuraavasti: yrittäjä kertoi olleensa luottavainen yritystä perustaessaan; yhtenä tärkeimmistä motiiveista yrityksensä perustamiseen yrittäjä piti pyrkimystä ansiotulojen kasvattamiseen; hieman alle puolet yrityksistä oli hakkuuseen painottuneita yrityksiä - muut päätoimialat olivat puukauppa, metsätalouden suunnittelupalvelut sekä mittauspalvelut; yrittäjän lisäksi yritykseen on palkattu keskimäärin kaksi vakinaista työntekijää; yrityksen kirjanpidosta huolehtii joku muu (useimmiten tilitoimisto) kuin yrittäjä; yrityksen kaluston määrä on kasvanut yrityksen perustamisvuodesta, mutta yrityksen asiakaskunta on pysynyt lähes samana; yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta on 90%; tulevaisuudessa yrittäjä haluaa ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita; ja kartoitettaessa yrittäjän halukkuutta ryhtyä uudelleen yrittäjäksi saamien kokemustensa pohjalta valtaosin yrittäjät sanoivat varmasti ryhtyvänsä uudelleen metsäpalveluyrittäjäksi.

Vastaavasti Heikommin menestyneitä yrityksiä ja niiden toimintaa voitiin luonnehtia seuraavien tekijöiden avulla: yrittäjä oli ollut iältään yli 40-vuotias, kun hän oli perustanut metsäpalveluyrityksensä; yrittäjä oli toiminut maanviljelijänä ennen metsäpalveluyrittäjäuraansa; lähes puolet yrittäjistä olivat olleet melko epävarmoja yritystä käynnistäessään; yrityksen päätoimiala on useimmiten hakkuu; yrityksessä ei ole yrittäjän lisäksi palkattua, vakinaista henkilöstöä; yrityksen toiminta-alueen säde on alle 40 kilometriä; valtaosin yrittäjät hoitavat itse yrityksensä kirjanpidon; yrityksen kaluston määrä ei ole kasvanut yrityksen perustamisvuodesta; yrityksellä on nykyisin alle viisi asiakasta; tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 60%; tulevaisuudessa yrittäjä suunnittelee hankkivansa uusia asiakkaita nykyisten asiakassuhteiden ylläpidon lisäksi; ja jos yrittäjä saisi tehdä uudelleen yrityksensä perustamispäätöksen, runsas kaksi kolmasosaa yrittäjistä kertoi harkitsevansa tarkkaan perustamispäätöstä, mutta perustavansa uudelleen metsäpalveluyrityksen.

**Avainsanat:** Menestyminen, Metsäpalveluyrittäminen, PK-yritykset, Tasapainotettu mittaristo.

**Kirjoittajien osoite:** Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskus, PL 18, 01301 Vantaa

**Puhelin:** (09) 8570 5354 (Kärhä), (09) 8570 5345 (Mäkinen), (09) 8570 5375 (Salo)

**Sähköposti:** kalle.karha@metla.fi, pekka.makinen@metla.fi, erkki.salo@metla.fi

**Julkaisija:** Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskus, hanke 3223.

**Hyväksynyt:** tutkimusjohtaja Matti Kärkkäinen 31.1.2000.

#### **Kannen kuvat:**

*Erkki Oksanen (ylhäällä)*

*Hannu Kalaja (alhaalla)*

Kärhä, K., Mäkinen, P. & Salo, E. 2000. Success Factors of Service Enterprises in Forestry. Finnish Forest Research Institute, Research Papers 768. 55 p. + App. ISBN 951-40-1728-5. ISSN 0358-4283.

The main objectives of this study were: 1) to describe the operational environment and success of service enterprises in forestry, and 2) to determine the reasons for success. The material was obtained by personal interviews. In all, 27 forestry-service entrepreneurs were interviewed in Summer 1999. Two performance measurement systems were created to identify less successful and more successful enterprises. These measures were the KASKARA system, and the Balanced Scorecard system. The KASKARA measurement system employed growth indicators (growth percentage of turnover, and investments of firm), as well as the profitability and financial indicators (liquidity and solvency), while the Balanced Scorecard system added four additional variables to the KASKARA system. These variables were the feedback of the most important customer, the extension course of entrepreneur, the number of strict rivals in the area in which the firm operated, and the entrepreneur's own appraisal of the competitiveness of his firm compared with his rivals. The third independent performance measurement was entrepreneur's evaluation of how well his firm succeeds in comparison with other firms in the same branch.

Four entrepreneurs considered that their firms succeeded better than the other firms in the same branch. However, most (82%) of the entrepreneurs considered that their firm's success was moderate. Only one entrepreneur considered that his firm has been doing worse than the others. The successful enterprises could be determined using the following attributes: entrepreneur was confident when establishing his firm; an important motive for starting a firm was to increase income; the firm had specialized in logging, timber trade, forest planning, or measurement services; on an average two permanent workers besides the entrepreneur were employed by the firm; an accountant managed the book-keeping of firm; capital equipment had increased during the life of the firm, but the circle of customers had not increased; the most important customer accounted for 90 per cent of the turnover of the firm; the entrepreneur wanted to maintain the present customer relations in the future; and finally, entrepreneurs said that they would definitely re-start such a firm if they had to.

The less successful enterprises and their entrepreneurs could be characterized as follows: the entrepreneur was over 40 years old when establishing his firm; the entrepreneur had been a farmer prior to becoming a forestry-service entrepreneur; the entrepreneur felt insecure when he established his firm; the main service provided was logging; there were no permanent worker in addition to entrepreneur; the radius of operation area of firm was under 40 kilometres; the entrepreneur did his firm's book-keeping; the capital equipment of firm had not increased during the life of the firm; the firm had under five customers; the share of the most important customer was about 60 per cent of the turnover of the firm; the entrepreneur sought new customers besides keeping his present customers; and at last, the entrepreneur was less sure about re-starting his firm if he had to.

**Keywords:** Success, Entrepreneurship, Small firms, Forestry, Balanced Scorecard.

**Authors' address:** Finnish Forest Research Institute, Vantaa Research Centre, P.O.Box 18, FIN-01301 Vantaa, Finland

**Phone:** +358 9 8570 5354 (Kärhä), +358 9 8570 5345 (Mäkinen), +358 9 8570 5375 (Salo)

**E-mail:** kalle.karha@metla.fi, pekka.makinen@metla.fi, erkki.salo@metla.fi

**Published and orders:** Finnish Forest Research Institute, Vantaa Research Centre, Project 3223.

**Accepted:** 31 January 2000 by Matti Kärkkäinen, Research Director.

# Sisällys

Alkusanat .....	5
1 Johdanto .....	7
1.1 Tutkimuksen tausta .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	12
2 Aineisto ja menetelmät .....	12
2.1 Käytetty haastattelulomake .....	12
2.2 Otos .....	13
2.3 Aineiston analysointi .....	14
2.4 Aineiston kuvaus .....	15
3 Tulokset .....	17
3.1 Yritysten toiminta ja toimintaympäristö .....	17
3.1.1 Palvelutarjonta .....	17
3.1.2 Asiakaskunta ja yhteistyö .....	18
3.1.3 Kilpailu .....	20
3.1.4 Yrittäjyys .....	22
3.1.5 Tulevaisuus .....	23
3.2 Yritysten menestyminen eri mittareilla .....	24
3.2.1 Kasvu .....	24
3.2.2 Kannattavuus .....	30
3.2.3 Rahoituksellinen asema .....	35
3.2.4 Ei-taloudelliset mittarit .....	38
3.2.5 Menestyminen verrattuna muihin yrityksiin .....	40
3.3 Menestyneimmät vs. Heikommin menestyneet yritykset .....	42
3.3.1 KASKARA-mittaristo .....	42
3.3.2 Tasapainotettu mittaristo .....	44
4 Tarkastelu .....	47
4.1 Tutkimuksen aineisto .....	47
4.2 Tutkimustulokset .....	49
Kirjallisuus .....	52
Liitteet	
Liite 1: Haastattelulomake	
Liite 2: Tilinpäätösaineistosta lasketut tunnusluvut	

## Alkusanat

Metsäpalveluyrittäjiä koskeva tutkimus on osa Metsäntutkimuslaitoksen (METLAN) hanketta “Puunhankinnan ja palvelujen kilpailuedellytykset”. Hankkeessa selvitetään laajasti kilpailun ilmenemistä ja kilpailun asteittaisen vapautumisen vaikutusta puunhankintaan ja näiden vaikutusta erityisesti yrittäjien ja metsänhoitoyhdistysten toimintaan. Metsäpalveluyrittäjiä koskeva tutkimus oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa Työtehoseura Arto Koistisen johdolla selvitti metsäpalveluyrittäjien perusjoukon ja sen ominaisuudet. METLAN tutkimuksen aineisto on otos tästä perusjoukosta. Molempiin vaiheisiin on saatu rahoitusta maa- ja metsätalousministeriöstä.

Tutkimuksen ovat suunnitelleet Pekka Mäkinen ja Kalle Kärhä yhdessä. Edellä mainittujen lisäksi kyselylomakkeen suunnitteluun osallistui METLasta Jukka Aarnio, Arto Rummukainen ja Ashley Selby sekä Työtehoseurasta Arto Koistinen. Kalle Kärhä on laskenut tulokset ja kirjoittanut raportin. Yrittäjiä kävivät haastattelemassa Kalle Kärhä ja Erkki Salo. Pirkko Kinanen oikoluki käsikirjoituksen. Maija Heino ja Essi Puranen ovat toimittaneet julkaisun. Kiitämme kaikkia työhön osallistuneita. Erityinen kiitos kuuluu kaikille haastateltaviksi suostuneille yrittäjille.

Vantaalla tammikuussa 2000

Pekka Mäkinen





# I Johdanto

## I.1 Tutkimuksen tausta

Metsäpalveluyrityksiä on perustettu runsaasti 1990-luvun puolenvälin jälkeen: viisi vuotta sitten metsäpalveluyritysten lukumääräksi arvioitiin noin sata yritystä (Riikilä 1994) ja nykyään metsäpalveluyrityksiä arvioidaan olevan lähes 500 kappaletta (Koistinen 1999). Metsäpalveluyrityksiksi on luokiteltu yritykset ja osuuskunnat, jotka tarjoavat metsänhoito-, perusparannus-, suunnittelu- ja puunkorjuualan palveluja. Suurimittaista puunjalostustoimintaa harjoittavat yritykset, samoin kuin perinteiset metsäkone- ja kuljetusyrittäjät on jätetty luokittelun ulkopuolelle (Koistinen 1999).

Metsäpalvelualan nuoresta iästä huolimatta metsäpalveluyritysten toiminnasta on tehty jo muutamia selvityksiä: Metsätehossa on tehty suppea haastattelututkimus (Örn ym. 1998b) ja Työtehoseura teki laajemman selvityksen vuonna 1998 (Koistinen 1999). Työtehoseuran kirjekselyn päätarkoitus oli kartoittaa metsäpalveluyritysten lukumäärä Suomessa sekä metsäpalveluyritysten palvelutarjonta ja asiakaskunta. Metsäpalveluyritysten liikevaihtoakin Koistinen tiedusteli, mutta muuten metsäpalveluyritysten menestymistä (esimerkiksi kasvua, kannattavuutta ja rahoituksellista asemaa) hän ei selvittänyt.

Valtaosa metsäpalveluyrittäjistä on yksityisiä ammatinharjoittajia, joiden yritysten liikevaihdot ovat 100 000 - 200 000 markan tasolla (Koistinen 1999). Täten metsäpalveluyritykset ovat selvästi pienyrityksiä. Pienet ja keskisuuret (PK) yrityksethän määritellään yrityksiksi,

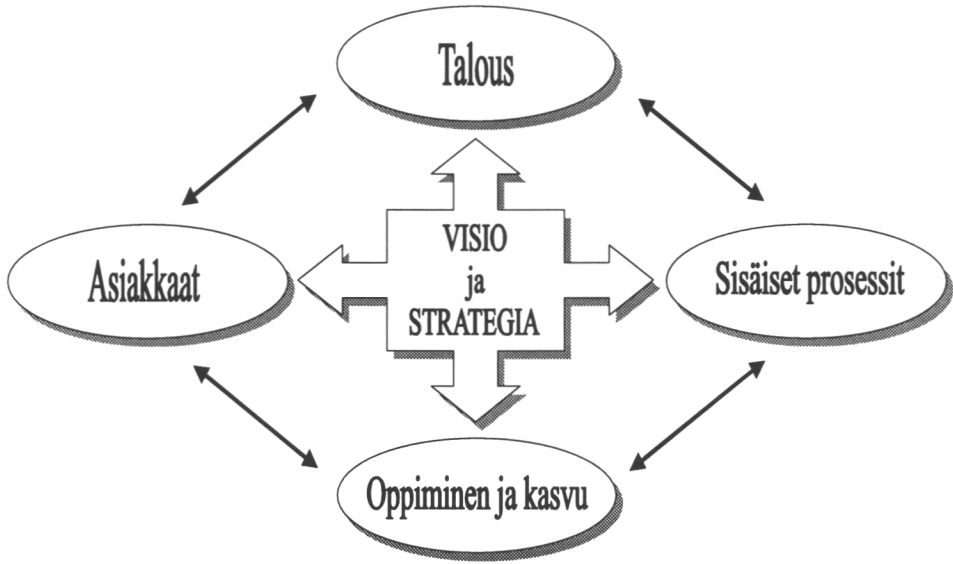
- joiden henkilöstön määrä on alle 250 työntekijää ja
- joiden joko vuosiliikevaihto on enintään 40 miljoonaa eua tai taseen loppusumma on enintään 27 miljoonaa eua
- ja jotka ovat riippumattomia yrityksiä. Riippumattomilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25% tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa, johon ei voida soveltaa joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää (Komission suositus... 1996).

Kun on tarpeen tehdä ero pienten ja keskisuurten yritysten välillä, pieni yritys määritellään yritykseksi,

- jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja
- jonka joko vuosiliikevaihto on enintään 7 miljoonaa eua tai taseen loppusumma on enintään 5 miljoonaa eua
- ja joka täyttää riippumattomalle yritykselle asetetun ehdon.

PK-yritysten menestymisen tutkiminen - ja toisaalta epäonnistumisten selvittäminen - on ollut varsin suosittu tutkimusalue niin meillä Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tutkimusalueen tärkeyttä Suomessa korostavat seuraavat tekijät: 1) Tuhannesta yrityksestä 998 on PK-yrityksiä, 2) PK-yritykset työllistävät 60% yritysten työvoimasta sekä 3) noin joka toinen yritys lopettaa toimintansa yleensä ensimmäisten parin, kolmen toimintavuoden jälkeen (Paasio ja Heinonen 1993, Aloittaneet ja lopettaneet... 1999, Suomen Yritykset... 1999).

Miten sitten yrityksen, tässä tapauksessa PK-yrityksen menestyminen on määritelty? Mäkinen (1976) on katsonut, että yritys menestyy, kun se saavuttaa omistajan/johdon sille asettamat tavoitteet (esimerkiksi yrittäjän itsensä työllistäminen). Mäkisen



*Kuva 1. Tasapainotetun (Balanced Scorecard) mittariston osa-alueet (Kaplan ja Norton 1996).*

määritelmää voidaan laajentaa seuraavasti: yritys menestyy, kun se täyttää sen kaikkien sidosryhmien (yrittäjä, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, rahoittajat, valtio, kunta, jne.) tavoitteet. Toinen kriteeri yrityksen menestymiselle on sen jatkuvuus, eloonjäänti (Näsi 1979).

Toisaalta sovellettaessa laskentatoimen lähestymistapaa yrityksen menestyminen on usein kuvattu yrityksen kasvun, kannattavuuden ja rahoituksellisen aseman avulla. Tästä hyvä esimerkki on Ruuhelan (1972, 1975, 1989) kehittämä KASKARA (KASvu, KANnattavuus & RAhoitus) -malli. KASKARA-analyysi on aikasarjatutkimus, jonka teoreettisena perustana on kasvun vakiosuhteisuus: yritysten keskeisimpien aikasarjojen oletetaan kasvavan vakiosuhteisella nopeudella. Yritysten tilinpäätöstietojen pohjalta lasketaan vuotuiset rahoituslaskelmat, joista saatavat aikasarjat käsitellään tietokone-ohjelmilla. Tulosteina saadaan aikasarjojen kasvuestimaatit ja vakiokertoimet, joita tarvitaan keskimääräisten rahoituslaskelmien laadinnassa. Näiden laskelmien avulla voidaan analysoida yritysten kannattavuutta ja rahoitusta.

Käytetyimmät yrityksen kasvua kuvaavat muuttujat ovat liikevaihdon kasvuprosentti, palveluksessa olevien henkilöiden lukumäärän kasvu, investoinnit ja sitoutuneen pääoman eli varojen kasvu (Aho ja Rantanen 1994). Vastaavasti yrityksen kannattavuutta mitataan usein erilaisten kateprosenttien (esimerkiksi myynti- ja käyttökateprosentti) ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin (ROI) avulla.

Yrityksen rahoituksen analysointiin sisällytetään vakavaraisuus, maksuvalmius ja kiertonopeudet (Aho ja Rantanen 1994). Vakavaraisuus kuvaa yrityksen pitkän ajan rahoitusrakennetta, kun maksuvalmius heijastelee lyhyen aikaperiodin rahoituksellista tilaa. Yrityksen vakavaraisuutta mitataan yleisesti omavaraisuusasteella. Maksuvalmiutta mitataan seuraavilla tunnusluvuilla: nettokäyttöpääomaprosentti, quick ratio ja current ratio. Yrityksen rahoitusrakennetta kuvaavat myös erilaiset kiertonopeudet: pääoman, myyntisaamisten, ostovelkojen ja varaston kiertonopeudet.

**Taulukko 1. Yritysten menestymistä selittävät tekijät.**

**YRITTÄJÄ JA HÄNEN TAUSTANSA** (Mäkinen 1976, Tamminen 1984, Virtanen ja Laitinen 1986, Sommers ja Koc 1987, Cooper ym. 1988, Duchesneau ja Gartner 1990, Plaschka 1990, Stuart ja Abetti 1990, Kauranen 1993, Hodgetts ja Kuratko 1995, Luk 1996, Megginson ym. 1997, Sapienza ja Grimm 1997, Littunen 1998):

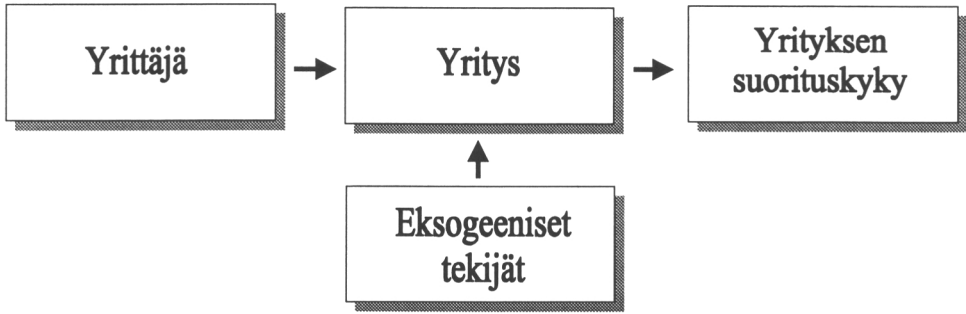
- ikä
- perhe ja lapset
- persoonallisuus: sosiaalisuus, seurallisuus, ulospäin suuntautuneisuus, aloitteellisuus, suunnitelmallisuus, joustavuus, luovuus, ahkeruus, motivoituneisuus, riskinottohalukkuus, henkinen vahvuus, suoriteorientoituneisuus, kunnianhimo
- koulutus
- monipuolinen työkokemus ja ammattitaito: talous, tuotanto, markkinointi, tuotekehitys
- johtamistaito ja -kokemus: ihmissuhde, organisointi, päätöksenteko, visiointi, epävarmuuden sietokyky
- aiempi yrittäjäkokemus
- perustamissyöt: halu riippumattomuuteen, toimeentulon turvaaminen, tieto varmoista markkinoista, markkinatilanne mahdollisuutena, pyrkimys monipuolisempaan työhön, uusi tuote, koulutus

**YRITYS JA SEN TOIMINTA** (Mäkinen 1976, Kettunen 1978, Cooper 1979, Litvak ja Maule 1980, Sharma ja Mahajan 1980, Tamminen 1982, 1984, Chaganti ja Chaganti 1983, Churchill ja Lewis 1983, Jahnukainen 1984, Luchs 1986, O'Neill ja Duker 1986, Thomas ja Evanson 1987, Cooper ym. 1988, Duchesneau ja Gartner 1990, Plaschka 1990, Roure ja Keeley 1990, Evans 1991, Fiegenbaum ja Karnani 1991, Neilimo 1991, Osborne 1991, Baker ym. 1993, Kauranen 1993, Mäkinen 1993a, 1993b, Hodgetts ja Kuratko 1995, Lussier 1995, Luk 1996, Jennings ja Beaver 1997, Megginson ym. 1997, Sapienza ja Grimm 1997, Trondsen 1997, Barrow 1998, Littunen 1998, af Ursin 1998, Gadenne 1999):

- ikä
- työntekijöiden määrä
- perheyritys
- sijainti
- johdon ammattitaito ja kokemus: ennakoivuus, joustavuus, innovatiivisuus, tehokkuus
- henkilöstön ammattitaito ja osaaminen: tuotanto, markkinointi
- toiminnan suunnittelu: liiketoimintasuunnitelman ja markkina-analyysejä teko, markkina-informaation hankinta ja käyttö
- hyvä/ainutkertainen liikeidea
- tuotteen/palvelun hyvä laatu
- tuotteen/palvelun hinta/laatu -suhde
- riittävät (alku)pääomat
- rahoituksen tasapaino
- hyvä kannattavuus
- onnistunut asiakashankinta
- yhteen markkinasegmenttiin keskittyminen
- ydinosaamiseen keskittyminen
- toiminnan asiakaslähtöisyys
- kustannustehokkuus, alhaiset valmistuskustannukset
- nopeus
- yhteistyö muiden yritysten kanssa
- luottamukselliset suhteet ja neuvotteluvoima toimittajiin päin
- asiantuntija-avun käyttäminen

**EKSOGEEINISET TEKIJÄT** (Smallbone 1990, Megginson ym. 1997):

- riittävä markkinakysyntä



*Kuva 2. Yrityksen suorituskykyä, menestymistä selittävät pääkomponentit.*

Muutaman viime vuoden aikana yritykset ovat alkaneet käyttää Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämää Balanced Scorecard (Tasapainotettu mittaristo) -järjestelmää. Tasapainotettu mittaristo täydentää perinteisiä laskentatoimen menestysmittareita (esimerkiksi KASKARA-malli), koska yrityksen suorituskykyä mitataan rahatalouden ohella asiakkaiden, sisäisten liiketoimintaprosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta (kuva 1). Tasapainotettua mittaristoa käyttävät yritykset pyrkivät sitomaan yrityksen pitkäjänteisen strategian lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin ja näin ohjaamaan entistä tehokkaammin yrityksen toimintaa (Kaplan ja Norton 1997).

Operatiivisen mittariston rakentaminen on yritysکوhtainen asia, ja siihen vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaympäristö sekä yrityksen johdon valinnat ja painotukset. Tasapainotetuissa mittaristoissa käytettyjä ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyys ja antama palaute yritykselle; yrityksen henkilöstön aloite-toiminta, työtyytyväisyys ja henkilöstölle järjestetty koulutus; yrityksen prosessien hyvyys (uusien tuotteiden/palveluiden osuus yrityksen myynnistä, kilpailevien tuotteiden/palveluiden lukumäärä markkinoilla, omien tuotteiden/palveluiden markkinaosuudet, läpimenoajat prosesseissa, raaka-aine-erien hyödyntäminen ja kierrätettävyyys, toimitus-aikojen pitäminen, sattuneet työtaturmat) (Hoffecker ja Goldenberg 1994, Butler ym. 1997).

Yritysten menestymistä on pyritty selittämään käyttäen yrittäjään ja yritykseen sekä sen ensitaipaleeseen liittyviä muuttujia ja yrityksen ulkopuolisia eli eksogeenisiä tekijöitä (kuva 2). PK-yritysten menestymisen ennustaminen on nähty tärkeänä esimerkiksi siksi, että näin rahoittajat pystyisivät välttämään mahdollisesti syntyviä luottotappioita. Taulukossa 1 on kirjattuna aiemmista tutkimuksista tekijöitä, joiden on nähty olevan edellytyksenä yrityksen menestymiselle. Vastaavasti taulukkoon 2 on listattu asioita ja tekijöitä, joiden on nähty olevan syinä yritysten epäonnistumisiin, konkurssiin.

Tässä yhteydessä on hyvä korostaa, että yksittäinen menestystekijä (epäonnistumiste-kijä) *ei välttämättä* tee yrityksestä menestyvää (konkurssiyritystä), vaan siihen tarvitaan useamman tekijän yhteisvaikutus. Myöskin on huomattava se, että jollakin toimialalla jokin tekijä voi olla menestystekijä ja jollakin toisella toimialalla paremminkin rasite yrityksen menestymiselle (Begley ja Boyd 1987, McDougall ym. 1992, Trondsen 1997, Gadenne 1999). Myös yrityksen toimintaympäristöllä on ratkaiseva merkitys: suojatussa toimintaympäristössä (yritystoimintaan tarvitaan esimerkiksi toimilupa) varsin tehoton-kin yritys voi olla menestyvä, kun taas kilpailussa ympäristössä tehokaskin yritys voi olla heikosti menestyvä. Toisaalta tarkasteltaessa yrityksen menestymistä ja menestystekijöi-

*Taulukko 2. Aiemmissä tutkimuksissa löydettyjä syitä yritysten epäonnistumisiin.*

**YRITTÄJÄ JA HÄNEN TAUSTANSA** (Mayer ja Goldstein 1961, Laitinen 1990, Littunen 1998):

- persoonan sopimattomuus: joustamattomuus, aloitekyvyttömyys
- epärealistiset odotukset

**YRITYS JA SENTOIMINTA** (Mayer ja Goldstein 1961, Altman 1968, Argenti 1976, Prihti 1980, Stanford 1982, Briggs ja MacLennan 1983, Gill 1985, Scott ja Bruce 1987, Laitinen 1990, 1992, Gaskill ym. 1993, Hodgetts ja Kuratko 1995, Barrow 1998, Laitinen ja Laitinen 1998, Littunen 1998):

- johdon kokemattomuus
- johdon heikko toiminta: tehottomuus, joustamattomuus
- virheelliset henkilövalinnat, nepotismi
- henkilöstön heikko koulutus ja osaaminen: tekniset taidot, markkinointi
- heikkoudet toiminnan strategisessa suunnittelussa, tuote-/markkinastrategioiden puuttuminen
- huono liikeidea
- tuotekehityksen ja -diversifikaation puute
- virhearvioinnit: käynnistämävaiheen pituuden ja kustannuksien aliarviointi, markkinoiden koon yliarviointi, kilpailijoiden määrän aliarviointi
- asiakashankinnan epäonnistuminen
- riittämätön talousseuranta (kustannuslaskenta, budjetointi)
- toiminnan kannattamattomuus
- riittämätön tulorahoitus
- käyttöpääoman vajaus
- korkea velkaantuneisuus
- suuret pääomakustannukset
- nopea, hallitsematon kasvu
- ylisuuret investoinnit
- suuret varastot
- väärinkäytökset ja onnettomuudet yrityksessä
- ristiriidat yhtiökumppanien ja perheen kanssa
- sukupolven vaihdos
- huono sijainti
- liiallinen riippuvuus toimittajista

**EKSOGENISET TEKIJÄT** (Laitinen 1990, Smallbone 1990, Everett ja Watson 1998):

- markkinakysynnän puute
- kova kilpailu
- korkea korkotas

tä on usein vaikea erottaa, mikä on loppujen lopuksi syy ja mikä seuraus (Beaver ja Jennings 1995): Onko esimerkiksi yrityksen hyvä kannattavuus syy yrityksen hyvään menestymiseen vai seuraus yrityksen hyvästä toiminnasta, esimerkiksi omaleimaisesta liikeideasta.

Jos palataan metsäpalveluyrityksiin, niin metsäpalveluyritysten perustamisalloon voidaan nähdä kaksi syytä: ensinnäkin puunhankintaorganisaatiot ovat irtisanoneet henkilöstöään; hakkuun koneellistumisen ja toimintojen automatisoinnin vuoksi hankintaorganisaatioissa tarvitaan vähemmän henkilöstöä saman työmäärän tekemiseen kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Irtisanomisten taustalla on ollut myöskin metsäteollisuuden 1990-luvun yritysfuusiot. Näin työttömäksi jääneet tai lomautusuhan

alla olleet metsäalan ammattilaiset ovat perustaneet omia yrityksiä (Sirviö 1995, Järvisalo 1997). Tämä ei kuitenkaan yksin selitä metsäpalveluyritysten määrän kasvua. Toinen selittävä tekijä on mitä luultavimmin metsäpalveluyritysten tarjoamien palveluiden hyvä kysyntä; metsissä riittää töitä (metsien uudistustyöt, taimikoiden kunnostukset, nuorten metsien harvennukset, jne.) (Kyytsönen 1998, Laitinen 1998). Lähitulevaisuus tuskin tuo muutosta palveluiden kysyntään. Täten voidaan arvioida, että metsäpalveluyritysten lukumäärä tulee edelleen kasvamaan (Halla 1998, Örn ym. 1998a).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Pyrittäessä helpottamaan uusien metsäpalveluyritysten perustamista tarvitaan vankkaa tietoa jo toiminnassa olevien yritysten toiminnasta. Metsäpalveluyritysten toiminnan syvällinen ymmärtäminen on myöskin ehdoton edellytys niille yrityksille, jotka tähtäävät alalla olevien ongelmien ja epäkohtien paikallistamiseen ja poistamiseen. Metsäpalveluyritysten menestymisen tunteminen täydentää kokonaiskuvaavaa nykyisestä tilanteesta metsäpalvelualalla. Tätä informaatiota metsäpalveluyrittäjiksi aikovat metsäammattilaiset voivat käyttää hyväkseen tehdessään yrityksensä perustamispäätöstä. Tässä tutkimuksessa yrityksen menestymistä kuvataan yrityksen kasvulla, kannattavuudella ja rahoituksellisella tilalla sekä neljällä ei-taloudellisella mittarilla.

Tutkimuksen tavoitteena on:

- 1) kartoittaa metsäpalveluyritysten toimintaa ja toimintaympäristöä,
- 2) selvittää, miten yritykset ovat menestyneet, sekä
- 3) pyrkiä löytämään ne tekijät, jotka vaikuttavat yritysten menestymiseen.

## 2 Aineisto ja menetelmät

### 2.1 Käytetty haastattelulomake

Tutkimus suoritettiin haastattelututkimuksena. Haastatteluissa käytettiin 15-sivuista lomaketta (liite 1). Menestymisen mittareina haastattelulomakkeessa oli seuraavat muuttujat:

*KASVU:*

- Yrityksen liikevaihdon kehitys (Kysymys B4)
- Henkilöstön määrän kehitys (B3)
- Investoinnit (D3)
- Kaluston määrän kehitys (B7)
- Toiminta-alueen koon kehitys (B10)
- Asiakasmäärien kehitys (B12)

*KANNATTAVUUS:*

- Yrittäjän subjektiivinen arvio yrityksensä toiminnan kannattavuudesta (B20)

*RAHOITUS:*

- Yrittäjän subjektiivinen arvio yrityksensä maksuvalmiudesta (B20)
- Yrittäjän subjektiivinen arvio yrityksensä vakavaraisuudesta (B20)

### *EI-TALOUDELLISET MITTARIT:*

- Yrityksen tärkeimmän asiakkaan antama palaute (B13A<sub>VIII</sub>) [asiakasnäkökulma]
- Yrittäjän hankkima täydennyskoulutus (A16) [oppiminen]
- Kilpailijoiden lukumäärä (C2) [sisäiset liiketoimintaprosessit]
- Yrittäjän subjektiivinen arvio yrityksensä toiminnan paremmuudesta kilpailijoihin nähden (C5) [sisäiset liiketoimintaprosessit].

Yrittäjiä pyydettiin myös arvioimaan yrityksensä menestymistä verrattuna sitä muiden saman alan yritysten menestymiseen (B21).

Tarkasteltaessa haastattelulomaketta osioittain A-osiossa kysyttiin yrittäjän ja yrityksen taustatietoja: milloin yritys perustettu, missä tehtävissä yrittäjä ennen perustamista, oliko yrittäjällä aiempaa yrittäjäkokemusta, syyt yrityksen perustamiseen, ajan käyttö yrityksessä, yritystulon osuus yrittäjän bruttotuloista, yrittäjän koulutus ja omistuksessa oleva metsätalousmaa. B-osiossa kartoitettiin syvällisesti yrityksen toimintaa: yritysmuoto, henkilöstö, kalusto, liikevaihto, palvelut, toiminta-alue, asiakkaat, käytetyt ulkopuoliset palvelut ja yrittäjän oma, subjektiivinen arvio yrityksensä nykytilasta (kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus) kouluarvosanoilla (4...10) arvioiden.

C-osiossa selvitettiin kilpailijoiden lukumäärää ja kilpailun kovuutta sekä yrityksen käyttämiä kilpailukeinoja. D-osiossa tiedusteltiin yrityksen investointipolitiikkaa ja investointien rahoitusta. E-osiossa pyrittiin löytämään ongelmia, joita yrittäjä oli kohdannut; miten yrittäjä kuvaa *hyvää* yrittäjää; onko yrittäjällä ollut yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa; ja minkälainen on suhtautuminen yrittäjyyteen kyseisellä paikkakunnalla. F-kohdassa tarkasteltiin tulevaisuuden näkymiä: yrityksen kasvuhakuisuutta ja menestymistä sekä näköpiirissä olevia uhkia ja mahdollisuuksia metsäpalvelualalla.

Ennen haastatteluja haastattelijat (Kärhä ja Salo) kävivät kolmella yrittäjällä yhdessä tekemässä haastattelun. Näin pyrittiin poistamaan lomakkeesta mahdolliset epäselvyydet ja virheet, ja samalla eliminoimaan haastattelijoista mahdollisesti aiheutuvia harhoja (kysymykset kysytään eri tavoin; käytetään erilaisia painotuksia) (Oppenheim 1992). Testihaastattelujen jälkeen lomakkeeseen tehtiin muutamia pieniä korjauksia ja tarkennuksia. Testihaastattelut suoritettiin toukokuun viimeisellä viikolla 1999. Loput haastattelut tehtiin kesäkuun aikana.

## 2.2 Otos

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Koistisen (1999) tutkimukseen vastanneet (320) metsäpalveluyrittäjät. Systemaattisesti poimien joka kymmenennen vastaajan saatiin 32 metsäpalveluyrittäjän otos. Valituista viisi yrittäjää ei osallistunut tutkimukseen: yhden yrityksen toiminta ei ollut metsäpalvelutoimintaa (korjausrakentaminen), yksi yrittäjä oli ollut vuodesta 1997 lähtien sairaalomalla selän vuoksi ja kolme yrittäjää ei halunnut osallistua tutkimukseen tai haastatteluaikaa ei saatu sovittua. Näin tutkimusta varten saatiin 27 yrittäjän tiedot.

Kunkin haastattelun yhteydessä yrittäjältä pyydettiin yrityksensä tilinpäätöstietoja vii-meiseltä kolmelta tilikaudelta. Noin joka toisesta (13) yrityksestä saatiin tilinpäätöstie-dot. Näistä 13 yrityksestä yhteensä seitsemästä yrityksestä saatiin sellaiset tilinpäätökset, jotka sisälsivät myös taseet. Pääsyy siihen, ettei kaikista yrityksistä saatu tilinpäätöstieto-ja, oli se, että yrittäjän ollessa ns. osa-aikainen yrittäjä yrittäjän ei tarvinnut tehdä erillistä tilinpäätöstä metsäpalveluyrityksestään eli yrittäjän ei tarvinnut tehdä elinkeinotoimin-

taa harjoittavan ammatinharjoittajan veroilmoitusta. Metsäpalveluyrityksen verotus meni näissä tapauksissa maatalousverotuksen kautta. Tilinpäätöstietoja luovuttamattomien yrittäjien joukossa oli myös muutama sellainen yrittäjä, joka suhtautui erittäin epäluuloisesti ja penseästi tilinpäätöstietojen luovuttamiseen ulkopuolisille.

## 2.3 Aineiston analysointi

SPSS-tilasto-ohjelmaan koodattuja vastauksia analysoitiin käyttäen prosenttijakaumia ja keski- ja hajontalukuja. Lisäksi käytettiin Kendallin korrelaatioanalyysiä ( $\tau$ ) muuttujien välisten riippuvuuksien toteamiseen. Eri kriteereillä luokiteltujen yritysten välisiä eroavuuksia testattiin Mann-Whitneyn U-testillä ja Kruskal-Wallisn yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

Menestyneimpien ja Heikommin menestyneiden yritysten luokittelussa käytettiin menestyspisteitä, joita yritykset saivat taulukon 3 esittämällä tavalla. Sovellettaessa laskentatoimen perinteistä lähestymistapaa yrityksen menestymiseen (vrt. KASKARA-malli) käytettiin menestymismittareina taulukon 3 kasvun, kannattavuuden ja rahoituksen mittareita. Täten tutkimuksen perinteisessä menestymismittaristossa (jatkossa käytetään nimitystä *KASKARA-mittaristo*) suurin mahdollinen yrityksen saama menestyspistemäärä oli 5 pistettä. Menestyneimpiä olivat yritykset, jotka saivat eniten menestyspisteitä (yläkvartiili) ja vastaavasti Heikommin menestyneitä yrityksiä olivat sellaiset yritykset, jotka saivat vähiten menestyspisteitä (alakvartiili).

Tasapainotetussa mittaristossa oli KASKARA-mittariston muuttujien lisäksi neljä eitaloudellista muuttujaa (taulukko 3). Koska Kysymyksessä C5 yrittäjää pyydettiin arvioimaan yrityksensä paremmuutta kilpailijoihin nähden *vain jos* hän mainitsi Kysymyksessä C2 yhden tai useamman kovan kilpailijan yrityksensä nykytoimintalueelta, maksimimenestyspistemäärä Tasapainotetussa mittaristossa oli 8 pistettä. Sen sijaan pienin mahdollinen menestyspistemäärä oli -9 pistettä (esimerkki: Kysymyksessä C2 yrittäjä arvioi hänen yrityksellään olevan kaksi kovaa kilpailijaa [yksi miinus (-) -piste C2:sta], ja Kysymyksessä C5 hän katsoi, ettei hänen yrityksensä ole millään

**Taulukko 3.** Menestyspisteiden jakoperusteet.

Kriteeri	+ -piste	- -piste
<b>KASVU</b>		
• Liikevaihdon kasvuprosentti vuonna 1999 (B4)	> 25%	< 0%
• Investoinnit vuonna 1999 (D3)	> 30 000 mk	0 mk
<b>KANNATTAVUUS</b>		
• Yrittäjän oma arvio toiminnan kannattavuudesta (B20)	≥9	≤7
<b>RAHOITUS</b>		
• Yrittäjän oma arvio yrityksensä maksuvalmiudesta (B20)	≥9	≤7
• Yrittäjän oma arvio yrityksensä omavaraisuudesta (B20)	≥9	≤7
<b>EI-TALOUELLISET MITTARIT</b>		
• Tärkeimmän asiakkaan antama palaute (B13Aviii)	Positiivista	Negatiivista
• Yrittäjä hankkinut täydennyskoulutusta vuosina 1997-1999 (A16)	Kyllä	Ei
• Kovien kilpailijoiden lukumäärä (C2)	0 kpl	≥1 kpl
• Yrittäjän oma arvio yrityksensä paremmuudesta (C5)	Parempi	Ei parempi



yritystoiminnan osa-alueella kilpailijoitaan parempi [yksi miinus (-) -piste C5:stä]). Tasapainotetussa mittaristossa Menestyneimpien ja Heikommin menestyneiden yritysten ryhmittely tehtiin käyttäen ylä- ja alakvartileja, samoin kuin KASKARA-mittaristossa.

Tilinpäätöstietojen oikaisussa ja analysoinnissa käytettiin TA-Yritysmalli -ohjelmaa. Ohjelma laski sumu-poistot käyttäen rakennuksille 7%:n menojäännöspoistoa ja 10 vuoden poistoaikaa ja koneille ja kalustolle 25%:n menojäännöspoistoprosenttia ja 5 vuoden poistoaikaa. Poistojen oikaisu tehtiin kumulatiivisesti. Omistajan palkkakorjauksen teossa käytettiin perusteina 70 mk/h -yksikkökustannusta ja yrittäjän arvioimaa työtuntimäärää, jonka hän käyttää yrityksessään työskentelyyn (Kysymys A11).

Koska tilinpäätöstietoja ei saatu läheskään kaikista yrityksistä, tilinpäätösaineistoa ei käytetty luokiteltaessa ja kuvattaessa yritysten menestymistä (luvut 3.2 ja 3.3). Sen sijaan tilinpäätöstietojen avulla tarkastettiin se, kuinka objektiivisesti yrittäjät arvioivat yritystensä kannattavuutta ja rahoituksellista asemaa.

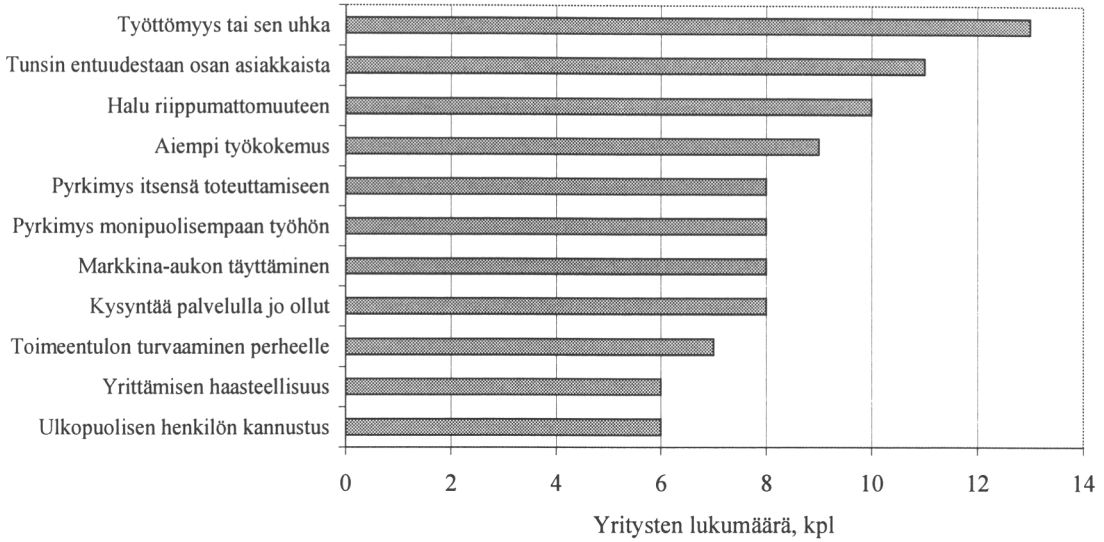
## 2.4 Aineiston kuvaus

Haastateltujen yrittäjien keski-ikä oli 44 vuotta; nuorin yrittäjä oli iältään 28 ja vanhin 58-vuotias. Toisaalta perustaessaan yritystään yrittäjät olivat olleet keskimäärin 39-vuotiaita. Näin ollen tutkimuksen metsäpalveluyritykset olivat keskimäärin 5-vuotiaita; vanhin yritys oli iältään 16-vuotias.

Kolme yrittäjää oli yrittäjäperheestä; yrittäjän isä oli (ollut) koneyrittäjänä maanrakennusalalla, puutavara-autoyrittäjänä tai sirkkelisahurina. Lähes puolet (44%) yrittäjistä oli ollut metsurina ennen metsäpalveluyrityksensä perustamista. Lisäksi 19% yrittäjistä oli toiminut muissa metsäalan töissä, useimmiten työnjohtotasolla puunhankintaorganisaatioissa. Neljännes yrittäjistä kertoi, että heillä on maanviljelijän tausta. Muita ammatillisia taustoja olivat palkkatyö valtiolla sekä maanrakennusalan työtehtävät. Ennen metsäpalveluyrityksensä perustamista yrittäjälle oli ehtinyt karttua keskimäärin 18 vuoden työkokemus. Yrittäjäkokemusta oli joka viidennellä yrittäjällä.

Joka neljäs yrittäjä oli ollut työttömänä ennen yrityksensä perustamista. Työttömyysjakson pituus vaihteli yhdestä kuukaudesta kahteen vuoteen. Työttömyys tai sen uhka olikin tärkein syy metsäpalveluyrityksen perustamiseen (kuva 3). Toiseksi tärkein motiivi oli se, että yrittäjä tunsu entuudestaan osan asiakkaista. Vahvasti korostuivat myös yrittäjän halu riippumattomuuteen ja pyrkimys itsensä toteuttamiseen. Muita mainituimpia motiiveja olivat aiempi työkokemus, pyrkimys monipuolisempaan työhön, toimeentulon turvaaminen perheenjäsenille, halu tuottaa palvelua/tuotetta, jolla ei vielä ollut tarjontaa, tai toisaalta havainto, että kyseillä palvelulla/tuotteella on hyvä kysyntä. Moni yrittäjä koki myös yrittämisen haasteellisenä ja korosti ulkopuolisen henkilön kannustusta yrityksensä perustamisprosessissa; tavallisesti kyseinen henkilö oli joko puunhankintayhtiön tai metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilö.

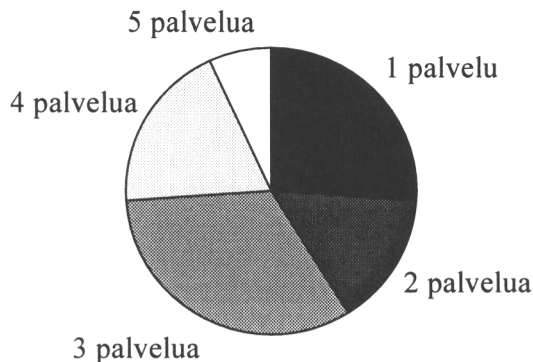
Keskimäärin haastatellut yrittäjät tekivät 8,3 tunnin työpäiviä 5,5 päivänä viikossa 41 työviikkona vuodessa. Näin ollen yrittäjät työskentelivät yrityksessään keskimäärin 1 908 työtuntia vuodessa. Päätoimiset yrittäjät, joita aineistossa oli 63%, työskentelivät yrityksessään keskimäärin 2 292 tuntia vuodessa - sivutoimisten yrittäjien työskennellessä yrityksessään keskimäärin 1 253 tuntia. Sivutoimisten yrittäjien bruttotuloista pääosa tuli maataloudesta sekä puunmyyntituloista. Sivutoimisten yrittäjien metsäpalveluyrityksistä tullut yritystulo vaihteli 20-50%:ien välillä ollen keskimäärin 39% sivutoimisten yrittäjien bruttotuloista.



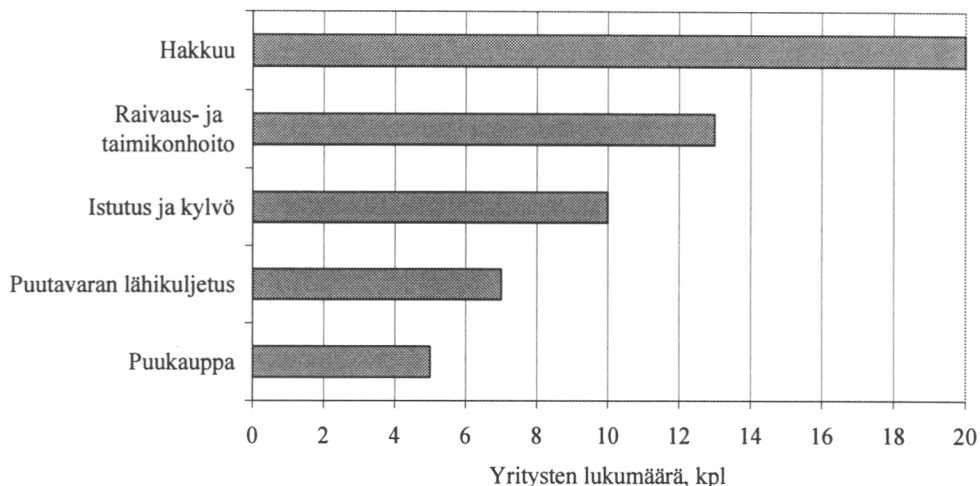
**Kuva 3.** Yrittäjien mainitsemat tärkeimmät syyt yrityksensä perustamiseen.

Pääosin yrittäjät olivat käyneet kansa- tai peruskoulun. Vain yksi yrittäjä oli suorittanut myöskin lukion. 59% yrittäjistä kertoi, ettei hän ole saanut varsinaista metsäalan koulutusta. Yrittäjistä 22% sanoi hankkineensa koulutasoisen metsäalan ammattitutkinnon. Vastaavasti 19% yrittäjistä oli saanut opistotasoisen metsäalan koulutuksen. Runsas kolmannes (37%) yrittäjistä kertoi käyttävänsä tietokonetta yrityksensä toiminnassa, esimerkiksi kirjanpitoon, kustannuslaskentaan sekä varastojen ja työajan seurannassa.

Yrittäjistä 78% oli joko avio- tai avoliitossa. 15% oli naimattomia ja 7% eronneita. Huollettavien lasten lukumäärä oli keskimäärin 2,1. Joka kolmannen yrittäjän avio-/avopuoliso oli miehensä metsäpalveluyrityksen palveluksessa. Keskimäärin yrittäjät omistivat 29 hehtaaria metsätalousmaata ja 6 hehtaaria peltoa.



**Kuva 4.** Palvelumuotojen määrä yrityksessä.



**Kuva 5.** Yritysten tarjoamat palvelut.

Yrityksistä valtaosa (82%) oli toiminimiä. Yksi yritys oli nykyisin kommandiittiyhtiö ja neljä yritystä oli osakeyhtiöitä. Suuria muutoksia perustamisvuoden tilanteeseen ei ollut tullut: ainoastaan yksi yritys oli muuttanut yritysmuotonsa kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi. Kolme yrittäjää oli nykyisin osakkaana oman metsäpalveluyrityksensä lisäksi toisessa yrityksessä.

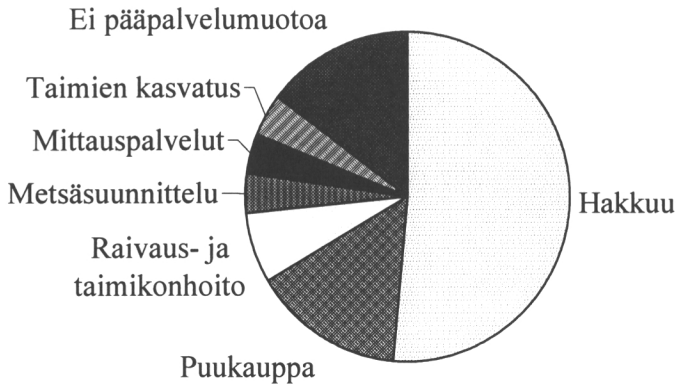
## 3 Tulokset

### 3.1 Yritysten toiminta ja toimintaympäristö

#### 3.1.1 Palvelutarjonta

Neljännes yrityksistä toimi pääasiallisesti vain yhdellä palvelulla (kuva 4). Toisaalta kolmannes yrityksistä toimi kolmella palvelumuodolla. Kahdella yrityksellä oli yhteensä viisi erilaista palvelukokonaisuutta. Eri palvelumuodoista tarjotuina oli hakkuutyö, jonka mainitsi 20 yrittäjää (kuva 5). Seuraavina tulivat raivaus- ja taimikonhoitotyöt, istutus- ja kylvötyöt, puutavaran lähikuljetuspalvelut ja puukauppatoiminta. Näiden lisäksi kirjattiin yksittäisiä palveluja: luontomatkailu, mittauspalvelut, puun taimien kasvatusta, metsätalouden suunnittelupalvelut, polttopuukauppa, teiden rakennus- ja kunnostustyöt, ojitustyöt, metsämaan muokkaustyöt ja puutavaran kaukokuljetus. Mielenkiintoinen seikka oli se, että yhdenkään metsäpalveluyrityksen palveluvalikoimassa ei painottunut puuenergian hankinta (hakkuutähteiden lähikuljetus, haketus, jne.).

Hieman yli puolet (52%) yrittäjistä kertoi, että palveluiden lukumäärä on pysynyt samalla tasolla kuin yrityksen aloittaessa toimintansa. Vastaavasti 41% yrittäjistä totesi,



**Kuva 6.** Metsäpalveluyritysten pääpalvelumuodot.

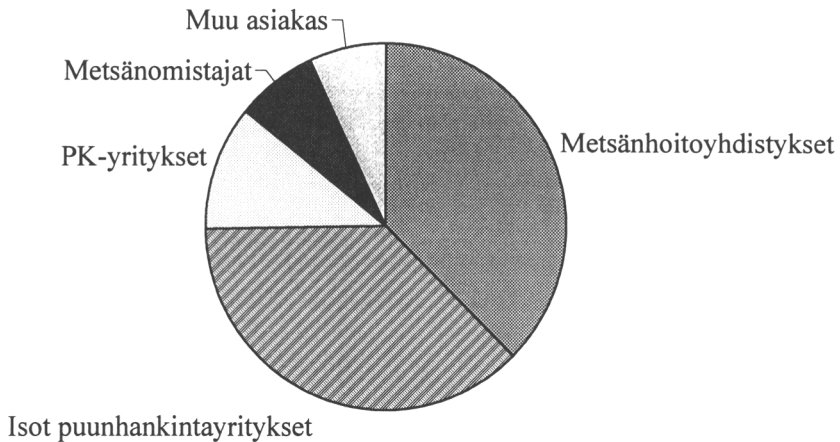
että palvelumuotojen lukumäärä on kasvanut sitten yrityksen perustamisvuoden. Vain kahden yrityksen palveluiden lukumäärä oli vähentynyt perustamisvuodesta.

Vaikkakin yrityksillä oli tarjottavanaan keskimäärin 2,7 palvelumuotoa, pääosa yritysten liikevaihdosta tuli yleensä yhdestä palvelusta. Tätä kuvastaa hyvin se, että yrityksen tärkein palvelumuoto tuotti keskimäärin 70% yrityksen kokonaisliikevaihdosta. Yrittäjistä 52%:lle hakkuutyö oli tärkein palvelumuoto (kuva 6). Jatkossa metsäpalveluyrittäjistä, joiden yritysten liikevaihdosta pääosa (350%) kertyi hakkuutyöstä, käytetään myös nimitystä *metsuriyrittäjä*. Valtaosin yrittäjät (16 yrittäjää) tekivät hakkuutyötä moottorisahalla. Viisi yrittäjää oli hankkinut pienen hakkuukoneen. Näissä tapauksissa yrittäjät olivat luopuneet lähes kokonaan moottorisahahakkuusta. Moottorisahahakkuun päivätuotos oli keskimäärin 9 m<sup>3</sup> ja hakkuukoneen 33 m<sup>3</sup>.

Neljälle yrittäjälle puukauppa oli tärkein palvelumuoto. Jatkossa metsäpalveluyrittäjistä, joiden yritysten liikevaihdosta pääosa kertyi puukaupasta, käytetään myös nimitystä *puukauppias*. Puukauppioiden puukaupallinen toiminta oli joko erikoispuukauppaa tai raakapuun tuonti- tai vientitoimintaa. Kahdelle yrittäjälle raivaus- ja taimikonhoitotyöt olivat merkittävien palvelumuoto. Raivauksessa - samoin kuin edellä hakkuussa - tuottavuudet vaihtelivat suuresti työmaittain; keskimääräinen tuottavuus raivauksessa oli 0,8 ha/työpäivä. Muut palvelut - palvelumuodot, jotka tuottivat yrityksille yli 50% niiden liikevaihdosta - olivat metsäsuunnittelupalvelut, mittauspalvelut ja puun taimien kasvatus. Neljän yrityksen liikevaihto jakaantui tasaisesti usean palvelukokonaisuuden kesken, joten näiden yritysten päätoimialaa ei voitu määritellä.

### 3.1.2 Asiakaskunta ja yhteistyö

Metsäpalveluyrityksellä on yleensä yksi merkittävä asiakas, joka tuo yrityksen liikevaihdosta keskimäärin 73%. Useimmiten tämä pääasiakas on joko metsänhoitoyhdistys tai joku kolmesta suuresta (Metsäliitto, Stora Enso, UPM-Kymmene) puunhankintayrityksestä (kuva 7). Muutamalle yrittäjälle yksittäiset metsänomistajat ja PK-yritykset (sahat, sähkölaitokset) olivat tärkeimmät yksittäiset asiakkaat. Yhden yrityksen tärkein asiakas



**Kuva 7.** Yritysten tärkeimmät asiakkaat.

oli metsäkeskus ja yksi yrittäjä piti asiakassuhteensa liikesalaisuutena. Viimeisen parin vuoden aikana asiakaskunta oli pysynyt samana runsaassa kolmasosassa (37%) yrityksistä. Pientä vaihtuvuutta asiakaskunnassa oli 59%:ssa yrityksistä. Yksi yrittäjä sanoi, että hänen yrityksensä asiakaskunta on vaihtunut täysin kuluneen parin vuoden aikana.

Usein tärkeimmät asiakassuhteet - asiakassuhteet, jotka tuovat nykyään pääosan metsäpalveluyrityksen liikevaihdosta - olivat alkaneet yrityksen perustamisvuodesta ja käynnistyneet joko aiempien tuttavuussuhteiden kautta tai asiakkaan yhteydenotosta metsäpalveluyrittäjään päin. Asiakassuhde oli käynnistynyt hyvin harvoin metsäpalveluyrittäjän oman, aktiivisen myyntityön, yhteydenoton perusteella. Neljä yrittäjää kertoi markkinoivansa palvelujaan kaupunkilaismetsänomistajille.

Potentiaalisia asiakkaita yrittäjät arvioivat olevan nykyisellä toiminta-alueellaan muutamia kymmeniä, ja näiden asiakkaiden aiheuttaman liikevaihdon kasvupotentiaalin yrittäjät arvioivat noin 30%:n suuruisiksi. Moni yrittäjä toisaalta totesi, että kasvuprosentti voisi olla isompikin, mutta se edellyttäisi lisähenkilöstön palkkausta. Yrittäjät tarkensivat, etteivät he nykyhenkilöstöllään pysty/ehdi hoitamaan nykyisinkään aina kaikkia tulevia työtarjouksia.

59% yrityksistä oli käyttänyt ulkopuolisia palveluja kuluneen parin viime vuoden aikana. Käytetyimpiä olivat tilitoimiston kirjanpito-, tilinpäätös- ja verosuunnittelupalvelut. Kaksi yrittäjää kertoi käyttäneensä sähkölaitoksen apua sähkölinjapuiden kaadossa ja yksi yrittäjä oli käyttänyt mainostoimiston palveluja. Puolet yrittäjistä ilmoitti, että heidän yrityksensä kirjanpidosta ja tilinpäätösten teosta huolehtii tilitoimisto. Vajaa kolmannes (30%) yrittäjistä hoitaa itse kirjanpidon. Haastateltujen yrittäjien joukossa oli myös sellaisia yrittäjiä, joiden yritysten kirjanpito oli heidän vaimonsa, tyttärensä, poikansa tai sisarensa hoidettavana.

Kolme neljästä yrityksestä oli tehnyt yhteistyötä toisten yritysten kanssa; töitä ja materiaaleja oli vaihdettu ja jaettu toisten (metsäpalvelu)yritysten kanssa. Toisena esimerkkinä voisi mainita puutavaran lähi- ja kaukokuljetuspalveluiden ostamisen aliurakointina toisilta yrittäjiltä. Valtaosin yrittäjät olivat tyytyväisiä yhteistyön kulkuun: 90% yrittäjistä koki, että yhteistyö oli toiminut hyvin ja 10% tunsu yhteistyön sujuneen

tydyttävästi. Vajaa kaksi kolmasosaa (63%) yrittäjistä ennusti yhteistyön, -toiminnan muiden yritysten kanssa pysyvän ennallaan tulevaisuudessa. Toisaalta runsas kolmannes (37%) yrittäjistä uskoi, että yhteistyö heidän yrityksensä ja muiden yritysten välillä tulee lisääntymään.

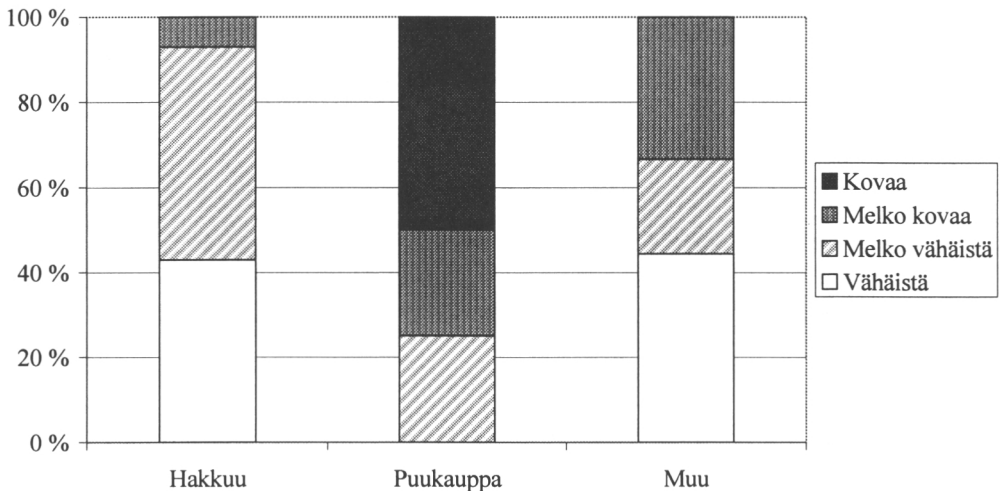
### 3.1.3 Kilpailu

Pääosin yrittäjät, erityisesti metsuriyrittäjät kokivat, että kilpailu on joko vähäistä tai melko vähäistä yrityksen nykyisellä toiminta-alueella niissä palveluissa, joita heidän yrityksensä tuottaa (kuva 8). Vastaavasti joka neljäs yrittäjä sanoi, että kilpailu on joko kovaa tai melko kovaa. Nämä yrittäjät olivat pääosin puukauppiaita.

Tärkeimpinä kilpailukeinoinaan yrittäjät pitivät ammattitaitoaan ja henkilökohtaisia yhteyksiä, suhteita asiakkaisiinsa (kuva 9). Lisäksi yrittäjät korostivat yrityksensä mainetta ja joustavuutta ja palveluiden hyvää laatua. Muita useasti käytettyjä kilpailukeinoja olivat alhainen kustannustaso yrityksessä, toimitusvarmuus (aikataulut pitävät), palvelun nopeus, yrityksen pienuus, johdon/yrittäjän kokemus alalta, palveluiden hintataso sekä toiminnan asiakassuuntautuneisuus (asiakkaiden tarpeiden kuuntelu ja huomiointi).

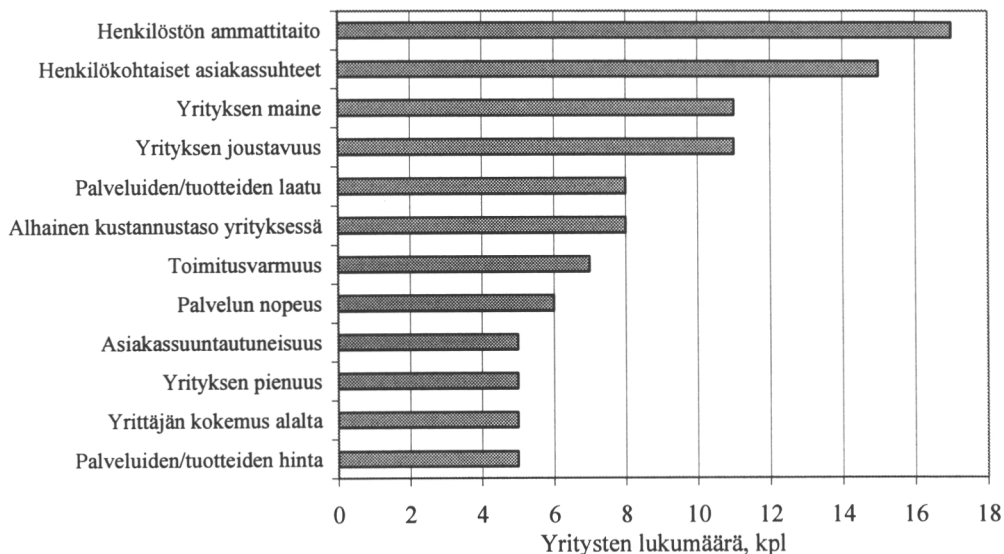
Yrittäjät arvioivat *kovia* kilpailijoita olevan yrityksellään nykytoiminta-alueella keskimäärin 2,1 kappaletta. Yhteensä kymmenen yrittäjää kertoi, ettei heidän yrityksellään ole yhtään kovaa kilpailijaa (kuva 10). Noin puolet (53%) yrittäjistä koki, että heidän kilpailijoidensa käyttämät kilpailukeinot eroavat heidän yrityksensä kilpailukeinoista; yrittäjät sanoivat, että kilpailijat tekevät halvemmalla ja lisäksi markkinoivat enemmän kuin he. Moottorisahatyönä hakkaavat yrittäjät mainitsivat hakkuukoneiden kilpailevan paremmalla tuottavuudella, kun taas he kilpailevat paremmalla työn laadulla.

Kysyttäessä yrittäjiltä heidän yrityksensä ja sen toiminnan heikkouksia yrittäjät pitivät suurimpina heikkouksina seuraavia tekijöitä: oma fyysinen jaksaminen, jota erityisesti

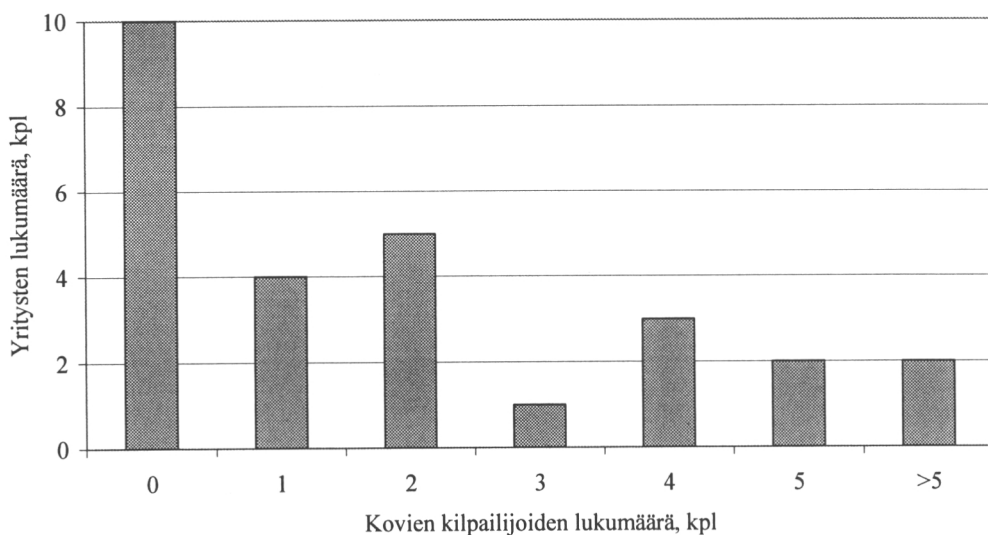


**Kuva 8.** Yrittäjien kokemus kilpailu tuottamiensa palveluiden alalla yrityksensä nykyisellä toiminta-alueella.

metsuriyrittäjät korostivat; yrityksen pienuus, henkilöstöä liian vähän yrityksessä; lyhyet työsesonit; työsopimuksissa ei pitkäjänteisyyttä; yhteistyökumppanien arvaamattomuus, perutut työt; toiminnan heikko kannattavuus; alhainen työn tuottavuus; ikääntynyt kalusto; vähäinen kokemus konehakuusta; ja erikoispuukauppiaille kuitupuun menekki-ongelmat.



**Kuva 9.** Yrittäjien tärkeimpinä pitämät kilpailukeinot.



**Kuva 10.** Kovien kilpailijoiden lukumäärä yrityksen nykyisellä toiminta-alueella.

### 3.1.4 Yrittäjyys

Valtaosa (89%) yrittäjistä kertoi, että he olivat joko erittäin tai melko luottavaisia käynnistäessään metsäpalveluyritystään. Vastaavasti joka kymmenes yrittäjä myönsi olleensa melko epävarma toimintaa käynnistäessään. Viidennes yrittäjistä sanoi, että toiminta on käynnistynyt paremmin kuin he osasivat odottaa. Toisaalta kaksi kolmasosaa yrittäjistä oli sitä mieltä, että toiminta on käynnistynyt odotusten mukaisesti. Kolme yrittäjää kertoi olevansa pettynyt tähänastiseen toimintaan, koska heidän kokemuksensa eivät olleet vastanneet heidän odotuksiaan. Yksikään yrittäjä ei sanonut, ettei ryhtyisi yrittäjäksi, jos nyt joutuisi tekemään tai saisi tehdä perustamispäätöksen. Kaksi kolmasosaa yrittäjistä sanoi varmasti ryhtyvänsä uudelleen yrittäjäksi. Pienen harkinnan jälkeen kolmannes yrittäjistä kertoi ryhtyvänsä uudelleen yrittäjäksi.

Yrittäjien mainitsemia pahimpia ongelmia, joita he olivat kohdanneet metsäpalveluyrittäjinä, olivat töiden epätasainen jakautuminen, kausiluonteisuus; luonnon olosuhteet (kovat pakkaset, lumi); fyysinen jaksaminen, terveys; työvoiman puute yrityksessä; verottaja ei pitänyt yrittäjänä; hyvien (koivu)leimikoiden puute ja kuitupuun markkinointi puukauppiaille; toimihenkilöstön vaihtuvuus puunhankintayhtiöissä ja metsänhoitoyhdistyksissä; toiminnan heikko kannattavuus; suuryhtiöiden puristus; metsänomistajat eivät ymmärrä, miten taksoitus määräytyy; rahoituksen saanti; myyntisaatavien tulouttaminen; uusien asiakassuhteiden luonti; työmaita on peruttu; ja yrittäjän kalustoa on varastettu.

Kaksi kolmasosaa yrittäjistä koki, että alalle, jolla heidän yrityksensä nykyään toimii, ei ole helppoa tulla. Yrittäjät sanoivat, että alalle tulo vaatii paljon rahaa, hyviä suhteita ja hyvän ammattitaidon ja kokemuksen. Yrittäjät tarkensivat, että rahaa tarvitaan hyvän kaluston hankkimiseen ja hyviä suhteita tarvitaan yhden, varman asiakkaan hankintaan - alalla on vakiintuneet asiakassuhteet, asiakkaat eivät tee enää uusia sopimuksia ja teollisuus ryhtyy yhteistyöhön nykyään vain luotettavien toimittajien kanssa. Lisäksi yrittäjät korostivat, että tarvitaan halukkuus yrittäjäksi ryhtymiseksi.

*Hyvää yrittäjää tutkimuksen yrittäjät kuvasivat seuraavasti:*

- luotettava, rehellinen (jonka mainitsi 14 yrittäjää)
- hyvät asiakassuhteet, tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa (12)
- työteliäs, ahkera (10)
- palvelualtis, ystävällinen, joustava (9)
- huolellinen, hyvä työn laatu (5)
- hyvä ammattitaito (4)
- pitkäjänteisyys (4)
- kokonaisnäkemys toiminnasta, "pelisilmä" (3)
- harkitseva, varovainen (2) ja
- koulutus alalta (2).

Runsas kolmannes (37%) yrittäjistä arvioi, että hänen luettelemansa ominaisuudet ja asiat kuvaavat erittäin hyvin häntä yrittäjänä. Loput (63%) yrittäjät tunnistivat itsensä melko hyvin luettelemiensa ominaisuuksien joukosta. Hieman yli puolet (52%) yrittäjistä sanoi, että heidän paikkakunnallaan yrittäjiä arvostetaan hyvin. Toisaalta 48% yrittäjistä koki, että paikkakunnan yrittäjien arvostus on tyydyttävällä tasolla.



### 3.1.5 Tulevaisuus

Puolet yrittäjistä suunnitteli keskittyvänsä *ensisijaisesti* nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoon ja hoitoon (taulukko 4). Toinen puoli yrittäjistä sanoi yrittävänsä hankkia uusia asiakkaita ja samalla pitävänsä myös kiinni nykyisistä asiakkaistaan. Vain yksi yrittäjä kertoi keskittyvänsä pääasiallisesti uusien palvelujen kehittämiseen, kun vastaavasti noin puolet yrittäjistä sanoi pitäytyvänsä nykyisissä palveluissaan. 44% yrittäjistä visioi sekä uusien palveluiden aktiivisesta kehittämisestä että nykyisten palvelujen jalostamisesta.

Yrittäjät näkivät nuorten metsien hoitorästit suurimpana mahdollisuutena metsäpalveluyrittämiselle. Moni yrittäjä arvioi, että valtaosa metsänhoitotöistä ja erikoishakkuisista (esimerkiksi ylispuiden poisto ja vaneritukkien teko) siirtyy lähitulevaisuudessa metsäpalveluyrittäjille. Lisäksi yrittäjät ennustivat metsänomistajakunnan arvostavan tulevaisuudessa entistä useammin metsänsä virkistyskäyttöä (ulkoilua, marjastusta, lomailua) kuin puuntuotantoa ja puunmyyntituloja. Tähän liittyen yrittäjät uskoivat, että metsänomistajat tulevat vaatimaan entistä ympäristöystävällisempiä puunkorjuumenetelmiä käytettävän metsissään. Ammattitaitoisten metsurien puute, valtion tukien loppuminen metsäkeskuksille ja raakapuun vienti nähtiin niin ikään potentiaalisina mahdollisuuksina metsäpalvelutoiminnalle.

Pahimpina uhkina metsäpalveluyrittämiselle haastatellut yrittäjät pitivät luonnonsuojelua ja luonnonsuojelijoita. Samoin yrittäjät pelkäsivät asiakkaiden tiukkenevaa hinnoittelua ja kannattavuuden heikkenemistä entisestään. Puukauppiat nostivat esille pelon hyvälaatuisen raakapuun saatavuuden heikkenemisestä. Muutama yrittäjä mainitsi toisaalta verottajan ja lainsäädännön aiheuttamat mahdolliset ongelmat. Halpa virolainen työvoima sekä puun taimien ja raakapuun tuonti ulkomailta nähtiin myös uhkina. Muita yksittäisiä uhkakuvia olivat metsäpalveluiden liikatarjonta; sivutoimiset metsäpalveluyrittäjät polkevat hintoja; ammattitaitoisen työvoiman puute; pienet harvennuskoneet; metsänparannustukien loppuminen; metsäteollisuuden investointien väheneminen Suomeen; ja metsänomistajien puunmyyntihalukkuuden heikkeneminen.

Lähes kaksi kolmasosaa (63%) yrittäjistä kaavaili laajentavansa maltillisesti yrityksensä toimintaa seuraavan parin vuoden aikana. Kolmannes yrittäjistä arvioi toiminnan pysyvän ennallaan ja yksi yrittäjä ennusti yrityksensä toiminnan supistuvan lähitulevaisuudessa. Hieman yli puolet (52%) yrittäjistä uskoi yrityksensä toiminnan kannattavuuden paranemiseen. Yksi yrittäjä arveli toiminnan kannattavuuden heikenevän ja 44% yrittäjistä uskoi kannattavuuden pysyvän ennallaan.

Lähes puolet (44%) yrittäjistä arvioi yrityksensä rahoituksellisen tilan (maksuvalmius ja vakavaraisuus) paranevan ja 56% yrittäjistä uskoi rahoituksellisen tilan pysyvän ennallaan lähitulevaisuudessa. Kun tarkasteluperiodia jatkettiin kahdesta vuodesta viiteen vuoteen, niin puolet (52%) yrittäjistä uskoi yrityksensä menestyvän paremmin viiden

**Taulukko 4.** Yritysten asiakas- ja palvelustrategiat.

Palvelut	Asiakkaat		
	Nykyiset	Uudet	Nykyiset & uudet
Nykyiset	8 (30%)		6 (22%)
Uudet	1 (4%)		
Nykyiset & uudet	5 (18%)		7 (26%)

vuoden päästä kuin nykyään. Vastaavasti toinen puoli (48%) yrittäjistä arveli, ettei yrityksen menestymiseen tule mitään suuria muutoksia.

Kaiken kaikkiaan 37% yrittäjistä näki tulevaisuuden hyvänä metsäpalvelualalla. 56% yrittäjistä koki metsäpalveluyrittämisen sellaisena, että se tarjoaa toimeentulomahdollisuuden. Yksi yrittäjä koki metsäpalvelualan tulevaisuuden heikkona ja yksi yrittäjä määritteli metsäpalveluyrittämisen epävarmaksi toiminnaksi.

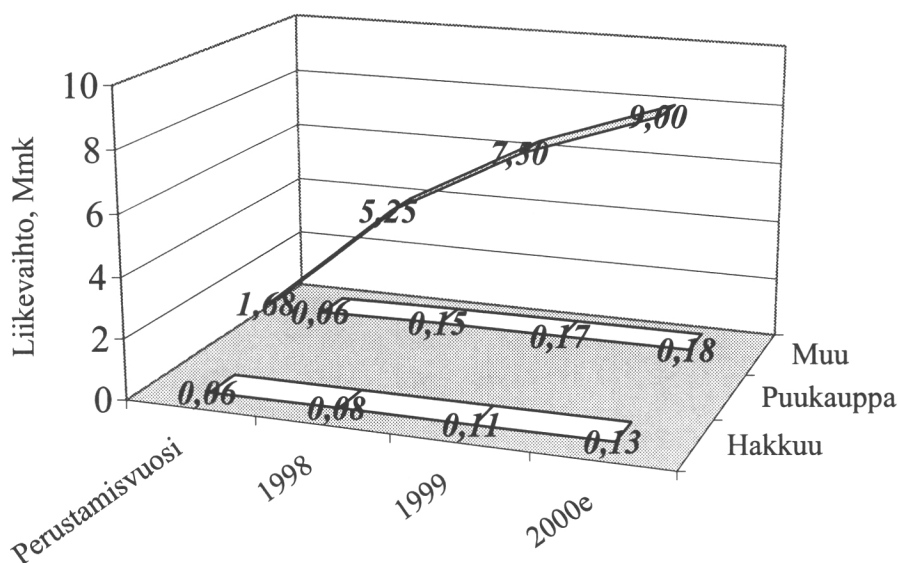
## 3.2 Yritysten menestyminen eri mittareilla

### 3.2.1 Kasvu

#### *Liikevaihdon kehitys*

Perustamisvuonna yritysten mediaaniliikevaihto oli 72 500 markkaa (kuva 11). Tässä tutkimuksessa puhuttaessa yritysten markkamääräisistä liikevaihtoista ja investoinneista käytetään mediaanilukuja, jotka kuvaavat huomattavasti paremmin aineistoa kuin esimerkiksi keskiarvot. Koko aineistoa kuvanneet keskiarvolukemat olisivat olleet "vääristyneet" muutaman puukauppaa käyvän yrityksen miljoonaliikevaihtojen (ja -investointien) vuoksi. Vuonna 1998 yritysten mediaaniliikevaihto oli 148 000 markkaa ja vuoden 1999 liikevaihdoksi yrittäjät arvioivat 185 000 markkaa. Vuoden 1999 liikevaihdon kasvuprosentti oli keskimäärin 31% (kuva 12).

Yritykset jaettiin kolmeen luokkaan niiden vuoden 1999 liikevaihdon kasvuprosentin mukaan: Ryhmä 1 muodostui yrityksistä, joiden liikevaihtojen yrittäjät arvioivat supistuvan vuonna 1999; Ryhmä 2 koostui yrityksistä, joiden liikevaihtojen kasvuprosentit olivat 0-25%; ja Ryhmän 3 yritysten liikevaihdon kasvuprosentti oli yli 25%. Tarkasteltaessa



Kuva 11. Yritysten liikevaihtojen kehitys.

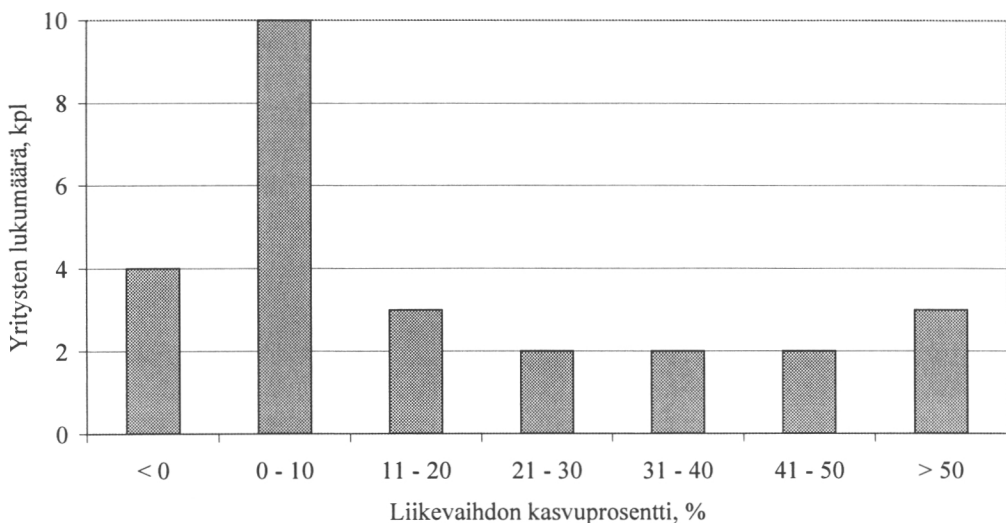
eroavuuksia Ryhmien 1...3 välillä havaitaan, että Ryhmän 1 (liikevaihto supistuu vuonna 1999) yrittäjät tekevät lyhyempää työviikkoa, hoitavat itse yrityksensä kirjanpidon ja eivätkä olleet saaneet mielestään riittävästi täydennyskoulutusta (taulukko 5). He kokivat myöskin aiemman työkokemuksensa olleen vahvasti taustalla yrityksensä perustamisessa. Ryhmän 1 yritykset toimivat nykyisin yhden, korkeintaan kahden paikkakunnan alueella.

Ryhmän 3 (liikevaihdon kasvuprosentti yli 25%) yrittäjät ilmoittivat, etteivät he käytä tietokonetta yrityksensä toiminnassa ja eivätkä itse hoida yrityksensä kirjanpitoa. Melko moni yrittäjä myös sanoi, ettei hänen yrityksensä tehnyt lainkaan perustamisinvestointeja. Kolmesta Ryhmän 3 yrittäjästä, jotka mainitsivat vähintään yhden yrityksensä kovan kilpailijan, yksikään yrittäjä ei sanonut, että hänen yrityksensä olisi kilpailijoitaan selvästi parempi. Ryhmän 3 yritysten vakinainen henkilöstö oli kasvanut voimakkaasti vuonna 1999.

### *Henkilöstön määrän kehitys*

Kaksitoista yrittäjää eli vajaa puolet yrittäjistä oli aloittanut ilman vakinaista, palkattua henkilöstöä. Toisaalta karkeasti ottaen toinen puoli yrittäjistä oli palkannut yhden henkilön yritykseensä (kuva 13). Paljon ei muutoksia sitten perustamisvuoden ollut tapahtunut henkilöstön määrässä, vaan toimintaa on jatkettu samalla miehityksellä, ja aiempien vuosien henkilöstöpolitiikalla yrittäjät kaavailivat myös jatkavansa: neljä yrittäjää kertoi, että vakinainen henkilöstö on kasvanut kuluneen vuoden aikana (1999) ja vain yksi yrittäjä arvioi, että hän kasvattaisi yrityksensä vakinaisen henkilöstön määrää ensi vuonna (2000). Tasatakseen suurimpia työkiireitä noin puolet yrittäjistä oli käyttänyt tilapäistä työvoimaa.

Katsottaessa miten vuonna 1999 vakinaista henkilöstöään lisänneet yritykset eroavat niistä yrityksistä, joiden vakinaisen henkilöstön määrä pysyi samalla tasolla, havaitaan, että henkilöstöään kasvattaneet yritykset oli perustettu, koska yrittäjä halusi näin turvata perheelleen toimeentulon sekä oli kokenut alalla vallitsevan kilpailun vähäiseksi (taulukko 6). Henkilöstöään kasvattaneet yrittäjät pitivät yrityksensä kilpailukeinoina erityi-

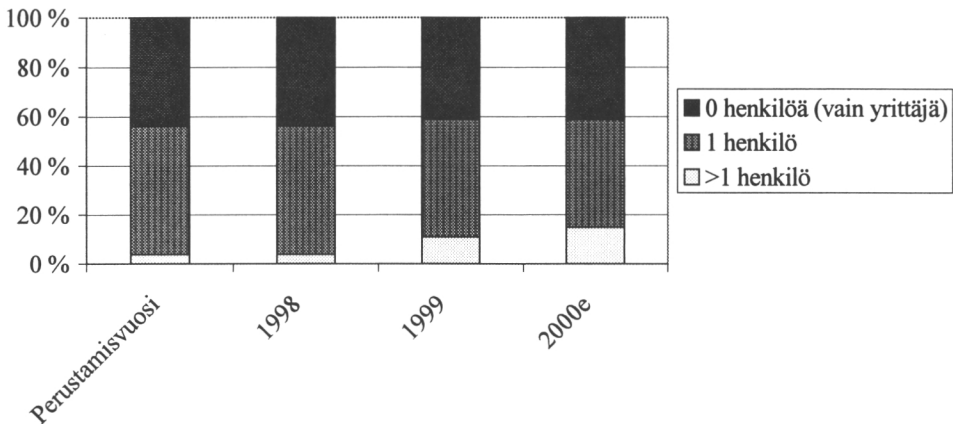


**Kuva 12.** Yritysten vuoden 1999 liikevaihdon kasvukehitys.

**Taulukko 5.** Löydetyt tilastolliset erot Ryhmien 1...3 väliltä. (Ryhmä 1: Yrityksen liikevaihdon kasvuprosentti vuonna 1999 alle 0%; Ryhmä 2: Kasvuprosentti 0-25%; Ryhmä 3: Kasvuprosentti yli 25%.)

	Liikevaihdon kasvuprosentti			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	<0% (n=4) [1]	0-25% n=16 [2]	>25% (n=7) [3]	
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Aiempi työkokemus	75	19	43	1-2*
Työviikon pituus, pv	4,6	5,6	5,7	1-2*, 1-3*
Saanut riittävästi täydennyskoulutusta, %	0	100	50	1-2*
Henkilöstön kasvuprosentti, % (1999)	33	0	67	2-3**
Palveluiden lukumäärä, %				
• Kasvanut		63	14	2-3*
• Pysynyt ennallaan	100	31	72	
• Vähentynyt		6	14	
Toiminta-alueen koko, kpl kuntaa	1,3	5,1	3,3	1-2*
Tietokonetta käytetään yrityksessä, %	50	50	0	1-3*, 2-3*
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Henkilökohtaiset asiakassuhteet	25	75	29	2-3*
Yritys selvästi kilpailijoitaan parempi, %	67	73	0	2-3*
Perustamisinvestoinnit, mk	15 000	20 000	0	2-3*
Yrittäjä hoitaa itse kirjanpidon, %	75	31	0	1-3**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$



**Kuva 13.** Yritysten vakinaisen henkilöstön määrän kehitys.

sesti yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja palveluiden laatua. Lisäksi henkilöstöään kasvattaneet yritykset olivat investoineet enemmän vuonna 1999 kuin henkilöstöään kasvattamattomat yritykset. Kaikki henkilöstöään kasvattaneet yrittäjät uskoivat sekä yrityksensä toiminnan kannattavuuden että rahoituksellisen tilan olevan parempi parin vuoden päästä kuin nykyään.

**Taulukko 6.** Löydetyt tilastolliset erot Ryhmien 1 ja 2 väliltä. (Ryhmä 1: Yrityksen vakinainen henkilöstö pysynyt samana vuonna 1999; Ryhmä 2: Yritys kasvattanut vakinaista henkilöstöään vuonna 1999.)

	Vakinaisen henkilöstön määrä		Til. erot Ryhmien 1 ja 2 välillä
	Ei muutosta (n=23) [1]	Kasvanut (n=4) [2]	
Motiivit yrityksen perustamiseen, %			
• Toimeentulon turvaaminen perheelle	17	75	**
• Kilpailun vähyyks	9	50	*
Vakinainen henkilöstö, hlöä (2000e)	0,7	1,8	**
Investoinnit, mk (1999)	5 000	150 000	*
Yrityksen kilpailukeinot, %			
• Yhteistyö muiden yritysten kanssa	0	50	***
• Palveluiden laatu	22	75	*
Yrityksen kannattavuus tulevaisuudessa, %			
• Paranee	44	100	*
• Pysyy ennallaan	52		
• Heikkenee	4		
Yrityksen rahoituksellinen tila tulevaisuudessa, %			
• Paranee	35	100	*
• Pysyy ennallaan	65		

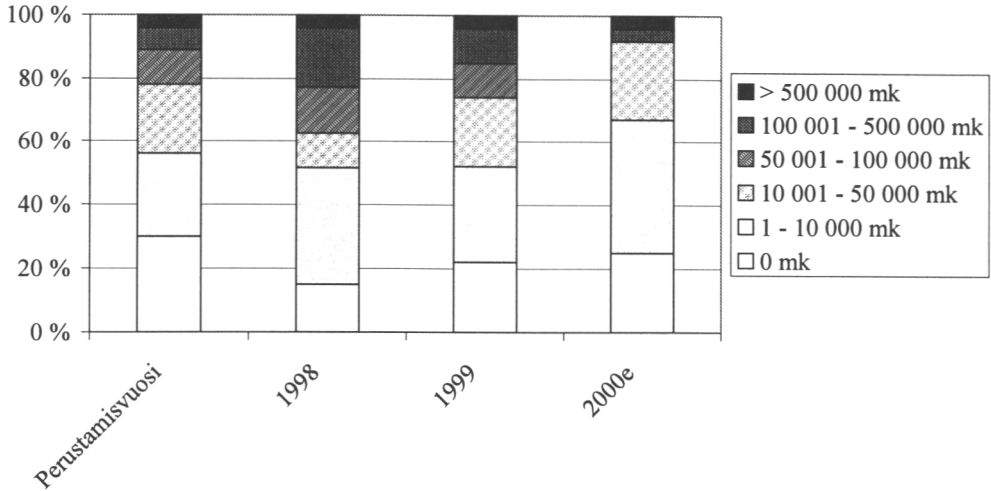
\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

### Investoinnit

Yritysten perustamisinvestoinnit olivat 7 000 markkaa (mediaaniluku) (kuva 14). 84% yrittäjistä kertoi, että oli tehnyt pääomasijoituksen yritykseensä. 42% yrittäjistä oli ottanut henkilökohtaisia lainoja rahoittaakseen yrityksensä perustamisinvestoinnit. Julkista tukea oli saanut 42% yrittäjistä. Yrittäjän oman pääomasijoituksen ja henkilökohtaisten lainojen osuus kaikista perustamisinvestoinneista oli keskimäärin 87%.

Mediaani-investoinnit vuonna 1998 olivat 10 000 markkaan, kuten myös vuonna 1999. 83% yrittäjistä kertoi, että heidän yrityksensä nykyisten investointien tärkein rahoitusmuoto on tulorahoitus. Vastaavasti 17% yrityksistä turvautuu investointien rahoituksessa pääosin lainarahaan. Ensi vuoden (2000) investoinnit yrittäjät arvioivat 5 000 markan tasolle.

Jatkotarkastelua varten yritykset jaettiin kolmeen ryhmään yritysten vuoden 1999 investointien perusteella. Ryhmän 1 yritykset eivät tehneet lainkaan investointeja vuonna 1999; Ryhmän 2 yritykset tekivät alle 30 000 markalla investointeja; ja Ryhmän 3 yritykset investoivat yli 30 000 markalla. Tarkastelussa löydettiin seuraavia eroja Ryhmien 1...3 väliltä: Yritykset, joilla oli yli 30 000 markan investoinnit vuonna 1999 (Ryhmä 3), olivat investoineet runsaasti myös edellisenä vuonna ja olivat kasvattaneet sekä kalustonsa määrää että toiminta-alueensa kokoa (taulukko 7). Ominaisuuksiltaan näiden yritysten yrittäjät pitivät itseään erittäin hyvinä yrittäjinä. Vaikkakaan yrittäjät eivät korostaneet ahkeruutta hyvän yrittäjän ominaispiirteenä, he tekivät lähes 11-tuntisia työpäiviä. Yrittäjän oman työpanoksen lisäksi yrityksessä oli palkattua, vakinaista henkilöstöä. Henkilökohtaisia yhteyksiä asiakkaisiin yrittäjät eivät pitäneet erityisen tärkeänä kilpai-



**Kuva 14.** Yritysten tekemät investoinnit perustamisvuonna sekä vuosina 1998-2000.

lukeinona yritykselleen. Kirjanpidon hoidon Ryhmän 3 yrittäjät olivat delegoineet useimmiten tilitoimistolle. Ryhmän 3 yritykset suunnittelivat laajentavansa maltillisesti toimintaansa tulevaisuudessa.

Vastaavasti yritykset, jotka olivat investoineet, mutta joiden investoinnit olivat alle 30 000 markkaa (Ryhmä 2), olivat keski-ikältään kaikkein nuorimpia. Näiden yritysten toiminta-alue oli keskimääräistä pienempi, samoin kuin yrityksen asiakasmäärät ja liikevaihdot.

Toisaalta yritykset, jotka eivät investoineet vuonna 1999 (Ryhmä 1), olivat tyypillisesti "yhden miehen" yrityksiä. Nämä yritykset eivät myöskään suunnitelleet investoivansa seuraavana vuonna (2000).

#### *Kaluston määrän kehitys*

Hieman yli puolet (52%) yrittäjistä raportoi, että heidän yrityksensä kaluston määrä on kasvanut, kun nykykaluston määrää verrataan perustamisvuoden kalustoon. Toisaalta yksi yrittäjä sanoi, että hänen yrityksensä kaluston määrä on supistunut. Loput (44%) yrittäjät arvioivat kaluston määrän pysyneen lähes ennallaan yrityksen koko toiminta-ajan.

Yritykset, joiden kaluston määrä oli kasvanut (Ryhmä 3), olivat myös kasvattaneet toiminta-alueitaan ja palveluidensa lukumäärää (taulukko 8). Aikoinaan yritystä perustessaan Ryhmän 3 yrittäjillä oli erityisinä motiiveina halu tuottaa palvelua/tuotetta, jolla ei vielä ollut tarjontaa (markkina-aukon täyttäminen), pyrkimys ansiotulojen kohottamiseen ja yrittämisen haasteellisuus. Liikevaihdon kasvupotentiaalin kyseiset yrittäjät arvioivat olevan yli 50%. Yrityksen toiseksi merkittävimmän palvelun (tarkasteltaessa palvelun osuutta yrityksen kokonaisliikevaihdosta) osuus kalustoaan kasvattaneissa yrityksissä oli keskimäärin 31%, kun Ryhmien 1 ja 2 vastaavat lukemat olivat noin 10%-yksikköä pienemmät. Yrityksensä kaluston määrää kasvattaneet yrittäjät tekivät lähes 6-päiväistä työviikkoa. Lisäksi he olivat hankkineet melko aktiivisesti täydennyskoulutusta. Vain yksi yrityksensä kalustoa kasvattaneista yrittäjistä korosti asiakassuuntautuneisuuden merkitystä yrityksensä kilpailukeinona.

**Taulukko 7.** Löydetyt erot Ryhmien 1...3 väliltä. (Ryhmä 1: Yritys ei investoinut vuonna 1999; Ryhmä 2: Investoinnit alle 30 000 mk; Ryhmä 3: Investoinnit yli 30 000 mk.)

	Investoinnit			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	0 mk (n=6) [1]	≤30 000 mk (n=14) [2]	>30 000 mk (n=7) [3]	
Yrityksen ikä, v	5,3	3,7	7,4	1-2*
Työpäivän pituus, h	7,9	7,2	10,9	2-3***
Työtunteja vuodessa, h	1 885	1 532	2 678	2-3**
Siviilisääty, %				
• Avio-/avoliitto	100	57	100	2-3*
• Naimaton		29		
• Eronnut		14		
Vakinainen henkilöstö, hlöä (1999)	0,2	0,7	1,7	1-3*
Vakinainen henkilöstö, hlöä (2000e)	0,2	0,7	1,9	1-3*
Liikevaihto, mk (1998)	1 083 000	83 000	280 000	2-3*
Liikevaihto, mk (1999)	1 175 000	100 000	500 000	2-3**
Liikevaihto, mk (2000e)	1 200 000	110 000	500 000	2-3**
Kaluston määrä, %				
• Kasvanut	50	36	86	2-3*
• Pysynyt ennallaan	33	64	14	
• Vähentynyt	17			
Toiminta-alueen säde, km	83	41	72	2-3**
Toiminta-alueen koko, %				
• Kasvanut	17	21	86	1-3*, 2-3**
• Pysynyt ennallaan	66	79	14	
• Pienentynyt	17			
Asiakkaiden lukumäärä, kpl,	13,8	4,7	22,7	1-2*
josta pieniä/keskisuuria asiakkaita, kpl	12,2	3,8	21,4	1-2*
Menestyminen verrattuna muihin, %				
• Paremmin	34		28	1-2*, 2-3*
• Keskimääräisesti	66	93	72	
• Heikommin		7		
Investoinnit, mk (1998)	3 500	8 250	300 000	2-3*
Investoinnit, mk (2000e)	0	5 000	10 000	1-2*
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Henkilökohtaiset asiakassuhteet	67	71	14	1-3*, 2-3**
Yrittäjä hoitaa itse kirjanpidon, %	17	50	0	2-3*
Yrittäjä korostaa ahkeruutta, %	83	29	14	1-2*, 1-3*
Yrittäjä ominaisuuksiltaan hyvä yrittäjä, %				
• Erittäin hyvä		43	57	1-3*
• Melko hyvä	100	57	43	
Toiminta tulevaisuudessa, %				
• Laajentuu maltillisesti	83	36	100	2-3**
• Jatkuu entisellään		64		
• Tulee supistumaan	17			

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

### *Toiminta-alueen koon kehitys*

Keskimäärin yritykset toimivat neljän kunnan alueella. Yrityksensä keskimääräiseksi toimintasäteeksi yrittäjät arvioivat 59 kilometriä. Puukauppaa käyvien yritysten toimintasäde oli 116 kilometriä. Vastaavasti metsuriyrittäjien yrityksillä toimintasäde oli 30 kilometriä. 37% yrittäjistä arvioi, että heidän yrityksensä toiminta-alue on kasvanut perustamisvuoden toiminta-alueesta. Yksi yrittäjä kertoi yrityksensä toiminta-alueen supistuneen. 59% yrittäjistä sanoi, että yrityksen toiminta-alue on pysynyt kooltaan samanlaisena.

Verrattaessa yrityksiä, joiden toiminta-alue on kooltaan kasvanut (Ryhmä 3) ja pysynyt samana (Ryhmä 2), keskenään huomataan, että Ryhmän 3 yrittäjät olivat nuorempia perustaessaan yritystään, olivat hankkineet useammin täydennyskoulutusta ja tekevät pidempää työviikkoa kuin Ryhmän 2 yrittäjät (taulukko 9). Ryhmän 3 yrittäjät kertoivat kasvattavansa lähitulevaisuudessa edelleen yrityksensä toimintaa.

Yrityksissä, joiden toiminta-alue oli pysynyt kooltaan samansuuruisena kuin yrityksen aloittaessa toimintansa (Ryhmä 2), oli palveluiden lukumäärä pysynyt ennallaan, samoin kuin kaluston määrä. Ryhmän 2 yrittäjät nimesivät yrityksensä perustamisen päämotiiveiksi aiemman työkokemuksensa ja sen, että he tunsivat entuudestaan osan yrityksen asiakkaista. Nykyisin kyseisten yritysten asiakkaiden lukumäärä on melko pieni. Yrityksensä toiminnan laajuuteen Ryhmän 2 yrittäjät tuntuivat olevan suhteellisen tyytyväisiä, koska kertoivat suunnittelevansa jatkaa yrityksensä toimintaa nykyisessä laajuudessa.

### *Asiakasmäärien kehitys*

52% yrittäjistä kertoi, että heidän yrityksensä asiakkaiden lukumäärä on kasvanut sitten perustamisvuoden. Loput - 48% - yrittäjät sanoivat, että asiakkaiden lukumäärä on pysynyt ennallaan. Keskimäärin yrityksellä oli 11,4 asiakasta, joista useimmiten yksi oli tässä tutkimuksessa isoksi määritelty asiakas (Metsäliitto, Stora Enso, UPM-Kymmene, Metsähallitus).

Yrityksillä, joiden asiakkaiden lukumäärä on kasvanut perustamisvuodesta (Ryhmä 2), oli lähes kuusi kertaa enemmän asiakkaita nykyisin kuin yrityksillä, joiden asiakaskunta ei ole laajentunut yrityksen toiminnan myötä (Ryhmä 1) (taulukko 10). Ryhmän 2 yrittäjät olivat hieman nuorempia käynnistäessään metsäpalveluyrityksensä toimintaa kuin Ryhmän 1 yrittäjät. Lisäksi Ryhmän 2 yrittäjät kokivat voimakkaammin ammatillisen koulutuksen alalta olleen yksi päätekeijöistä, jonka varaan hän perusti yrityksensä.

Yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus Ryhmän 2 (asiakkaiden lukumäärä kasvanut) yritysten liikevaihdosta oli kaksi kolmasosaa kun vastaava lukema oli Ryhmän 1 yrityksillä 83%. Lisäksi Ryhmän 2 yrittäjät korostivat enemmän joustavuutta yrityksensä kilpailukeinona. Alalla vallitsevaa kilpailua Ryhmän 2 yrittäjät kuvasivat kovemmaksi ja yrityksensä toiminnan kannattavuutta hieman heikommaksi kuin Ryhmän 1 yrittäjät. Tulevaisuudessa Ryhmän 1 yrittäjät näyttävät panostavan yhteistyöhön muiden yritysten kanssa.

### **3.2.2 Kannattavuus**

Yrittäjät antoivat oman yrityksensä toiminnan kannattavuuden arvosanaksi keskimäärin 7,5. Annetut arvosanat vaihtelivat kuutosen ja ysin välillä; yleisin kouluarvosana oli 8 (kuva 15). Yrittäjän antama kannattavuuskouluarvosana korreloi positiivisesti tilinpäätösaineistosta lasketun käyttökateprocentin kanssa ( $\tau=0,465$ ;  $p<0,05$ ) (liite 2).



**Taulukko 8.** Yritysten ryhmittely sen mukaan, miten yrityksen kaluston määrä on kehittynyt perustamisvuodesta nykyhetkeen. (Ryhmä 1: Kaluston määrä on vähentynyt; Ryhmä 2: Kaluston määrä pysynyt ennallaan; Ryhmä 3: Kaluston määrä kasvanut.)

	Kaluston määrä			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	Vähentynyt (n=1) [1]	Ei muutosta (n=12) [2]	Kasvanut (n=14) [3]	
Yrittäjän ikä perustaessa yritystä, v	26	44	35	2-3**
Yrittäjällä yrittäjäkokemusta perustaessa, %	100	8	29	1-2*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Työttömyys	0	75	29	2-3*
• Yrittämisen haasteellisuus	100	0	36	1-2***, 2-3*
• Tunsin entuudestaan osan asiakkaista	0	75	14	2-3*
• Pyrkimys ansiotulojen kohottamiseen	0	0	29	2-3*
• Markkina-aukon täyttäminen	100	8	43	1-2*
• Ulkopuolinen kannustus	100	17	21	1-2*
Työviikon pituus, pv	5,0	5,2	5,8	2-3*
Yrittäjä hankkinut täydennyskoulutusta, %	0	8	50	2-3*
2. merkittävimmän palvelun osuus lv:sta, %	20	22	31	2-3*
Palveluiden lukumäärä, %				
• Kasvanut		25	57	1-2*
• Pysynyt ennallaan		75	36	
• Vähentynyt	100		7	
Toiminta-alueen koko, %				
• Kasvanut			71	1-2***, 2-3***
• Pysynyt ennallaan		100	29	
• Pienentynyt	100			
Liikevaihdon kasvupotentiaali, %	30	8	54	2-3*
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Yrityksen pienuus	100	8	21	1-2*
• Asiakassuuntautuneisuus	100	25	7	1-3**
Toiminta odotusten mukaisesti, %				
• Paremmin kuin odotin		25	21	1-3*
• Odotusten mukaisesti		58	79	
• Heikommin kuin odotin	100	17		
Toiminta tulevaisuudessa, %				
• Laajentuu maltillisesti	100	33	86	2-3**
• Jatkuu entisellään		58	14	
• Tulee supistumaan		9		
Yrityksen kannattavuus tulevaisuudessa, %				
• Paranee	100	25	71	2-3*
• Pysyy ennallaan		75	22	
• Heikkenee			7	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

**Taulukko 9.** Yritysten ryhmittely sen mukaan, miten yrityksen toiminta-alue on kooltaan muuttunut yrityksen perustamisesta. (Ryhmä 1: Toiminta-alue on pienentynyt; Ryhmä 2: Toiminta-alue pysynyt ennallaan; Ryhmä 3: Toiminta-alue kasvanut.)

	Toiminta-alueen koko			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	Pienen- tynyt (n=1) [1]	Ei muutosta (n=16) [2]	Kasvanut (n=10) [3]	
Yrittäjän ikä perustaessa yritystä, v	26	42	35	2-3*
Yrittäjä ennen perustamista maanviljelijä, %	100	31	10	1-3*
Yrittäjällä yrittäjäkokemusta perustaessa, %	100	6	40	1-2**, 2-3*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Yrittämisen haasteellisuus	100	6	40	1-2**, 2-3*
• Tunsin entuudestaan osan asiakkaista	0	63	10	2-3*
• Aiempi työkokemus	0	50	10	2-3*
• Markkina-aukon täyttäminen	100	19	40	1-2*
Työviikon pituus, pv	5,0	5,3	6,0	2-3**
Saanut riittävästi täydennyskoulutusta, %		33	100	2-3*
Palveluiden lukumäärä, %				
• Kasvanut		25	70	2-3*
• Pysynyt ennallaan		69	30	
• Vähentynyt	100	6		
Kaluston määrä, %				
• Kasvanut		25	100	1-2*, 1-3**, 2-3***
• Pysynyt ennallaan		75		
• Vähentynyt	100			
Asiakkaiden lukumäärä, kpl	10,0	5,2	21,5	2-3*
josta pieniä/keskisuuria asiakkaita, kpl	10,0	3,9	20,3	2-3*
Perustamisinvestoinnit, mk	80 000	4 250	50 000	2-3*
Investoinnit, mk (1999)	0	4 250	87 500	2-3**
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Yrityksen pienuus	100	13	20	1-2*
• Asiakassuuntautuneisuus	100	19	10	1-3*
Toiminta odotusten mukaisesti, %				
• Paremmin kuin odotin		25	20	1-3*
• Odotusten mukaisesti		63	80	
• Heikommin kuin odotin	100	12		
Toiminta tulevaisuudessa, %				
• Laajentuu maltillisesti	100	44	90	2-3*
• Jatkuu entisellään		50	10	
• Tulee supistumaan		6		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

**Taulukko 10.** Havaitut eroavuudet yritysten, joiden asiakasmäärät ovat pysyneet samalla tasolla (Ryhmä 1) ja joiden asiakasmäärät ovat kasvaneet perustamisvuodesta (Ryhmä 2), välillä.

	Asiakkaiden määrä		Til erot Ryhmien 1 ja 2 välillä
	Ei muutosta (n=13) [1]	Kasvanut (n=14) [2]	
Yrittäjän ikä perustaessa yritystä, v	41	36	*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %			
• Ammatillinen koulutus	0	29	*
• Aiempi työkokemus	54	14	*
Asiakkaiden lukumäärä, kpl,	3,2	19,1	***
josta pieniä/keskisuuria asiakkaita, kpl	2,5	17,4	***
Tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta, %	83	64	*
Yrittäjän arvio toiminnan kannattavuudesta, 4...10	7,8	7,1	*
Kilpailun kovuus, %			
• Kilpailu (melko) vähäistä	92	57	*
• Kilpailu (melko) kovaa	8	43	
Yrityksen kilpailukeinot, %			
• Yrityksen joustavuus	31	50	*
Yhteistyö tulevaisuudessa, %			
• Lisääntyä	62	14	*
• Jatkuu entisellään	38	86	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

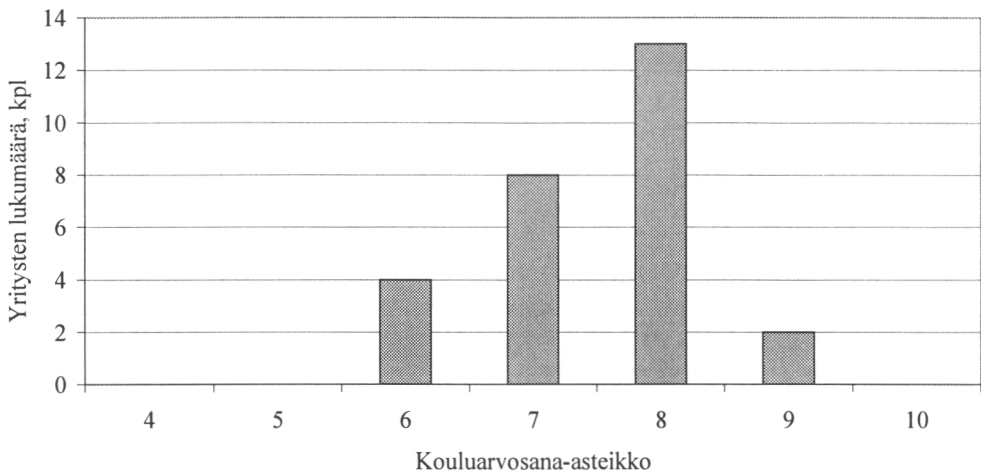
Jatkotarkastelua varten kouluarvosanajakauma jaettiin kolmeen osaan: Ryhmän 1 muodostivat yritykset, joiden yrittäjät antoivat yrityksensä toiminnan kannattavuuden arvosanaksi 6 tai 7; Ryhmä 2 koostui arvosanan 8 saaneista yrityksistä; ja Ryhmä 3 yrityksistä, joiden yrittäjät antoivat arvosanan 9. Ryhmän 3 yrityksiä oli vain 2 kappaletta (taulukko 11). Kummatkin Ryhmän 3 yrittäjät olivat olleet työttömänä ennen yrityksensä perustamista. Päämotiivi yrittäjien yrityksen perustamiseen oli toimeentulon turvaaminen perheensä jäsenille. Metsää heillä ei ollut omistuksessa. Yrityksensä kovimpana kilpailuvaltina he pitivät omaa kokemustaan alalta. Lisäksi Ryhmän 3 yrittäjät sanoivat, että heidän yrityksensä asiakaskunta on pysynyt täysin samana, ja tulevaisuudessakin he kertoivat turvautuvansa nykyisiin asiakkaisiinsa.

Vain harvoilla Ryhmän 1 yrittäjillä (kannattavuuskouluarvosana 6 tai 7) oli takanaan työttömyyttä. Neljännes yrittäjistä kertoi olleensa melko epävarma yritystä käynnistäessään. Useimmiten yrityksissä ei ollut yrittäjän lisäksi muuta henkilöstöä, ja yrityksensä vakavaraisuutta Ryhmän 1 yrittäjät arvioivat kouluarvosanoilla 7 ja 8. Valtaosa Ryhmän 1 yrittäjistä suunnitteli sekä uusien asiakkaiden hankintaa että nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoa. Yrittäjät, jotka antoivat yritykselleen arvosanan 8 (Ryhmä 2), olivat valtaosin päätoimisia yrittäjiä.

**Taulukko 11.** Yrittäjän antaman kannattavuuskouluarvosanan mukaan ryhmitellyt yritykset. (Ryhmä 1: Arvosana ≤7; Ryhmä 2: Arvosana 8; Ryhmä 3: Arvosana ≥9.)

	Kouluarvosana kannattavuudesta			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	≤7 (n=12) [1]	8 (n=13) [2]	≥9 (n=2) [3]	
Yrittäjä työttömänä ennen perustamista, %	8	31	100	1-3**
Työttömyysjakson pituus, kk	2	3	8	1-3*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Toimeentulon turvaaminen perheelle	42	0	100	1-2*, 2-3***
Työviikkoja vuodessa, vko	35	47	34	1-2*
Yrittäjä päätoiminen, %	42	85	50	1-2*
Metsätalousmaata omistuksessa, ha	20	42	0	1-3*
Vakinainen henkilöstö, hlöä (1998)	0,3	1,1	1,0	1-2*
Henkilöstön kasvuprosentti, % (1999)	50	0	50	1-2*, 2-3*
Asiakaskunnan vaihtuvuus, %				
• Pysynyt samana	25	38	100	1-3*
• Pientä vaihtuvuutta	75	54		
• Vaihtunut täysin		8		
Yrittäjän arvio vakavaraisuudesta, 4...10	7,6	8,6	8,5	1-2*
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Yrittäjän kokemus alalta	8	15	100	1-3**, 2-3*
Yrittäjän luottavaisuus perustaessa, %				
• Erittäin/melko luottavainen	75	100	100	1-2**
• Melko epävarma	25			
Asiakasstrategia tulevaisuudessa, %				
• Nykyiset asiakkaat	25	69	100	1-2*, 1-3*
• Sekä uudet että nykyiset asiakkaat	75	31		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$



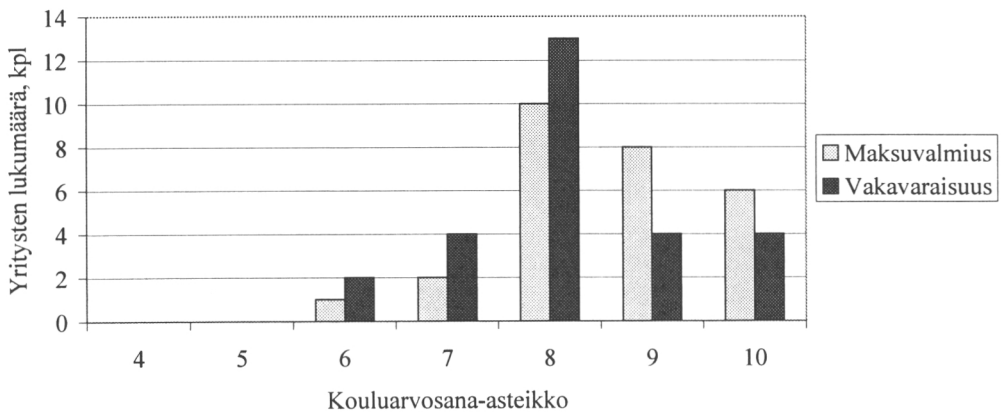
**Kuva 15.** Yrittäjien antamat kouluarvosanat yrityksensä toiminnan kannattavuudesta.

### 3.2.3 Rahoituksellinen asema

Yrityksensä maksuvalmiuden arvosanaksi yrittäjät antoivat keskimäärin 8,6 ja yrityksensä vakavaraisuuden metsäpalveluyrittäjät arvioivat keskimäärin arvosanalla 8,2 (kuva 16). Yrityksen maksuvalmius määriteltiin yrittäjille seuraavasti: yrityksen kyky suoriutua juoksevista kuluista ja laskuista. Yrittäjän antaessa yritykselleen arvosanaa vakavaraisuudesta yrittäjää pyydettiin arvioimaan yrityksensä omavaraisuusastetta - missä suhteessa yrityksen oma pääoma on yrityksen koko pääomaan. Nettokäyttöpääomaprocentti korreloi vahvasti yrittäjän antaman maksuvalmiusarvosanan kanssa ( $\tau=0,688$ ;  $p<0,05$ ) (liite 2). Toisaalta toinen maksuvalmiusmittari - quick ratio - ja maksuvalmiuskouluarvosana eivät korreloineet merkitsevästi keskenään ( $\tau=0,434$ ;  $p=0,199$ ). Quick ratio korreloi sen sijaan vakavaraisuuskouluarvosanan kanssa ( $\tau=0,705$ ;  $p<0,05$ ). Varsinainen vakavaraisuusmittari - omavaraisuusaste - ei korreloinut tilastollisesti vakavaraisuuskouluarvosanan kanssa ( $\tau=0,476$ ;  $p=0,153$ ) (liite 2).

Yritykset luokiteltiin samalla tavoin kuin edellä kannattavuusarvosanatarkastelussa eli Ryhmä 1: Arvosanat 6 ja 7; Ryhmä 2: Arvosana 8; ja Ryhmä 3: Arvosanat 9 ja 10. Tarkasteltaessa maksuvalmiusarvosanojen mukaan luokiteltuja yrityksiä havaitaan, että Ryhmä 1 oli nyt kooltaan pienin - vain 3 yritystä (taulukko 12). Ryhmän 1 yrityksiä kuvaavat hyvin seuraavat tekijät: Yrittäjä oli iältään lähes 50 vuotta, kun hän perusti metsäpalveluyrityksensä. Työviikkoja vuodessa yrittäjälle kertyy 50. Tilitoimisto hoitaa yrityksen kirjanpidon. Yrityksen merkittävimmän palvelun osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta on lähes 90%. Keskimäärin yrittäjät arvioivat yrityksensä vakavaraisuutta arvosanalla 7.

Vastaavasti Ryhmän 3 (maksuvalmiusarvosanat 9 tai 10) yrityksiä voidaan luonnehtia seuraavasti: Moni yrittäjä oli ollut työnjohtajana ennen metsäpalveluyrityksensä perustamista. Perustamisinvestointeja oli tehty muutamalla kymmenellä tuhannella markalla, ja yrittäjä oli ollut joko melko tai erittäin luottavainen käynnistäessään yritystään. Yritykset olivat usein yritysmuodoltaan joko kommandiitti- tai osakeyhtiöitä. Tilapäistä henkilöstöä on palkattu yritykseen. Yritysten palveluvalikoima on melko suppea, mutta toisaalta toiminta-alue on laaja. Alalle tulon nykyisin yrittäjät kokevat vaikeaksi. Yritysten liikevaihdot olivat isot verrattuna Ryhmien 1 ja 2 yritysten liikevaihtoihin. Yrityksensä



**Kuva 16.** Yrittäjien antamat kouluarvosanat yrityksensä maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta.

**Taulukko 12.** Yritysten ryhmittely sen mukaan, millaisen kouluarvosanan yrittäjä antoi yritykselleen maksuvalmiudesta. (Ryhmä 1: Arvosana  $\leq 7$ ; Ryhmä 2: Arvosana 8; Ryhmä 3: Arvosana  $\geq 9$ .)

	Kouluarvosana maksuvalmiudesta			Til. erot Ryhmiä 1...3 välillä
	$\leq 7$	8	$\geq 9$	
	(n=3) [1]	(n=10) [2]	(n=14) [3]	
Yrittäjän ikä perustaessa yritystä, v	48	35	39	1-2*
Yrittäjä ennen perustamista työnjohtaja, %	0	0	35	2-3*
Yrittäjän työkokemus perustaessa yritystä, v	32	14	19	1-2*
Työviikkoja vuodessa, vko	50	37	41	1-2*
Yritysmuoto nykyisin, %				
• Toiminimi	100	100	64	2-3*
• Kommandiittiyhtiö			7	
• Osakeyhtiö			29	
Tilapäinen henkilöstö, hlötyökk (1998)	0,3	1,3	6,4	2-3*
Tilapäinen henkilöstö, hlötyökk (1999)	0,7	0,1	4,0	2-3*
Liikevaihto, mk (1998)	166 000	81 500	230 000	2-3*
Liikevaihto, mk (1999)	180 000	95 000	270 000	2-3*
Liikevaihto, mk (2000e)	180 000	105 000	400 000	2-3*
Palveluiden lukumäärä, kpl	2,7	3,3	2,2	2-3*
Merkittävimmän palvelun osuus lv:sta, %	87	54	79	1-2*, 2-3**
Toiminta-alueen säde, km	37	31	83	2-3*
Palveluja markkinoidaan kaupunkilaisille, %	67	20	0	1-3**
Yrittäjän arvio vakavaraisuudesta, 4...10	7,0	7,9	8,6	1-3*
Menestyminen verrattuna muihin, %				
• (Selvästi) paremmin			29	2-3*
• Keskimääräisesti	100	90	71	
• Heikommin		10		
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Henkilöstön ammattitaito	67	90	43	2-3*
Alalle tulo nykyisin vaikeaa, %	67	40	86	2-3*
Perustamisinvestoinnit, mk	0	4 250	32 500	2-3*
Yrittäjä hoitaa itse kirjanpidon, %	0	66	14	2-3*
Yrittäjän luottavaisuus perustaessa, %				
• Erittäin/melko luottavainen	67	80	100	1-3*
• Melko epävarma	33	20		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

vakavaraisuuden yrittäjät arvioivat huomattavasti paremmaksi kuin Ryhmien 1 ja 2 yrittäjät, ja lähes kolmasosa Ryhmän 3 yrittäjistä arvioi, että heidän yrityksensä on menestynyt paremmin kuin muut saman alan yritykset (taulukko 12).

Useimmiten Ryhmien 1 (vakavaraisuusarvosanat 6 tai 7) ja 2 (arvosana 8) yritysten päätoimiala oli hakkuu, kun Ryhmän 3 (vakavaraisuusarvosanat 9 tai 10) yrityksistä vain yhden yrityksen päätoimiala oli hakkuu (taulukko 13). Katsottaessa tarkemmin Ryhmän 3 yrityksiä havaitaan, että yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta on lähes 90%. Potentiaalisia asiakkaita yrittäjät arvioivat olevan alle 20 kap-

**Taulukko 13.** Yritysten ryhmittely sen mukaan, millaisen kouluarvosanan yrittäjä antoi yritykselleen vakavaraisuudesta. (Ryhmä 1: Arvosana  $\leq 7$ ; Ryhmä 2: Arvosana 8; Ryhmä 3: Arvosana  $\geq 9$ .)

	Kouluarvosana vakavaraisuudesta			Til. erot Ryhmiä 1...3 välillä
	$\leq 7$ (n=6) [1]	8 (n=13) [2]	$\geq 9$ (n=8) [3]	
Yrityksen päätoimiala, %				
• Hakkuu	67	69	13	1-3*, 2-3*
• Muu	33	31	87	
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Pyrkimys itsensä toteuttamiseen	17	54	0	2-3*
• Tunsin entuudestaan osan asiakkaista	83	31	25	1-2*
• Toimeentulon turvaaminen perheelle	67	15	13	1-2*, 1-3*
• Ammatillinen koulutus	33	0	25	1-2*
Toiminta-alueen koko, %				
• Kasvanut	17	62	13	2-3*
• Pysynyt ennallaan	83	38	74	
• Pienentynyt			13	
Tärkeimmän asiakkaan osuus lv:sta, %	61	71	84	1-3*
Potentiaalisten asiakkaiden määrä, kpl	48	31	16	2-3*
Yrittäjän arvio kannattavuudesta, 4...10	6,5	7,8	7,8	1-2**, 1-3*
Yrittäjän arvio maksuvalmiudesta, 4...10	7,8	8,6	9,1	1-3*
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Palveluiden laatu	33	46	0	2-3*
Investoinnit, mk (1998)	8 000	20 000	4 250	2-3*
Investoinnit, mk (1999)	6 500	25 000	3 500	2-3*
Investointien tärkein rahoituslähde, %				
• Tulorahoitus	50	85	100	1-3*
• Lainarahoitus	50	15		
Yrittäjä korostaa huolellisuutta, %	0	39	0	2-3*
Yrittäjä ominaisuuksiltaan hyvä yrittäjä, %				
• Erittäin hyvä	17	62	13	2-3*
• Melko hyvä	83	38	87	
Asiakasstrategia tulevaisuudessa, %				
• Nykyiset asiakkaat	17	54	75	1-3*
• Sekä uudet että nykyiset asiakkaat	83	46	25	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

paletta. Valtaosin yrittäjät kertoivat haluavansa ylläpitää nykyisiä asiakassuhteitaan tulevaisuudessa. Lisäksi Ryhmän 3 yrittäjät ilmoittivat tulorahoituksen olevan yrityksensä nykyisten investointien tärkein rahoitusmuoto.

Toisaalta tarkasteltaessa Ryhmän 1 (vakavaraisuusarvosanat 6 tai 7) yrityksiä nähdään, että yrittäjien tärkeimmät motiivit yrityksensä perustamiseen olivat entuudestaan tutut asiakkaat ja tarve turvata toimeentulo perheelle. Yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen tulonmuodostuksesta on keskimäärin 61%. Valtaosa yrittäjistä kertoi nykyisten asiakassuhteiden hoidon lisäksi etsivän uusia asiakkaita. Puolet Ryhmän 1 yrittäjistä sanoi,

että nykyisten investointien tärkein rahoitusmuoto on lainarahoitus. Yrityksensä toiminnan kannattavuutta ja maksuvalmiutta Ryhmän 1 yrittäjät arvioivat huomattavasti alhaisimmilla arvosanoilla kuin Ryhmien 2 ja 3 yrittäjät (taulukko 13).

Ryhmän 2 yrittäjät (arvosana 8 vakavaraisuudesta) painottivat palveluiden hyvää laatua yrityksensä kilpailukeinona (taulukko 13). He korostivat myös hyvän yrittäjän yhtenä tunnusmerkkinä sitä, että ollaan huolellisia (työ tehdään kerralla hyvin).

### 3.2.4 Ei-taloudelliset mittarit

#### *Tärkeimmän asiakkaan antama palaute*

Valtaosin (85%) yrittäjät olivat saaneet positiivista palautetta tärkeimmältä asiakkaaltaan. Neljä yrittäjää kertoi saaneensa sekä positiivista että negatiivista palautetta tärkeimmältä asiakkaaltaan. Yrittäjät, jotka olivat saaneet sekä positiivista että negatiivista palautetta (Ryhmä 1), omistivat vain pari aaria peltoa ja pitivät yrityksensä yhtenä tärkeimpänä kilpailukeinona alhaista kustannustasoa yrityksessään (taulukko 14). Rahaa nämä yrittäjät olivat pyrkineet myös säästämään toteutettaessa investointeja.

#### *Yrittäjän hankkima täydennyskoulutus*

Parin viimeisen vuoden aikana 30% yrittäjistä oli hankkinut/saanut jatko-/täydennyskoulutusta. Yrittäjät olivat käyneet seuraavia kursseja: metsäalan yrittäjäkurssi, liikenneyrittäjäkurssi, maatalouden yritystoiminnan ja liitännäiselinkeinojen kehittämiskurssi, taimikonhoitokurssi, ympäristö- ja harvennuskurssi ja sahatavaran laatulajittelukurssi.

Neljännes yrittäjistä kertoi, ettei ole saanut riittävästi täydennyskoulutusta. Eniten yrittäjät kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta taloushallinnon (esimerkiksi työn hinnoittelu, kustannuslaskenta, kirjanpito, verotus) alalta sekä tietotekniikan käytöstä ja hyödyntämisestä. Muutama yrittäjä toi esille myös metsäaiheiset koulutustarpeet. Tällaisia yrittäjien kaipaamia kursseja olivat muiden muassa metsänarviointi- ja -mittaus-, ympäristö-, laatuharvennus- ja koneyrittäjäkurssit.

**Taulukko 14.** Löydetyt erot Ryhmien 1 ja 2 väliltä. (Ryhmä 1: Yrityksen tärkein asiakas on antanut sekä positiivista että negatiivista palautetta yrittäjälle; Ryhmä 2: Tärkeimmän asiakkaan palaute ollut pääosin positiivista.)

	Palaute tärkeimmältä asiakkaalta		Til. erot Ryhmien 1 ja 2 välillä
	Positiivista/Negatiivista (n=4) [1]	Positiivista (n=23) [2]	
Peltoa omistuksessa, ha	0,1	7,3	*
Yrityksen kilpailukeinot, %			
• Alhainen kustannustaso yrityksessä	75	22	*
Perustamisinvestoinnit, mk	0	20 000	*
Investoinnit, mk (1998)	0	15 000	**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$



Tarkasteltaessa täydenniskoulutusta hankkineita yrittäjiä (Ryhmä 2) huomataan, että he olivat olleet metsureina ennen metsäpalveluyrittäjääraa (taulukko 15). Yhtenä tärkeimpänä motiivina yrityksensä perustamiseen heillä oli kohderyhmän löytäminen palvelulle. Yhdenkään koulutusta hankkineen yrittäjän yrityksen palveluksessa ei ollut yrittäjän avio-/avopuolisoa. Koulutusta hankkineiden yrittäjien yritykset olivat kasvattaneet kalustonsa määrää yrityksen perustamisvuodesta.

Ryhmän 2 yritysten tärkein asiakas oli useimmiten iso puunhankintayritys. Yrityksensä tärkeimpänä kilpailukeinona yrittäjät pitivät yrityksensä henkilöstön ammattitaitoa. Lisäksi Ryhmän 2 yrittäjät kokivat vahvasti, että heidän yrityksensä käyttämät kilpailukeinot eroavat heidän kilpailijoidensa käyttämistä kilpailukeinoista. Hyvän yrittäjän tärkeimpänä ominaispiirteenä koulutusta hankkineet yrittäjät pitivät yrittäjän palvelualltiutta.

### *Kovien kilpailijoiden lukumäärä*

Kuten luvussa 3.1.3 mainittiin kymmenen yrittäjää koki, ettei heidän yrityksellään ole *kovia* kilpailijoita (kuva 10). Kun katsotaan, miten heidän yrityksensä (Ryhmä 2) eroaa niistä yrityksistä, joiden yrittäjät mainitsivat yhden tai useamman kovan kilpailijan nykyiseltä toiminta-alueeltaan (Ryhmä 1), havaitaan seuraavaa: Yrityksissä, joilla ei ole kovia kilpailijoita (Ryhmä 2), oli yrityksen perustamisvuodesta lähtien ollut enemmän vakainaista henkilöstöä kuin yrityksissä, joiden toiminta-alueella on kovia kilpailijoita (taulukko 16). Tärkeimmän asiakkaan osuus Ryhmän 2 yritysten liikevaihdosta oli lähes 90%.

**Taulukko 15.** Löydetyt erot Ryhmien 1 ja 2 väliltä. (Ryhmä 1: Yrittäjä ei ole saanut/hankkinut täydenniskoulutusta viimeisen parin vuoden aikana; Ryhmä 2: Yrittäjä hankkinut täydenniskoulutusta vuosien 1997-1999 aikana.)

	Täydenniskoulutusta hankittu		Til. erot Ryhmien 1 ja 2 välillä
	Ei (n=19) [1]	Kyllä (n=8) [2]	
Yrittäjä ennen perustamista metsuri, %	32	75	*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %			
• Palvelulla selkeä asiakasryhmä	5	37	*
Yrittäjän puoliso yrityksen palveluksessa, %	47	0	*
Kaluston määrä, %			
• Kasvanut	37	88	*
• Pysynyt ennallaan	58	12	
• Vähentynyt	5		
Tärkein asiakas, %			
• Iso puunhankintayritys	26	63	*
• PK-yritys	16		
• Metsänhoitoyhdistys	42	25	
• Muu	16	13	
Yrityksen kilpailukeinot, %			
• Henkilöstön ammattitaito	47	63	**
Kilpailukeinot eroavat kilpailijoiden kilpailukeinoista, %	33	100	*
Yrittäjä korostaa palvelualltiutta, %	21	63	*

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Yrityksensä kannattavuutta Ryhmän 2 yrittäjät arvioivat paremmaksi kuin Ryhmän 1 yrittäjät. Lisäksi Ryhmän 2 yritykset olivat investoineet selvästi enemmän kuin Ryhmän 1 yritykset. Valtaosin Ryhmän 2 yrittäjät näkivät tulevaisuuden hyvänä metsäpalvelualalla.

#### *Yrityksen prosessien paremmuus*

Runsaat puolet (59%) yrittäjistä (yrittäjät, jotka mainitsivat yhden tai useamman *kovan* kilpailijan) arvioi, että heidän yrityksensä on *selvästi* kilpailijoitaan parempi jollakin yritystoiminnan alueella. Yrittäjät korostivat yrityksensä paremmuutta seuraavissa asioissa: työn jälki, puu otetaan tarkemmin talteen, miestyönä teko, monipuolinen palveluvalikoima, hyvät suhteet asiakkaisiin ja joustavuus maksuaikatauluissa.

Edellä mainituista osa-alueista laaja, monipuolinen palveluvalikoima saa tukea, kun katsotaan, mitkä tekijät erottelevat parhaiten yrittäjien mielestä kilpailijoitaan paremmat ja ei-paremmat yritykset toisistaan (taulukko 17). Lisäksi havaitaan, että yrittäjät, jotka arvioivat yrityksensä olevan kilpailijoitaan parempi (Ryhmä 2), olivat olleet metsureina ennen metsäpalveluyrityksensä perustamista. Tärkeimmän asiakkaan osuus oli hieman yli puolet Ryhmän 2 yritysten liikevaihdosta. Ryhmän 2 yrittäjät pitivät yrityksensä kovimpana kilpailukeinona henkilöstön ammattitaitoa. Tulevaisuudessa nämä, yrittäjien mielestä kilpailijoitaan paremmat yritykset tulevat jatkamaan nykyisen laajuista yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

#### **3.2.5 Menestyminen verrattuna muihin yrityksiin**

Yhteensä neljä yrittäjää arvioi, että heidän yrityksensä on menestynyt joko selvästi paremmin tai paremmin kuin muut saman alan yritykset. Yksikään metsuriyrittäjä ei ollut näiden yrittäjien joukossa (kuva 17). Valtaosa (82%) yrittäjistä uskoi, että heidän yrityksensä on menestynyt keskimääräisesti muihin yrityksiin verrattuna. Vain yksi yrittäjä arveli, että hänen yrityksensä on menestynyt heikommin kuin muut saman alan yritykset.

Yrityksiä, joiden yrittäjät arvelivat yrityksensä menestyneen paremmin (sisältää *Selvästi paremmin* ja *Paremmin* -luokat) kuin muut saman alan yritykset (Ryhmä 3), voidaan kuvata seuraavasti: Melko usein yrittäjällä oli työnjohtajan tausta, ja yrittäjä oli joko avio- tai avoliitossa. Yrityksen päätoimiala ei ollut hakkuu (kolmella yrityksellä puukauppa ja yhdellä mittauspalvelut). Usein yritys oli yritysmuodoltaan osakeyhtiö. Metsäpalveluyrityksensä lisäksi yrittäjä oli osakkaana myöskin toisessa yrityksessä. Tilapäistä henkilöstöä oli palkattu yritykseen lähes yhden henkilötyövuoden verran. Yrityksen kirjanpitoa hoitaa useimmiten tilitoimisto. Kilpailun yrittäjät kokivat kireäksi. Yrityksen toimintasäde oli yli 100 kilometriä. Asiakkaina yrityksillä oli vain suuria puunhankinta-yrityksiä. Yrityksen liikevaihto oli useita miljoonia markkoja (taulukko 18).

Yksi Ryhmän 3 yrittäjä kertoi ongelmistaan rahoituksen hankinnassa yrityksen aloitusvaiheessa. Yrityksensä nykyistä vakavaraisuutta yrittäjät arvioivat keskimäärin 9+ kouluarvosanalla. Asiakkailleen myöntämiä maksuehtoja yrittäjät pitivät yhtenä tärkeimpänä kilpailukeinonaan. Potentiaalisia asiakkaita yrittäjät arvioivat yrityksellään olevan alle kymmenen kappaletta, joten tulevaisuudessa yrittäjät tulevat keskittymään nykyisten asiakassuhteiden hoitoon. Kysyttäessä Ryhmän 3 yrittäjiltä ryhtyisitkö uudelleen yrittäjäksi olettaen, että tietäisit yrittämisestä sen, mitä nyt tiedät, kaikki yrittäjät vastasivat ryhtyvänsä varmasti uudelleen yrittäjäksi.

**Taulukko 16.** Löydetyt erot Ryhmien 1 ja 2 väliltä. (Ryhmä 1: Yrittäjän mukaan yrityksellä on yksi tai useampi **kova** kilpailija nykytoiminta-alueellaan; Ryhmä 2: Yrittäjän mukaan yrityksellä ei ole yhtään **kovaa** kilpailijaa.)

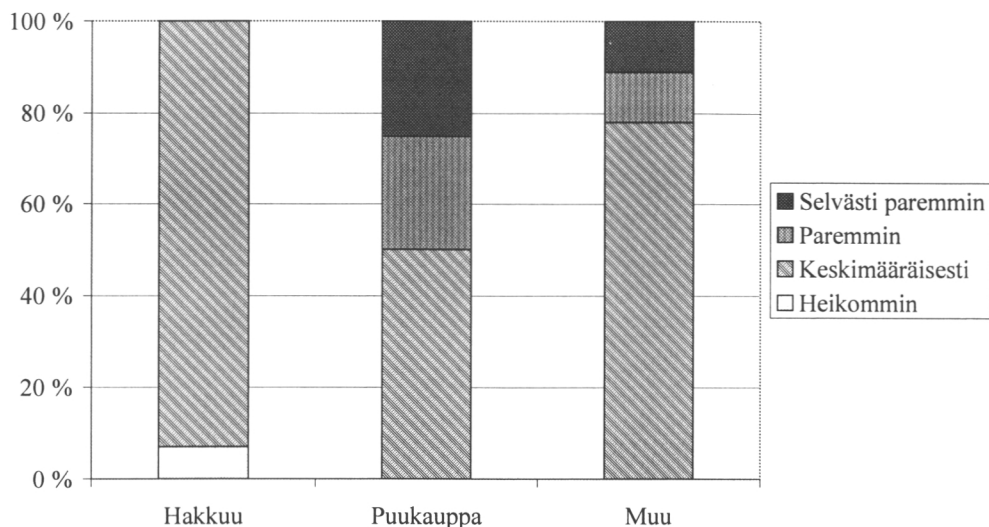
	Kovien kilpailijoiden lukumäärä		Til. erot Ryhmien 1 ja 2 välillä
	≥1 kpl (n=17) [1]	0 kpl (n=10) [2]	
Vakinainen henkilöstö, hlöä (perustamisvuosi)	0,4	1,8	**
Vakinainen henkilöstö, hlöä (1998)	0,4	1,4	**
Vakinainen henkilöstö, hlöä (1999)	0,5	1,5	*
Vakinainen henkilöstö, hlöä (2000e)	0,5	1,5	*
Liikevaihto, mk (perustamisvuosi)	46 000	113 000	*
Tärkeimmän asiakkaan osuus lv:sta, %	63	89	**
Yrittäjän arvio kannattavuudesta, 4...10	7,2	7,9	*
Investoinnit, mk (1998)	6 500	163 500	*
Investoinnit, mk (2000e)	4 000	20 000	*
Metsäpalveluyrittämisen tulevaisuus, %			
• Hyvä	23	60	*
• Tarjoaa toimeentulomahdollisuuden	65	40	
• Heikko / epävarma	12		

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ ; \*\*\*  $p<0,001$

**Taulukko 17.** Löydetyt erot Ryhmien 1 ja 2 väliltä. (Ryhmä 1: Yrittäjän mukaan hänen yrityksensä ei ole millään yritystoiminnan osa-alueella **selvästi** kilpailijoitaan parempi; Ryhmä 2: Yrittäjä arvioi yrityksensä olevan **selvästi** kilpailijoitaan parempi jollakin yritystoiminnan osa-alueella.)

	Yritys <b>selvästi</b> kilpailijoitaan parempi		Til. erot Ryhmien 1 ja 2 välillä
	Ei (n=7) [1]	Kyllä (n=10) [2]	
Yrittäjä ennen perustamista metsuri, %	14	70	*
Palveluiden lukumäärä, kpl	2,1	3,6	*
Tärkeimmän asiakkaan osuus lv:sta, %	77	54	*
Yrityksen kilpailukeinot, %			
• Henkilöstön ammattitaito	43	80	*
Yhteistyö tulevaisuudessa, %			
• Lisääntyy	57	10	*
• Jatkuu entisellään	43	90	

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ ; \*\*\*  $p<0,001$



**Kuva 17.** Yrittäjän arvio siitä, miten hänen yrityksensä on menestynyt verrattuna muihin saman alan yrityksiin.

### 3.3 Menestyneimmät vs. Heikommin menestyneet yritykset

#### 3.3.1 KASKARA-mittaristo

Tässä tutkimuksessa Menestyneimpien ja Heikommin menestyneiden yritysten luokitteluun käytettiin menestyspisteitä, joita yritykset saivat taulukon 1 esittämällä tavalla. KASKARA-mittaristoa käytettäessä (taulukon 1 kasvu-, kannattavuus- ja rahoitus-osa-alueet) suurin mahdollinen menestyspistemäärä oli 5 pistettä. Maksimipisteiden saanti edellytti sitä, että yritys sai kustakin kriteeristä yhden plus (+)-pisteen. Yrityksen saamat miinus (-) -pisteet vähensivät luonnollisesti yrityksen menestyspistesaldoa; täten suurin mahdollinen negatiivinen menestyspistemäärä oli -5 pistettä.

Kuva 18 havainnollistaa yritysten saamat menestyspistemäärät. Kuvasta 18 nähdään, että 4 menestyspistettä oli maksimi ja toisaalta -3 menestyspistettä minimi. Menestyneimpien ja Heikommin menestyneiden yritysten profiloitua varten menestyspistejakauma jaettiin kolmeen osaan: yläkvartiili eli yritykset, jotka saivat menestyspisteitä 2, 3 ja 4 kappaletta, muodostivat Menestyneimpien yritysten ryhmän. Heikommin menestyneiden yritysten ryhmän muodostivat yritykset, jotka saivat -3 ja -2 menestyspistettä.

Menestyneimpiä yrityksiä voidaan kuvata seuraavasti:

- Yrittäjä oli toiminut työnjohtotason tehtävissä ennen yrityksensä perustamista,
- Yrittäjä oli ollut joko melko tai erittäin luottavainen perustaessaan yritystään, ja yhtenä tärkeimmistä motiiveista yrityksensä perustamiseen hänellä oli ollut pyrkimys ansiotulojen kohottamiseen,
- Yrityksen päätoimiala on useimmiten jokin muu kuin hakkuu (puukauppa, mittauspalvelut, metsätalouden suunnittelu sekä raivaus- ja taimikonhoitopalvelut). Kahdesta hakkuupalveluyrityksestä kummatkin yritykset suorittivat koneellista hakkuuta,

**Taulukko 18.** Löydetty eroavuudet yritysten väliltä tarkasteltaessa yritysten menestymistä toisten saman alan yritysten menestymiseen. (Ryhmä 1: Yrittäjän mukaan yritys on menestynyt heikommin kuin muut saman alan yritykset; Ryhmä 2: Yritys menestynyt keskimääräisesti muihin yrityksiin verrattuna; Ryhmä 3: Yritys menestynyt paremmin.)

	Menestyminen verrattuna muihin			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	Heikommin (n=1) [1]	Keski- määräisesti (n=22) [2]	Paremmin (n=4) [3]	
Yrityksen päätoimiala, %				
• Hakkuu	100	59		1-3*, 2-3*
• Muu		41	100	
Yrittäjä ennen perustamista metsuri, %	100	50	0	1-3*
Yrittäjä ennen perustamista työnjohtaja, %	0	9	75	2-3**
Yrittäjä yrittäjäperheestä, %	100	0	50	1-2***, 2-3***
Työttömyysjakson pituus, kk	18	2	5	1-2*
Yrittäjällä yrittäjäkokemusta perustaessa, %	100	14	50	1-2*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Halu riippumattomuuteen	100	23	100	1-2*, 2-3***
Yrittäjä osakkaana toisessa yrityksessä, %	0	4	50	2-3**
Siviilisäätty, %				
• Avio-/avoliitto		77	100	1-3*
• Naimaton	100	14		
• Eronnut		9		
Yritysmuoto nykyisin, %				
• Toiminimi	100	91	25	2-3**
• Kommandiittiyhtiö			25	
• Osakeyhtiö		9	50	
Tilapäinen henkilöstö, hlötyökk (1999)	0	1,0	9,3	2-3*
Liikevaihto, mk (1998)	80 000	120 000	4 450 000	2-3**
Liikevaihto, mk (1999)	100 000	140 000	6 000 000	2-3**
Liikevaihto, mk (2000e)	150 000	150 000	8 500 000	2-3**
Toiminta-alueen säde, km	30	48	124	2-3*
Tärkein asiakas, %				
• Iso puunhankintayritys		32	100	2-3*
• PK-yritys	100	9		
• Metsänhoitoyhdistys		45		
• Muu		14		
Palaute tärkeimmältä asiakkaalta, %				
• Pääosin positiivista		91	75	1-2**
• Sekä positiivista että negatiivista	100	9	25	
Potentiaalisten asiakkaiden määrä, kpl	10	34	6	2-3*
Yrittäjän arvio vakavaraisuudesta, 4...10	8,0	8,0	9,3	2-3*
Kilpailun kovuus, %				
• Kilpailu (melko) vähäistä	100	82	25	2-3*
• Kilpailu (melko) kovaa		18	75	
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Maksuehdot asiakkaille	0	5	50	1-2***, 2-3**
Rahoituksen hankinta ollut ongelmallista, %	0	0	25	2-3*
Yrittäjä hoitaa itse kirjanpidon, %	100	32	0	1-3*
Ryhtyisitkö uudelleen yrittäjäksi, %				
• Varmasti ryhtyisin		64	100	1-3*
• Harkitsisin tarkkaan	100	36		
Asiakasstrategia tulevaisuudessa, %				
• Nykyiset asiakkaat		46	100	1-3*, 2-3*
• Sekä uudet että nykyiset asiakkaat	100	54		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

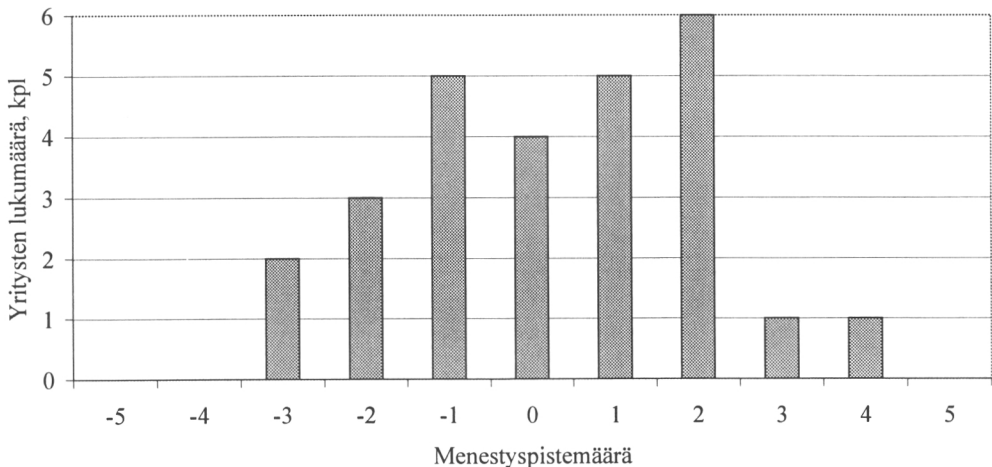
- Yrityksen toimintasäde on yli 90 kilometriä,
- Yrittäjä ei itse hoida yrityksensä kirjanpitoa,
- Yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta on lähes 90%, ja
- Tulevaisuudessa yritys tähtää ensisijaisesti nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoon ja parantamiseen (taulukko 19).

Vastaavasti Heikommin menestyneitä yrityksiä ja niiden toimintaa voidaan luonnehtia seuraavien tekijöiden avulla:

- Yrittäjien tärkein motiivi yrityksensä perustamiseen oli ollut toimeentulon turvaaminen perheenjäsenille,
- Valtaosin yrittäjät olivat olleet melko epävarmoja yritystä perustaessaan,
- Yrityksen päätoimiala on hakkuu (manuaalinen hakkuu neljällä yrityksellä ja koneellinen hakkuu yhdellä yrityksellä),
- Yrityksen toimintasäde on hieman yli 30 kilometriä,
- Yrittäjät hoitavat useimmiten itse yrityksensä kirjanpidon,
- Yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta on noin kaksi kolmasosaa,
- Yrittäjät pitivät yrityksensä tärkeimpänä kilpailukeinona henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiinsa,
- Yritys ei ole tehnyt kovin usein yhteistyötä muiden yritysten kanssa, ja
- Tulevaisuudessa yritys pyrkii panostamaan nykyisten asiakkaiden lisäksi uusiin asiakkaisiin (taulukko 19).

### 3.3.2 Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotettua mittaristoa käytettäessä yksi yritys yltyi 7 menestyspisteeseen; 8 menestyspistettä oli maksimimenestyspistemäärä (kuva 19). Kyseinen yritys oli hakkuupalveluyritys, jonka liikevaihdosta koneellinen hakkuu toi 95%. Puutavaran lähikuljetuksen yritys oli ostanut aliurakointina toiselta yrittäjältä.



**Kuva 18.** Yritysten saamat menestyspistemäärät KASKARA-mittaristolla.

Heikommin menestyneiden yritysten ryhmän muodostivat yritykset, jotka saivat menestyspistettä -4...-2. Menestyneimpinä yrityksinä pidettiin niitä yrityksiä, jotka saivat menestyspisteitä 3...7 kappaletta. Tasapainotetulla mittaristolla ryhmiteltyjä Heikommin menestyneitä yrityksiä voidaan kuvata seuraavasti:

- Yrittäjä oli ollut iältään yli 40-vuotias, kun hän oli perustanut metsäpalveluyrityksensä,
- Yrittäjä oli toiminut maanviljelijänä ennen metsäpalveluyrittäjäuraansa,
- Lähes puolet yrittäjistä olivat olleet melko epävarmoja yritystä käynnistäessään,
- Yrityksen päätoimiala on useimmiten hakkuu (manuaalinen hakkuu viidellä yrityksellä ja koneellinen hakkuu yhdellä yrityksellä). Yksi yritys oli erikoistunut puukauppaan,
- Yritys oli tyypillisesti "yhden miehen" yritys; yrityksessä oli harvoin yrittäjän lisäksi palkattua, vakinaista henkilöstöä,

**Taulukko 19.** Yritysten ryhmittely yritysten saamien menestyspisteiden mukaan. (Ryhmä 1: Alakvartiili menestyspistejakaumasta Heikommin menestyneet yritykset; Ryhmä 2: Mediaani; Ryhmä 3: Yläkvartiili Menestyneimmät yritykset.)

	Menestyspistemäärä			Til. erot Ryhmiä 1...3 välillä
	≤-2 Heikommin menestyneet (n=5) [1]	-1-1 (n=14) [2]	≥2 Menesty- neimmät (n=8) [3]	
Yrityksen päätoimiala, %				
• Hakkuu	100	50	25	1-3*
• Muu		50	75	
Yrittäjä ennen perustamista työnjohtaja, %	0	7	50	2-3*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Pyrkimys ansiotulojen kohottamiseen	20	0	38	2-3*
• Toimeentulon turvaaminen perheelle	80	7	25	1-2**, 1-3*
Toiminta-alueen säde, km	31	49	92	1-3*, 2-3*
Tärkeimmän asiakkaan osuus lv:sta, %	68	67	86	2-3*
Yrityksen kilpailukeinot, %				
• Henkilökohtaiset asiakassuhteet	100	50	38	1-2*, 1-3*
Yrittäjä hoitaa itse kirjanpidon, %	60	36	0	1-3*
Yrittäjän luottavaisuus perustaessa, %				
• Erittäin/melko luottavainen	40	100	100	1-2**, 1-3*
• Melko epävarma	60			
Toiminta odotusten mukaisesti, %				
• Paremmin kuin odotin	60	7	25	1-2*
• Odotusten mukaisesti	40	86	50	
• Heikommin kuin odotin		7	25	
Yritys tehnyt yhteistyötä, %	40	93	63	1-2*
Yrityksen menestyminen tulevaisuudessa, %				
• Paremmin	80	29	75	2-3*
• Ei muutosta	20	71	25	
Asiakasstrategia tulevaisuudessa, %				
• Nykyiset asiakkaat	40	36	88	2-3*
• Sekä uudet että nykyiset asiakkaat	60	64	12	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

- Yrityksen toiminta-alueen säde on alle 40 kilometriä,
- Yrityksen kaluston määrä ei ollut kasvanut yrityksen perustamisvuodesta,
- Yrityksellä on nykyisin alle viisi asiakasta,
- Tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 60%,
- Alle kolmannes yrittäjistä oli käyttänyt ulkopuolista konsulttiapua viimeisen parin vuoden aikana,
- Valtaosin yrittäjät hoitavat itse yrityksensä kirjanpidon,
- Tulevaisuudessa yrittäjä suunnittelee hankkivansa uusia asiakkaita nykyisten asiakassuhteiden ylläpidon lisäksi, ja
- Jos yrittäjä saisi tehdä uudelleen yrityksensä perustamispäätöksen, runsas kaksi kolmasosaa yrittäjistä kertoi harkitsevansa tarkkaan perustamispäätöstä, mutta perustavansa uudelleen metsäpalveluyrityksen (taulukko 20).

Toisaalta Menestyneimpiä yrityksiä voidaan profiloida seuraavien osatekijöiden valossa:

- Yrittäjä kertoi olleensa luottavainen yritystä perustaessaan,
- Yhtenä tärkeimmistä motiiveista yrityksensä perustamiseen yrittäjä piti pyrkimystä ansiotulojen kasvattamiseen,
- Hieman alle puolet yrityksistä oli hakkuuseen painottuneita yrityksiä. Hakkuupalveluyrityksiä yhdisti se, että kaikissa yrityksissä hakattu puutavara toimitettiin palstalta tienvarteen:

*Yritys A:*

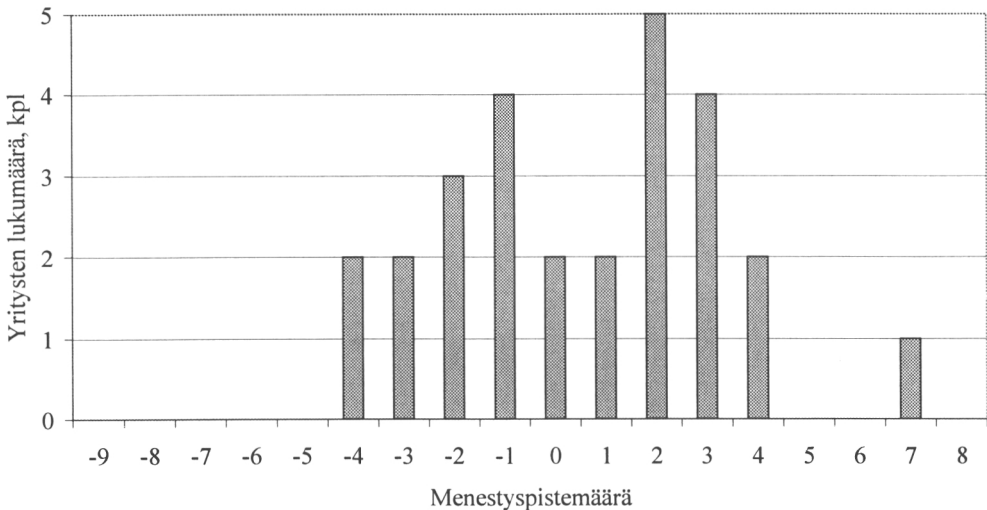
- Konehakkuu (95% liikevaihdosta)
- Puutavaran lähikuljetus ostettu toiselta yrittäjältä

*Yritys B:*

- Moottorisahahakkuu (50%)
- Puutavaran lähikuljetus yrityksen maataloustraktorilla (40%)

*Yritys C:*

- Konehakkuu (50%)
- Puutavaran lähikuljetus yrityksen maataloustraktorilla (30%)



**Kuva 19.** Yritysten saamat menestyspistemäärät Tasapainotettua mittaristoa käytettäessä.



Muut toimialat olivat puukauppa, metsätalouden suunnittelupalvelut sekä mittauspalvelut. Yhdellä yrityksellä ei ollut yhtä, selvää päätoimialaa,

- Yrittäjän lisäksi yritykseen on palkattu keskimäärin kaksi vakinaista työntekijää,
- Yrityksen kaluston määrä on kasvanut yrityksen perustamisvuodesta, mutta yrityksen asiakaskunta on pysynyt lähes samana,
- Yrityksen tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta on 90%,
- Yrityksen kirjanpidosta huolehtii joku muu - useimmiten tilitoimisto - kuin yrittäjä,
- Ensi vuodeksi (2000) yrittäjät olivat jo suunnitelleet muutaman kymmenen tuhannen markan arvosta investointeja,
- Tulevaisuudessa yrittäjä haluaa ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita, ja
- Kartoitettaessa yrittäjän halukkuutta ryhtyä uudelleen yrittäjäksi saamien kokemustensa pohjalta valtaosin yrittäjät sanoivat varmasti ryhtyvänsä uudelleen metsäpalveluyrittäjäksi (taulukko 20).

## 4 Tarkastelu

### 4.1 Tutkimuksen aineisto

Kun tämän tutkimuksen aineistoa verrataan Koistisen (1999) tutkimuksen aineistoon (tämän tutkimuksen perusjoukkoon), havaitaan, että tutkimuksen aineisto on melko kattava läpileikkaus perusjoukosta: tutkimukseen osallistui niin metsuriyrittäjiä, puukauppiaita kuin metsäsuunnittelu- ja mittauspalveluja tuottavia yrittäjiä. Ehkä suurin eroavaisuus aineistojen välillä oli yritysten mediaaniliikevaihtojen suuruudessa. Yritysten mediaaniliikevaihto oli Koistisella 180 000 markkaa (vuosi 1997) ja tässä tutkimuksessa vuoden 1998 mediaaniliikevaihto oli 148 000 markkaa. Koistisen tutkimuksen valossa tämän tutkimuksen vuoden 1998 mediaaniliikevaihdon olisi voinut olettaa olevan isompi kuin mitä se oli. Vasta yritysten vuoden 1999 mediaaniliikevaihto ylitti Koistisen tutkimuksen vuoden 1997 mediaaniliikevaihdon.

Yksi tämän tutkimuksen aineiston heikkous on siinä, että yritysten rahoituksellisen aseman ja kannattavuuden määrittämiseen ei saatu kattavaa tilinpäätösaineistoa - olihan tutkimuksen yksi pääteema juuri yritysten taloudellisen menestymisen selvittäminen. Yritysten rahoituksellisen tilan määrittämisessä käytettiin yrittäjien omia arvioita yrityksensä maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Yrittäjien antamiin arvioihin tulee suhtautua pienellä varauksella, sillä arviot voivat olla värittyneitä: yrittäjä saattoi haluta antaa yrityksestään paremman, tai vastaavasti heikomman kuvan kuin mitä todellinen tila oli. Toisaalta voi olla, että yrittäjä ei välttämättä tiedä riittävästi yrityksensä taloudellisesta tilasta, tai ei osaa analysoida sitä - näin varsinkin jos hänen yrityksensä kirjanpidosta huolehtii joku muu kuin hän itse. Lisäksi yrittäjän koulutus taloushallinnon asioista saattaa olla heikko; ehkä yrittäjä ei hahmota laskentatoimen terminologiaa. Vastaavasti voidaan kysyä, kukapa muu kuin yrittäjä itse osaisi paremmin analysoida esimerkiksi yrityksen toiminnan kannattavuutta - onhan hänelle muodostunut käsitys siitä, paljonko toiminta tuottaa tuloja ja toisaalta mitkä ovat menot. Yrittäjän oman työpanoksen taloudellinen arviointi saattaa puolestaan olla vaikeampi tehtävä yrittäjän itsensä arvioitavaksi.

Pienyritysten tilinpäätöstietojen saannin vaikeuteen ovat törmänneet myös muut yritystutkijat (esimerkiksi Koskinen 1996), joten suurena yllätyksenä se ei tullut tämän tut-

**Taulukko 20.** Yritysten ryhmittely yritysten saamien menestyspisteiden mukaan. (Ryhmä 1: Alakvartiili menestyspistejakaumasta Heikommin menestyneet yritykset; Ryhmä 2: Mediaani; Ryhmä 3: Yläkvartiili Menestyneimmät yritykset).

	Menestyspistemäärä			Til. erot Ryhmien 1...3 välillä
	≤-2 Heikommin menestyneet (n=7) [1]	-1 - 2 (n=13) [2]	≥3 Menesty- neimmät (n=7) [3]	
Yrityksen päätoimiala, %				
• Hakkuu	86	39	43	1-2*
• Muu	14	61	57	
Yrittäjän ikä perustaessa yritystä, v	44	35	40	1-2*
Yrittäjä ennen perustamista maanviljelijä, %	57	8	29	1-2*
Motiivit yrityksen perustamiseen, %				
• Pyrkimys ansiotulojen kohottamiseen	14	0	43	2-3*
Vakinainen henkilöstö, hlöä (perustamisvuosi)	0,4	0,4	2,3	1-3*, 2-3**
Vakinainen henkilöstö, hlöä (1998)	0,4	0,4	1,6	1-3*, 2-3*
Vakinainen henkilöstö, hlöä (1999)	0,6	0,5	1,9	2-3**
Vakinainen henkilöstö, hlöä (2000e)	0,6	0,5	1,9	2-3*
Kaluston määrä, %				
• Kasvanut	29	46	86	1-3*
• Pysynyt ennallaan	71	46	14	
• Pienentynyt		8		
Toiminta-alueen säde, km	36	69	61	1-3*
Asiakkaiden lukumäärä, kpl,	4,7	17,4	7,0	1-2*
josta pieniä/keskisuuria asiakkaita, kpl	3,7	16,0	6,0	1-2*
Asiakkaiden lukumäärä, %				
• Kasvanut	29	77	29	1-2*, 2-3*
• Pysynyt ennallaan	71	23	71	
Tärkeimmän asiakkaan osuus lv:sta, %	62	69	90	1-3*, 2-3*
Asiakaskunnan vaihtuvuus, %				
• Pysynyt samana	29	23	71	2-3*
• Pientä vaihtuvuutta	71	69	29	
• Vaihtunut täysin		8		
Liikevaihdon kasvupotentiaali, %	40	33	23	1-2*
Ulkopuolisia palveluja käytetty, %	29	85	43	1-2*
Investoinnit, mk (2000e)	4 000	4 500	30 000	2-3*
Yrittäjä hoitaa itse kirjanpidon, %	57	31	0	1-3*
Yrittäjän luottavaisuus perustaessa, %				
• Erittäin/melko luottavainen	57	100	100	1-2*
• Melko epävarma	43			
Toiminta odotusten mukaisesti, %				
• Paremmin kuin odotin	43	8	29	1-2*
• Odotusten mukaisesti	57	69	71	
• Heikommin kuin odotin		23		
Ryhtyisitkö uudelleen yrittäjäksi, %				
• Varmasti ryhtyisin	29	77	86	1-2*, 1-3*
• Harkitsisin tarkkaan	71	23	14	
Asiakasstrategia tulevaisuudessa, %				
• Nykyiset asiakkaat	29	46	86	1-3*
• Sekä uudet että nykyiset asiakkaat	71	54	14	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

kimuksen tekijöille. Tässä tutkimuksessa tilinpäätöstietojen keruuta vaikeutti erityisesti se, että runsas kolmannes yrittäjistä oli sivutoimisia yrittäjiä, joiden ei ollut tarvinnut laatia tilinpäätöstä metsäpalveluyrityksensä toiminnasta.

Yrittäjien antamia kouluarvosanoja yrityksensä toiminnan kannattavuudesta sekä maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta verrattiin tilinpäätösaineistosta laskettuihin tunnuslukuihin, jotta olisi voitu varmistua yrittäjien antamien kouluarvosana-arvioiden luotettavuudesta. Tilinpäätösaineistotarkastelut tukivat osittain yrittäjien antamia kouluarvosana-arvioita: käyttökateprosentti korreloi kannattavuusarvosanan kanssa, ja nettokäytöpääomaprosentti maksuvalmiusarvosanan kanssa. Toisaalta quick ratio ei korreloinut tilastollisesti maksuvalmiusarvosanan kanssa, eikä omavaraisuusaste vakavaraisuusarvosanan kanssa. Yksi syy siihen, ettei riippuvuutta edellä mainittujen muuttujien väliltä löytynyt, saattaa olla se, että tarkasteluissa oli mukana vain seitsemän yritystä, havaintoa (liite 2). Näin ollen pienellä varauksella voidaan todeta, että yrittäjät arvioivat kouluarvosanoin melko luotettavasti yritystensä kannattavuutta ja rahoituksellista tilaa.

## 4.2 Tutkimustulokset

Heikommin menestyneiden ja Menestyneimpien yritysten löytämiseksi luotiin tutkimuksessa kaksi yritysten menestymistä kuvaavaa mittaristoa: KASKARA-mittaristo (5-kriteerinen menestyspistejärjestelmä) ja Tasapainotettu mittaristo (9-kriteerinen menestyspistejärjestelmä). Kriteerien raja-arvot asetettiin muuttujien frekvenssijakaumatarkastelun jälkeen. Menestyspistejärjestelmien kriteerien raja-arvojen määrittämistä voidaan arvostella: esimerkiksi mikä on se yrityksen liikevaihdon kasvuprosentti, joka indikoi parhaiten yrityksen menestymistä - onko tämä raja-arvo 5, 10, 20, 30 vai 50 prosenttia? Tässä tutkimuksessa yli 25%:n liikevaihdon kasvua pidettiin sellaisena tasona, josta yritys sai yhden menestyspisteen (taulukko 3). Peruste edellä mainitun raja-arvon käytölle oli, että tutkimuksessa olleista yrityksistä neljänneksellä (yläkvartiili) liikevaihdon kasvunopeus vuonna 1999 oli yli 25%. Toisaalta voidaan kysyä, onko tämänsuuruinen liikevaihdon kasvu yritykselle jo liian nopeaa, hallitsematonta kasvua (vrt. Argenti 1976, Prihti 1980, Stanford 1982, Scott ja Bruce 1987, Barrow 1998). Myöskin voidaan kysyä, tarvitseeko menestyvän yrityksen kasvaa.

Toinen visainen raja-arvon määrittäminen menestyspisteluoittelussa oli yritysten vuoden 1999 investoinneissa. Miinus (-) -piste annettiin yrityksille, jotka eivät tehneet lainkaan investointeja vuonna 1999. Tämä lienee perusteltua, koska tulevaisuuteen katsovan yrityksen on tehtävä investointeja. Investoinneissa plus (+) -pisteen raja-arvoksi asetettiin 30 000 markkaa. Raja olisi tietysti voinut olla esimerkiksi 10 000 tai 100 000 markkaa. 30 000 markkaa valittiin, koska vuonna 1999 yli 30 000 markkaa investoineita yrityksiä oli neljäsosa (yläkvartiili) tutkimuksen yrityksistä.

Kouluarvosanojen suhteen luokittelu oli selvempi, sillä käytettäessä kouluarvosanaasteikkoa vastaajat mieltävät arvosanat 4...7 heikoiksi (Kärhä ja Tammiruusu 2000). Näiden kouluarvosanojen kansanomaisen tulkinta on: "*Kaikki ei oo kohrallaan - jottain tarttis tehrä!*" Kouluarvosanat 9 ja 10 indikoivat vastaavasti, että toiminta on ollut hyvää, erinomaista.

Laskentatoimen perinteisen lähestymistavan - KASKARA-mittaristo - oheen tutkimuksessa liitettiin neljä ei-taloudellista mittaria (tärkeimmän asiakkaan antama palaute yrittäjälle, yrittäjän hankkima täydennyskoulutus, kovien kilpailijoiden lukumäärä ja yrityksen paremmuus kilpailijoihin nähden). Kullakin edellä mainitulla mittarilla voidaan

nähdä olevan yhteyksiä yrityksen tulevaisuuden menestymiseen. Täten Tasapainotettua mittaristoa voidaan pitää monipuolisempänä, ja näin parempana yrityksen suorituskyvyn kuvaajana kuin perinteistä KASKARA-lähestymistapaa: Tasapainotettu mittaristo ottaa huomioon niin yrityksen nykyisen - lähinnä taloudellisen - menestyksen kuin yrityksen tulevaisuuden menestystekijät.

Toinen asia sitten on, minkälaisia painoarvoja Tasapainotetussa mittaristossa kullekin osa-alueelle ja kriteerille annetaan. Tässä tutkimuksessa tähän ei otettu kantaa, vaan kaikki kriteerit saivat saman painoarvon. Tosin luonnollisestikin ne osa-alueet, joista oli mukana useampi kuin yksi kriteeri (esimerkiksi kasvu), painottuivat mittaristossa hieman enemmän kuin muut osa-alueet (esimerkiksi asiakastyytyväisyys).

Verrattaessa KASKARA-mittaristolla ja Tasapainotetulla mittaristolla löydettyjä Heikommin menestyneitä ja Menestyneimpiä yrityksiä havaitaan, että osittain yritysprofiilit olivat samanlaiset (esimerkiksi yrityksen päätoimiala, motiivit yrityksen perustamiseen, tärkeimmän asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta, asiakasstrategia tulevaisuudessa), osittain taas profiloinneissa käytetyt muuttujat olivat erilaiset (taulukot 19 ja 20).

Tarkasteltaessa tutkimuksen mittaristoilla löydettyjä Heikommin menestyneitä yrityksiä nähdään, että nämä yritykset olivat erikoistuneet useimmiten manuaalisten hakkuupalveluiden tuottamiseen. Kun tässä tutkimuksessa lähes kolme neljäsosaa metsäpalveluyrityksistä tarjosi hakkuupalveluja, voidaan kysyä, onko hakkuupalveluyrityksen liikeidea riittävän omaperäinen, ainutlaatuinen. Se, että yritys tuottaa hakkuupalveluja ei kuitenkaan tee yrityksestä menestymätöntä, sillä Menestyneimpien yritysten joukossa oli myös muutama hakkuupalveluyritys (taulukot 19 ja 20). Tosin nämä Menestyneet hakkuupalveluyritykset tuottivat useimmiten koneellisia hakkuupalveluja.

Analysoitaessa Heikommin menestyneitä yrityksiä on nostettava esille myös yrityksen asiakashankinnan onnistuneisuus, tai paremminkin siinä lievä epäonnistuminen. Heikommin menestyneet yritykset eivät ilmeisesti olleet löytäneet yhtä, varmaa ja kannattavaa asiakasta. Tätä kuvastaa yrityksen tärkeimmän asiakkaan keskimääräistä alhaisempi osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta ja yrityksen voimakas halu etsiä jatkossa uusia asiakkaita. Vaikkakaan yrittäjät eivät tuoneet painokkaasti esille markkinointipuolen koulutustarpeita, tämän alan koulutus (esimerkiksi miten palveluja markkinoidaan, myydään; miten palvelut hinnoitellaan) metsuriyrittäjille helpottaisi varmasti yrittäjien ponnistuksia uusien asiakkaiden hankinnassa. Muut aihealueet, joihin tuntuu olevan koulutustarvetta, ovat tietotekniikan käyttö metsäpalveluyrityksen toiminnassa, ja metsäpalveluyrityksen taloushallinnon (esimerkiksi kirjanpito- ja verotuskysymykset) pyörittäminen. Nykyisinhän valtaosin Heikommin menestyneiden yritysten yrittäjät hoitavat itse yritystensä kirjanpidon. Metsäpalveluyrittäjille järjestettävien kurssien tulisi olla kullekin yrittäjärühmälle (metsuriyrittäjät, puukauppiaat, jne.) räätälöityjä, suunnattuja, koska kunkin yrittäjärühmän toimintaympäristö on enemmän tai vähemmän erilainen.

Heikommin menestyneet yrittäjät mainitsivat tärkeimmäksi kilpailukeinokseen henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiinsa (taulukko 19). Hyvissä asiakassuhteissa ei sinällään ole mitään vikaa tai haittaa, mutta voidaan kysyä, kuinka tukevalla pohjalla yrityksen kilpailukyky ja toiminta on, kun asiakas, tai vain asiakkaan yhteyshenkilö yrittäjään päin vaihtuu. Tämän ongelmanhan muutama yrittäjä toi esille kysyttäessä yrittäjiltä heidän kokemia pahimpia ongelmia. Heikommin menestyneet yritykset olivat tehneet yllättävän vähän yhteistyötä muiden yritysten kanssa (taulukko 19) ja hankkineet ulkopuolista konsulttiapua (taulukko 20). Yhteistyön lisääminen toisten yrittäjien kanssa saattaisi olla hedelmällistä yrityksille.

Syvennyttäessä Menestyneimpien yritysten toimintaan havaitaan yritysten päätoimialan olevan monesti jokin muu kuin hakkuu eli Menestyneimpien yritysten liikeideaa voidaan luonnehtia omaperäisemmäksi, luovemmaksi kuin Heikommin menestyneiden yritysten. Ehkä Menestyneimpien yritysten yrittäjien aiempi työtausta on antanut laajemman näkemyksen ja myös paremmat valmiudet hieman omaleimaisemman liikeidean toteuttamiseen. Menestyneimmät yritykset näyttävät löytäneen itselleen yhden, varman asiakkaan, jonka kanssa he aikovat myöskin jatkossa työskennellä. Yrityksen keskittyessä voimakkaasti yhteen asiakkaaseen piilee tietysti vaara siitä, miten yrityksen käy, jos/kun asiakas saa yrityksestä liian voimakkaan otteen, neuvotteluvoiman, jota asiakas alkaa häikäilemättömästi käyttää hyväkseen (vrt. Gill 1985).

Kolmas kokoava, yleisen tason menestysmittari tutkimuksessa oli kysymys: Miten yrityksesi on menestynyt, kun sen toimintaa verrataan muiden saman alan yritysten menestymiseen? (taulukko 18). Tämän mittarin heikkous oli siinä, että yrittäjillä ei ollut tietoa, miten muut saman alan yritykset ovat menestyneet. Sen vuoksi moni yrittäjä totesi: *“No laitetaan se ruksi sinne keskimääräisesti ku emmä oikee tierä niistä muista virmoista!”* Täten *Keskimääräisesti*-luokka oli turvallinen, neutraali vaihtoehto, jonka valitsemalla yrittäjä välttyi joutumasta jompaankumpaan (*Heikommin / Paremmiin*) ääriyhmään.

Katsottaessa neljää yritystä, joiden yrittäjät arvioivat yrityksensä menestyneen paremmin kuin muut saman alan yritykset, nähdään, että yritysten toimiala on jokin muu kuin hakkuu, mikä indikoiinee jo edellä mainittua liikeidean omaperäisyyttä. Yrittäjillä oli taustalla työnjohtajakokemusta, jolla voidaan osittain selittää se, että yrittäjällä oli näkemystä, kompetenssia arvioida yrityksensä menestymistä muihin yrityksiin. Paremmin menestyneet yritykset olivat löytäneet tärkeimmäksi asiakkaakseen ison puunhankintayhtiön. Yrityksen ulkoisista eli eksogeenisista tekijöistä kilpailuolosuhteet eivät näytä haittaavan yritysten menestymistä, koska kolme neljästä paremmin menestyneestä yrittäjästä koki kilpailun kireäksi alalla, jolla heidän yrityksensä toimii. Paremmin menestyneiden yritysten vakavaraisuus oli omalla tasollaan. Hyvä vakavaraisuus antaa luonnollisestikin yritykselle enemmän liikkumavaraa, esimerkiksi mahdollisuuden antaa asiakkailleen hyviä maksuehtoja.

Monen metsäpalveluyrittäjän yrityksen perustamisprosessin oli laukaissut työttömyys tai sen uhka. Näin ollen oman yrityksen perustaminen oli tullut yhdeksi potentiaaliseksi vaihtoehdoksi yrittäjälle - monelle yrittäjälle se oli ilmeisesti jäänyt myös ainoaksi vaihtoehdoksi. Tekemäänsä päätöstä yksikään yrittäjä ei katunut: kaikki yrittäjät kertoivat ryhtyvänsä uudelleen yrittäjäksi, mikäli nyt joutuisivat tekemään tai saisivat tehdä uudelleen yrityksensä perustamispäätöksen. Kaikki Heikommin menestyneet yrittäjätkin olivat valmiita ryhtymään uudelleen yrittäjäksi (taulukko 20). Eräs haastateltu Heikommin menestynyt yrittäjä kiteytti: *“Metsäpalveluyrittäjä on omalaatuinen ihminen: ei toisten kustannuksella olija, tekee huonollakin palkalla!”* Toinen asia sitten on, kuinka kauan metsäpalveluyrittäjät, esimerkiksi moottorisahatyönä hakkaava metsuriyrittäjät, jaksavat yrittää - monet metsäpalveluyrittäjät ovat jo melko iäkkäitä.

## Kirjallisuus

- Aho, T. & Rantanen, H. 1994. Yrityksen Tilinpäätösanalyysi. Otatieto 438. 12. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere. 274 s.
- Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Aloittaneet yritykset 1999, 1. neljännes & Lopettaneet yritykset 1998, 4. neljännes. 1999. Tilastokeskus, Yritykset 1999:9. 9 s.
- Altman, E.I. 1968. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance* 23(4): 589-609.
- Argenti, J. 1976. Corporate collapse: the causes and symptoms. McGraw-Hill Book Company, London. 193 s.
- Baker, W.H., Addams, H.L. & Davis, B. 1993. Business Planning in Successful Small Firms. *Long Range Planning* 26(6): 82-88.
- Barrow, C. 1998. The Essence of Small Business. Second Edition. Prentice Hall Europe, London. 178 s.
- Beaver, G. & Jennings, P.L. 1995. Picking Winners: The Art of Identifying Successful Small Firms. *International Review of Strategic Management* 6: 91-106.
- Begley, T.M. & Boyd, D.P. 1987. Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing* 2(1): 79-93.
- Briggs, D.H. & MacLennan, D.A. 1983. The Prediction of Private Company Failure. *European Management Journal* 2(1): 66-72.
- Butler, A., Letza, S.R. & Neale, B. 1997. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning* 30(2): 242-253.
- Chaganti, R. & Chaganti, R. 1983. A Profile of Profitable and Not-So-Profitable Small Businesses. *Journal of Small Business Management* 21(3): 43-51.
- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61(3): 30-50.
- Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C. & Woo, C.Y. 1988. Survival and Failure: A Longitudinal Study. *Proceedings of the Eighth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, Frontiers of Entrepreneurship Research: 225-237.*
- Cooper, R.G. 1979. The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing* 43(3): 93-103.
- Duchesneau, D.A. & Gartner, W.B. 1990. A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing* 5(5): 297-312.
- Evans, J.S. 1991. Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies* 28(1): 69-89.
- Everett, J. & Watson, J. 1998. Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics* 11(4): 371-390.
- Fiegenbaum, A. & Karnani, A. 1991. Output Flexibility - A Competitive Advantage for Small Firms. *Strategic Management Journal* 12(2): 101-114.
- Gadanne, D. 1999. Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison. *International Small Business Journal* 17(1): 36-56.
- Gaskill, L.R., Van Auken, H.E. & Manning, R.A. 1993. A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management* 31(4): 18-31.
- Gill, J. 1985. Factors Affecting the Survival and Growth of the Smaller Company. *Gower Studies in Small Business* 3. 227 s.
- Halla, T. 1998. Työntekijöitä ei aio palkata juuri kukaan. Työtä halutaan siirtää yrittäjille. *Maaseudun Tulevaisuus* 82(14): 10.
- Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. 1995. Effective Small Business Management. Fifth Edition. The Dryden Press, Fort Worth, TX. 799 s.
- Hoffecker, J. & Goldenberg, C. 1994. Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures. *Journal of Cost Management* 8(3): 5-17.
- Jahnukainen, I. 1984. Käsitteellisen viitteke-

- hikon kehittäminen. Summary: The Artisan-Entrepreneur's Business Understanding. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 1: Tutkimuksia 25. 281 s.
- Jennings, P. & Beaver, G. 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal* 15(2): 63-75.
- Järvisalo, L. 1997. Metsuriyrittäjällä riittää harvennusta. *Metsälehti* 65(19): 11.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74(1): 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1997. Why Does Business Need a Balanced Scorecard? *Journal of Cost Management* 11(3): 5-10.
- Kauranen, I. 1993. The success of a newly established industrial company. Helsinki University of Technology, Institute of Industrial Management, Otaniemi 1993 / 7. 190 s.
- Kettunen, P. 1978. Pienyrityksen kasvun ja kehityksen mahdollisuudet. Teoksessa: Kettunen, P. & Marjosola, I. (toim.). Yritys, arvot ja yhteiskunta. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos, Julkaisuja 41: 2-58.
- Koistinen, A. 1999. Metsäpalveluyrittäminen Suomessa. Summary: Forestry-service entrepreneurship in Finland. Työtehoseuran julkaisuja 367. 46 s.
- Komission suositus, annettu 3. päivänä huhtikuuta 1996, pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä (96/280/EY). 1996. Euroopan yhteisöjen virallinen lehti 39(107): 4-9.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsinki School of Economics and Business Administration, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-116. 290 s.
- Kyytsönen, J. 1998. Metsäpalveluyrittäjiltä eivät työt loppu. Metsiä riittää hoidettavaksi mhyhdistyksille ja yrittäjille. *Maaseudun Tulevaisuus* 82(14): 12.
- Kärhä, K. & Tammiruusu, V. 2000. Metsänomistajien puukauppapytyväisyys. Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskus. Käsikirjoitus.
- Laitinen, E.K. 1990. Konkurssin ennustaminen. Vaasan Yritysinformaatio Oy, Sundom. 302 s.
- Laitinen, E.K. 1992. Prediction of Failure of a Newly Founded Firm. *Journal of Business Venturing* 7(4): 323-340.
- Laitinen, E.K. & Laitinen, T. 1998. Cash Management Behavior and Failure Prediction. *Journal of Business Finance & Accounting* 25(7&8): 893-919.
- Laitinen, J. 1998. Yrittäjämetsurit hoitavat nuoret metsät. *Maaseudun Tulevaisuus* 82(14): 14.
- Littunen, H. 1998. Uusien yritysten menestyminen. Osa V: Yritysten kasvuhalukkuus. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 143. 132 s.
- Litvak, I.A. & Maule, C.J. 1980. Entrepreneurial Success or Failure - Ten Years Later. *Business Quarterly* 45(4): 68-78.
- Luchs, R. 1986. Successful Businesses Compete on Quality-Not Costs. *Long Range Planning* 19(1): 12-17.
- Luk, S.T.K. 1996. Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners. *Journal of Small Business Management* 34(3): 68-74.
- Lussier, R.N. 1995. A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Firms. *Journal of Small Business Management* 33(1): 8-20.
- Mayer, K.B. & Goldstein, S. 1961. The First Two Years: Problems of Small Firm Growth and Survival. Small Business Research Series 2. Small Business Administration, Washington, D.C. 233 s.
- McDougall, P.P., Robinson, R.B.Jr. & DeNisi, A.S. 1992. Modeling New Venture Performance: An Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure, and Venture Origin. *Journal of Business Venturing* 7(4): 267-289.
- Meggison, W.L., Byrd, M.J., Scott, C.R.Jr. & Meggison, L.C. 1997. Small Business Management. An Entrepreneur's Guide to Success. Second Edition. Irwin, Toronto. 664 s.
- Mäkinen, P. 1993a. Puutavaran kuljetusyritysten menestymisen strategiat. Summary: Strategies

- used by timber truck transport companies to ensure business success. *Acta Forestalia Fennica* 238. 83 s.
- Mäkinen, P. 1993b. Metsäkoneyrittämisen menestystekijät. Summary: Success factors for forest machine contractors. *Folia Forestalia* 818. 23 s.
- Mäkinen, V. 1976. Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksenä. Summary: Flexibility as a Condition for Success in Small Enterprises. *Acta Universitatis Tamperensis, Ser. A* 79. 230 s.
- Neilimo, K. 1991. Yritysten menestystekijät 1990-luvulla. Summary: The success factors of the firms in the 1990s. *Liiketaloudellinen Aikauskirja* 40(1): 82-94.
- Näsi, J. 1979. Yrityksen suunnittelun perusteet. Käsitteelliset-metodologiset rakenteet ja tieteenfilosofinen tausta. Summary: The Basis of Corporate Planning. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 1: Tutkimuksia 15. 358 s.
- O'Neill, H.M. & Duker, J. 1986. Survival and Failure in Small Business. *Journal of Small Business Management* 24(1): 30-37.
- Oppenheim, A.N. 1992. Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition. Pinter Publishers, London. 303 s.
- Osborne, R.L. 1991. The Dark Side of the Entrepreneur. *Long Range Planning* 24(3): 26-31.
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjäyys Suomessa. Tietosykli Oy, Helsinki. 108 s.
- Plaschka, G. 1990. Person-related and microsocial characteristics of successful and unsuccessful entrepreneurs. Teoksessa: Donckels, R. & Miettinen, A. (toim.). *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Billing & Sons Ltd, Worcester. s. 187-202.
- Prihti, A. 1980. Yrityksen saneeraus ja toiminnan uudelleensuuntaus. *Ekonomia-sarja* 63. Weilin+Göös kirjapaino, Espoo. 95 s.
- Riikilä, M. 1994. Metsänhoitoyhdistysten tontille tunkua. Suomessa yli sata metsäpalveluyrittäjää. *Metsälehti* 62(16): 10.
- Roure, J.B. & Keeley, R.H. 1990. Predictors of Success in New Technology Based Ventures. *Journal of Business Venturing* 5(4): 201-220.
- Ruuhela, R. 1972. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Summary: A Capital Investment Model of the Growth and Profitability of the Firm. The Helsinki School of Economics, *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A*:8. 93 s.
- Ruuhela, R. 1975. Yrityksen kasvu ja rahoitus. Toinen painos. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki. 113 s.
- Ruuhela, R. 1989. Yrityksen kasvu, kannattavuus ja rahoitus (KASKARA). Vaasan korkeakoulu, Laskentatoimen ja menetelmätieteiden laitos, Luennot, Osa I: Teoria. 64 s.
- Sapienza, H.J. & Grimm, C.M. 1997. Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22(1): 5-24.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning* 20(3): 45-52.
- Sharma, S. & Mahajan, V. 1980. Early Warning Indicators of Business Failure. *Journal of Marketing* 44(4): 80-89.
- Sirviö, S. 1995. Metsäpalveluyrittäjiin voi luottaa. Yrittäjät entisiä metsureita. *Maaseudun Tulevaisuus* 79(101): 14.
- Smallbone, D. 1990. Success and Failure in New Business Start-ups. *International Small Business Journal* 8(2): 34-47.
- Sommers, W.P. & Koc, A. 1987. Why Most New Ventures Fail (and How Others Don't). *Management Review* 76(9): 35-39.
- Stanford, M.J. 1982. *New Enterprise Management*. Reston Publishing Company, Reston, VA. 361 s.
- Stuart, R.W. & Abetti, P.A. 1990. Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance. *Journal of Business Venturing* 5(3): 151-162.
- Suomen Yritykset 1997. 1999. Tilastokeskus, Yritykset 1999:3. 121 s.
- Tamminen, R. 1982. Menestyvän pienyrityksen piirteitä. University of Jyväskylä, Department of Economics and Management, Working Paper 20. 5 s.



- Tamminen, R. 1984. Menestyvän pienyrityksen tunnistamisesta. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos, Julkaisuja 66. 23 s.
- Thomas, J.III & Evanson, R.V. 1987. An Empirical Investigation of Association Between Financial Ratio and Small Business Success. *Journal of Business Finance & Accounting* 14(4): 555-571.
- Trondsen, T.J. 1997. Is It Possible to Identify Success Factors in Young, Growing Firms? *Small Business and Enterprise Development* 4(2): 87-94.
- af Ursin, A. 1998. Finnish Entrepreneurship and the Recession of the 1990's: Some Preliminary Results. Tiivistelmä: Suomalainen yrittäjyys 1990-luvun lamassa: alustavia empiirisiä tuloksia. Pellervo Economic Research Institute, Working Papers 14. 20 s.
- Virtanen, V. & Laitinen, E.K. 1986. Vastaperustetun pienyrityksen eloonjäänti/konkurssiprosessin selittäminen. Summary: The success/failure process of a newly-founded business firm. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 35(3): 250-263.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 1995. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Tammer-Paino Oy, Tampere. 93 s.
- Örn, J., Hämäläinen, J., Kariniemi, A. & Rajamäki, J. 1998a. Metsäpalveluyrittämisen edellytysten kehittäminen. Kysely metsäpalveluyritysten toiminnasta. Metsätehon raportti 59. 11 s.
- Örn, J., Hämäläinen, J., Kariniemi, A. & Rajamäki, J. 1998b. Metsäpalveluyrittämisen edellytysten kehittäminen. Metsäpalveluyrityksen kuva. Metsätehon raportti 60. 13 s.



# METSÄPALVELUYRITTÄJÄTUTKIMUS

## Metsäntutkimuslaitos / Vantaa

Lomakekoodi: |\_\_|\_\_|\_\_|

Yrityksen nimi: \_\_\_\_\_  
 Yrittäjän nimi: \_\_\_\_\_  
 Osoite: \_\_\_\_\_  
 Sijaintikunta: \_\_\_\_\_  
 Puhelinnumero: \_\_\_\_\_  
 Haastattelu alkoi: \_\_\_\_\_  
 Haastattelu päättyi: \_\_\_\_\_

### A. YRITTÄJÄN & YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

1. Ensiksikin, voisitko kertoa lyhyesti yrityksesi liiketoiminnasta?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Mistä vuodesta lähtien olet toiminut metsäpalveluyrittäjänä?

Vuodesta 19 \_\_\_\_\_

3. Minä vuonna olet syntynyt?

Vuonna 19 \_\_\_\_\_

4. Oletko yrittäjäperheestä?

Ei

Kyllä:

Isä, mikä?

Äiti, mikä?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. Mitä teit? / Missä työtehtävissä olit ennen metsäpalveluyrittäjäksi ryhtymistä?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Olitko työttömänä ennen metsäpalveluyrityksesi perustamista?

Ei

Kyllä, kuinka monta kuukautta / vuotta?

\_\_\_\_\_ kuukautta

\_\_\_\_\_ vuotta

7. **Kuinka monta vuotta yhteensä Sinulla oli työkokemusta ennen metsäpalveluyrittäjäksi ryhtymistä?**  
 Noin \_\_\_\_\_ vuotta
8. **Oliko Sinulla yrittäjäkokemusta ennen metsäpalveluyrityksesi perustamista?**  
 Ei  
 Kyllä, missä yrityksessä? \_\_\_\_\_
9. **Voisitko mainita tärkeimmät syyt metsäpalveluyrityksesi perustamiseen? (KORTTI 1)**
10. **Oliko Sinulla muita suunnitelmia tai vaihtoehtoja metsäpalveluyrityksesi perustamisen rinnalla? (esimerkiksi mennä palkkatyöhön)**  
 Ei  
 Kyllä, mitä suunnitelmia? \_\_\_\_\_
11. **Mikä on tavallisen työpäiväsi pituus? Entä monenako päivänä viikossa työskentelet yrityksessäsi? Ja montako työviikkoa kertyy vuodessa?**  
 \_\_\_\_\_ tuntia päivässä  
 \_\_\_\_\_ päivänä viikossa  
 \_\_\_\_\_ viikkoa vuodessa
12. **Oletko pää- vai sivutoiminen metsäpalveluyrittäjä?**  
 Päätoiminen  
 Sivutoiminen, mistä pääosa tuloista? \_\_\_\_\_
13. **Kuinka suuri osuus bruttotuloistasi on metsäpalveluyrityksestäsi tulevaa yritystuloa?**  
 Noin \_\_\_\_\_ %
14. **Oletko osakkaana jossakin muussa yrityksessä?**  
 Ei  
 Kyllä, missä yrityksessä? \_\_\_\_\_
15. **Millainen peruskoulutus / metsäalan ammattikoulutus Sinulla on?**
- |  |  |
|--|--|
| <i>Peruskoulutus</i>                           | <i>Ammattikoulutus</i>                                 |
| <input type="checkbox"/> Kansakoulu            | <input type="checkbox"/> Ei metsäkoulutusta            |
| <input type="checkbox"/> Keski- tai peruskoulu | <input type="checkbox"/> Koulutasoinen ammattitutkinto |
| <input type="checkbox"/> Lukio                 | <input type="checkbox"/> Opistotasoinen tutkinto       |
|  | <input type="checkbox"/> Akateeminen tutkinto          |
16. **Minkälaista jatko- ja täydennyskoulutusta olet hankkinut/saanut viimeisen parin vuoden aikana?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 En ole hankkinut mitään jatkokoulutusta → Siirry kysymykseen A18!
17. **Oletko saanut mielestäsi riittävästi jatko- ja täydennyskoulutusta?**  
 Ei  
 Kyllä

18. Miltä osa-alueilta/asioista koet tarvitsevasi eniten lisäkoulutusta?

---



---



---



---

19. Siviilissäätysi?

- Avio-/avoliitossa  
 Naimaton  
 Eronnut / asumuserossa  
 Leski

20. Huollettavien lasten lukumäärä?

\_\_\_\_\_ lasta

21. Onko avio-/avopuolisosi yrityksesi palveluksessa?

- Ei  
 Kyllä

22. Paljonko omistat metsää? Entä paljonko peltoa?

Metsätalousmaata \_\_\_\_\_ hehtaaria  
 Omaa peltoa \_\_\_\_\_ hehtaaria

## B. YRITYS & SEN TOIMINTA

1. Yrityksesi oikeudellinen muoto perustettaessa / nykyään?

<i>Perustettaessa</i>	<i>Nykyään (1999)</i>
<input type="checkbox"/> Toiminimi	<input type="checkbox"/> Toiminimi
<input type="checkbox"/> Avoin yhtiö	<input type="checkbox"/> Avoin yhtiö
<input type="checkbox"/> Kommandiittiyhtiö	<input type="checkbox"/> Kommandiittiyhtiö
<input type="checkbox"/> Osakeyhtiö	<input type="checkbox"/> Osakeyhtiö
<input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____	<input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____

2. Yrityksen omistajien määrä ja omistusosuudet?

<i>Perustettaessa</i>	_____ omistaja(a) / itse omistan _____ %
<i>Nykyään</i>	_____ omistaja(a) / itse omistan _____ %

3. Yrityksen henkilöstö yrittäjän lisäksi?

	<i>Vakinainen</i> (hlöä)	<i>Tilapäiset</i> (hlötyökk.)
<i>Perustamisvuonna</i>	_____	_____
<i>Viime vuonna (1998)</i>	_____	_____
<i>Tänä vuonna (1999)</i>	_____	_____
<i>Ensi vuonna (arvio)</i>	_____	_____

4. Yrityksen liikevaihto?

<i>Perustamisvuonna</i>	_____ markkaa
<i>Viime vuonna (1998)</i>	_____ markkaa
<i>Tänä vuonna (1999) (arvio)</i>	_____ markkaa
<i>Ensi vuonna (arvio)</i>	_____ markkaa

5. Mitkä ovat yrityksesi **nykyiset päätuotteet/-palvelut**? **Minkälaisella kalustolla** tuotat ko. tuotteita/palveluja? Entä mikä on **keskimääräinen tuotos** ko. tuotantoprosessissa? Ja lopuksi mitkä ovat **päätuotteiden/-palveluiden osuudet** yrityksesi **liikevaihdosta**?  
**Tuote/palvelu A** \_\_\_\_\_

• Kalusto \_\_\_\_\_

Tuotos \_\_\_\_\_ (esim. m<sup>3</sup>/h, ha/työpäivä, jne)

Osuus liikevaihdosta \_\_\_\_\_ %

**Tuote/palvelu B** \_\_\_\_\_

• Kalusto \_\_\_\_\_

Tuotos \_\_\_\_\_ (esim. m<sup>3</sup>/h, ha/työpäivä, jne)

Osuus liikevaihdosta \_\_\_\_\_ %

**Tuote/palvelu C** \_\_\_\_\_

• Kalusto \_\_\_\_\_

Tuotos \_\_\_\_\_ (esim. m<sup>3</sup>/h, ha/työpäivä, jne)

Osuus liikevaihdosta \_\_\_\_\_ %

**Tuote/palvelu D** \_\_\_\_\_

• Kalusto \_\_\_\_\_

Tuotos \_\_\_\_\_ (esim. m<sup>3</sup>/h, ha/työpäivä, jne)

Osuus liikevaihdosta \_\_\_\_\_ %

6. Jos yrityksesi nykyisten tuotteiden/palveluiden lukumäärää verrataan perustamisvuoden tilanteeseen, minkälaisia muutoksia on tapahtunut?

- Tuotteiden/palveluiden lukumäärä on kasvanut  
 Tuotteiden/palveluiden lukumäärä pysynyt ennallaan  
 Tuotteiden/palveluiden lukumäärä on vähentynyt

7. Jos nykykaluston määrää verrataan perusvuoden kalustoon, onko kaluston määrässä tapahtunut muutoksia?

- Kaluston määrä on kasvanut  
 Kaluston määrä on pysynyt ennallaan  
 Kaluston määrä on vähentynyt

8. Kuinka suuri on yrityksesi nykyinen toiminta-alue (säteeltään)?

Säteeltään noin \_\_\_\_\_ kilometriä

9. Luettele kunnat, joiden alueella yrityksesi toimii.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. Jos yrityksesi nykyistä toiminta-alueetta verrataan perustamisvuoden toiminta-alueeseen, niin onko tapahtunut muutoksia?

- Toiminta-alue on kasvanut  
 Toiminta-alue on pysynyt ennallaan  
 Toiminta-alue on pienentynyt

11. **Kuinka monta asiakasta yritykselläsi nykyään on?**  
 \_\_\_\_\_ isoa (esim. Metsäliitto, Stora Enso, UPM-Kymmene, Metsähallitus)  
 \_\_\_\_\_ keskisuurta/pientä (esim. metsänomistajat, mhyt, kunnat, seurakunnat)
12. **Onko asiakkaiden lukumäärässä tapahtunut muutoksia sitten yrityksesi perustamisvuoden?**  
 Asiakkaiden lukumäärä on kasvanut  
 Asiakkaiden lukumäärä on pysynyt ennallaan  
 Asiakkaiden lukumäärä on vähentynyt
13. **Seuraavassa tarkastellaan yrityksesi toimintaa kolmen merkittävimmän asiakkaan kanssa!**
- A. Asiakas:** Mikä nimeltään? \_\_\_\_\_
- I Mitä tuotteita/palveluja asiakkaasi ostaa?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- II Mikä on asiakkaasi osuus yrityksesi liikevaihdosta?**  
 Noin \_\_\_\_\_ % lv:sta
- III Mistä vuodesta lähtien asiakkaasi on ostanut tuotteitasi/palvelujasi?**  
 Vuodesta 19\_\_\_\_\_
- IV Miten ko. asiakassuhde syntyi?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- V Onko asiakkaallasi joitakin erityisvaatimuksia?**  
 Ei  
 Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_
- (VI Jos teet hakkuuta, minkälaiset leimikot saat esimerkiksi mhy:ien vakituisiin metsureihin verrattuna?)**  
 Heikommat  
 Samanlaiset  
 Paremmat
- VII Onko asiakkaasi esittänyt, että voisit laajentaa yrityksesi tuote-/palveluvalikoimaa?**  
 Ei  
 Kyllä
- VIII Minkälaista palautetta olet saanut asiakkaaltasi?**  
 Pääosin positiivista  
 Sekä positiivista että negatiivista  
 Pääosin negatiivista  
 Ei mitään palautetta

**B. Asiakas:** Mikä nimeltään? \_\_\_\_\_

**I** Mitä tuotteita/palveluja asiakkaasi ostaa?

---

---

**II** Mikä on asiakkaasi osuus yrityksesi liikevaihdosta?

Noin \_\_\_\_\_ % lv:sta

**III** Mistä vuodesta lähtien asiakkaasi on ostanut tuotteitasi/palvelujasi?

Vuodesta 19 \_\_\_\_\_

**IV** Miten ko. asiakassuhde syntyi?

---

---

**V** Onko asiakkaallasi joitakin erityisvaatimuksia?

Ei

Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_

**(VI** *Jos teet hakkuuta, minkälaiset leimikot saat esimerkiksi mhy:ien vakituisiin metsureihin verrattuna?)*

Heikommat

Samanlaiset

Paremmat

**VII** Onko asiakkaasi esittänyt, että voisit laajentaa yrityksesi tuote-/palveluvalikoimaa?

Ei

Kyllä

**VIII** Minkälaista palautetta olet saanut asiakkaaltasi?

Pääosin positiivista

Sekä positiivista että negatiivista

Pääosin negatiivista

Ei mitään palautetta



**C. Asiakas:** Mikä nimeltään? \_\_\_\_\_

**I** Mitä tuotteita/palveluja asiakkaasi ostaa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**II** Mikä on asiakkaasi osuus yrityksesi liikevaihdosta?

Noin \_\_\_\_\_ % lv:sta

**III** Mistä vuodesta lähtien asiakkaasi on ostanut tuotteitasi/palvelujasi?

Vuodesta 19 \_\_\_\_\_

**IV** Miten ko. asiakassuhde syntyi?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**V** Onko asiakkaallasi joitakin erityisvaatimuksia?

Ei

Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_

**(VI** *Jos teet hakkuuta, minkälaiset leimikot saat esimerkiksi mhy:ien vakituisiin metsureihin verrattuna?)*

Heikommat

Samanlaiset

Paremmat

**VII** Onko asiakkaasi esittänyt, että voisit laajentaa yrityksesi tuote-/palveluvalikoimaa?

Ei

Kyllä

**VIII** Minkälaista palautetta olet saanut asiakkaaltasi?

Pääosin positiivista

Sekä positiivista että negatiivista

Pääosin negatiivista

Ei mitään palautetta

14. Miten suurta asiakaskuntasi vaihtuvuus on ollut viimeisen parin vuoden aikana?  
 Asiakaskunta on pysynyt samana  
 Asiakaskunnassa on ollut pientä vaihtuvuutta  
 Asiakaskunta on vaihtunut täysin
15. Kuinka paljon arvioit *potentiaalisia* asiakkaita (asiakkaat, joiden kanssa et ole vielä ollut liikesuhteessa, mutta jotka voisivat lähiaikoina tulla yrityksesi asiakkaaksi) olevan yrityksesi nykyisellä toiminta-alueella?  
 Noin \_\_\_\_\_ kappaletta
16. Miten suuren liikevaihdon kasvun edellä mainitsemasi asiakasryhmä voisi tuottaa yrityksellesi? Tee vertailu tilikauden 1998 liikevaihtoon!  
 Noin \_\_\_\_\_ %:n liikevaihdon kasvun
17. Markkinoitko yrityksesi palveluja kaupunkilaismetsänomistajille?  
 Ei  
 Kyllä
18. Käytätkö tietokonetta yrityksesi toiminnassa?  
 Ei  
 Kyllä, missä toiminnoissa? \_\_\_\_\_
19. Onko yrityksesi käyttänyt ulkopuolisia ammatillisia palveluja viimeisen parin vuoden aikana? (esimerkiksi tilitoimisto, mainostoimisto, lakimies)  
 Ei  
 Kyllä, mitä palveluja? \_\_\_\_\_
20. Arvioi yrityksesi nykyistä kannattavuutta ja taloudellista tilaa (maksuvalmius & vakavaraisuus) käyttäen kouluarvosana-asteikkoa (4...10: 4=Erittäin huono ... 10=Kiitettävä).  
 \_\_\_\_\_ Kannattavuus  
 \_\_\_\_\_ Maksuvalmius [=kyky suoriutua juoksevista kuluista/laskuista]  
 \_\_\_\_\_ Vakavaraisuus [=yrityksen omavaraisuusaste]
21. Miten hyvin yrityksesi on oman arviosi mukaan menestynyt verrattuna muihin saman alan yrityksiin?  
 Selvästi paremmin  
 Paremmin  
 Keskimääräisesti  
 Heikommin  
 Selvästi heikommin

## C. KILPAILU & KILPAILUKEINOT

1. Miten luonnehtisit kilpailua tarjoamiesi tuotteiden/palveluiden alalla nykyisellä toiminta-alueellasi?  
 Kilpailu on vähäistä  
 Kilpailu on melko vähäistä  
 Kilpailu on melko kireää/kovaa  
 Kilpailu on kireää/kovaa

2. Kuinka monta kovaa kilpailijaa arvioisit yritykselläsi olevan nykyisellä toiminta-alueella?  
Noin \_\_\_\_\_ kovaa kilpailijaa
3. Voisitko mainita yrityksesi käyttämät tärkeimmät kilpailukeinot?  
(KORTTI 2)
4. Eroavatko kovimpien kilpailijoidesi käyttämät kilpailukeinot yrityksesi käyttämistä kilpailukeinoista?  
 Ei  
 Kyllä, miten?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Onko yrityksesi joillakin yritystoiminnan osa-alueilla selvästi kilpailijoitaan parempi?  
 Ei  
 Kyllä, millä osa-alueilla?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Voisitko nimetä yrityksesi suurimmat vahvuudet?  
A) \_\_\_\_\_  
B) \_\_\_\_\_  
C) \_\_\_\_\_
7. Toisaalta voisitko nimetä yrityksesi pahimmat heikkoudet?  
A) \_\_\_\_\_  
B) \_\_\_\_\_  
C) \_\_\_\_\_
8. Onko mielestäsi alalle, jolla yrityksesi nykyään toimii, helppoa tulla?  
 Ei, miksi ei ole? \_\_\_\_\_  
 Kyllä
9. Toisaalta miten arvioit, onko alalla, jossa yrityksesi nykyään toimii, yrityksen toiminnan lopettaminen helppoa?  
 Ei, miksi ei ole? \_\_\_\_\_  
 Kyllä

## D. *INVESTOINNIT & NIIDEN RAHOITUS*

1. Miten yrityksesi perustamisinvestoinnit rahoitettiin? Voi olla useampikin rasti!  
 Yrittäjän oma pääomasijoitus  
 Yrittäjän ottamat henkilökohtaiset lainat  
 Muu lainarahoitus [esim. lainat sukulaisilta/tuttavilta]  
 Julkinen tuki  
 Kunnan tuki  
 Muu rahoitusmuoto, mikä? \_\_\_\_\_

2. Mikä oli Sinun oman pääomasijoituksen ja henkilökohtaisten lainojen osuus kaikista perustamisinvestoinneista?  
Noin \_\_\_\_\_ %
3. Paljonko perustamisinvestoinnit olivat yhteensä? Entä paljonko käytit investointeihin viime vuonna (1998)? Ja paljonko investoinnit ovat arviosi mukaan tänä vuonna ja ensi vuonna?
- |                                   |            |         |
|-----------------------------------|------------|---------|
| <i>Perustamisinvestoinnit</i>     | Noin _____ | markkaa |
| <i>Viime vuonna (1998)</i>        | Noin _____ | markkaa |
| <i>Tänä vuonna (1999) (arvio)</i> | Noin _____ | markkaa |
| <i>Ensi vuonna (arvio)</i>        | Noin _____ | markkaa |
4. Mikä on nykyään yrityksesi investointien tärkein rahoituslähde?
- Tulorahoitus
- Lainarahoitus
- Julkinen rahoitus
- Muu rahoitusmuoto, mikä? \_\_\_\_\_
5. Onko rahoituksen hankinta ja saanti ollut ongelma yrityksellesi kuluneiden vuosien aikana?
- Ei
- Kyllä
6. Kuka hoitaa yrityksesi kirjanpidon ja tilinpäätökset?
- Tilitoimisto
- Yrittäjä itse
- Joku muu, kuka? \_\_\_\_\_

## **E. YRITTÄJYYS**

1. Mikä oli epävarmuuden tunne käynnistäessäsi metsäpalveluyritystäsi?
- Olin erittäin luottavainen
- Olin melko luottavainen
- Olin melko epävarma
- Olin erittäin epävarma
2. Onko yrityksesi toiminta käynnistynyt odotustesi mukaisesti?
- Paremmin kuin odotin
- Odotusten mukaisesti
- Heikommin kuin odotin
3. Mitkä ovat olleet suurimmat ongelmat, jotka olet kohdannut kuluneiden vuosien aikana? Mainitse kolme suurinta/pahinta ongelmaa!
- A) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_
- C) \_\_\_\_\_

4. Jos voisit palata ajassa taaksepäin, ryhtyisitkö uudelleen yrittäjäksi olettaen, että tietäisit yrittämisestä sen mitä nyt tiedät?
- En ryhtyisi  
 Ainakin harkitsisin tarkkaan  
 Varmasti ryhtyisin
5. Millä ominaisuuksilla/asioilla kuvaisit hyvää yrittäjää?
- A) \_\_\_\_\_  
 B) \_\_\_\_\_  
 C) \_\_\_\_\_  
 D) \_\_\_\_\_  
 E) \_\_\_\_\_
6. Miten edellisessä kohdassa luettelemasi ominaisuudet kuvaavat Sinua yrittäjänä?
- Erittäin hyvin  
 Melko hyvin  
 Melko huonosti  
 Erittäin huonosti
7. Minkälaista yhteistyötä yrityksesi on tehnyt toisten yritysten kanssa viimeisen parin vuoden aikana?
- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Ei ole tehnyt minkäänlaista yhteistyötä → *Siirry kysymykseen E10!*
8. Voisitko luetella tärkeimmät yhteistyökumppanisi? Kolme riittää!
- A) \_\_\_\_\_  
 B) \_\_\_\_\_  
 C) \_\_\_\_\_
9. Miten yhteistyö on mielestäsi toiminut?
- Hyvin  
 Tyydyttävästi  
 Huonosti
10. Miten yrittäjiä arvostetaan paikkakunnallasi?
- Hyvin  
 Tyydyttävästi  
 Huonosti

## F. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

1. Missä haluaisit olla ja mitä haluaisit tehdä viiden vuoden kuluttua?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Mitkä ovat mielestäsi metsäpalveluyrittämisen suurimmat mahdollisuudet tulevaisuudessa?  
 A) \_\_\_\_\_  
 B) \_\_\_\_\_  
 C) \_\_\_\_\_
3. Mitkä ovat mielestäsi metsäpalveluyrittämisen pahimmat uhat tulevaisuudessa?  
 A) \_\_\_\_\_  
 B) \_\_\_\_\_  
 C) \_\_\_\_\_
4. Arvioi, miten yrityksesi menestyy viiden vuoden kuluttua verrattuna sen nyky-  
 menestykseen.  
 Paremmin  
 Ei muutosta  
 Heikommin  
 Ei ole enää toiminnassa
5. Onko tavoitteenasi ensisijaisesti hankkia uusia asiakkaita vai keskittyä nykyisten  
 asiakassuhteiden ylläpitämiseen?  
 Uudet asiakkaat  
 Nykyiset asiakkaat  
 Sekä uudet että nykyiset asiakkaat
6. Pyritkö jatkuvasti kehittämään uusia tuotteita/palvelupaketteja vai keskitytkö ny-  
 kyisten tuotteiden/palveluiden kehittämiseen?  
 Uudet tuotteet/palvelut  
 Nykyiset tuotteet/palvelut  
 Sekä uudet että nykyiset tuotteet/palvelut
7. Miten arvioit yhteistyön/-toiminnan kehittyvän yrityksesi ja muiden yritysten välillä  
 parin seuraavan vuoden aikana?  
 Lisääntyy, miten? \_\_\_\_\_  
 Ei muutosta \_\_\_\_\_  
 Vähenee, miten? \_\_\_\_\_
8. Miten arvioit yrityksesi toiminnan muuttuvan parin seuraavan vuoden aikana?  
 Toiminta laajentuu voimakkaasti  
 Toiminta laajentuu maltillisesti  
 Toiminta jatkuu entisellään  
 Toiminta tulee supistumaan  
 Toiminta tulee loppumaan
9. Onko Sinulla halukkuutta puukaupankäyntiin ja puunhankintaan kannolta teh-  
 taalle? (esimerkiksi hoitamaan PK-yritysten puunhankintaa)  
 Ei  
 Kyllä
10. Miten arvioit yrityksesi kannattavuuden ja taloudellisen tilan (maksuvalmius &  
 vakavaraisuus) kehittyvän parin seuraavan vuoden aikana?  

<i>Kannattavuus</i>	<i>Taloudellinen tila</i>
<input type="checkbox"/> Paranee	<input type="checkbox"/> Paranee
<input type="checkbox"/> Pysyy ennallaan	<input type="checkbox"/> Pysyy ennallaan
<input type="checkbox"/> Heikkenee	<input type="checkbox"/> Heikkenee

**11. Millaisena näet metsäpalveluyrittämisen tulevaisuuden?** Hyvänä ”Tarjoaa toimeentulomahdollisuuden” Heikkona Muunlaisena, millaisena? \_\_\_\_\_**Mitä muuta haluaisit sanoa yrittämisestä? Sana on vapaa!**

---

---

---

---

**Minkälaisina pidit tämän haastattelun kysymyksiä? Oliko mitä puutteita?**

---

---

---

---

**KORTTI 1**

**Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita ja tekijöitä Sinun yrityksesi perustamisen kannalta?**

**Valitse viisi tärkeintä tekijää siten, että:**

**1. = tärkein, 2. = toiseksi tärkein, 3. = kolmanneksi tärkein ...**

- \_\_\_\_\_ Työttömyys tai sen uhka  
 \_\_\_\_\_ Negatiiviset kokemukset edellisestä työpaikasta/-tehtävästä  
 \_\_\_\_\_ Pyrkimys itsensä toteuttamiseen  
 \_\_\_\_\_ Halu riippumattomuuteen  
 \_\_\_\_\_ Yrittämisen haasteellisuus
- \_\_\_\_\_ Tuotteella/palvelulla selkeä asiakasryhmä  
 \_\_\_\_\_ Tunsin entuudestaan osan asiakkaista  
 \_\_\_\_\_ Toimitilojen löytyminen  
 \_\_\_\_\_ Tuotantokoneiden löytyminen  
 \_\_\_\_\_ Pyrkimys ansiotulojen kohottamiseen
- \_\_\_\_\_ Pyrkimys monipuolisempaan työhön  
 \_\_\_\_\_ Toimeentulon turvaaminen perheenjäsenille  
 \_\_\_\_\_ Ammatillinen koulutus alalta  
 \_\_\_\_\_ Viimeisen työpaikan antama työkokemus  
 \_\_\_\_\_ Aikaisemmat työkokemukset
- \_\_\_\_\_ Osallistuminen yrittäjäkoulutukseen  
 \_\_\_\_\_ Oma tuote-/palveluidea tai tuotantomenetelmä  
 \_\_\_\_\_ Saatu asiantuntija-apu  
 \_\_\_\_\_ Halu tuottaa tuotetta/palvelua, jota ei vielä ollut tarjolla (markkina-aukon täyttämisen)  
 \_\_\_\_\_ Kysyntää tuotteella/palvelulla jo ollut
- \_\_\_\_\_ Kilpailun vähäisyys antoi mahdollisuuden  
 \_\_\_\_\_ Etenemismahdollisuuksien puute  
 \_\_\_\_\_ Sukulaisten/tuttavien esimerkki  
 \_\_\_\_\_ Ulkopuolisen henkilön kannustus  
 \_\_\_\_\_ Hyvät suhteet rahoittajiin
- \_\_\_\_\_ Yhtiökumppanin mukaantulo  
 \_\_\_\_\_ Alihankintasopimuksen syntyminen  
 \_\_\_\_\_ Omat taloudelliset resurssit  
 \_\_\_\_\_ Pankkien lainarahoituksen järjestymisen helposti  
 \_\_\_\_\_ Julkiset rahoitustuet (esim. starttirahan saanti)  
 \_\_\_\_\_ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_



Lomakekoodi: |\_|\_|\_|

**KORTTI 2**

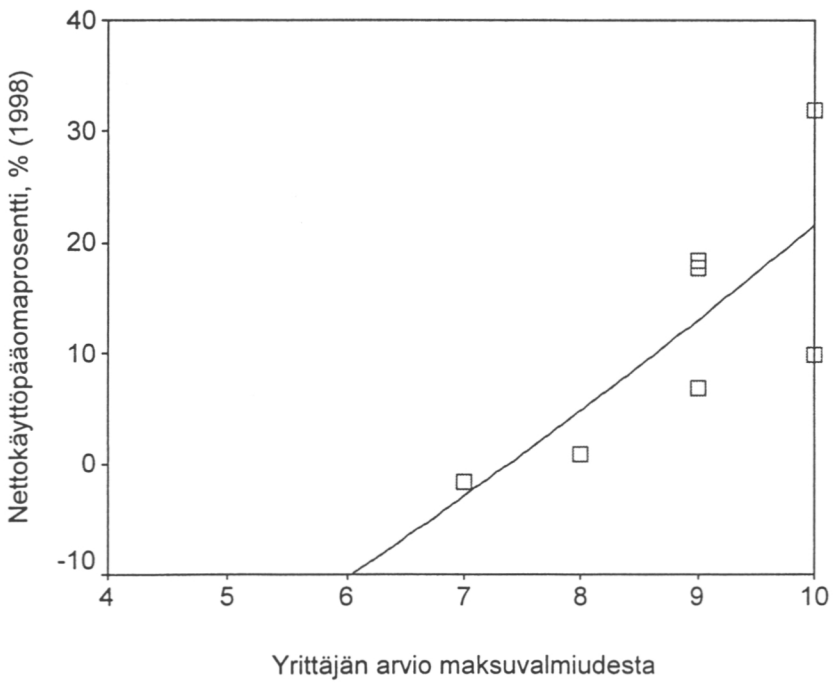
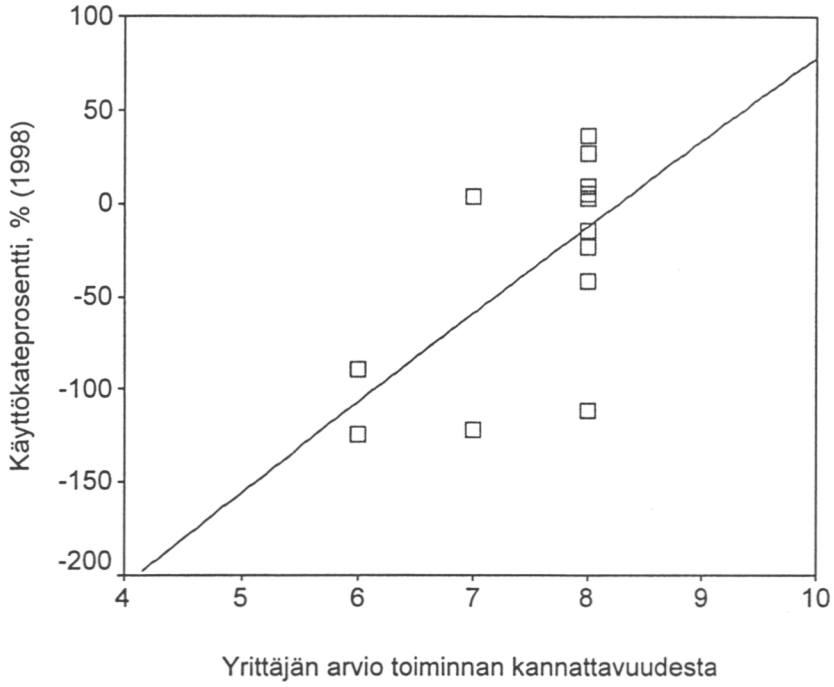
**Kuinka tärkeänä pidät seuraavia kilpailukeinoja Sinun yrityksesi toiminnan ja menestymisen kannalta?**

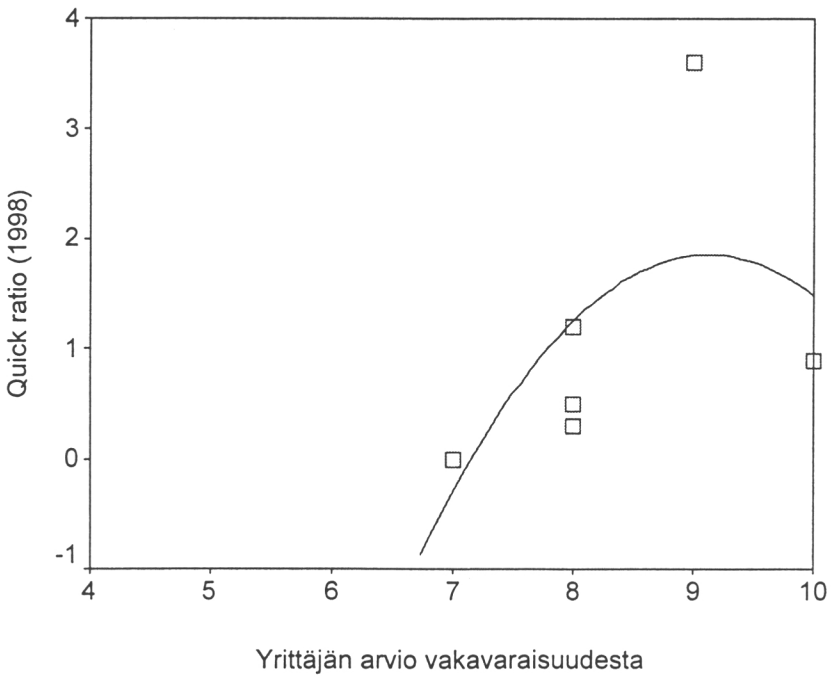
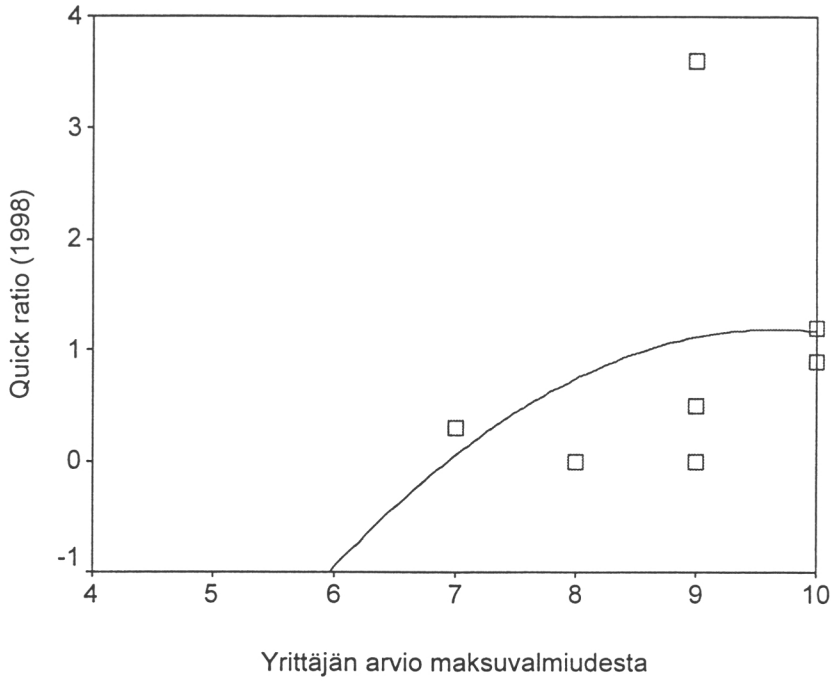
**Valitse viisi tärkeintä kilpailukeinoa siten, että:**

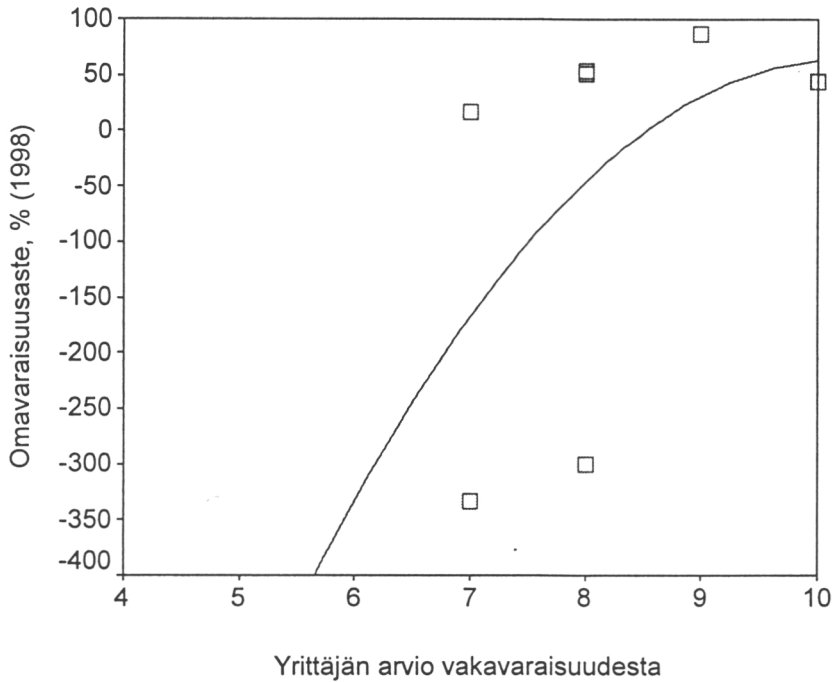
**1. = tärkein, 2. = toiseksi tärkein, 3. = kolmanneksi tärkein ...**

- \_\_\_\_\_ Yrityksen pienuus  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen tunnettavuus  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen maine  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen sijainti  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen rahoituspohja ja -resurssit
- \_\_\_\_\_ Yrityksen omistuspohja  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen tuotantokoneisto  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen tuotantomenetelmät  
 \_\_\_\_\_ Luovuus yrityksessä  
 \_\_\_\_\_ Jatkuva tuotteiden/palveluiden kehittäminen
- \_\_\_\_\_ Henkilöstön ammattitaito  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen johdon kokemus alalta  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen johdon liikkeenjohdolliset taidot  
 \_\_\_\_\_ Hyvä kannattavuus- ja tulossuunnittelu  
 \_\_\_\_\_ Hyvä talousseuranta
- \_\_\_\_\_ Yrityksen joustavuus  
 \_\_\_\_\_ Alhainen kustannustaso yrityksessä  
 \_\_\_\_\_ Yrityksen materiaali- ja tietovirtojen hallinta  
 \_\_\_\_\_ Raaka-aineiden saatavuus  
 \_\_\_\_\_ Tuotteiden jakelu ja kuljetukset
- \_\_\_\_\_ Palvelun nopeus  
 \_\_\_\_\_ Toiminnan tehokkuus  
 \_\_\_\_\_ Toimitusvarmuus (aikataulut pitävät)  
 \_\_\_\_\_ Yhteistyö muiden yritysten kanssa  
 \_\_\_\_\_ Alihankintasopimukset
- \_\_\_\_\_ Monipuolinen tuote-/palveluvalikoima  
 \_\_\_\_\_ Onnistunut markkinointi- ja myyntityö  
 \_\_\_\_\_ Henkilökohtaiset yhteydet asiakkaisiin  
 \_\_\_\_\_ Maksuehdot asiakkaille  
 \_\_\_\_\_ Markkinaosuus
- \_\_\_\_\_ Asiakkaiden tarpeiden huomiointi (asiakassuuntautuneisuus)  
 \_\_\_\_\_ Tuotteiden/palveluiden laatu  
 \_\_\_\_\_ Tuotteiden/palveluiden erilaistaminen  
 \_\_\_\_\_ Tuotteiden/palveluiden hinta  
 \_\_\_\_\_ Keskittyminen paikallisiin markkinoihin  
 \_\_\_\_\_ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_









*KAAVAT* (Yritystutkimusneuvottelukunta 1995):

$$\bullet \text{ Käyttökateprosentti} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

$$\bullet \text{ Nettokäyttöpääomaprocentti} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Rahoitusomaisuus} - \text{Lyhytaikaiset velat}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

$$\bullet \text{ Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat} - \text{Saadut ennakkomaksut}}$$

$$\bullet \text{ Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakkomaksut}} \times 100$$





ISBN 951-40-1728-5  
ISSN 0358-4283  
Hakapaino 2000