

Metsäyrittäjyyden monet ulottuvuudet

Juha-Matti Markkola, Jouni Bergroth, Paula Jylhä, Hannu Kämäri,
Juho Rantala, Kari Kannisto ja Jori Uusitalo

Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute -sarjassa julkaistaan tutkimusten ennakkotuloksia ja ennakkotulosten luonteisia selvityksiä. Sarjassa voidaan julkaista myös esitelmiä ja kokouskoosteita yms.

Sarjassa ei käytetä tieteellistä tarkastusmenettelyä. Kirjoitukset luokitellaan Metlan julkaisuominnassa samaan ryhmään monisteiden kanssa.

Sarjan julkaisut ovat saatavissa pdf-muodossa sarjan Internet-sivuilta.

<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/>
ISSN 1795-150X

Toimitus

PL 18
01301 Vantaa
puh. 010 2111
faksi 010 211 2101
sähköposti julkaisutoimitus@metla.fi

Julkaisija

Metsäntutkimuslaitos
PL 18
01301 Vantaa
puh. 010 2111
faksi 010 211 2101
sähköposti info@metla.fi
<http://www.metla.fi/>

Tekijät			
Markkola, Juha-Matti, Bergroth, Jouni, Jylhä, Paula, Kannisto, Kari, Kämäri, Hannu, Rantala, Juho & Uusitalo, Jori			
Nimeke			
Metsäyrittäjyyden monet ulottuvuudet			
Vuosi	Sivumäärä	ISBN	ISSN
2008	55	978-951-40-2128-2 (PDF) 978-951-40-2129-9 (nid.)	1795-150X
Yksikkö / Tutkimusohjelma / Hankkeet			
Parkanon, Kannuksen ja Suonenjoen toimintayksikkö / 7194 Lisää työtä metsäyrittäjyydellä			
Hyväksynyt			
Pasi Puttonen, tutkimusjohtaja, 2.10.2008			
Tiivistelmä			
Metsuri- ja metsäpalveluyrittäjyys on varsin uusi asia Suomessa ja siihen liittyvät ilmiöt ja tosiasiat tunnetaan vielä varsin huonosti. Tutkimusraportissa tarkastellaan metsäyrittäjyyden edistämistä ja kehittämismahdollisuuksia, liiketoimintaosaamista sekä yksilöulottuvuutta. Raportissa käsitellään varsin laajasti, mitkä tekijät vaikuttavat metsäyrityksen menestymiseen ja miten metsäyrittäjyyden liiketoimintaa voidaan kehittää. Tärkeää on myös ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat metsäyrittäjän motivaatioon ryhtyä yrittäjäksi. Erikoistapauksena käsitellään lisäksi, mitä mahdollisuuksia tilaaja-tuottaja-mallin soveltaminen voisi tuoda metsäalalle.			
Asiasanat			
metsuriyritys, metsäpalveluyritys, liiketoimintaprosessit, tulostittaristo, tilaaja-tuottaja-malli			
Julkaisun verkko-osoite			
http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp095.htm			
Tämä julkaisu korvaa julkaisun			
Tämä julkaisu on korvattu julkaisulla			
Yhteydenotot			
Jori Uusitalo, Parkanon toimintayksikkö, Kaironientie 54, 39700 Parkano. Sähköposti jori.uusitalo@metla.fi			
Muita tietoja			
Taitto ja kuvien viimeistely: Maija Heino			

Sisällys

Alkusanat	6
1 Metsäpalveluyritysten liiketoiminnan kehittäminen (Juha-Matti Markkola)	7
1.1 Yleiset suuntaviivat yritystoiminnan kehittämiseen	7
1.2 Metsäyrittäjyyden kehittämishaasteet	8
1.3 Metsäyrittäjyyden kehittäminen Pirkanmaalla	9
1.3.1 Pirkanmaalainen metsäyrittäjyys	9
1.3.2 Kehittämistoimenpiteet Lisää työtä metsäyrittäjyydellä -hankkeessa	9
1.4 Tulevaisuuden haasteet	12
1.4.1 Työvoima	12
1.4.2 Yhteistyö	12
1.4.3 Liiketoimintaosaaminen	13
Kirjallisuus	14
2 Metsäpalveluyritysten menestyminen, kasvu ja tulevaisuus (Jouni Bergroth) 15	
2.1 Johdanto	15
2.2 Menestyminen	15
2.3 Kasvu	19
2.4 Haasteet	21
2.5 Tulevaisuus	24
Kirjallisuus	25
3 Metsäpalveluyrittäjyys – pakko vai mahdollisuus? (Paula Jylhä)	26
3.1 Johdanto	26
3.2 Yrittäjyyspäätökseen vaikuttavat tekijät	27
3.3 Yrittäjyyskäsitteitä	28
3.3.1 Vastentahtoinen yrittäjyys	28
3.3.2 Näennäisyrittäjyys	30
3.4 Yrittäjien tarinat	31
3.4.1 Yrittäjyyspäätökseen vaikuttaneet tekijät	31
3.4.2 Yrittäjyyden luonne	31
3.5 Tarkastelua	33
3.6 Johtopäätökset	34
Kirjallisuus	35
4 Metsäpalveluyritysten toimintaprosessit ja niiden tehokkuus (Hannu Kämäri)	37
4.1 Yleistä	37
4.2 Näkökulmat	37
4.3 Visio	38
4.4 Strategia	38
4.5 Mittariston luominen	39
4.6 Prosessit mittariston tukena	40
4.7 Pilotti metsäpalveluyrityksen mittaristosta	41
4.8 Tulokset ja tulevat haasteet	41
Kirjallisuus	43
5 Tilaaja-tuottaja-mallin soveltamisesta metsäpalveluiden tuottamiseen (Juho Rantala)	44
5.1 Tausta	44
5.2 Tilaaja-tuottaja-mallin rakenne	45
5.3 Tavoitteena kustannustehokkuus	45
5.4 Palvelutuotantoa ohjataan sopimuksilla	46
5.5 Kokemuksia muilta toimialoilta	47
5.6 Tutkimusta tarvitaan	47
Kirjallisuus	47

6 Yrittäjyyden mahdollisuudet metsänparannustoiminnassa (Kari Kannisto)	49
6.1 Taustaa	49
6.2 Metsänparannustöiden merkittävimmät toteuttajat	49
6.3 Metsänparannustöiden rahoitus ja taloudellinen kannattavuus metsäpalveluyrittäjälle ja metsänomistajalle	50
6.4 Työmahdollisuudet yksityisten suometsien metsänparannustoiminnassa	51
6.5 Suometsänhoitohankkeen pinta-ala	53
6.6 Yrittäjän tulonmuodostus suometsänhoitohankkeissa.....	54
6.7 Metsänparannustyöt julkisten omistajien metsissä.....	54
Kirjallisuus	55

Alkusanat

Pirkanmaalla alkoi syksyllä 2005 Metsäntutkimuslaitoksen Parkanon yksikön vetämänä Lisää työtä metsäyrittäjyydellä -hanke. Hankkeessa edistettiin uusien metsäalan yritysten syntymistä Pirkanmaalla, tuettiin jo toimivia yrityksiä laajentamaan toimintaansa ja helpotettiin työttömi- en ja työttömyysuhan alla olevien henkilöiden työllistymistä metsäalan pk-yrityksiin. Hankkeen kautta yrityksille järjestettiin koulutusta ja neuvontaa liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen perustamiseen. Toiminta oli räätälöityä ja suoraan yritysten tarpeista nousevaa. Koulutuspaketit järjestettiin yhdessä alan koulutusorganisaatioiden ja työvoimatoimiston kanssa.

Metsuri- ja metsäpalveluyrittäjyys on varsin uusi asia Suomessa ja siihen liittyvät ilmiöt ja to- siasiat tunnetaan varsin huonosti. Tästä syystä hankkeessa otettiin jo alkuvaiheessa tavoitteeksi metsäyrittäjyyden tutkimustoiminnan edistäminen. Hankkeen ympärille koottiin Metlan tutkijois- ta koostuva ryhmä, joka lähti ennakkoluulottomasti työstämään metsäyrittäjyyden tutkimustee- maa – kukin tutkija hiukan eri näkökulmasta.

Yrittäjyys ja sen eri ulottuvuuksien tutkimus on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena viime vuo- sina. Yrittäjyystutkimuksen yleiset lainalaisuudet näyttävät varsin hyvin sopivan myös metsäalan yrityksiin. Omia erikoispiirteitäkin toki löytyy. Perinteet, valtion eri tukimuodot, liikevoiton hei- kot ennako-odotukset ja ihmisten ennakkoluulot ovat vielä jarruttamassa metsäyrittäjyyden lii- sääntymistä. Kiinnostus metsäpalveluyrittäjyyttä kohtaan on toki Suomessa selvästi lisääntymäs- sä niin palvelun tarjoajien kuin palvelun ostajien keskuudessa.

Kasvanut tietoisuus uudesta työ- tai yrittämismahdollisuudesta on luomassa Suomeen uu- den metsäpalveluyrittäjäkunnan, joka täydentää olemassa olevaa metsäosaajaverkostoa. Metsä- teollisuuden puunhankintaorganisaatiot ja paikoitellen myös metsänhoitoyhdistykset ostavat tarvitsemansa työpalvelut yhä useammin ostopalveluina säästääkseen hallinnollisissa ja työnjoh- dollisissa kustannuksissa sekä parantaakseen varsinaisen työn kustannustehokkuutta. Uuden lii- ketoiminta-alueen kasvua tosin rajoittaa ainakin paikallisesti pula työntekijöistä.

Hankkeen loppuseminaarissa marraskuussa 2007 kukin tutkija pääsi esittelemään oman tutkimus- aiheensa tuloksia. Seminaariesityksien pohjalta laadittiin myös tämä yhteenvetoraportti, joka toi- mii samalla tämän hankkeen ”tieteellisenä loppuraporttina”. Raportissa käsitellään lähes kaikkia metsäyrittäjyyden ulottuvuuksia: metsäyrittäjyyden edistämistä ja kehittämismahdollisuuksia, lii- ketoimintaosaamista sekä yksilöulottuvuutta. Erikoistapauksena käsitellään lisäksi mitä mahdol- lisuuksia tilaaja-tuottaja-mallin soveltaminen voisi tuoda metsäalalle.

Kehittämishankkeen päärahoittaja oli Euroopan unionin sosiaalirahasto (ESR). Tämän lisäksi hankkeen rahoitukseen osallistui iso joukko metsäalan yrityksiä sekä Lihasulan säätiö. Luoteis- Pirkanmaan kunnat osallistuivat rahoitukseen myös merkittävällä tavalla. Kiitämme kaikkia yh- teistyökumppaneitamme saamastamme mahdollisuudesta olla mukana kehittämässä suomalaista metsäyrittäjyyttä.

Parkanossa 7.2.2008

Jori Uusitalo

1 Metsäpalveluyritysten liiketoiminnan kehittäminen (Juha-Matti Markkola)

1.1 Yleiset suuntaviivat yritystoiminnan kehittämiseen

Yritysten liiketoiminnan kehittäminen ei ole pelkästään yritysten omalla vastuulla. Menestyvät yritykset luovat työpaikkoja, tuovat verotuloja ja sitä kautta hyvinvointia ympäröivälle yhteiskunnalle. Yhteiskunnan on järkevää olla mukana kehittämässä yritystoimintaa. Suomessa on painostettu yritysten tukemiseen osaamisen lisäämisen sekä innovaatioiden ja uusien teknologioiden kehittämisen kautta.

Yritysten liiketoiminnan kehittämisen tueksi on rakennettu yhteiskunnan tuella varsin kattava palveluverkosto, jossa toimivat kunnat, elinkeinoyhtiöt, työvoima- ja elinkeinokeskukset (TE-keskukset), oppilaitokset ja työvoimatoimistot. Tämän verkoston kautta yritykset saavat neuvonta-, koulutus- ja työvoimapalveluita ja voivat hakea investoinneille tukea. Näiden yrityksille suunnattujen yleispalvelujen lisäksi tarvitaan aina välillä erillisiä hankkeita, joissa keskitytään yhden toimialan haasteisiin. Projektiluontoinen toimialakohtainen kehittämistyö on tarpeen varsinkin toimialan murrosvaiheissa.

Yritysten kilpailukyvyn parantaminen vaatii systemaattista kehittämisotetta. Kehitystyö voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen (Järnstedt 2005):

1. Tunnistetaan alueen yritykset.
2. Keskitytään kasvuhaluukkaiden ja kyvykkäiden yritysten kehittämiseen.
3. Tunnistetaan julkiset osajat ja suunnataan kehittämisresurssit oikein.
4. Mitataan vaikuttavuutta yhdessä yritysten kanssa.

Liiketoiminnan kehittämisprosessi aloitetaan alueen yritysten kartoituksella. Kartoituksessa selvitetään alueen yritys rakenne ja yksittäisten yritysten tilanne: koko, liikevaihto, palvelut, asiakkaat, kilpailukykytekijät ja kasvuhaluukkuus. Kartoituksen tavoitteena on saada selville ne alueen yritykset, jotka ovat kehityshalukkaita ja kasvukykyisiä.

Toimialan kehittämistyössä kehitysresurssit kannattaa suunnata sellaisiin yrityksiin, joilla on kykyä ja tahtoa kehittää omaa toimintaansa. Kehitystyön toisena vaiheena tunnistetaan tämän yritysjoukon haasteet ja kilpailukyvyn kannalta kriittiset elementit. Kun nämä kriittiset ongelma-kohteet ja haasteet on tunnistettu, etsitään kehittäjäverkostosta parhaimmat osajat ratkomaan yritysten ongelmia.

Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen on parhaimmillaan silloin, milloin se voidaan tehdä yritys kohtaisesti. Hyvien mittareiden avulla pystytään kertomaan, miten kehittämistavoitteet on saavutettu, onko toiminnassa puututtu oikeisiin kohteisiin ja onko tehty oikeita asioita. Usein on kuitenkin vaikea erottaa, mikä on ollut kehityshankkeen ansiota ja mikä olisi tapahtunut muutenkin.

1.2 Metsäyrittäjyyden kehittämishaasteet

Maailman talouden kehityskulku ja maapalloistuminen näkyy myös metsätalouden megatrendeissä. Metsätaloudessa on siirrytty kansainvälisen hintatason aikaan ja metsäteollisuuden tuotanto on kansainvälistynyt.

Samalla myös ympäröivä yhteiskunta muuttuu nopeasti. Suomessa huoltosuhde on huononemassa. Tämä kiristää valtiontaloutta ja vaikuttaa myös siihen, paljonko yhteiskunta satsaa metsätalouden rakenteisiin. Panostukset metsätalouteen ovat pienentyneet ja ovat pienemässä edelleen. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kiristynyt ja työvoimapula vaivaa jo metsätalouttakin. Uutta työvoimaa on tulevaisuudessa yhä haastavampi saada. Työn tuottavuutta on metsänhoitotöissä pakko nostaa, jo pelkästään sen vuoksi, että työt saataisiin tehtyä (Harstela 2004).

Suomen metsätalouden kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii yhä parempaa kustannustehokkuutta eri tasoilla. Sitä voidaan etsiä toimialan rakenteiden, työn organisoinnin, koneellistamisen sekä työmenetelmien ja -välineiden kehittämisen kautta.

Työn organisoinnissa yksi vaihtoehto on metsäpalveluyrittäjyyden mahdollisuuksien hyödyntäminen. Se voi tuoda kustannustehokkuutta koko metsätalouteen. Metsäpalveluyrittäjyys ei ole kuitenkaan automaattiratkaisu metsätalouden kustannusjähdissa. Parhaimmillaan se voi lisätä metsäalan joustavuutta, kilpailua ja uutta osaamista.

Metsäpalveluyrittäjät ovat yksi lenkki ketjussa, joka kokonaisuudessaan pyrkii optimoimaan metsätalouden tulosta. Yrittämisen edellytysten täytyy täytyä ja yrittäjien täytyy saada kohtuullinen korvaus työlleen ja tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Metsäpalveluyrittäjät voivat saada kustannustehokkuutta esimerkiksi pienistä yleiskuluista. Kun isommat toimijat keskittyvät ydintoimintoihin ja ulkoistavat muita toimintoja, luo se mahdollisuuksia metsäpalveluyrityksille. Pienyritys voi erikoistua ja kehittää jollakin osa-alueella uusia tehokkaita toimintamuotoja. Kilpailuetua voidaan löytää myös hyvän laadun ja asiakaspalvelun kautta.

Menestyvä metsäpalveluyritys on Kärhän ym. (2000) mukaan sellainen, jonka liikeidea on jollain tavalla omaperäinen, luovempi kuin muilla. Menestyneimmät yritykset ovat tehokkaita asiakkuuksien hallinnassa ja niillä on yksi tai vain muutama pääasiakas, joista tulee pääosa liikevaihdosta. Menestyneimmät yrittäjät ovat kehittymishakuisia ja pyrkivät aktiivisesta kasvatamaan tulojaan.

Laajentumishaluisilla metsuri- ja toimihenkilöyrityksillä työtä riittäisi, mutta laajentumisen suurin este on pula ammattitaitoisista metsureista. Alan yritykset ovat pieniä ja alan yhteisenä haasteena on näiden pienten yritysten yhteistyön tiivistäminen. Yritysten asenne yhteistyöhön on hyvä, mutta käytännön toiminta, esimerkiksi yhteiset urakkatarjoukset, ovat vielä hyvin harvinaisia. Yritykset kokevat myös epävarmuutta liiketoimintaosaamisestaan. Etenkin kustannusseuranta ja hinnoittelu koetaan haasteelliseksi. Yritysten ammattiosaaminen on kohdallaan, mutta liiketoimintaosaamisen kehittäminen on monen yrittäjän haasteena.

1.3 Metsäyrittäjyyden kehittäminen Pirkanmaalla

1.3.1 Pirkanmaalainen metsäyrittäjyys

Pirkanmaalla toimii noin 200 yritystä, jotka myyvät puunkorjuu-, metsäsuunnittelu- ja metsätyöpalveluita. Yli puolet (65 %) yrityskannasta on koneyrityksiä. Kolmannes on metsäpalveluyrityksiä ja muutama prosentti muita, esim. lämpöyrityksiä. Metsäpalveluyrityksistä suurin osa on metsuriyrittäjiä. Toimihenkilöyrittäjiä on noin 20.

Metsuriyrittäjillä tarkoitetaan tässä yrittäjiä, jotka tekevät metsissä suorittavaa työtä: hakkuita, metsänhoitotöitä ja metsänistutusta. Toimihenkilöyrittäjät ovat yleensä koulutukseltaan metsätalousinsinöörejä ja tarjoavat laajempaa kuin pelkkää metsuripohjaista palvelua. Suurin osa metsäpalveluyrityksistä on yhden henkilön yrityksiä: yli viisi henkilöä työllistäviä yrityksiä löytyy Pirkanmaalla vain muutama.

Metsuri- ja toimihenkilöyrittäjyys on Pirkanmaalla kasvussa. Suurin osa perustetuista yrityksistä keskittyy metsuripalveluiden myymiseen. Yritysten perustajat voidaan jakaa kolmeen eri pääryhmään: ammatinvaihtajat, vastavalmistuneet metsäammattilaiset ja jo pitkään metsurina toimineet henkilöt. Vastavalmistuneiden metsäammattilaisten sekä kokeneiden metsureiden yrittäjyyden motiivina on useimmiten muiden vaihtoehtojen puute: koulutusta vastaavaa työpaikkaa on ollut vaikea löytää tai työpaikka on mennyt alan ulkoistamistoimenpiteiden myötä.

Pirkanmaalla toimi vuosina 2005–2007 Metsäntutkimuslaitoksen Parkanon yksikön vetämänä Lisää työtä metsäyrittäjyydellä -hanke. Hankkeen tavoitteena oli kehittää pirkanmaalaisista metsäpalveluyrittäjyyttä kokonaisuutena. Toiminnan kohteena olivat niin alkavat yritykset kuin pitkään alalla toimineet ja vastaavasti työnhakijat ja alan konkarit. Hankkeessa edistettiin uusien metsäalan yritysten syntymistä Pirkanmaalla, tuettiin jo toimivia yrityksiä laajentamaan toimintaansa ja helpotettiin työttömien ja työttömyysuhan alla olevien henkilöiden työllistymistä metsäalan pk-yrityksiin. Toiminnan päärahoittajana toimi Euroopan unionin sosiaalirahasto.

Lisää työtä metsäyrittäjyydellä -hanke on yksi esimerkki toimialakohtaisesta projektiluontoisesta liiketoiminnan kehittämisestä. Metsäpalveluyrittäjyys on murrosvaiheessa: metsätalouden piirissä tehdyt rakenneratkaisut ulkoistamisineen ja samalla metsänomistajakunnan muuttuminen ovat luoneet uusia yrittämisen mahdollisuuksia. Toisaalta metsäpalveluyrittäjyyden kautta toivotaan koko metsätaloudelle lisää kustannustehokkuutta.

Seuraavaksi käydään läpi hankkeessa tehdyt kehittämistoimenpiteet. Kehittämistyötä pyrittiin viemään eteenpäin suunnitellusti luvussa yksi mainitut kehittämisvaiheet läpikäyden.

1.3.2 Kehittämistoimenpiteet Lisää työtä metsäyrittäjyydellä -hankkeessa

Alueen yritysten tunnistaminen

Hankkeen alussa kenelläkään ei ollut keskitetysti tietoa metsäpalveluyritysten lukumäärästä, yrityskoosta ja palvelutarjonnasta Pirkanmaalla. Tilanteen selvittäminen aloitettiin kaupparekisterin kautta. Kaupparekisteristä haettiin toimialakuvausten perusteella yritykset, jotka olivat ilmoittaneet yrityksen toimialaksi puun korjuuseen, metsuripalveluihin tai metsätalouden suunnitteluun liittyvät palvelut. Kaupparekisterihaun avulla löydettiin runsaat 200 yritystä. Hakutulosta tarkennettiin yritysten kotisivujen palvelukuvausten sekä yritystietojärjestelmän kautta.

Seuraava vaihe oli yrityshaastattelut. Peruskartoituksen pohjalta valittiin haastateltavat yritykset. Kaiken kaikkiaan haastateltiin yli 50 yrittäjää. Haastattelujen perusteella selvitettiin yritysten tilanne, yritysprofiili, yhteistyö muiden yrittäjien kanssa, työvoima- ja koulutustarpeet ja arviot tulevaisuudesta. Mukana oli sekä kone- että metsäpalveluyrittäjiä.

Yrityshaastattelujen lisäksi metsäyritysten tilannetta kartoitettiin sidosryhmäpalaverien kautta. Sidosryhmäkeskusteluissa olivat mukana metsäkeskuksen, metsäalan oppilaitoksien, työvoimatoimistojen, TE-keskuksen, kehittämissyhtiöiden ja uusyrityskeskuksen henkilöitä.

Sidosryhmäkartoituksen avulla haluttiin laajentaa kuvaa pirkanmaalaisesta metsäyrittäjyydestä ja yritysten kehittämistarpeista.

Kasvuhaluukkaiden ja kyvykkäiden yritysten kehittäminen

Kasvukykyisten ja kehittämishaluisten yritysten tunnistaminen tapahtui edellä mainittujen yrityshaastattelujen kautta. Tämän lisäksi tehtiin yrityskysely kaikille pirkanmaalaisille metsäalan yrityksille. Kyselyssä olivat mukana metsuri- ja metsätoimihenkilöiden lisäksi myös metsäkoneyrittäjät. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää pirkanmaalaisien yritysten verkostoitumista, yritysprofiilia ja kehittämistarpeita. Kyselyn tulokset on raportoitu erikseen (Rantala ja Kulmala 2006).

Pirkanmaalaiset metsäpalveluyritykset ovat pieniä tyypillisimmillään 1–5 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Metsäpalveluyritysten palveluvalikoima on laaja, mutta niillä on melko vähän asiakkaita. Tyypillisimmillään asiakkaita on alle 5 yritystä kohti. Kustannusten hallinta ja hinnoittelu ovat keskivertometsäyrityksellä vielä summittaisia. Puolet yrityksistä ei kohdistu yleiskustannuksia tuottamiinsa palveluihin ja hinnoittelu ei perustu asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Aivan perusasioidenkin hallinnassa on puutteita. Esimerkiksi joka kymmenes yritys ei tiedä miten vuotuinen liikevaihto on kehittynyt viime vuosina (Rantala ja Kulmala 2006).

Pirkanmaalaisien metsäpalveluyritysten liiketoiminnan kasvun suurin este on pula ammattitaitoisesta työvoimasta. Jotkin yrittäjät toivoivat myös lisää asiakaskuntaa, vaikkakin yleisesti yritysten työtilannetta voitaneen pitää erittäin hyvänä. Osaamisen kehittämisessä yritykset voivat apua liikeideoidensa jatkokehittelyyn ja uusimman tutkimustiedon hyödyntämiseen yritystoiminnassaan. Ammatillisen osaamisen taso on hyvä, mutta täydennyskoulutusta tulisi olla jatkuvasti saatavilla. Lisäksi yritykset katsoivat tarvetta parantaa liiketalousosaamistaan. Lisää osaamista kaivattiin etenkin kustannusseurantaan, hinnoitteluun, sopimustekniikkaan ja verotusasioihin ja markkinointiin.

Kehittämisesurssien suuntaaminen

Kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vastaamaan esiin nousseisiin haasteisiin. Lähtökohtana oli saada yritykset käyttämään jo olemassa olevia yritys- tai koulutuspalveluja, jos sellaisia oli olemassa. Yrittäjien tuntemus heille suunnatuista palveluista oli suhteellisen huono. Esimerkiksi työvoimatoimistojen työntajapalveluita ei ollut paljoakaan käytetty ja erilaiset täydennyskoulutusmahdollisuudet oli hyödynnetty huonosti. Tärkeä toimintamuoto olikin jo olemassa olevien työntajille suunnattujen palveluiden markkinointi. Tässä työssä tehtiin tiivistä yhteistyötä työvoimatoimistojen, alueellisten kehittämissyhtiöiden, oppilaitosten, TE-keskuksen ja uusyrityskeskuksen kanssa.

Koulutukset tehtiin räätälöidysti vastaamaan suoraan yritysten tarpeita. Hankkeen kautta pyrittiin luomaan sellaisia koulutus- ja neuvontapalveluja, joita muutoin ei ollut saatavilla. Koulutuksia järjestettiin sekä yrityksille että työnhakijoille.

Yrityskoulutuksissa käytiin läpi mm.

- talousasiat: kustannuslaskenta, hinnoittelu ja talouden seuranta
- sertifiointi, paikkatieto, arboristin taidot
- työturvallisuus, sopimusasiat.

Työttömille ja työnhakijoille järjestettiin suoraan pitempiaikaisempaa metsätyöhön valmentavaa koulutusta sekä metsätyöhön orientoivaa koulutusta, jonka tavoitteena oli innostaa koulutettavia kouluttautumaan metsäalalle. Tässä ns. ”suppilokoulutusmallissa” käytiin läpi lyhyillä koulutusjaksoilla suurehko joukko ihmisiä. Koulutuksen tavoitteena on tutustuttaa koulutettavat metsätyöhön, kehittää perusvalmiuksia ja innostaa kurssilaisia jatkokoulutukseen

Työllistymisen kolmantena mallina oli täsmätoimenpidemalli. Siinä räätälöitiin rekrytointitoimenpiteet yrityskohtaisesti. Lähtökohtana oli tehokas työvoimatoimistojen palvelujen käyttö. Lisäksi eri toimijoiden välisiä ”kohtaamisia” lisättiin (yrittäjät, työvoimatoimistojen ja TE-keskuksen asiantuntijat). Tavoitteena oli saada metsäpalveluyrittäjät tuntemaan TE-keskuksen ja työvoimatoimistojen palvelut entistä paremmin, ja vastaavasti näiden julkisten tahojen edustajat ymmärtämään paremmin metsäyrittäjyyden erityiskysymyksiä.

Koulutukset olivat sitä tuloksellisempia, mitä räätälöidympiä ne olivat. Yleiset metsätyökoulutukset eivät olleet tehokkaita. Ne eivät kiinnostaneet työnhakijoita ja niiden työllistämisaikutukset jäivät laihoiksi. Yrityskohtaiset rekrytointitoimenpiteet onnistuivat kaikkein parhaiten.

Koulutusten lisäksi hankkeen kautta annettiin yrittäjille suoraan henkilökohtaista neuvontaa. Alkaville yrittäjille neuvonta käsitti yrityksen perustamisneuvontaa, tietoa markkinoista ja yhteistyökumppaneista sekä liiketoimintasuunnitelman arviointia. Jo toimiville yrityksille annettiin apua ja neuvontaa rekrytointiongelmien liittyen yhteistyössä työvoimatoimistojen kanssa.

Järjestettyjen koulutusten ja seminaarien avulla pyrittiin lisäämään myös yritysverkostojen syntymistä. Verkostoituminen lähtee alueen toimijoiden tuntemisesta. Toimijoiden täytyy saada toisensa luottamus, jotta tuloksellista yhteistyötä voidaan tehdä. Verkostoitumista saatiin ainakin osittain eteenpäin toimijoiden tutustumisen kautta.

Mitataan vaikuttavuutta yhdessä yritysten kanssa

Kehittämistyön vaikutusten arvioinnissa ei päästy kattavasti yritystasolle saakka. Kehittämistyölle asetettiin alussa toiminnalliset mittarit kehittämistoiminnan piirissä olevista yrityksistä, uusista perustettavista yrityksistä, koulutuksiin osallistuneista henkilöistä ja työttömistä henkilöistä, jotka ovat työllistäneet metsäalalle.

Hankkeessa oli kaiken kaikkiaan mukana yli 70 yritystä, joka on hyvä tulos kun se suhteutetaan kaikkiin pirkanmaalaisiin metsäalan yrityksiin. Hanke oli mukana perustamassa 10 uutta yritystä ja hankkeen koulutuksiin osallistui yli 200 henkilöä. Lisäksi hanke auttoi työllistämään 10 työntöntä ainakin osa-aikaisesti.

Kehittämishankkeelle asetettuihin tavoitteisiin verrattuna koulutuspäivien ja työllistyneiden määrä jäi alle tavoitteiden. Muutoin tulokset olivat ennakoitua paremmat.

1.4 Tulevaisuuden haasteet

Metsäpalveluyrittäjyydellä näyttäisi olevan metsätaloudessa tilausta tulevaisuudessakin. Osa yrittäjistä ei kuitenkaan halua tarttua markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. He haluavat pitää yritystoimintansa ennallaan, helposti hallittavana, tuttuna ja turvallisena. Kasvavien ja kehittyvien yritysten menestymisen määrittää se, miten yritys pystyy kehittämään yhteistyötä muiden yritysten kanssa, parantamaan liitetalousosaamistaan sekä ratkaisemaan työvoimakysymyksiä.

1.4.1 Työvoima

Suurin este metsäpalveluyrityksien liiketoiminnan kehittymiselle on pula osaavasta työvoimasta. Motivoitunut työvoima on palveluyrityksen suurin ja tärkein voimavara. Kilpailu hyvistä osaajista tulee kiristymään entisestään tulevina vuosina. Kasvavilla yrityksillä on kaksi työvoimahaastetta: mistä löytää uusia työntekijöitä ja miten saada yrityksessä jo olevan, osaavan henkilökunnan pysymään yrityksessä.

Henkilöstöstä on pidettävä huolta, niin heidän osaamisestaan kuin työhyvinvoinnistaankin. Työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä osista on ympärivuotisen työllisyyden takaaminen, joka on metsuritöissä suuri haaste. Toiseksi työnantajien on entistä paremmin huolehdittava osaamistason ylläpidosta, pitää yllä työkykyä ja räätälöidä työsuhteita työntekijälähtöisesti.

Työnantajat tarvitsevat lisää osaamista henkilöstöhallintoon ja työntajana toimimiseen. Osaamista tarvitaan lisää niin työnantajan oikeuksista ja velvollisuuksista, työlainsäädännöstä, työehtosopimuksista kuin työsuojelukysymyksistä.

Työvoimasta kilpaillaan tulevaisuudessa muiden toimialojen kanssa. Palkkatasoa tulisi saada nousemaan ja alan imagoa parantumaan, jotta metsäala pärjäisi kilpailussa kotimaisesta työvoimasta. Yksi mahdollisuus on lisätä ulkomaisen työvoiman käyttöä. Se voi tapahtua joko henkilöstön vuokrausyritysten kautta tai sitten työperäisen maahanmuuton avulla. Työhallinnolla on erityispalveluita työvoiman etsimiseksi ulkomailta. Lisäksi panostetaan ulkomaisen työvoiman kotoutumiseen myös erillisten hankkeiden kautta.

Kilpailu ulkomaisesta työvoimasta on myös tiukentumassa. Lisää työvoimaa tarvitsevat myös monet muut maat Suomen ohella. Suomen sisällä työvoimakilpailussa ovat mukana useat toimialat. Nämä kilpailuasetelmat tekevät työvoimakysymykset haasteellisiksi myös metsäpalveluyrittäjille.

1.4.2 Yhteistyö

Keskivertometsäpalveluyritykset ovat pieniä, yleensä yrittäjän itsensä ympärivuotisesti työllistäviä yrityksiä. Ne eivät voi itse tarjota kaikkia asiakkaiden tarvitsemia palveluja ja osallistua suurten urakoiden tarjouskilpailuihin. Yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen mahdollistavat yritysten keskittymisen ydinosaamisiinsa ja keskeisiin toimintoihinsa. Parhaimmillaan yritykset voivat muodostaa joustavan verkoston, joka pystyy vastaamaan vaihtelevan asiakasjoukon

tarpeisiin kustannustehokkaasti ja toimintatavasta voi olla hyötyä kaikille verkostoon kuuluville yrityksille.

Pirkanmaalaisista metsäyrittäjistä 85 % piti yritysten välistä yhteistyötä hyödyllisenä, mutta vain 49 % teki yhteistyötä muiden yritysten kanssa (Rantala ja Kulmala 2006). Yhteistyön tekemiseen suhtaudutaan siis positiivisesti ja yhteistyön tarpeellisuus tunnustetaan. Tahtotila ei kuitenkaan realisoidu vielä käytännössä. Yritysten välisen yhteistyön kehittäminen on yksi metsäpalveluyritysten tulevaisuuden haasteista.

Yhteistyön rakentamisessa on kaksi ulottuvuutta: Yhteistyö metsäpalveluyritysten välillä ja metsäpalvelu- ja koneyrittäjien yhteistoiminnan kehittäminen. Yrittäjäverkostoa täytyy rakentaa aktiivisesti molempiin suuntiin.

Koneyrittäjille metsäpalveluyrittäjät voivat tarjota metsurityö-, kontrolli- ja suunnittelupalveluita. Metsurityöt painottuvat ennakkoraivauksiin ja koneetyölle liian haastavien kohteiden hakkuuseen. Kontrollipalveluilla tarkoitetaan esimerkiksi hakkuun mittauksen ja korjuujälkien tarkistuksia sekä kuviotietojen päivitystä.

Metsäpalveluyrittäjän tekemä hakkuukohteen kokonaisvaltainen suunnittelukäynti voi parhaimmillaan korvata useita eri henkilöiden maastokäyntejä. Esimerkiksi leimikonrajauksen yhteydessä metsäpalveluyrittäjän olisi järkevää määrittää varastopaikat ja tehdä korjuusuunnitelma, inventoida erityisen arvokkaat luontokohteet, erikoispuut, ylijäreät, muinaismuistot, tärkeät pohjavesialueet ja hakkuun kannalta vaaralliset kohteet, esimerkiksi sähkölinjat. Hyvän suunnittelun avulla pystytään varautumaan ennakkoon yllättäviin tilanteisiin ja helpottamaan sekä tehostamaan hakkuutyötä.

Yrittäjien välisen yhteistyön kehittymisen kannalta on tärkeää kehittää yritysten välisiä sopimuskäytäntöjä. Vastuukysymykset urakointitilanteissa, varsinkin aliurakoinnissa koetaan vaikeiksi ja epäselviksi. Tarvitaankin hyvää sopimuskäytäntöä selkeyttämään tilannetta. Perinteisen urakoit-tain sovittavan tavan rinnalle tarvitaan myös pitempiaikaisempia sopimuksia. Yhtenä vaihtoehtona on tehdä runkosopimus, jossa arvioidaan tarvittavat työmäärät ja sovitaan palveluiden hinnoista. Tarvitaan isoja sopimuksia perustyöstä, jotka eivät ole niin aikasidonnaisia ja näin palvelun tarjoaja pystyy rytmittämään omaa työtään mahdollisimman tehokkaasti. Jatkuvassa sopimuksessa pohjana on pitkäaikainen ja vakiintuneempi yhteistyö.

Yhteistyön tekemisen esteenä on yhä myös se, että ei tunneta tarpeeksi hyvin toimijoita, eikä heidän tarpeitaan. Palveluyrityksien tarvitsisi tehdä palvelutarjontakuvaukset yrityksistään ja tuotteista paremmin palveluitaan. Tämä tarkoittaa palvelujen kuvausta, hinnoittelua sekä hinnoitteluperusteiden selkeää esille tuomista. Monet yrittäjät kokevat hinnoitteluosaamisensa heikoksi. Jos hinnoittelu ei ole kohdallaan, pitkäaikaiselle yhteistyölle ei mahdollisuuksia.

1.4.3 Liiketoimintaosaaminen

Yritysten kehittyessä liiketoimintaosaamisen rooli korostuu. Liikkeenjohdon tulee olla entistä ammattitaitoisempaan. Tällä hetkellä talousosaamisen taso vaihtelee yrittäjäkentässä suuresti (Rantala ja Kulmala 2006). Osalla yrityksistä lähtötaso on hyvin matala ja liikkeelle täytyy lähteä aivan perusteista kuten tilinpäätöksen tulkinnasta, liikevaihdon kehittymisen sekä katteiden seurannasta.

Kasvavien yritysten täytyy seurata tarkasti yritysten talouden kehitystä, osata tulkita sitä ja käyttää tulkintatietoa liiketoimintojen suunnittelussa. Hinnoittelun täytyy olla kohdallaan ja sen täytyy seurata kustannuskehitystä. Liian monella yrittäjällä taksat pysyvät samoina vuodesta toiseen, eivätkä hinnat seuraa yleistä kustannuskehitystä. Hinnoittelussa kannattaisi tutkia asiakaskohtaista kannattavuutta. Tämä auttaa yrittäjiä kohdistamaan yritystoimintaa oikeaan suuntaan ja valitsemaan ydintoiminnoiksi kaikkein kannattavimmat asiakassegmentit.

Kun yrittäjällä on hinnoitteluosaamista, yrityksen talouden seuranta on kunnossa ja yrittäjällä on kykyä tulkita tuloksia sekä uskallusta toimia niiden edellyttämällä tavalla, ovat liiketoimintaosaamisen peruselementit kasassa. Yrityksen ei itse tarvitse osata kaikkea. Perustalousosaaminen tulee olla hallussa, mutta lisää osaamista voi ja kannattaa ostaa myös yrityksen ulkopuolelta. Tällöin jää enemmän aikaa yrityksen ydintoimintaan eli metsäpalveluiden tuottamiseen.

Kirjallisuus

- Harstela, P. 2004. Kustannustehokas metsänhoito. Gravita ky, Keuruu. 126 s.
- Järnstedt, J. 2005. Kokonaisvaltainen liiketoimintaympäristö. PrizzTech, Pori. 94 s.
- Kärhä, K. Mäkinen, P. & Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768. 55 s.
- Rantala, J. & Kulmala, H.I. 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. Metsätieteen aikakauskirja 3: 353–367.

2 Metsäpalveluyritysten menestyminen, kasvu ja tulevaisuus (Jouni Bergroth)

2.1 Johdanto

Viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut metsuri- ja metsäpalveluyrittäjien tekemän työ määrän kasvu on suurelta osin seurausta metsäteollisuusyritysten töiden ulkoistamisista. Yrittäjien määrän kasvu jatkuu edelleen, mutta suurin kasvuvaihe lienee Suomessa jo hiljalleen taittumas sa. Ruotsissa siirtyminen metsäpalveluyritysten käyttöön metsänhoitotöissä on tapahtunut hiukan Suomea aikaisemmin, ja siellä on jo havaittu markkinoiden kasvun hiipuneen (Eriksson 2007b). Kasvua niin Suomessa kuin Ruotsissakin on kuitenkin edelleen tarjolla yksityismetsätalouden puolelta, jossa metsänomistajien omatoimisen metsänhoidon määrä on vähentynyt. Esimerkiksi taimikonhoitotarpeita on valtakunnan metsien kymmenennen inventoinnin mukaan 1,6-kertainen määrä toteutuneeseen määrään verrattuna, joten työt eivät suinkaan ole loppumassa kesken.

Metsänhoitotöitä tekevät yritykset ovat Suomessa yleensä pieniä yhden hengen yrityksiä, joilla ei ole toiminnalleen suuria kasvutavoitteita. Mikäli yrittäjän yritystoiminnalle asettamat tavoitteet täyttyvät jo nykyisellä toiminnan tasolla, ei kasvulle nähdä tarvetta. Yrityksen koon kasvatamisella olisi kuitenkin mahdollisuus saavuttaa tiettyjä etuja pienempään yrityskokoon nähden. Suurten yritysten voi esimerkiksi olla helpompi hankkia asiakkaita, koska suurten asiakkaiden on helpompi ja edullisempi toimia yhden ison toimijan kanssa, kun useamman pienen (Rummukainen ym. 2006).

Vaikka metsälalle on ominaista se, että yritysten asiakkaat ovat suuria ja vahvoja, voi joillekin yrityksille muodostua ongelmaksi riittävän asiakaspohjan hankkiminen (Rummukainen ym. 2006). Suomessa metsikkökuviot ovat pinta-alaltaan tyypillisesti 2–4 hehtaaria (Mäkinen ym. 1997). Pieni kuviokoko johtaa pieniin työmaihin, minkä seurauksena asiakassuhteiden lukumäärä on suuri. Suuren asiakasmäärän myötä markkinoinnin ja asiakassuhteiden hallinnan osaaminen nousee tärkeäksi. Suuri asiakasmäärän hallitsemiseksi täytyy yrittäjän tehdä paljon työtä, joka ei suoraan tuo yritykselle tuloja. Tätä kautta tulee varsinaisen tuloja tuovan työn tuottavuusvaatimuksista entistäkin suurempia.

Myös asiakkaiden toiminta vaikuttaa yrityksen kasvu- ja kehitystavoitteiden täyttymiseen. Parhaiten asiakkaat helpottavat metsäpalveluyritysten kehittymistä tilaamalla yrityksen palvelut hyvissä ajoin, esittämällä selkeät työn vaatimukset ja tavoitteet sekä vaatimalla korkeaa laatua (Eriksson 2007a). Muilla toimialoilla on myös yleistä, että suuren asiakkaan ja pienen toimittajan välillä on jonkinasteista kehitysyhteistyötä, jonka avulla tavoitellaan parempaa menestystä molemmille yrityksille.

2.2 Menestyminen

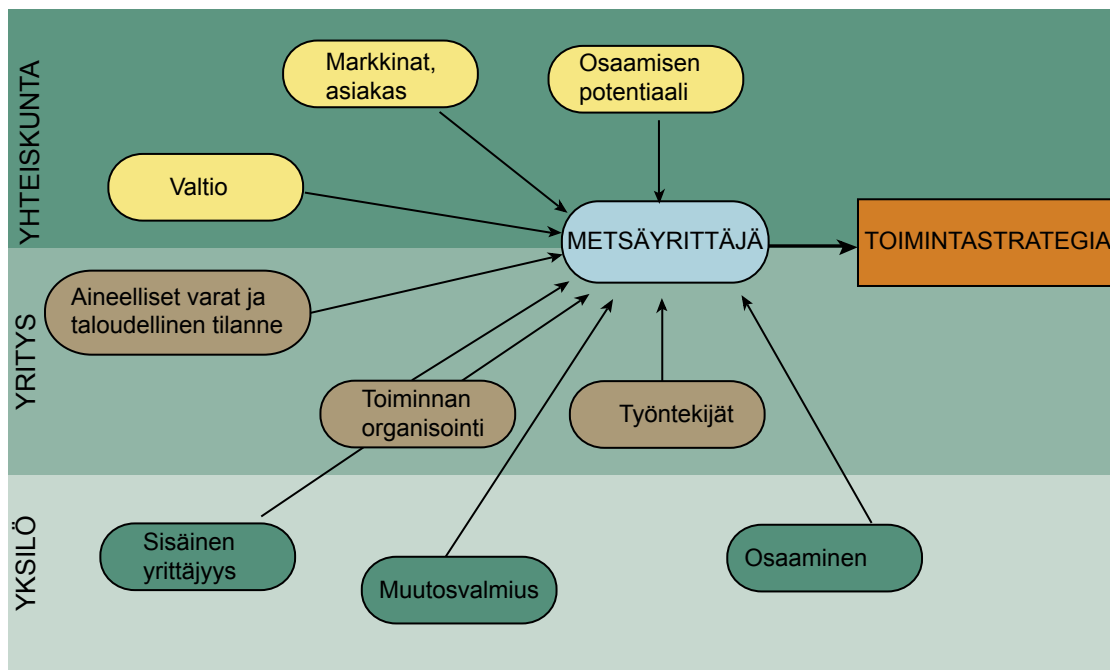
Yrityksen menestymistä mitataan yleensä erilaisten taloudellisten tunnuslukujen kautta. Yrittäjän näkökulmasta katsottuna yrityksen menestymiselle ei voida kuitenkaan mitata näin yksinkertaisesti. Toinen yrittäjä voi asettaa yritystoiminnan tavoitteeksi työllistymisen halutulla alalla ja alueella, kun taas toinen asettaa menestykselle puhtaampia euromääräisiä tavoitteita. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että yritys menestyy, jos (Kärhä ym. 2000)

1. se täyttää omistajan/johdon sille asettamat tavoitteet
2. se täyttää kaikkien sidosryhmien tavoitteet
3. sen toiminnalla on jatkuvuutta.

Jotta yrityksen menestymiselle asetetut tavoitteet voivat täytyä, täytyy yrityksen olla toiminnassaan kilpailukykyinen. Yrityksen kilpailukykyyn voidaan nähdä tarkoittavan kykyä säilyä hengissä ja menestyä markkinoilla ilman yritykselle annettavia tukia. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa paitsi yrityksen oma toiminta, myös se millaisella toimialalla ja alueella se toimii. Yksittäinen yrittäjä pystyy käytännössä vaikuttamaan kilpailukykyyn ainoastaan yritystasolla. Siihen minkälaisessa kansantaloudellisessa tilanteessa tai millaisella toimialalla yritys toimii, ei yrittäjä voi juurikaan vaikuttaa lyhyellä aikavälillä.

Yritystasolla yritys voi luoda kilpailukykyä tuottamalla hyödykkeitä kustannustehokkaammin kuin muut, tai tuottamalla hyödykkeitä, joita kilpailijat eivät pysty tuottamaan. Mikäli yritys ei kykene kumpaankaan edellä mainituista, täytyy sen joka tapauksessa pystyä erottumaan kilpailijoistaan jollain tavalla, muutoin kilpailutilanteessa menestyminen jää puhtaasti sattuman varaan. Yrityksen saavuttama kilpailuetu on dynaaminen, ja se säilyy ainoastaan jatkuvalla parantamisella, innovoinnilla ja jalostamisella (Virtanen ja Hernesniemi 2005). Yhtäläillä tärkeää kilpailukykyyn säilyttämisessä on uusien asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakoiva liikkeellelähtö sekä riittävä panostus tarpeiden tyydyttämiseksi (Virtanen ja Hernesniemi 2005).

Yritystoiminnan suunnitelmallisuudella voidaan välttää monia ongelmia, ja erityisesti tehostaa yrityksen toimintaa. Erikssonin (2007b) mukaan ruotsalaisista metsäpalveluyrityksistä menestyvät parhaiten nimenomaan ne, joiden toiminta perustuu etukäteen rakennettuun strategiaan. Toimintastrategia (toimintasuunnitelma) antaa suunnan sille, mitä yritys tekee, miten se tekee sen ja kuinka toimintaympäristöstä ja yrityksestä itsestään löytyviä ominaisuuksia hyödynnetään toiminnassa. Yrityksen toimintastrategia täytyy siis suunnitella niistä lähtökohdista, jotka se saa ympäristön, yrityksen ja työntekijöiden ominaisuuksien kautta (kuva 2.1).



Kuva 2.1. Yrityksen toimintastrategian valitsemiseen vaikuttavat tekijät (Brogst ja Kastenholtz 2005).

Brogt ja Kastenholz (2005) ovat havainneet, että saksalaisten metsäpalveluyritysten toimintastrategiat ovat usein passiivisia, tai yritysten toiminnasta ei ole edes löydettävissä kunnollista strategiaa. Aktiivisten ja riskialttiimpien toimintastrategioiden käyttöä vähentää ennen kaikkea taloudelliset riskitekijät, epävarmuus tulevaisuudesta ja näkemyksen puute. Kaikkein tärkeimpänä tekijänä yrityksen toimintastrategian muotoutumisessa pidetään kuitenkin yrittäjän luonnetta.

Menestyvässä liiketoiminnassa täytyy siis yrityksen itsensä, myytävän tuotteen/palvelun, markkinoinnin sekä hinnan olla kunnossa. Siihen millaista tuote- tai palvelukokonaisuutta yritys tarjoaa, vaikuttaa sekä yrityksen itsensä, että ympäristön ominaisuudet. Niskanen ym. (2007) listasivat tekijöitä, jotka yrityksen on huomioitava suunnitellessaan toimintaansa erityisesti metsäalalla:

1. Tuotteen/palvelun kehittäminen ja innovaatio.

Massatuotteita tuotetaan suuressa mittakaavassa kovan kilpailutilanteen vallitessa. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää pyrkiä erottumaan kilpailijoistaan tai ainoaksi todelliseksi kilpailukeinoksi jää hinnoittelu. Mikäli yritys puolestaan tuottaa erikoistuotteita tai -palveluita ovat asiakkaiden segmentointi ja tuntemus tärkeää, koska asiakaskuntana ovat yleensä hyvin tarkkaan valitut ja kapeat asiakasryhmät.

2. Laatuvarmistus.

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatu nousee erityisen tärkeäksi tilanteessa, jossa useilla yrityksillä on samantyyppinen tuote- tai palvelutarjonta. Tällöin asiakkaan on helppo vaihtaa huonolaatuisia tuotteita tarjoava yritys. Kerran huonoa laatua tuottaneen yrityksen on myös vaikea päästä imagostaan, vaikka tilanne paranisikin.

3. Lait ja määräykset.

Metsänhoidossa tulee ottaa huomioon useita laeja ja määräyksiä rajoitettuja asioita (esim. metsän uudistaminen, metsänkäyttöilmoitus, KEMERA-kohteet, vesistöjen suojelu ja metsälätkäkohteet). Kaikista asioista ei moni metsänomistaja ole nykyään enää tietoisia, joten metsäammattilaisten vastuu asioiden huomioimisessa metsiä käsitellessä on tärkeää.

4. Myyntitapa.

Metsuri- ja metsäpalveluyrittäjien kohdalla on yleensä lähes suora yhteys työn toteuttajan ja asiakkaan kanssa, mikä periaatteessa parantaa kannattavuutta, kun toimitusketjun välikädet poistuvat. Yrityksen toimintatavasta ja -ympäristöstä riippuen, voi kuitenkin olla edullista, että ainakin osa asiakkaista välittyy yritykselle ulkopuoliselta toimijalta. Tätä kautta yritys voi laajentaa asiakaskuntaansa ja kasvattaa toimintaansa. Yleisimmin toimitusketjussa ”ulkopuolisina” toimijoina toimivat joko toinen metsäpalveluyrittäjä, metsänhoitoyhdistys tai metsäyritys.

5. Yrityksen henkilöstö ja sosiaalinen pääoma.

Osaava henkilöstö on yrityksen käyntikortti ja avain laadukkaaseen työn suorittamiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksessä oleva, ammattitaitoinen työväki viihtyy ja saa arvostusta työssään. Yritykselle voi olla kova takaisku menettää kokenut ja osaava työntekijä joko tapaturman kautta, tai jos työntekijä siirtyy työskentelemään muualle.

6. Markkinointi.

Metsänhoitotöiden markkinointi tulee olemaan tärkeää, kun metsänomistajien omat tiedot metsien hoitamiseen vähenee. Kaikki metsänomistajat eivät välttämättä tiedä, mitä metsissä tulisi tehdä, saati mistä apua metsänhoidollisiin ongelmiin voisi hakea. Ongelmana on kuitenkin se, ettei pienillä yrityksillä ole resursseja, joilla tehokas markkinointi olisi mahdollista toteuttaa. Ongel-

man ratkaisuna voi olla useampien yritysten yhteiset markkinointikampanjat, jolloin kustannukset eivät nouse liian suuriksi yrityskohtaisesti.

7. Ilmastolliset tekijät ja kausiluonteisuus.

Suomessa metsätyöhön liittyy kausiluonteisuutta, jonka vuoksi työt vaihtelevat vuodenaikojen mukaan. Yrityksillä tulee olla riittävän laaja työlajivalikoima, jotta työllisyys on mahdollista varmistaa ympärivuotisesti.

Eriksson (2007b) on tutkinut tekijöitä, jotka ovat yhteisiä menestyville metsäpalveluyrityksille Ruotsissa. Yhteistä toimintaansa viime vuosien aikana kasvattaneille yrityksillä oli halu kasvaa, jonka myötä yritykset olivat rakentaneet toiminnalleen selkeän strategian. Yrittäjillä oli vahva usko tekemiseen, he uskalsivat ottaa riskejä ja pitivät haasteista. Menestyville yrityksille yhteistä oli myös se, etteivät ne olleet kohdanneet suuria vaikeuksia toiminnan alkuvaiheessa. Tämän myötä yritysten oli mahdollista keskittyä toiminnan kehittämiseen heti alusta alkaen, eikä työaika ja raha kulunut ongelmien selvittämiseen. Muita kannattavuuden kannalta tärkeitä asioita ovat esimerkiksi: Tarjoustentekotaito, verosuunnittelu, neuvottelutaidot ja hinnoittelustrategia (Eriksson 2007a).

Oikea hintataso ja palvelun laatu ovat tärkeimmät tekijät, joiden perusteella erityisesti suuret asiakkaat valitsevat yhteistyökumppaninsa (Eriksson 2007b). Asiakkaat ovat yleensä hyvin hintatietoisia, jolloin yrityksen on vaikea perustella yleisestä hintatasosta selvästi eroavia hintoja. Palvelun laatu ei kuitenkaan sisällä ainoastaan hyvää työn jälkeä, vaan siihen voidaan katsoa kuuluvan kokonaisvaltainen asiakassuuntautuneisuus läpi yrityksen toiminnan.

Toimintaympäristön kehittymisen myötä metsuri- ja metsäpalveluyrittäjien ammattitaitotarve ei enää rajoitu pelkkään metsätyön tekniseen hallintaan, vaan yrittäjällä täytyy olla johtamistaitoja, organisoimiskykyä ja yrittäjämäistä asennoitumista (taulukko 2.1). Myös yrityksen metsätyötä

Taulukko 2.1. Osaamisaloja, joissa ruotsalaiset metsäpalveluyrittäjät tuntevat tarvitsevansa lisäkoulutusta (Eriksson 2004).

Koulutustarve	Osuus (%) mp-yrittäjistä, jotka tunnistavat kyseisen tarpeen
Ei tarvetta lisäkoulutukseen	48
Talouden suunnittelu	16
Neuvottelutaidot	15
Nuoren metsän hoito	14
Luonnonsuojelu	12
Yrityksen toiminnan kehittäminen	10
Budjetointi ja yrityksen laskentatoimi	10
Metsänhoidon suunnittelu	9
Markkinointi	8
Metsän uudistaminen	7
Liikkeenjohto	7
Yrittäjyys	6
Laadun tarkkailu ja parantaminen	6
Konetekniikka	5
Henkilöstön rekrytointi	5
Muu	2

tekevät työntekijät kohtaavat uusia osaamisvaatimuksia työssään esimerkiksi lisääntyneen luonnonsuojelun ja uusien teknologioiden kautta. Kun metsäpalveluyritysten toiminnan kehitykseen panostetaan ja sitä tuetaan, voidaan parhaimmassa tapauksessa samanaikaisesti parantaa työnlaatua ja pienentää syntyviä kustannuksia (Eriksson 2007a).

2.3 Kasvu

Yrityksen menestyminen ja kasvu nähdään monesti toisistaan riippuvaisiksi. Kuitenkaan aina ei menestyvän yrityksen tarvitse kasvaa, tai toisaalta kasvava yritys ei aina ole menestyvä. Yleisin syy kasvun tavoitteluun on pyrkimys saada yrityksen kautta lisää tuottoja. Kasvu tuo mukanaan myös paljon haasteita. Ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen yritykseen kasvattaa usein enemmän kuluja, kuin synnyttää uusia tuloja. Lisäksi yrityskoon kasvaessa yrittäjän työn painopiste siirtyy tuotannollisesta toiminnasta enemmän ihmisten ja asioiden johtamiseen. Tämä vaatii kokonaan uudenlaista osaamista. Yrityksen kasvaminen voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa sen, että pienen ja menestyvän yrityksen sijasta yrittäjällä on käsissään keskikokoinen, mutta kannattamaton yritys.

Kaikki kasvua tavoittelevat yritykset eivät onnistu täyttämään kasvutavoitteitaan. Syitä kasvutavoitteiden saavuttamattomuuteen voi olla useita. Rummukainen ym. (2006) jakavat yritystoiminnan ja sen kasvun esteet kolmeen eri kategoriaan: rakenteellisiin ja yksilöllisiin esteisiin sekä viralliseen säätelyyn (taulukko 2.2). Rakenteellisten esteiden voidaan nähdä syntyvän joko yrityksen virheellisestä toiminnasta toimintaympäristössään, tai siitä ettei yrityksen toimintaympäristö anna mahdollisuuksia halutunlaiselle toiminnalle. Yksilölliset esteet lähtevät joko yrittäjältä itsestään, tai yrityksen työntekijöistä. Lisäkoulutuksen hankkimisella, uudenlaisten ajatusmallien sisäistämällä ja vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamisella voidaan yritystoiminnan esteitä poistaa ja luoda toiminnalle uusia mahdollisuuksia.

Metsäalalla erityisesti koneyrityksillä on ollut ongelmia kasvattaa yrityskokoa ja samaan aikaan säilyttää yrityksen kannattavuus hyvällä tasolla. Tämä on usein seurausta suurista pääomakustan-

Taulukko 2.2. Yrittäjyyden esteiden eri kategoriat (Rummukainen ym. 2006).

Este	Tunnusmerkit
Rakenteelliset esteet	Pääoman puute Asiakassuhteiden puute Heikko kannattavuus Yrityksen huono tunnettuus Nopeat muutokset toimintaympäristössä
Yksilölliset esteet	Puutteet henkilökohtaisessa osaamisessa Vanhentuneet ajattelutavat ja toimintamallit
Virallinen säätely	Sertifikaatin puute Luoton saamisen vaikeus Eri maiden lait ja säädökset

nuksista. Vaikka yrityskoon kasvattaminen metsuri- tai metsäpalveluyritysten osalta ei vaadi yhtä paljon pääomaa kuin koneyrityksissä, tulee pääoman hankinta suunnitella huolella. Huono suunnittelu saattaa johtaa korkeisiin korkokustannuksiin, joilta olisi mahdollista välttyä toisenlaisella rahoitusmallilla.

Yleisimmin yritykset kasvavat rauhallisella tahdilla palkkaamalla lisää työvoimaa tilauskannan kasvamisen myötä. Muita strategioita kasvun tavoittelulle ovat esimerkiksi kilpailevien yritysten ostaminen, kilpailevan yrityksen kanssa fuusioituminen, aliurakoitsijana toimiminen tai aliurakoitsijoiden hankkiminen. Onkin lähinnä yrityksen tilanteesta ja toimintatavoista kiinni, minkälaisen kasvustrategian se valitsee. Esimerkiksi uusille alueille laajeneminen voi käydä helpommin ostamalla alueella jo valmiiksi toimiva yritys tai alkamalla tekemään sen kanssa yhteistyötä. Tällä tavoin yritys saa nopeasti paljon tietoa alueen olosuhteista sekä kontakteja ja tunnettuutta alueen metsänomistajiin ja muihin toimijoihin.

Eriksson (2007a) tutki metsäpalveluyritysten kasvun edellytyksiä Ruotsin olosuhteissa. Erikssonin (2007a) mukaan kasvua tavoittelevien metsäpalveluyrittäjien tulisi noudattaa seuraavia yksinkertaisia ohjeita:

1. Kasvata toimeksiantojen määrää.

Tyytyväiset asiakkaat ja jatkuva palveluiden kehittyminen antavat hyvät mahdollisuudet yrityksen kasvuun. Yrittäjän on myös päätettävä yrittääkö hän kilpailla tavallisella tuotevalikoimalla, vai pyrkiikö hän erilaistamaan toimintaansa kilpailijoista.

Eräs tärkeä yrityksen ratkaistava asia on, mitkä palvelut se tuottaa itse, ja mitkä se hankkii yrityksen ulkopuolelta yhteistyökumppaneiltaan. Esimerkiksi metsänhakkuu ja -uudistaminen (suunnittelu, hakkuu, maan muokkaus ja istutus takuineen) on mahdollisuus toteuttaa eri yrittäjien yhteistyöllä ”avaimet käteen” periaatteella. Yritykselle voi myös olla kannattavaa tehdä muiden yritysten kanssa yhteistyötä sellaisilla osa-alueella, jolla yrityksellä itsellään on erikoisosaamista. Mahdollisia yhteistyökumppaneita metsäpalveluyrityksille voivat olla esimerkiksi metsäkoneyrittäjät.

Yrittäjän on tärkeää kehittää yritykseensä kulttuuri, missä kommunikoidaan avoimesti sekä asiakkaille, että muille yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Tällä tavoin työntekijät toimivat eräänlaisina yrityksen lähettiminä, joiden avulla ympäristö saa tietoa yrityksestä ja yritys saa tietoa asiakkaistaan.

Asiakasyhteistyön kehittäminen on tärkeää varsinkin suurempien asiakkaiden kohdalla. Asiakas-suhteen pelisäännöistä, tavoitteista, kehittämisestä ja mahdollisuuksista sovitaan yleensä neuvotteluissa vuositasolla. Mitä tärkeämmäksi suhde asiakkaan ja yrityksen välillä muodostuu, sitä pitkäikäisemmäksi on asiakassuhteen mahdollista muodostua. Yhteistyön hakeminen perinteisten alojen ulkopuolelta, voi lisäksi parantaa mahdollisuuksia työllistää yrityksen työntekijät myös talvikaudella.

2. Kehitä henkilökunnan osaamista.

Myös metsänhoitotyö muuttuu ajan mittaan, mikä asettaa sitä tekeville henkilöille lisävaatimuksia ja kehittämistarvetta. Viimeisten vuosien aikana ovat esimerkiksi tietokoneiden, digitaalisten karttojen ja GPS-laitteiden käyttö lisääntynyt huomattavasti metsätöissä. Henkilökunnan koulutustarpeen täyttäminen on yrityksille haaste, jossa koulutuksesta saatavien hyötyjen ja siihen kuluihin varojen suhde on pidettävä tasapainossa.

Uusien rekrytointien kohdalla on yrityksen tarkkaan mietittävä millaisia vaatimuksia työntekijälle tulee asettaa sekä tällä hetkellä, että tulevaisuudessa. Muita rekrytoinnissa mietittäviä asioita ovat muun muassa ilmoituskanava, kuinka laajalta alueelta työntekijöitä haetaan ja koska uudet rekrytoinnit hoidetaan.

Yrityksessä jo olevan, osaavan henkilökunnan säilyminen on pystyttävä yrityksessä turvaamaan. Tämä saattaa vaatia muun muassa oikeita työehtoja sekä kehittymismahdollisuuksien ja ympäristöisen työllisyyden takaamista.

3. Kehitä ja sovita johtamista.

Metsäpalveluyritysten osaaminen on usein heikoimmillaan johtamistaidoissa. Johtaminen on pystyttävä sopeuttamaan yrityskoon mukaiseksi. Yhden henkilön yrityksissä ei tarvitse johtaa kuin itseään, mutta useamman henkilön yrityksissä johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat: johtaa toimintaa, asettaa tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista sekä kehittää henkilöstöä. Kun yrityksen koko kasvaa entisestään, tulee johtajan pystyä delegoimaan yhä suurempi osa vanhoista työtehtävistään palkatulle henkilökunnalle. Tällöin johtajan tehtävä on ohjata yrityksen kulkua muiden työntekijöiden välityksellä ja omistaa oma työaikansa strategisiin tehtäviin, tulevaisuuden suunnitteluun ja verkostojen rakentamiseen.

4. Luo joustava ja muutoshaluinen organisaatio.

On tärkeää pystyä rakentamaan yritys, joka työskentelee jatkuvan parantamisen ja kasvun hyväksi. Työntekijöiden täytyy pystyä luottamaan siihen, että kehittyminen ja muutos tuovat turvallisuutta. Erilaisten rutiinien ja työmenetelmien tulee kehittyä yrityksen mukana. Yrityksen ulkopuolelta tuleva ohjaus voi olla hyvä keino täydentää yrityksen kilpailukykyä, ja sitä kautta auttaa yrityksen pitkän aikavälin kehittymistä.

5. Seuraa aktiivisesti yrityksen taloutta.

Kasvu vaatii pääomaa. Pankkilaina on yleisin vaihtoehto pääoman hankkimisella, mutta yrityksellä on myös muita vaihtoehtoja rahoituksen hankinnalle tai rahoitustarpeen määrän muuttamiselle.

6. Tavarantoimittajat.

Tavarantoimittajien kanssa on joskus mahdollista neuvotella edullisempia maksuehtoja tai alennuksia. Yrityksen täytyy myös tarkastella, mitkä koneet ja tarvikkeet sen kannattaa hankkia itselleen, ja mitkä sen on kannattavampaa esimerkiksi vuokrata.

7. Asiakkaat.

Maksuaikojen lyhentäminen.

8. Julkiset keinot.

Minkälaisia tukia on yrityksen mahdollista saada?

2.4 Haasteet

Metsäpalveluyrittäjät pitävät toimintansa tärkeimpinä kehityskohteina yritystoiminnan huonoa kannattavuutta, työvoimapulaa ja työn puutetta talvikaudella (Eriksson 2004). Ruotsissa noin kolmasosa metsäpalveluyrittäjistä tekee talvisin töitä alan ulkopuolella tai on työttömänä (Eriksson 2000). Kausiluonteisuuden työntekijöille aiheuttamien ongelmien ratkaisuksi on esitetty muun

muassa työntekijöiden vuokraamista tai jakamista muilla aloilla toimivien yritysten kanssa ja työpäivien pidentämisestä sulan maan aikaan (Eriksson ym. 2003).

Ympäröivät olosuhteet asettavat alueellisia rajoituksia yritysten toiminnalle metsäalalla. Tällaisia rajoittavia tekijöitä ovat: saatavilla olevan työvoiman määrä, käytettävissä oleva teknologia, metsien laatu, määrä ja omistussuhteet. Jokaisen yrityksen on sopeutettava toimintansa toimintaympäristönsä mukaan, aiemmin esitetyillä tavoilla. Metsäyrittäjillä on erilaisista toimintaympäristöistä huolimatta havaittavissa samansuuntaisia ongelmia eri puolilla Eurooppaa. Rummukainen ym. (2006) koostivat yhteen eri maissa olevien metsäyrittäjien kohtaamia ongelmia. Euroopan maista tutkimuksessa käsiteltiin tilannetta Suomessa, Saksassa, Puolassa ja Romaniassa (taulukko 2.3).

Niskasen (2005) mukaan metsäalaan ja metsäalan yrittäjyyteen voidaan puolestaan yhdistää seuraavia ongelmia kansainvälisesti ajateltuna:

- Metsäalalla metsä-tuote/palvelu-asiakas-tuotantoketjussa ei ole kunnolla sisäistetty asiakastarpeiden merkitystä, tai kunnollisia keinoja asiakastarpeiden muutosten täyttämiseen ei ole pystytty kehittämään.
- Yrittäjämäinen ajattelutapa ja johtamistaito ovat puutteellisia monessa osassa toimitusketjua.
- Metsien omistus on pirstoutunut ja omistajien asenteet ja arvot ovat keskenään erilaisia. Tämän vuoksi raakapuun saatavuus teollisuuden käyttöön yksityisten metsistä tulevaisuudessa voi olla epävarmaa.
- Kaikkia metsien tarjoamia epäsuoria hyötyjä metsänomistajille ei ole sisäistetty.
- Perinteiset puunjalostuskeinot hallitsevat metsäalan tutkimusta ja tuotekehitystyötä, vaikka suurimmat tarpeet voisivat olla ”vihreiden” tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Taulukko 2.3. Metsäyrittäjien yhteisiä ongelmia Euroopan eri maissa (Rummukainen ym. 2006).

Ongelmatyyppi	Tunnusmerkit
Taloudelliset ongelmat	Työn hinnat pysyvät muuttomattomina. Kustannukset nousevat. Alhainen luottotaso. Korkeat korot luotoille (esim. Puolassa). Ei taloudellisia puskureita.
Ergonomiset ongelmat	Pitkäaikainen työskentely metsäkoneissa aiheuttaa selkä- ja hartiakipuja sekä psykologisia ongelmia johtuen yksintyöskentelystä.
Tekniset ongelmat	Huono taloudellinen asema ei mahdollista uusien koneiden hankintaa, mikä johtaa ergonomisiin ongelmiin. Ja mikäli uusien sopimusten saaminen estyy vanhentuneen konekannan vuoksi, myös taloudellinen tilanne huononee edelleen.
Osaamisen puute	Yrittäjiltä löytyy yleensä riittävästi osaamista koneista ja metsänhoidosta, mutta yrityksen johtamiseen heillä ei yleensä ole riittäviä kykyjä. Esimerkiksi yrityksen kustannusten seurannassa saattaa olla puutteita.
Muutokset asiakkaiden vaatimuksissa	Teollisuuden vaatimukset oikeanlaisesta raaka-aineesta ja oikea-aikaisesta raaka-aineen saannista kasvaa jatkuvasti. Logistiikka tulee olemaan tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä roolissa.
Yhteiskunnan vaatimukset	Yhteiskunnan vaatimukset ympäristöystävälliseen metsän hyväksikäyttöön on kasvamassa jatkuvasti. Tämä tietää lisää määräyksiä ja rajoituksia yrittäjien toimintaan. Rajoitusten tuomia uusia kuluja ei kuitenkaan ole helppo siirtää työstä maksettavaan hintaan.

- Mekaanisen puunjalostuksen, metsien muiden kuin puuaineisten tuotteiden ja metsiin liittyvien palveluiden tuotanto on pientä ja integroimatonta, joka on johtanut muun muassa innovaatioiden puuttumiseen, markkinointiresurssien vähyyteen jne.
- Metsäteollisuus ja muut metsäalan instituutiot ovat pääasiallisesti keskittyneet parantamaan toimitusketjujen tehokkuutta, eivätkä niinkään panostaneet uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.

Eri tutkimuksissa esille tulleet metsäalan yrittäjyyttä koskevat ongelmat ovat monilta osin olleet tiedossa jo ennestään. Yrityksissä oleva osaaminen on keskittynyt lähinnä metsänhoidolliseen osaamiseen sekä tekniseen työn toteutukseen, mutta varsinaiset yrityksen johtamisen taidot monilta yrityksiltä puuttuvat. Tämä on saattanut myös olla yksi syy siihen, että yritysten toiminnan asiakaslähtöisyydessä ja suunnitelmallisuudessa on ollut yleisesti puutteita. Työvoimapula metsäalalla on ongelmana myös Suomen ulkopuolella, koska ala ei ole tarpeeksi houkutteleva nuorille yksinäisten työolojen ja työn raskauteen nähden alhaisen tulotason vuoksi. Muita metsäpalveluyritysten kehittymistä estäviä tekijöitä on esitetty taulukossa 2.4.

Metsäpalveluyrittäjien toiminnassa on heidän oman näkemyksensä mukaan Suomen oloissa kehittämistä seuraavissa asioissa (Örn 1998):

- Toimeksiantajien nihkeä suhtautuminen yrittäjyyteen.
- Toiminnan alkuvaiheessa ei ole riittävästi töitä.
- Alkuvaiheessa työmaiden hinnoittelu vaikeaa (hintatyömäärä).
- Hinnoitteluun tulisi saada selkeät säännöt.
- Käsityöntekijän käyttömahdollisuuksia ja -arvoa ei osata vielä arvostaa täysimääräisesti.
- Työpäivät venyvät työhuippujen aikoihin.
- Ennakoarviot työmäärästä virheellisiä – työohjelma kärsii.

Taulukko 2.4. Metsäpalveluyritysten kehittymistä estäviä tekijöitä Ruotsissa (Eriksson 2004).

Este yrityksen toivotunlaiselle kehitymiselle	Osuus yrityksistä, %
Huono kannattavuus	37
Koulutetun työvoiman puute	33
Työnpuute sesonkiaikojen ulkopuolella	28
Kilpailu yrityksiltä, jotka eivät noudata lakeja ja määräyksiä	24
Lait ja määräykset	15
Ei esteitä	15
Toimeksiantojen puute	13
Rahoitusvaikeudet välttämättämiin investointeihin	13
Muu	8
Tutkimus- ja kehitystoiminnan puute	2

2.5 Tulevaisuus

Tulevaisuudessa metsäpalveluyritysten osaamisvaatimukset tulevat monipuolistumaan. Myös yritystoiminnan suunnitelmallisuus on tärkeää, mikäli yritys haluaa selvitä tulevista haasteista. Rummukainen ym. (2006) listasivat yritystoiminnan alueita, joiden kehittämistä voidaan pitää tulevaisuudessa erityisen tärkeänä (taulukko 2.5).

Erikssonin (2007b) kyselytutkimuksen tuloksien mukaan tulevaisuudessa metsäpalveluyritysten menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat

- houkuttelevat korkeatasoiset palvelut
- tyytyväiset asiakkaat
- kilpailukyky ja työvälineet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita
- hintataso.

Myös asiakkaat voivat helpottaa yritysten kasvamista ja kehittymistä (Eriksson 2007b) ainakin

- tilaamalla työsuoritukset hyvissä ajoin
- toimimalla liikemiesmäisesti
- pitämällä hankintaperusteet selkeinä ja vaatimalla korkeaa laatua
- esittämällä selkeästi omat tarpeet ja halut.

Suurilla asiakkailla on useita vaatimuksia tulevaisuuden metsäpalveluyritykselle (Eriksson 2007b):

- korkea laatu sekä työnjäljessä että muussakin yritystoiminnassa, kuten asiakaspalvelussa ja laskutuksessa jne.
- vaaditun laadun täytyminen oikeaan hintaan
- kehityskyky sekä yrityksen henkilökunnan että työtehtävien osalta
- kilpailukyky
- yrittäjyysosaamista
- suuret asiakkaat myös näkevät yritysten kehittymisen tärkeänä. Kehitystyötä voi yritys tehdä joko yksinään tai osallistumalla yhteisiin kehittämisprojekteihin.

Rummukainen ym. (2006) tiivistävät metsäalan yrittäjyyden ja sitä kautta koko metsäsektorin kannalta ratkaisevaksi asiaksi sen, kuinka hyvin me onnistumme motivoimaan pätevät yrittäjät pysymään tulevaisuudessakin yrittäjinä metsäalalla. Mikään teollisuudenala ei kestä, jos osaavat ja kokeneet yrittäjät vaihtavat alaa parempien menestymismahdollisuuksien perässä. Metsäalan on siis pystyttävä takaamaan yrittäjille mahdollisuuden menestymiseen ja todellista yrittäjyyttä vastaavaan toimintaan. Tähän pääsemiseksi yrittäjyyttä haittaavia esteitä on pyrittävä karsimaan niin julkisen vallan kuin metsäteollisuudenkin puolesta. Toisaalta myös yrittäjien tietoisuutta yrittämisestä on pyrittävä lisäämään, jotta heillä olisi taito käyttää hyväksi tulevaisuudessa avautuvat uudet yrittämismahdollisuudet.

Taulukko 2.5. Metsäalan yritysten kehittämismahdollisuuksia (Rummukainen ym. 2006).

Kehittämiskohde	Tunnusmerkit / Edut
Toiminnan kasvu	Parempi neuvotteluasema: – yritysostot – palveluyrityksen perustaminen – yhteistyö muiden yrittäjien kanssa
”Pehmeiden” taitojen parantaminen	Liiketaloudellinen osaaminen. Johtamisen taidot. PR-osaaminen.
Työolojen parantaminen	Osaavan henkilökunnan houkuttelemiseksi, yrityksen täytyy parantaa työskentelyolosuhteita yksilöllisten ratkaisujen kautta. Yrityksen on huolehdittava työntekijöiden koulutuksesta.
Palvelut, kilpailu ja markkina-asema	Palvelutarjonnan laajentaminen voi tarjota uusia mahdollisuuksia ja uusia täsmämarkkinoita voidaan havaita sekä niitä hyödyntää. Asiakkaiden tarpeiden tyydytys vaatii entistä erikoistuneimpia yrityksiä, joilla on laaja palveluvalikoima.
Tarpeiden julkituonti	Metsäyrittäjien järjestöt voivat tukea yrityksiä ja toimia tiedonvälittäjänä eri eturyhmien välillä.

Kirjallisuus

- Brog, T. & Kastenholz, E. 2005. Strategies of forestry contractors coping with structural change. Poster for the XXII IUFRO World Congress, Brisbane, Australia 2005; Session 67. 1 s.
- Eriksson, B. 2000. Allt mer av skogsvården utförs av entreprenörer. Resultat nr 1. Skogforsk. 4 s.
- Eriksson, B. 2004. Morgondagens skogsvårdsföretag. Arbetsraport nr 580. Skogforsk. 29 s.
- Eriksson, B. 2007a. Skogsvårdsföretag - tillväxt och utveckling. Resultat nr 3. Skogforsk. 4 s.
- Eriksson, B. 2007b. Tillväxt i skogsvårdsföretag. Arbetsraport nr 631. Skogforsk. 13 s.
- Eriksson, B., Johansson, G. & Sjögren, H. 2003. Skogsvårdens ”vinterknut” måste lösas. Resultat nr 24. Skogforsk. 4 s.
- Kärhä, K., Mäkinen, P. & Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768. 55 s.
- Mäkinen, P., Rummukainen, A. & Aarnio, J. 1997. Puunhankinnan organisointitavat. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 647.
- Niskanen, A. 2005. Forest sector entrepreneurship in Europe - summary of country studies of COST Action E30. Acta Silv. Lign. Hung. Special Edition 2005: 7–15.
- Niskanen, A., Slee, B., Ollonqvist, P., Pettenella, D., Bouriaud, L. & Rametsteiner E. 2007. Entrepreneurship in the forest sector in Europe. Silva Carelica 52. 127 s.
- Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastenholz, E. 2006. Challenges for forestry contractors - Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. Teoksessa: Niskanen, A. (toim.) Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Faculty of Forestry, University of Joensuu. Research notes 169: 149–174.
- Virtanen, E. & Hernesniemi, H. 2005. Klusterin Evoluutio. Prosessikuvaus. Teknologiakatsaus 174. 282 s.
- Örn, J., Hämäläinen, J., Kariniemi, A. & Rajamäki, J. 1998. Metsäpalveluyrittämisen edellytysten kehittäminen - Metsäpalveluyrityksen kuva. Metsätehon raportti 60. 13 s.

3 Metsäpalveluyrittäjyys – pakko vai mahdollisuus? (Paula Jylhä)

3.1 Johdanto

Puunkorjuun koneellistumista seurannut metsureiden joukkotyöttömyys on kääntynyt metsuripulaksi. Perinteistä palkkatyötä ei kuitenkaan ole juuri tarjolla, sillä metsäteollisuuden organisaatiot ovat ulkoistaneet toimintojaan. Yrittäjämetsureita tarvittaisiin erityisesti taimikonhoitoon, raivauksiin ja metsänviljelyyn. Suurin osa toimivista metsäpalveluyrityksistä on pieniä, ja niillä on metsänhoitotöiden kausiluonteisuuden vuoksi vaikeuksia palkata työntekijöitä ympärivuotisiin työsuhteisiin. Puunkorjuun koneellistuminen ja organisaatioiden rakennemuutokset ovat vähentäneet myös metsätoimihenkilöiden tarvetta, mutta koulutusmäärät eivät ole pienentyneet samassa suhteessa. Siten yrittäjyydestä on tullut entistä todennäköisempi uravaihtoehto myös toimihenkilökoulutuksen saaneille.

Yrittäjyyttä pidetään talouskasvun, työllisyyden ja tasapainoisen aluekehityksen kannalta avaintekijänä. Metsätaloudessa yrittäjyyden merkitys on vielä kauaskantoisempi, sillä laiminlyönnit metsänhoidossa heikentävät tulevaisuuden hakkuumahdollisuuksia. Tekemätöntä työtä on paljon. Esimerkiksi taimikonhoidosta arvioidaan olevan myöhässä jo 700 000 hehtaaria (Korhonen ym. 2007). Myös energiapuun käytölle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää merkittävää yrittäjäpanoksen lisäämistä. Esimerkiksi metsähakkeen tuotanto ja kuljetus voivat lisätä työtilaisuuksia jopa 7000 henkilötyövuodella vuoteen 2020 mennessä (Helynen ym. 2007). Metsänomistajakunnan ikääntyminen ja vieraantuminen metsistään lisäävät omalta osaltaan metsänhoito- ja asiantuntijapalvelujen tarvetta (Hetemäki ym. 2006).

Sosiaalinen kestävyys on yksi Suomen metsätaloutta ohjaavista periaatteista. Työmahdollisuuksien lisäksi siihen sisällytetään yleensä virkistys- ja kulttuuriarvot. Vasta viime vuosina määritelmissä ovat yleistyneet abstraktimmat tavoitteet, kuten yhteiskunnallinen hyväksyttävyys ja hyvinvointi (Huhtala ym. 2007). Puutteita on havaittu esimerkiksi metsäyrittäjyyden sosiaalisen kestävyuden huomioimisessa (Urpilainen 2004, Huhtala ym. 2007). Etenkin metsuriyrittäjyyttä on pidetty epävarmana toimeentulovaihtoehtona ja tapana ”puristaa loputkin mehut pois”. Myös ansiotason laskua pelätään (Pearson 2004) ja metsuriyrittäjiä saatetaan pitää jopa näennäis- tai pakkoyrittäjinä (Mot 2007). Alan houkuttelevuutta vähentävät myös työn kausiluonteisuus, työn hinnoittelun vaikeus, kilpailu markkinoista, markkinoinnin vaikeus, yhteistyökumppaneiden tietämättömyys metsuriyrittäjyydestä sekä alan huono imago (Metsuri- ja luonnonhoitoyrittäjyyden... 2003). Yrittäjäksi ryhtymisen kynnys onkin korkea, eivätkä kaikki siihen kykenevät uskalla käynnistää yritystoimintaa (Pohjois-Pohjanmaan... 2005). Saastamoisen ym. (2006) hahmottelemassa myönteisessä metsäsektorin tulevaisuudenkuvassa yhteiskuntavastuunsa tunteva metsäteollisuus ulkoistaa toimintojaan hallitusti siten, että ihmisiä ei pakoteta yrittäjäksi vasten tahtoaan.

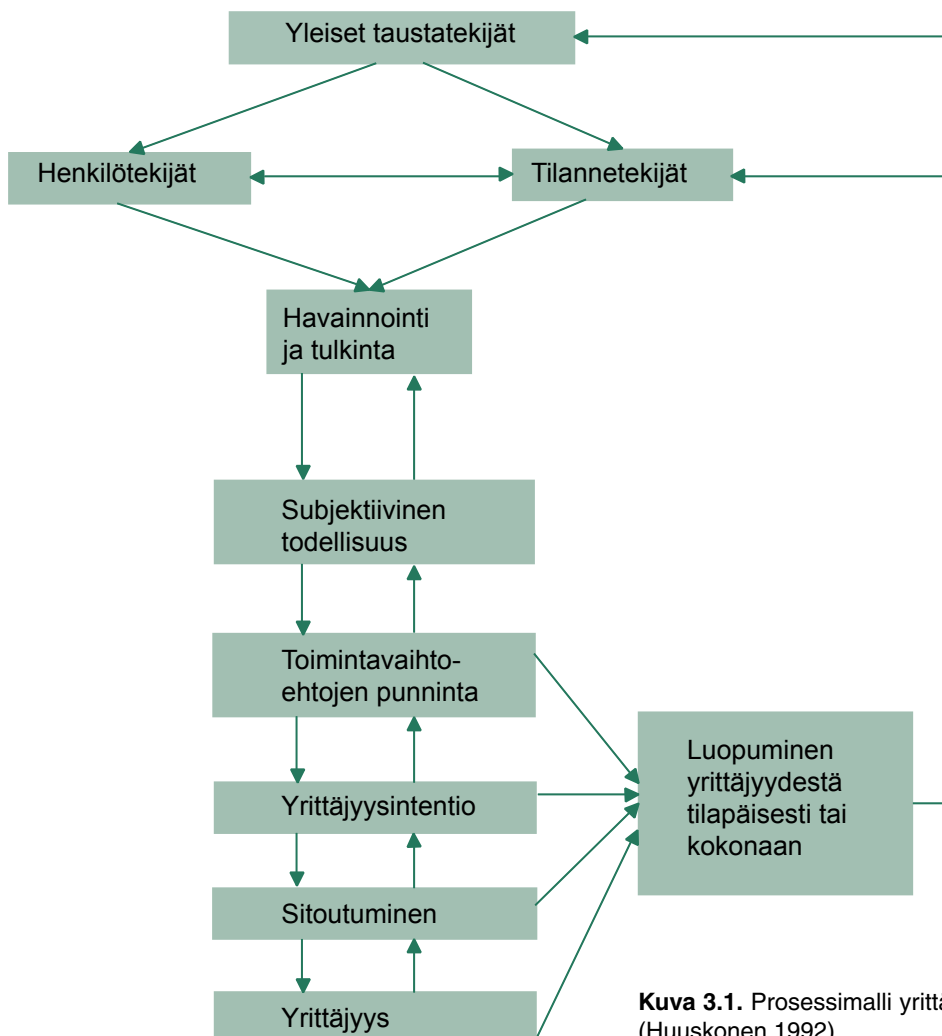
Yrittäjyyden sosiaaliseen kestävyteen liittyviä kysymyksiä ovat mm. vastentahtoisen ja näennäisyrittäjyyden esiintyminen ja niiden sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset. Vastentahtoisen ja näennäisyrittäjyyden tunnistaminen on tärkeää yrittäjyyden esteiden poistamiseksi. Tässä artikkelissa käsitellään vastentahtoisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä yrittäjyyspäätökseen johtavien tekijöiden valossa sekä kuvataan seikkoja, joiden perusteella metsäpalveluyrittäjien oikeudellista asemaa olisi mahdollista arvioida. Artikkelin perustuu suurelta osin Huuskosen (1992) yrittäjäksi ryhtymistä kuvaavaan malliin, jota Kantola ja Kautonen (2007) ovat syventäneet vastentahtoisen

yrittäjyyden osalta. Vastentahtoisen yrittäjyyden oikeudellisia tunnusmerkkejä käsitellään Vainion (2007) tutkimuksen pohjalta.

Yrittäjyyden vastantahtoisuus perustuu pitkälti subjektiivisiin tuntemuksiin, joten Kantola ja Kautonen (2007) suosittelevat laadullisiin menetelmiin perustuvaa lähestymistapaa. Tässä esitutkimuksessa metsäpalveluyrittämisen nykytilaa selvitettiin haastattelemalla kahta eteläsuomalaista metsuriyrittäjää ja yhtä metsäpalveluyrittäjää, jolla oli palkattuja työntekijöitä. Keväällä 2007 tehtyjen vapaamuotoisten teemahaastattelujen päätavoitteena oli kartoittaa metsäpalveluyrittäjyyteen liittyviä tutkimustarpeita. Asiayhteydestä riippuen metsäpalveluyrittäjällä voidaan tässä artikkelissa tarkoittaa työntekijöitä palkannutta metsäpalveluyritystä tai sillä voidaan viitata kaikkiin haastateltuihin yrittäjiin.

3.2 Yrittäjyyspäätökseen vaikuttavat tekijät

Yrittäjyyspäätös syntyy yleensä monen tekijän summana. Huuskonen (1992) jakaa yrittäjyyspäätökseen vaikuttavat tekijät yleisiin taustatekijöihin sekä henkilö- ja tilannetekijöihin, jotka vaikuttavat toisiinsa monimutkaisella tavalla (kuva 3.1). Joidenkin tekijöiden yhdistelmät luovat yrittäjämäyönteisiä tulkintoja ja näkemyksiä ja siten lisäävät yrittäjäksi ryhtymisen todennäköisyyttä.



Kuva 3.1. Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä (Huuskonen 1992).

Yrittäjäksi ryhtymisen yleisillä taustatekijöillä tarkoitetaan henkilön sosiaalista taustaa ja aikaisempia elämäkokemuksia, jotka vaikuttavat hänen persoonallisuuteensa, tapaansa nähdä maailma ja tosiasiallisiin mahdollisuuksiin tehdä ratkaisuja. Useimmiten yrittäjäksi ryhdytään siinä vaiheessa, kun on hankittu riittävä ammattitaito, työkokemus ja itseluottamus, yrittäjyystutkimusten mukaan yleensä 25–40 vuoden iässä. Tällöin taloudellinen ja sosiaalinen sitoutuminen ovat löyhempiä kuin myöhemmässä elämänvaiheessa. Yrittäjäuran valinnan todennäköisyys kasvaa, jos henkilöllä on ollut kosketusta yritysmaailmaan, yleensä johonkin pienyritykseen tai hänellä on yrittäjätaustaa perheen kautta. Tämä lisää yrittäjyyden tuntemusta, ja tällöin myös samaistutaan yrittäjämaiseen rooliin esikuvien ja viiteryhmien kautta. (Huuskonen 1992).

Henkilötekijöillä tarkoitetaan persoonallisuuden eri piirteitä, jotka vaikuttavat osaltaan siihen, millaisen työuran henkilö valitsee. Eniten tutkittuja luonteenpiirteitä ovat elämän hallinta, riskiin suhtautuminen ja suoriutumistarve sekä riippumattomuuden ja vallan halu. Myös yrittäjien arvoja, asenteita ja uskomuksia on tutkittu. Tutkimusten perusteella ei voida yksikäsitteisesti kuvata tyypillistä yrittäjäpersoonallisuutta. Melko yksimielisiä ollaan mm. siitä, että yrittäjäksi päätyvät muita useammin sellaiset henkilöt, jotka uskovat voivansa vaikuttaa itse menestykseensä. Yksinään se ei kuitenkaan tee kenestäkään yrittäjää. Suoriutumistarve ohjaa yrittäjyyteen tai muuhun tavoitteelliseen toimintaan, ja yrittäjämönteinen ympäristö vaikuttaa asenteisiin ja sitä kautta myöhempiin ratkaisuihin (Huuskonen 1992).

Tilannetekijöillä tarkoitetaan sitä välitöntä ympäristöä, jossa yrittäjyyttä harkitseva ihminen elää ja toimii. Edellä kuvatut taustatekijät ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat tilanteeseen ja sen havainnoimiseen. Yrittäjyyden tilannetekijät luokitellaan myönteisiin (pull) ja kielteisiin (push) tekijöihin. Yrittäjyyteen houkuttelevat pull-tekijät ovat toivottuja seikkoja, joita ei voisi saavuttaa ryhtymättä yrittäjäksi. Tyypillisiä pull-tekijöitä ovat monet itsensä toteuttamiseen liittyvät asiat. Tavallisimpina yrittäjyyttä kohti työntävinä, kielteisinä tekijöinä pidetään työttömyyttä tai työttömyyden uhkaa, viihtymättömyyttä senhetkisessä tehtävässä, etenemismahdollisuuksien puutetta ja huonoa sopeutumista alaiseksi. Yrittäjäksi lähdetään näiden push-tekijöiden karttamiseksi. Yrittäjyyspäätökselle antaa usein kimmokkeen joku erityinen tapahtuma, joka murtaa pidäkkeet entiseen (ns. lepokitkan). Katalysaattorina voi olla riita työpaikalla, ikäkausikriisi tai muu murros (esim. avioero). Myös positiiviset seikat voivat vaikuttaa samalla tavalla (Huuskonen 1992).

3.3 Yrittäjyyskäsitteitä

3.3.1 Vastentahtoinen yrittäjyys

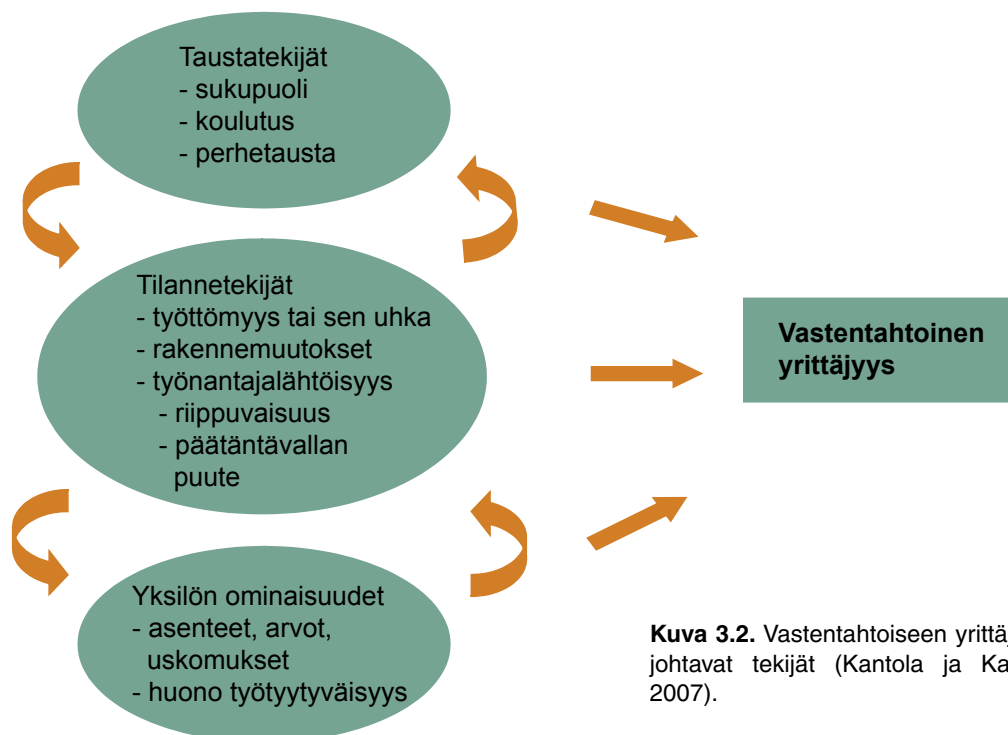
Yrittäjyys voidaan jakaa mahdollisuusyrittäjyyteen ja vastentahtoiseen yrittäjyyteen. Rajanveto riippuu yrittäjyyteen johtaneista lähtökohdista. Pull-tekijät liittyvät mahdollisuusyrittäjyyteen, jolle on tyypillistä liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja siihen tarttuminen. Vastentahtoinen yrittäjyys (myös välttämättömyysyrittäjyys) syntyy työntävien push-tekijöiden ohjaamana, jolloin yrittäjäksi ryhdytään sitä varsinaisesti haluamatta. Joskus vastentahtoista yrittäjyyttä kutsutaan pakkoyrittäjyydeksi, mutta Suomessa yrittäjyyteen on harvoin todellista pakkoa sosiaaliturvajärjestelmämme ansiosta (Kantola ja Kautonen 2007). Yrittäjyyspäätöksen vaikuttaa usein samanaikaisesti sekä vetäviä että työntäviä tekijöitä. Tällöin yrittäjyyden luokituksen pakko–mahdollisuus-akselilla vaikuttaa se, minkä tyyppiset tekijät ovat olleet ratkaisevampia yrittäjyyspäätöstä tehtäessä.

Tavallisimmat vastentahtoisen yrittäjyyden taustatekijät liittyvät henkilön sukupuoleen, koulutukseen ja perhetaustaan (kuva 3.2). Vastentahtoinen yrittäjyys on naisilla yleisempää. Korkeasti koulutetut arvostavat palkkatyötä yrittäjyyttä enemmän ja voivat sen vuoksi nähdä yrittäjyyden vastentahtoisena uravaihtoehtona. Perhetaustakin saattaa johtaa vastentahtoiseen

yrittäjyyteen, jos perheyrittäjästä jatketaan velvollisuudentunnosta. Vastentahtoista yrittäjyyttä ei ole pystytty selittämään suoraan yksilön piirteillä ja muilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Kuitenkin asenteilla, arvoilla ja uskomuksilla on todettu olevan yhteyttä vastentahtoisen yrittäjyyden syntyyn. Työtyytyväisyys on todettu yhdeksi vastentahtoisuuden astetta, asennoitumista, kuvaava mittariksi. Yrittäjyys voidaan kokea vastentahtoiseksi myös epävarmuuden, suuren työtaakan, vapaa-ajan puutteen, tulojen laskun ja puuttuvan sosiaaliturvan vuoksi (Kantola ja Kautonen 2007).

Työnantajan toimintojen ulkoistamisesta johtuva työttömyyden uhka tai osaamista vastaavan palkkatyön puute työssäkäyntialueella ovat tyypillisiä vastentahtoiseen yrittäjyyteen liitettyjä tilannetekijöitä. Joillakin toimialoilla (esim. kampaamot) työnteko on muuttunut yrittäjätöiksi, joten palkkatyötä on vähän tarjolla (Kantola ja Kautonen 2007). Samansuuntainen kehitys on nähtävissä myös suorittavassa metsätyössä.

Kantolan ja Kautonen (2007) ovat esittäneet useita tapoja määrittää vastentahtoinen yrittäjyys. Yrittäjää voidaan pyytää itse tekemään luokittelu mahdollisuus- ja pakkoyrittäjyyden välille. Luokittelu voidaan tehdä myös edellä kuvattujen yrittäjyyteen johtaneiden seikkojen perusteella. Tämä tapa ei kuitenkaan ole yksikäsitteinen, sillä sekä omaehtoinen yrittäjyys että ulkoisen impulssin johdosta syntynyt yrittäjyys voidaan luokitella vastentahtoiseksi yrittäjyydeksi. Lisäksi työntävien tekijöiden vaikutuksesta yrittäjäksi ryhtyneet eivät välttämättä koe ratkaisuaan vastentahtoisena, ja käsitys yrittäjyyden vastentahtoisuudesta voi muuttua ajan mittaan myönteisempään suuntaan (Kantola ja Kautonen (2007).



Kuva 3.2. Vastentahtoiseen yrittäjyyteen johtavat tekijät (Kantola ja Kautonen 2007).

3.3.2 Näennäisyrittäjäisyys

Vainio (2007) määrittelee näennäisyrittäjäisyyden vastentahtoisen yrittäjäisyyden alakäsitteeksi, joka sijoittuu palkkatyön ja yrittäjäisyyden väliselle alueelle. Suomen oikeusjärjestelmä ei kuitenkaan tunne palkkatyön ja yrittäjäisyyden välimuotoa; työtä tehdään joko työsuhteessa tai yrittäjänä. Näennäisyrittäjäisyyteen voidaan joissakin tapauksissa soveltaa voimassa olevaa lainsäädäntöä. Jos työ-sopimukselle laissa asetetut tavoitteet täyttyvät, kysymyksessä on työsuhde. Tällöin työn tekijä saa kaikki työsuopimuslain mukaiset oikeudet, ja häneen sovelletaan työntekijän suojeluperiaatetta sekä työsuopimuksen pakottavuutta työntekijän hyväksi.

Työsuopimuslakia sovelletaan sopimukseen, jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaise-na palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Työsuopimuslaki 26.1.2001/55). Yritystoiminnan tunnus-merkkejä ovat puolestaan siihen sijoitettavaan pääomaan (henkilökunnan palkkaus, työvälineet, toimitilat ym.) liittyvä riski, toiminnan itsenäisyys ja suoritekohtainen tarjonta, jolla tarkoitetaan yritystulon syntymistä yksittäisten suoritusten kautta (Vainio 2007).

Näennäisyrittäjäisyyttä ei voida tarkastella työoikeuden näkökulmasta, elleivät työsuhteen tunnus-merkit täyty. Vainio (2007) päätyykin tarkastelemaan näennäisyrittäjäisyyttä itsenäisenä ilmiönä, työsuhteen tunnusmerkeistä irrallaan. Hän jakaa näennäisyrittäjäisyyden tunnusmerkit ulkoisiin, sisäisiin ja oikeudellisiin. Ulkoisia tunnusmerkkejä ovat toimeksiantajalähtöisyys, pieni toimek-siantajien määrä, taloudellinen riippuvuus yhdestä toimeksiantajasta ja toimeksiantajan mää-räysvalta yritystoiminnan ratkaisuihin. Näennäisyrittäjäisyyden olemassaoloa tukee myös se, jos yrittäjällä on velvollisuus tehdä osoitetut tehtävät henkilökohtaisesti. Ammatinharjoittamista ei kuitenkaan voida tulkita näennäisyrittäjäisyydeksi pelkästään ulkoisten tekijöiden perusteella, sillä samanlaisia piirteitä liittyy myös yritysten väliseen omaehtoiseen yhteistyöhön (esim. verkosto-yhteistyö ja franchising-yrittäjäisyys). Tällöin huomiota tulisi kiinnittää erityisesti määräysvallan jakautumiseen ja voittojen kanavoitumiseen yrittäjien kesken. Myös sivutoimikielto tukee näen-näisyrittäjäisyyden toteutumista.

Näennäisyrittäjäisyyden sisäisiin tunnusmerkkeihin Vainio (2007) lukee ulkoisen yrittäjäisyimpulssin lisäksi valinnan vaihtoehdottomuuden. Yrittäjäisyys koetaan työsuhdetta huonommaksi ratkaisuksi, ja henkilö on valmis luopumaan yrittäjäisyydestä, jos voisi jatkaa samaa työtä työsuhteessa. Saman-laisia piirteitä voi kuitenkin olla myös omaehtoisessa yrittäjäisyydessä, joten näennäisyrittäjäisyyttä ei voida tunnistaa pelkästään sisäisten ja ulkoisten tunnusmerkkien perusteella. Vainio (2007) on johtanut sisäisistä ja ulkoisista tunnusmerkeistä ja yhteistyön tiivyydestä näennäisyrittäjäisyyden oikeudellisia tunnusmerkkejä, joita ovat työsuohdefunktio sekä kiertämis- ja säästämistavoitteet. Työsuohdefunktio viittaa sellaiseen sopimussuhteeseen, jonka solmiminen on luonteenomaista työsuhteena. Säästämistavoite tarkoittaa nimensä mukaisesti pyrkimystä säästää työsuhteen kus-tannuksissa niin, että säästämisen lisäksi ei ole muita itsenäisiä liiketaloudellisia syitä muuttaa or-ganisaatiota työvoimaa ulkoistamalla. Kiertämistavoitteella tarkoitetaan työsuhteesta seuraavien velvollisuuksien kiertämistä ilman, että yritystoiminnalle on liiketaloudellista perustetta. Tavoit-teena on välttää työnantajan asemaan liittyviä velvollisuuksia, joita seuraa mm. työntekijän irtisa-nomissuojasta, sosiaaliturvamaksuista, loma-oikeudesta, vakuutusturvasta ja työsuojelusta.

Työsuohdefunktio voidaan tunnistaa vertaamalla sitä yritystoiminnan tunnusmerkkeihin. Mitä vähemmän oikeussuhteessa voidaan havaita yritystoiminnan tunnusmerkkejä, sitä enemmän se puoltaa työsuohdefunktion olemassaoloa. Vainio (2007) loi yritystoiminnan tunnusmerkistöä teke-mällä synteisiä työ-, sosiaaliturva-, vahingonkorvaus- ja vero-oikeudessa esiintyvistä yrittäjäisy-

den tunnusmerkeistä. Hän esittää työsuhtefunktion tunnusmerkit kolmena avainkäsitteenä, joita ovat yritystoiminnan riski, itsenäisyys ja suoritekohtainen tarjonta. Yrittäjäriskin puuttumiseen viittaa se, jos toiminnassa tarvittavat toimitilat, kalusto, tarvikkeet ym. kuuluvat toimeksiantajalle. Itsenäisyyttä vastaan puhuvia tunnusmerkkejä ovat rajoitettu asiakaskunta, toimeksiantajan johto- ja valvontaoikeus sekä yrittäjän velvollisuus suorittaa tehtävät henkilökohtaisesti. Sopimussuhteen pysyvyys ja kohdistuminen jatkuvan luonteiseen suoritukseen ovat vastoin suoritekohtaisen tarjonnan periaatetta.

3.4 Yrittäjien tarinat

3.4.1 Yrittäjyyspäätökseen vaikuttaneet tekijät

Haastatellut kolme yrittäjää olivat keski-ikäisiä miehiä, jotka olivat toimineet yrittäjinä 1–7 vuotta. Kaikilla oli takanaan ammatillinen peruskoulutus muulle kuin metsäalalle. Haastatelluille oli yhteistä myös pitkä metsäalan työkokemus, 16–20 vuotta ennen yrittäjäksi ryhtymistä, pääasiassa metsurina. Yksi haastatelluista oli tehnyt palkkatyöuransa loppuvaiheessa myös suunnittelutyötä. Kahdella oli ollut yrittäjiä perhepiirissä, kolmannella ei ollut aikaisempaa kosketusta yrittäjyyteen.

Kaksi haastatelluista oli yksin työskenteleviä metsuriyrittäjiä, ja metsäpalveluyrittäjällä oli useita ympärivuotisia työntekijöitä. Metsuriyrittäjien palveluvalikoimaan kuului lähinnä taimikonhoitoa, metsänviljelytyötä, ennakkoraivauksia ja pienimuotoista harvennushakkuuta sekä pihapuiden kaatoa ja muuta erikoishakkuuta. Metsäpalveluyrittäjä oli laajentanut yrityksensä palveluvalikoimaa myös metsäalan ulkopuolelle voidakseen työllistää työntekijöitään ympäri vuoden.

Kaikki haastatellut olivat päätyneet yrittäjyyteen ensisijaisesti työntävien tekijöiden vaikutuksesta, mutta haastatteluissa nousi esiin myös myönteisesti vaikuttavia tilannetekijöitä. Kaksi haastateltua päätyi yrittäjyyteen työsuhteen irtisanomisen vuoksi, kolmas yksityiselämässä tapahtuneen muutoksen vuoksi. Entinen työnantaja oli järjestänyt irtisanotuille viikon mittaisen yrittäjäkurssin, kolmas yrittäjä oli ottanut virkavapautta ja hakeutunut sen aikana yrittäjäkoulutukseen. Valmiit verkostot ja puolison panos kirjanpidossa ja laskutuksessa helpottivat metsureiden päätöstä ryhtyä yrittäjäksi. Toinen metsuriyrittäjä kuvailee yrittäjyyspäätökseensä vaikuttaneita tekijöitä seuraavasti: *”Mutta sittenhän ne irtisano meitit. Sitte mä en muuta aatellukkaa. Ettei muuta ku yrittäjäksi vaan. Ku mulla oli heti tiedossa, että töitäki oli olemassa, että ei siinä mittää. Paljon mielenkiintosempi tehdä töitä, ku et oot kenenkään alaisena. Kun se(vaimo) on tuolla kirjanpitäjänä, niin sillähän oli heti tiedossa kaikki. Että mun on sitte helppo. En minä ois pystynyt itte. Ei mun kärsivällisyys piisaa.”*

Metsuriyrittäjille oli ollut töitä heti alusta saakka, eikä aktiivista palvelujen markkinointia ollut tarvittu: *”Se on vaan tuota puskaradio. En mä oo kyllä missää mainostanu.”* Metsäpalveluyrittäjä oli virkavapaansa jälkeen pystynyt rakentamaan omat yhteistyöverkostonsa uudella toiminta-alueella työntäjän erokorvauksen turvin.

3.4.2 Yrittäjyyden luonne

Kukaan haastatelluista ei kokenut itseään erityisen ”yrittäjähenkiseksi”. Metsuriyrittäjät arvostivat yrittäjänä toimimisen vapautta, joskin vapaus rajoittui lähinnä itsenäiseen töiden järjestelyyn: *”Että sää saat itte hommata ne tai tehdä, että kukaan ei vahdi. Ja työmotiivi on ihan erilainen ku*

jossain palkkatyössä.” ”Se on mun oma duuni. Ja sen eteen pistää kaikki likoon.” Metsäpalveluyrittäjä korosti yrittäjän vastuuta. Työn vaihtelevuus ja yrittämiseen liittyvä sosiaalinen kanssakäyminen olivat hänelle tärkeitä: ”Vapaus – onko sitä? No, jokainen päivä on erilainen. Se sosiaalinen kanssakäyminen on paljon laajempi. Ja erilaisiin ihmisiin tutustuminen. Ja minä saan nautinnon siitä, että miehet luottaa ja ne tulee kerton, jos on jossain ongelmia.” Kaikki olivat ylpeitä hyvästä työn jäljestä, jonka he kokivat välttämättömänä toiminnan jatkuvuuden kannalta: ”Mieltä hivelee, kun kehutaan osaamista. Se on niinku käyntikortti ja mainos. Ja sen on kyllä huomannu, että ku kerran on hyvin tehnyt työn jollekki ihan vieraalle, niin sieltä tulee joskus vielä uusiki työ”.

Kaikki haastatellut uskoivat, että olisivat työllistyneet ilman yrittäjäksi ryhtymistäkin. Haastatteluhetkellä kaikki kokivat yrittäjyyden mahdollisuutena, joskin toinen irtisanomisen seurauksena yrittäjäksi päätenyt metsuri oli alussa pitänyt yrittäjyyttä vastantahtoisena vaihtoehtona: ”Onhan tää näin jälkeensä aatellen hyvä vaihtoehto”. Työnantaja oli ohjannut irtisanomiaan metsureita yrittäjäksi tarjoamalla lyhyen yrittäjäkurssin ja sen jälkeen työtä yrittäjämetsurina. He kokivat yrittäjäksi ryhtymisen kuitenkin omaehtoiseksi valinnaksi, ja olivat ratkaisunsa erittäin tyytyväisiä: ”Olisin aikaa sitte alkanut tekeen yrittäjän hommia, jos olisin huomannu”. Myös metsäpalveluyrittäjä oli melko tyytyväinen ratkaisunsa, joskin hän olisi jossakin vaiheessa ollut valmis palaamaan takaisin entiseen työhönsä.

Yrittäjien toiminta oli itsenäistä, ja he käyttivät omia koneita ja kalustoa. Vaaditut investoinnit olivat kuitenkin olleet pieniä: ”Ei tartte juuri investoida mihinkää. Moottorisaha ja raivaussaha. Ei tipu korkealta.” ”Kun puuhun nousee, niin maahan ei jää paljon mittään. Että kun ei oo koneita, niin ei oo semmosia isoja menoeriä”.

Kaikilla yrittäjillä oli useita toimeksiantajia, joista metsänhoitoyhdistykset olivat merkittävimpiä. Metsänhoitoyhdistykset koettiin enemmän yhteistyökumppaneiksi kuin kilpailijoiksi: ”Mutta aina toiminnanjohtaja X sanoo, että jos sulla ei oo missään muualla töitä, niin soita hänelle”. Suoraa asiointia metsänomistajien kanssa kuitenkin kartettiin, sillä metsänhoitoyhdistysten revii-rille ei haluttu tunkeutua: ”Siinä välillä tuntuu, että siinä menee herkästi astuun jonku varpaille, jos niihin hommiin (suoraan asiointiin metsänomistajien kanssa) rupee”. Töitä tehtiin kuitenkin jonkin verran suoraan yksityisille metsänomistajille ja niiden lisäksi myös metsäteollisuusyrityksille, koneyrityksille, rakennusliikkeille ym. Puunostajat välittivät ennakkoraivauksia metsuriyrittäjille, jotka laskuttivat tehdystä työstä metsänomistajia. Laskutus perustui tuntiveloitukseen tai urakkasopimukseen.

Haastatellut yrittäjät pitivät metsäteollisuuden ja Metsähallituksen hinnoittelupolitiikkaa kireänä. Niille työskenteleminen koettiin heikosti kannattavaksi, varsinkin hakkuilla: ”Nehä on huonoja työnantajia noi suuret firmat. Siellä se politiikka on niin erilainen. Niin alhaset hinnat, esimerkiksi hakkuupuolella. Samalla lailla pitää tehdä ku koneet tekee.” ”X:lle tehtiin semmonen koivujen poisto kuusten päältä, niin siinä tuli tonni tappiota viikossa. Onneks se ei kestäny ku viis viikkoa se hakkuu. X:lle sanoin ja näille muillekin yhtiöille, että nyt se on loppu. Että meidän firma ei hakkaa enää yhtään puuta. Ja että jos hakkaa, niin se tehhään tuntipalkalla ja tuotos on aivan sama mitä se on”.

Yrittäjien näkemyksen mukaan metsäpalveluyrittäjien välinen kilpailu on Etelä-Suomessa vähäistä yrittäjien pienen määrän vuoksi: ”Täällä päin on suhteessa vähän yrittäjiä. Jos mennään jonnekki tuonne Itä-Suomeen tai pohjoseen, nii siellä on enemmän”. Pohjois-Suomeen toimintansa laajentamista suunnitellut yrittäjä oli kohdannut siellä kireää hintakilpailua, jonka hän us-

koi ainakin osittain johtuvan sivutoimisista yrittäjistä: *"Nitähän on pilvin pimein niitä hommia, mutta sitte ne pitäis tehdä nii halvalla että alle tessinki, että siinä ei ole mitään järkeä. -- Se lähetti sieltä ne kaavakkeet ja minä panin sinne hehtaarihinnan niin alakanttiin, että pääsen sinne neuvottelupöytään niitten yrittäjien kans. Ja lähetin sinne, niin ei oo tänä päivänäkään kuulunut mittää. Se osottaa, että siellä oli niitä satasten miehiä ja allekki. Että ne on joko maanviljelijöitä tai poromiehiä, jotka kikkailee nuilla päivärahoilla ja kilometrikorvauksilla. En minä voi käsittää, että miten ne voi pärjätä."*

Yrittäjillä oli keskinäistä yhteistyötä, mutta verkottuminen oli löyhää. Tarve yritysten välisen yhteistyön tiivistämiseen nousikin haastatteluissa esille: *"Se mihin minä haluaisin parannusta, ois tämä yrittäjien keskeinen yhteistyö. Se vois olla ketjuttamista. Että kokoontuis nämä pienyrittäjät ja sitte hakis ne vahvuudet, missä olisi ite vahva. Me tehtäis vaan se oma osaamisalue"*.

Kaikki edellyttivät yrittäjyydeltä palkkatyötä korkeampaa tulotaso: *"Totta kai koska riskit on aina yrittämisessä."* *"Että se ei saa missään nimessä olla sama ku palkkatyöllä. Että silloin on yrittämisestä kadonnu pohja."* Toisaalta tulo-odotukset eivät olleet kovin suuria: *"Että leipää perheelle ois semmonen kohtuullinen määrä. Että ei se (korkea tulotaso) niin tärkeetä oo."* He kokivat kuitenkin myyvänsä omaa työtään hieman liian halvalla: *"Ku ei oikein kehtaa pyytää. Yleensä pikkusen sinne alakanttiin. Ei se kilpailusta oo kiinni"*. Metsuriyrittäjät eivät myöskään seuranneet yritystoiminnan kannattavuutta systemaattisesti. Työpäivän pituuden metsuriyrittäjät arvioivat samaksi kuin palkkatyössä ollessa, metsäpalveluyrittäjä huomattavasti pitemmäksi. Omassa osaamisessaan metsuriyrittäjät näkivät puutteita lähinnä töiden organisoinnissa ja taloushallinnossa: *"Joo, kyllä siinä on paljon opittavaa tässä yrittämisessä. Jos täytyy organisoida ja järjestellä, niin siinä on puutteita."*

Toimeksiantajilla oli ollut pyrkimystä rajoittaa palvelujen myyntiä muille, ja yhden yrittäjän käsityksen mukaan hänen mahdollisuuksiaan ostaa palveluja muilta yrittäjiltä oli yritetty estää näiden pääasiallisen toimeksiantajien taholta: *"Mutta tuota X (metsäteollisuusyritys) lähesty minua jo vuonna x ja esitti semmosta, että tekisin vain niille. Että en kellekään muulle.. -- Minä sanoin, että kuulepa, että silloin minä en oo enää yrittäjä. Teiän pittää palkata suoraan työsuhteeseen sitte minut. -- No X tuli ajamaan sinne mettään ja sano, että ne soitti ja sano, että hänen pitää keskeyttää tämä ajo, ettei hän saa ajaa."*

3.5 Tarkastelua

Vastentahtoinen yrittäjäyys oli Kantolan ja Kautosen (2007) tutkimuksessa marginaalinen ilmiö. Vuosina 2000–2006 perustetuista yrityksistä noin viisi prosenttia oli syntynyt ulkoistamistilanteessa. Kuitenkin vain joka viides ulkoistamisen seurauksena yrittäjäksi ryhtyneistä koki ratkaisunsa vastentahtoiseksi. Ulkoistamisen seurauksena syntyvä vastentahtoinen yrittäminen voi kuitenkin keskittyä tietyille kapeasti määriteltäville toimitaloille tai tiettyihin ammattiryhmiin, jotka eivät pienen lukumäärän vuoksi näkyneet otoksessa (Kantola ja Kautonen 2007).

Markkulan (2005) mukaan mahdollisuuksien havaitsemisesta liikkeelle lähtevää, innovatiivista ja omia vahvuuksia hyödyntävää yrittäjyyttä on metsäalalla vähän. Myös tässä esitutkimuksessa haastatellut yrittäjät olivat päätyneet yrittäjiksi lähinnä negatiivisten, työntävien tekijöiden vaikutuksesta. Yrittäjäksi ryhtyminen oli nostanut heidän itsetuntoaan ja ollut motivoiva ja myönteinen kokemus samaan tapaan kuin Örnin ym. (1998) tutkimuksessa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin joitakin vastentahtoiselle ja näennäisyrittäjyydelle tyypillisiä piirteitä. Työnantajan tarjoama

yrittäjäkurssi voidaan tulkita yrittäjyysimpulssiksi, mutta haastatellut kokivat tehneen valintansa itsenäisesti. Heitä ei voitu luokitella vastentahtoisiksi tai näennäisyrittäjiksi myöskään Vainion (2007) esittämien tunnusmerkkien perusteella.

Vastentahtoisien tai näennäisyrittäjyyden olemassaoloa metsäpalvelualalla ei voida sulkea pois suppean haastattelututkimuksen perusteella. Haastatellut metsäpalveluyrittäjät toimivat Etelä-Suomessa, jossa työtä oli riittänyt kaikille ympäri vuoden, eikä yrittäjien välinen kilpailu ollut kenellekään ongelma. Markkulan (2005) haastattelemat Etelä- ja Keski-Suomessa toimivat metsäpalveluyrittäjät pitivät metsänhoitoyhdistyksiä ja metsäkeskuksia kilpailijoinaan. Tässä esitutkimuksessa metsäpalveluyrittäjät kokivat metsänhoitoyhdistykset lähinnä yhteistyökumppaneiksi, mutta suoraa asiointia metsänomistajien kanssa haluttiin kuitenkin välttää. Markkulan (2005) haastatteleman yrittäjät pitivät sivutoimisia yrittäjiä elinkelvottomina liian halpojen hintojen vuoksi, mutta heitä ei kuitenkaan koettu uhkaksi silloin, kun palveluiden kysyntä ylittää tarjonnan. Kilpailutilanteessa voi olla eroja maan eri osien välillä. Esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaalla metsuriyrittäjien välinen kilpailua pidetään ongelmana (Metsuri- ja luonnonhoitoyrittäjyyden... 2003). Myös tässä esitutkimuksessa haastateltu yrittäjä oli kohdannut Pohjois-Suomessa ankaraa hintakilpailua, jonka hän arvioi sivutoimisten yrittäjien aiheuttamaksi. Haastattelut tukivat käsitystä, jonka mukaan metsäpalveluyrittäjien neuvotteluasema on heikko suuriin yrityksiin verrattuna (Vertanen 2005, Mot 2007).

Metsuriyrittäjät olivat toimineet yrittäjinä vasta vähän aikaa (1–2 vuotta), eikä heillä ollut toimintokohtaista kustannuseurantaa. Kaikki haastatellut yrittäjät arvioivat pääsevänsä yrittäjinä parempiin ansioihin kuin palkkatyössä. Kukaan ei kuitenkaan pitänyt korkeaa tulotasoa erityisen tärkeänä. Kuten Ömin ym. (1997) tutkimuksessakin, metsuriyrittäjien toiminnan tavoitteena oli lähinnä jokapäiväisen leivän hankinta, ja muuhun metsäpalveluyrittämiseen liittyi laajempi elämän laadun tavoittelu. Pearsonin (2004) haastattelemissa metsuriyrittäjillä yritystoiminta oli heikosti kannattavaa. Kärhä ym. (2000) ovat todenneet, että yrittäjät eivät välttämättä osaa arvioida yrityksensä taloudellista tilaa realistisesti. Myös Rantalan ja Kulmalan (2006) tutkimuksessa metsäpalveluyritysten kannattavuuden seurannassa oli puutteita. Uusitalo ja Markkola (2006) pitävätkin aloitettavan metsäpalveluyrittäjän tukiverkoston luomista tärkeänä. Erityisesti liiketoimintaprosessien kehittämiseen tulisi heidän mukaansa kiinnittää huomiota.

3.6 Johtopäätökset

Haastateltuja metsäpalveluyrittäjiä ei voitu luokitella vastentahtoiseksi tai näennäisyrittäjiksi, ja he osasivat välttää sellaisia sopimussuhteita, jotka voisivat johtaa näennäisyrittäjyyteen. Haastatelussa saatiin kuitenkin viitteitä siitä, että suomalaisessa metsäpalveluyrittäjyydessä esiintyy joitakin vastentahtoiseen ja näennäisyrittäjyyteen liitettyjä piirteitä. Näistä keskeisimpänä nousi esille metsäpalveluyrittäjän alisteinen asema toimeksiantajaan nähden. Pahimmillaan se voi johtaa yrittäjän vakaviin taloudellisiin ja muihin henkilökohtaisiin vaikeuksiin.

Suppeilla haastattelututkimuksilla ei saada luotettavaa kuvaa vastentahtoisien ja näennäisyrittäjyyden olemassaolosta ja laajuudesta. Sen vuoksi olisi perusteltua tehdä kattava tutkimus, jossa yhdistettäisiin laadullisia ja tilastollisia menetelmiä. Vastentahtoisien ja näennäisyrittäjyyden mittaristo vaatii kuitenkin edelleen kehittämistä niin, että nämä ilmiöt voidaan tunnistaa nykyistä luotettavammin. Kiinnostavia kysymyksiä yrittäjyyteen johtaneiden tekijöiden lisäksi ovat mm. kuinka vastentahtoisesti yrittäjäksi päätyneet eroavat mahdollisuusyrittäjistä, miten henkilökohtaiset ominaisuudet ja sosioekonominen asema vaikuttavat yrittäjänä menestymiseen, miten met-

säpalveluyrittäjät kokevat työtyytyväisyytensä, kuinka usein yritys lopetetaan ja yrittäjä palaa takaisin palkkatyöhön tai työttömäksi, millaisia seurauksia vastentahtoisuudesta on yrittäjänä menestymiselle ja mitä vastentahtoisuus merkitsee yrittäjälle henkilökohtaisesti. Edellä esitettyjen kysymysten tarkoituksena on hakea ratkaisua siihen, miten metsäpalveluyrittämisen edellytyksiä voitaisiin parantaa. Vainion (2007) mukaan monia näennäisyrittäjyyteen liittyviä oikeudellisia riskejä voitaisiin poistaa voimassa olevien oikeusnormien ja lainsäädännön kehittämisen avulla sekä työpoliittisilla keinoilla.

Kirjallisuus

- Hetemäki, L., Harstela, P., Hynynen, J., Ilvesniemi, H. & Uusivuori, J. (toim.). 2006. Suomen metsiin perustuva hyvinvointi 2015. Katsaus Suomen metsäalan kehitykseen ja tulevaisuuden vaihtoehtoihin. Metlan työraportteja 26. 250 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2006/mwp026.pdf>
- Helynen, S., Flyktman, M., Asikainen, A. & Laitila, J. 2007. Metsätaloutteen ja metsäteollisuuteen perustuvan energialiiketoiminnan mahdollisuudet. VTT Tiedotteita 2397. 66 s. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2397.pdf>
- Huhtala, M., Hytönen, M., Sievänen, T. & Wallenius, Pauli. 2007. Metsäsektorin sosiaalisen kestävyuden mittarit – taustaselvitys. Metlan työraportteja 44. 87 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2007/mwp044.htm>
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2. 233 s.
- Kantola, S. & Kautonen, T. 2007. Vastentahtoinen yrittäjyys Suomessa. Teoksessa: Kautonen, T. (toim.). Vastentahtoinen yrittäjyys. Työpoliittinen tutkimus 327. Työministeriö. 312 s. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt327.pdf
- Korhonen, K., Ihalainen, A., Heikkinen, J., Henttonen, H. & Pitkänen, J. 2007. Suomen metsävarat metsäkeskuksittain 2004-2006 ja metsävarojen kehitys 1996-2006. Metsätieteen aikakauskirja 2B/2007: 149–213. Saatavissa: <http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff07/ff072149.pdf>
- Kärhä, K., Mäkinen, P. & Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768. 55 s. + liitt.
- Markkula, V. 2005. Metsäalan yrittämisen liiketoimintaympäristö. Selvityksiä nro 47. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. 31 s. Saatavissa: <http://www.mm.helsinki.fi/MMTAL/abs/Selv37.pdf>
- Metsuri- ja luonnonhoitoyrittäjyyden kehittämishankkeen esiselvitys. 7.4.31.12.2003. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Luonnonvara-alan yksikkö. 53 s. Saatavissa: <http://www2.te-keskus.fi/new/pop/ohjelmakaudet/Loppuraportit/metsuriyrittajyys.pdf>
- Mot 2007. Isäntien varjot. Tv1, 2.4.2007. Saatavissa: <http://lotta.yle.fi/motweb.nsf/sivut/ohjelma?opendocument&pageid=Content10172081E47>
- Pohjois-Pohjanmaan työmarkkinakatsaus: Syksy 2005. Saatavissa: http://eennakointi.fi/tyomarkkina/tmrk2005_syksy.pdf
- Pearson, M. 2004. Suomalaisen metsätyömiehen viimeinen savotta? Työssä viihtyminen ja tulevaisuuden näkymät. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, metsäekologian laitos. 92 s.
- Rantala, J. & Kulmala, H.I. 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. Metsätieteen aikakauskirja 3/2006: 353–367. Saatavissa: <http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff06/ff063353.pdf>
- Saastamoinen, O., Donner-Amnell, J. & Rantala, T. 2006. Näkökulmia metsäalan sosiaaliseen kestävyys-teen ja sen tulevaisuuteen. Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta. Tiedonantoja 168. 139 s. Saatavissa: http://joypub.joensuu.fi/publications/other_publications/saastamoinen_metsaalan168/sos-kestavyys.pdf
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

- Urpilainen, J. 2004. Metsätalouden sosiaalinen kestävyys. Kirjallinen eduskuntakysely 901/2004 vp. Saatavissa: http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/kk_901_2004_p.shtml
- Uusitalo, J. & Markkola, J.-M. 2006. Entrepreneurship in forestry - is it worth activating? *Metsanduslikud Uurimused - Forestry Studies* 45: 67–73.
- Vainio, P. 2007. Vastentahtoisen yrittäjyyden oikeudellinen arviointi. Teoksessa: Kautonen, T. (toim.). Vastentahtoinen yrittäjyys. Työpoliittinen tutkimus 327. Työministeriö. 312 s. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt327.pdf
- Vertanen, L. 2005. Projektirahoituksella halpatyövoimaa metsätalouteen. Mielipidekirjoitus. Maaseudun tulevaisuus 5.8.2005.
- Örn, J. Hämäläinen, J., Kariniemi, A. & Rajamäki, J. 1998. Metsäpalveluyrittämisen edellytysten kehittäminen. Metsätehon raportti 60. Metsäteho Oy. 5 s + 2 liitettä. Saatavissa: <http://www.metsateho.fi/uploads/h48cl.pdf>

4 Metsäpalveluyritysten toimintaprosessit ja niiden tehokkuus (Hannu Kämäri)

4.1 Yleistä

Metsäpalveluyritykset ovat Suomessa toistaiseksi korkeintaan pk-yrityksiä. Useimmat ovat yhden miehen mikroyrityksiä. Huolimatta yrityksen pienestä koosta, on sen menestyäkseen pystyttävä mittaamaan laaja-alaisesti toimintaansa. Pienten yritysten toiminnan mittaamisesta on kuitenkin olemassa varsin rajoitetusti tutkimustuloksia (Hudson ym 2001).

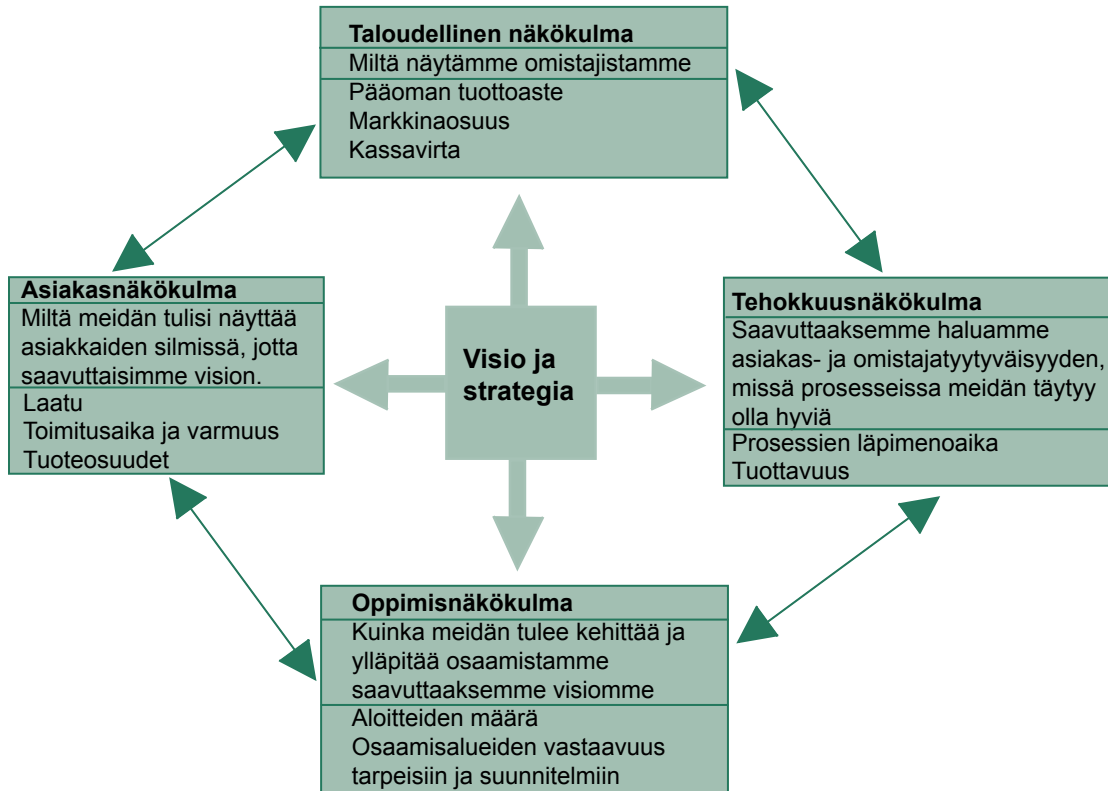
Tasapainotettu mittaristo (Balanced scorecard) on Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemä yrityksen kokonaisvaltaiseen analysointiin kehitetty menetelmä. Siinä yrityksen menestymistä arvioidaan eri näkökulmille asetettujen mittareiden pohjalta. Mittareiden rakentamisen pohjana on yrityksen visio ja sen pohjalle rakennettu strategia. Kun mittaristo on rakennettu näiden pohjalle, on sen käyttöönotto helppoa. Samalla yrityksen strategia selkiytyy sekä työntekijöille että yrityksen johtajistolle.

4.2 Näkökulmat

Mittarit on Kaplanin ja Nortonin (1992) alkuperäisessä mallissa jaettu neljään näkökulmaan. Myöhemmin on tehty myös sovelluksia, joissa on ollut enemmän tai vähemmän näkökulmia. Neljän näkökulman malli on kuitenkin edelleen suosituin ja useimmissa tapauksissa toimivin malli (Malmi ym. 2006). Alkuperäisessä mittaristossa nämä neljä näkökulmaa olivat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, oppimisnäkökulma ja tehokkuusnäkökulma.

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on arvioida yrityksen menestymistä hyvin perinteisin taloudellisin mittarein. Esimerkkeinä mittareista voi mainita kassavirran, vuosineljänneksien myynnin kehityksen, pääoman tuottoasteen ja markkinaosuuden. Sisäisten prosessien näkökulma mittaa, kuinka tehokkaasti yrityksen prosessit toimivat. Kehittämällä yrityksen prosesseja yritys voi nopeuttaa läpivientiaikaa, parantaa laatua ja karsia kustannuksia. Olennainen osa on prosessi-kaavioiden luominen ja analysoiminen. Oppimis- ja innovointinäkökulma kuvaa yrityksen ja sen työntekijöiden kykyä omaksua ja kehittää uusia asioita. Yleisesti tätä näkökulmaa mitataan teknologisten innovaatioiden esiintymistiheydellä, innovaatioasemalla suhteessa kilpailijoihin ja tuote fokuksella (tuotteiden määrä jotka vastaavat 80 % myynnistä). Tärkein näkökulma on asiakasnäkökulma. Jos tämän näkökulman asiat eivät ole kunnossa, on oletettavaa, että yrityksellä tulee toimintaansa suuria vaikeuksia tulevaisuudessa. Mittareina on yleisten asiakastyytyväisyyksien lisäksi mm. uusien tuotteiden osuus myynnistä ja aikataulujen pitävyys.

Kuvassa 4.1 on hahmoteltu mittaristo ja sen eri osa-alueet. Keskellä kuvassa on yrityksen visio ja strategia, minkä pohjalle yrityksen mittaristo tulee rakentaa. On huomattavaa, että mittariston eri osa-alueet eivät ole eristettävissä, vaan ne toimivat vuorovaikutuksessa mittarin muiden osa-alueiden kanssa. Ylimmässä kolmanneksessa mittareissa on osa-alueen nimi, keskimmaisessa on ne haasteet, mihin mittari pyrkii vastaamaan ja alimmaisessa on mahdollisia esimerkkimittareita.



Kuva 4.1. Hahmotelma tasapainotetusta mittaristosta.

4.3 Visio

Yrityksen koko toiminnan tulisi pohjautua yrityksen omistajien sille asettamaan visioon. Visiolla kuvataan tila, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua, mutta mitä ei nykymentolla saavuteta. Jotta visio konkretisoituisi todelliseksi tavoitteeksi ja henkilöstö ottaisi sen tavoittelemisen todesta, tulee vision saavuttamiselle asettaa ajallinen tavoite. Metsäpalveluyrityksellä visio voi esimerkiksi olla ”yritys on Pirkanmaan suurin metsäpalveluyrittäjä vuonna 2012”, tai ”metsäpalveluyritys toteuttaa 20 % Pirkanmaalla tehtävistä kunnostusojituksista vuonna 2011”. Jos visio on selkeä, siitä voidaan usein johtaa tulostittareita (Malmi ym. 2006). Kun yritys suunnittelee toimintaansa, saattaa esille tulla useita visioita. Niistä tulee yrityksen visioksi valita se, jota ei voi perustella muilla visioilla, mutta joka on vähintään välillisesti perusteena muille visioille. Esimerkiksi jos edellä mainituista visioista molemmat kuuluisivat yhdelle yritykselle, niin voidaan sanoa, että saavuttaakseen suurimman metsäpalveluyrittäjän aseman vuonna 2012, tulee yrityksen toteuttaa 40 % Pirkanmaalla tehtävistä kunnostusojituksista. Näin ollen yrityksen visio on näistä kahdesta edellä mainittu.

4.4 Strategia

Yrityksen strategia määritetään tasapainotetun mittariston yhteydessä niiksi keinoiksi, joilla yrityksen visio saavutetaan. Strategian tulee keskittyä laaja-alaisesti niihin tekijöihin, joihin organisaatio kokonaisuudessaan voi vaikuttaa. Organisaation työntekijät saavat väärää viestiä, jos organisaation menestymistä mitataan lähinnä johdon toiminnan onnistuneisuudella (Malmi ym. 2006). Mittaristoissa tulisi korostaa niitä teemoja, jotka sitovat strategian operatiiviseen toimintaan.

Yksi systemaattinen tapa luoda yritykselle strategioita on johtaa ne SWOT-analyysistä. SWOT-analyysin pohjalta voidaan rakentaa yrityksen tavoitteisiin kiinteästi rakentuva strategia, jos analyysi pohjautuu yrityksen visioon. Strategia johdetaan SWOT-analyysin eri osa-alueista kysymällä, miten yritys voi

- hyödyntää vahvuuksiaan
- vähentää heikkouksiaan
- hyödyntää mahdollisuudet
- puolustautua uhkia vastaan.

4.5 Mittariston luominen

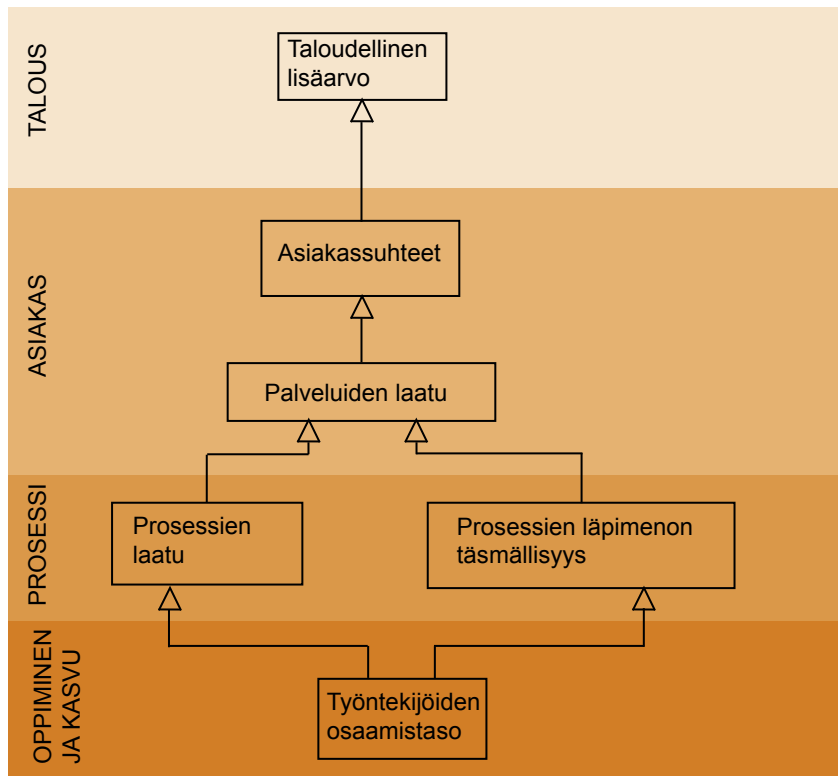
Kun yrityksestä on olemassa prosessimallit, voidaan yrityksen mittaristo johtaa yrityksen strategiasta syy-seuraussuhteiden avulla. Otetaan esimerkiksi tilanne, että yrityksen yhdeksi strategiaksi on SWOT-analyysin pohjalta tullut taloudellisen lisäarvon kehittäminen. Taloudellisen lisäarvon mittaaminen on itsessään jo tärkeää, mutta tasapainotettu mittaristo mahdollistaa tämän mittarin kehittämisen ennustamisen ja linkittämisen yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaan. Tämä tulee hyvin esille kuvassa 4.2 olevasta mallista. Siinä on hahmoteltu taloudellisen lisäarvon parantamisen asettamia vaatimuksia, palveluiden ja prosessien kehittämisestä aina työntekijöiden osaamistasoon. Tämä syy-seurausketju voidaan rakentaa yrityksen liiketoimintaprosessien avulla. Tutkimalla yrityksen prosesseja on useimmissa yrityksissä varmasti varsin ilmeistä, että taloudellisen lisäarvon kehittäminen liittyy suoraan asiakassuhteisiin. Siten on pystyttävä määrittämään ne merkittävät tekijät asiakassuhteissa, jotka vaikuttavat taloudelliseen lisäarvon parantamiseen. Nämä tekijät on pystyttävä kvantifioimaan, jotta niiden mittaaminen ja arviointi on mahdollista.

Ketju etenee prosessimallien mukaisesti tasolta toiselle, kuten kuvasta 4.2 on nähtävissä ja jokaiselle tasolle luodaan tarvittavat mittarit (Malmi ym. 2006). Ketju etenee taloudellisesta lisäarvosta aina työntekijöiden osaamiseen. Tämän ketjun mukaisesti työntekijöiden osaamistasolla on merkitystä yrityksen prosesseiden kautta asiakassuhteisiin ja sitä kautta taloudellisen lisäarvon parantamiseen. Ensisijaisen strategisen tavoitteen saavuttamisen ennustamiseksi tulee seurata kaikkia mittareita eri tasoilla, jotka siitä strategiasta on johdettu.

Yrityksen mittaristoksi riittää harvoin vain yksi tämän kaltainen ketju (Malmi ym. 2006). Kuvan 4.2 mittareista vain taloudellinen lisäarvo on puhtaasti tulosmittari. Muut mittarit ennakoivat aina yläpuolella olevien mittareiden kehitystä. Toisaalta taas työntekijöiden osaamistaso on ainoa mittari, joka ei ole laisinkaan tulosmittari, vaan puhtaasti ennustava mittari. Näin ollen työntekijöiden osaamisesta voi ennustaa kaikkien muiden mittareiden tavoitteiden toteutumista.

Yrityksen kaikista syy-seurausketjuista muodostuu strategiakartta. Strategiakartan etuna on, että sen avulla on helppo viestiä läpi organisaation, mitkä ovat tavoitteet ja miten yksittäiset operatiiviset toiminnot liittyvät yrityksen visioon. Kun yrityksen strategiat luodaan syy-seurausketjujen avulla, tulee mittaristosta paremmin yhteen linkitetty, mikä on mittariston tasapainon löytämisen kanssa yksi projektin suurimmista haasteista (Olve ym. 1998, Malmi ym. 2006).

On todennäköistä, että näin saadaan yritykselle varsin suuri määrä mittareita, joista sitten voidaan karsia pois heikoimmat ja huonoiten kokonaisstrategiaa tukevat mittarit. Alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin (1996) mallin mukaisessa mittarikortissa tulisi olla neljässä näkökulmassa yhteensä noin 20–25 mittari. Yleensä mittareista 8–10 on sisäisten prosessien näkökulmassa ja muissa



Kuva 4.2. Syy-seurauslogiikka.

näkökulmissa on noin viisi. On tavallista, että yrityksessä on useita mittarikortteja eri osastojen tarpeisiin. Metsäpalveluyrityksen ovat kuitenkin verrattain pieniä yrityksiä, joten on oletettavaa, että niille riittää yksi mittarikortti.

4.6 Prosessit mittariston tukena

Prosesseille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Yleisimmillään voidaan mitä tahansa toimintaa kutsua prosessiksi. Liiketoimintaprosessillekin on yhtäläisesti useita määritelmiä, joista esim. Laamasen (2003) määritelmä on tämän tutkimuksen kannalta sopiva: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”

Prosessijohtaminen on kokonaan oma liiketoiminnallinen johtamisjärjestelmä, mutta tässä tutkimuksessa sitä käytetään tukemaan tasapainotetun mittariston luomista. Liiketoimintaprosessit ovat luonnollisesti osa sisäisten prosessien näkökulmaa. Kuten aikaisemmin todettiin, prosessit toimivat myös pohjana, kun mittaristo rakennetaan syy-seurausyhteyksien avulla. Liiketoimintaprosessit toimivat myös erinomaisena kommunikointivälineenä mittaristoprojektin yrityksen ulkopuolisten henkilöiden ja yrityksen johdon välillä. Niiden avulla on ulkopuolisten helppo hahmottaa, mitkä ovat yrityksen ydinliiketoiminnan prosessit, miten nämä prosessit toimivat ja miten yritys kokonaisuudessaan muodostuu näistä prosesseista. Prosessikuvausten luominen myös pakottaa yrityksen johdon todella pohtimaan kuinka yritys toimii.

4.7 Pilotti metsäpalveluyrityksen mittaristosta

Pilottitutkimuksen tavoitteena oli luoda mittaristo metsäpalveluyritysten analysoimiseen. Pyrkimyksenä oli toiminnallisen tutkimuksen tuotoksena luoda yhdelle metsäpalveluyritykselle tasapainotettu mittaristo ja selvittää:

- Mikä on hyvä toimintamalli mittariston rakentamiseen metsäpalveluyritykselle.
- Onko esimerkkiyrityksessä tekijöitä, jotka selittävät yrityksen menestymistä.
- Mitä yritykseltä ja sen johdolta vaaditaan, jotta yrityksessä voidaan tämän kaltainen mittaristo ottaa käyttöön.
- Kuinka raskas prosessi mittariston luominen metsäpalveluyritykselle on.
- Onko menetelmästä hyötyä metsäpalveluyritykselle.
- Voidaanko sen avulla laajemminkin vertailla alan yrityksiä.

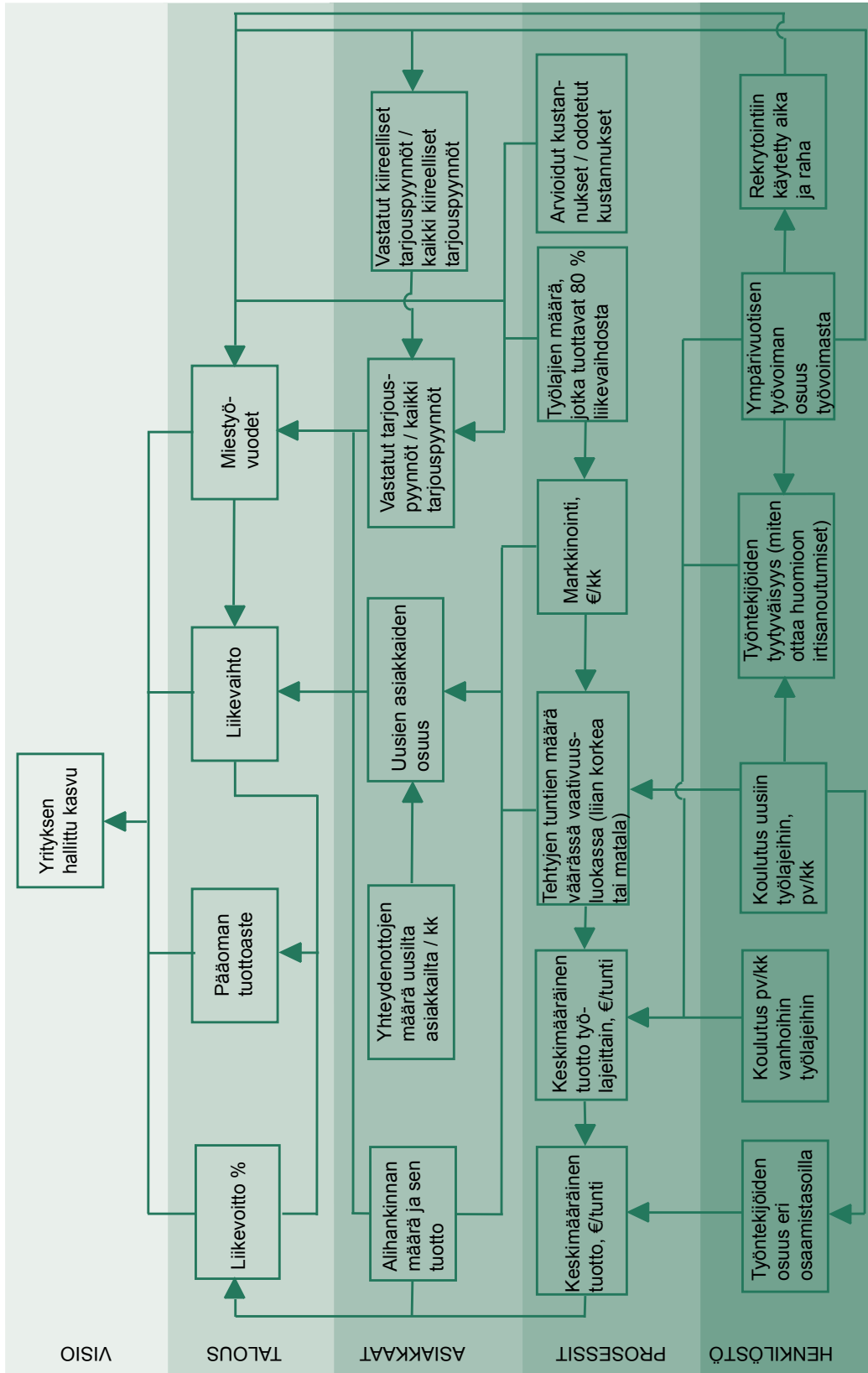
Tutkimuksen pilottiorganisaationa toimi Suomen Metsäpalvelu Oy.

4.8 Tulokset ja tulevat haasteet

Tutkimuksen osatuloksena luotiin yritykselle mittariston strategiakartta. Kuvassa 4.3 olevasta strategiakartasta voi tarkastella yrityksen mittareita ja niiden syy-seuraussuhteita. Ylhäällä on kuvattuna yrityksen visio. Visioon on viittaus kaikista talousnäkökulman tekijöistä. Vastaavasti kaikkiin talousnäkökulmiin on viittaukset ja kaikkien alempien tasojen mittareista on viittaus eteenpäin. Mittaristossa ei luonnollisesti ole kehämäisiä viittauksia. Näin ollen kaikki tekijät liittyvät joltain kautta yrityksen visioon.

Kuvasta 4.3 voi huomata, että yrityksen oppimisnäkökulma on vaihdettu henkilöstönäkökulmaan. Tähän on päädytty, koska tutkimuksessa kävi ilmi, että metsäpalveluyritykselle henkilöstön hallinta on erityisen haastava osa-alue. Henkilöstönäkökulmaan on sisällytetty oppimiseen liittyviä tekijöitä, mutta myös työntekijöiden viihtyvyyteen ja rekrytointiin liittyviä аспекteja. Henkilöstönäkökulmassa on kuusi mittaria, kun kaikissa muissa mittareissa on viisi mittaria. Tämä on hyvässä linjassa henkilöstönäkökulman merkittävyyden kanssa. Prosesseista on huomattava, että ne painottuvat vahvasti johdon toimintaan. Mittarissa on nyt harkittu riski siitä, että henkilöstö kokee, että sen toiminnalla ei ole suurta vaikutusta yrityksen tavoitteiden kannalta (esim. Malmi ym. 2006). Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että menestymisen ja etenkin kilpailun kannalta tärkeimpiä ovat nimenomaan johdon prosessit. Varsinaiset metsäpalveluprosessit ovat toiminnallisesti selkeitä, aikataulut ovat joustavia ja prosessien tehostamisen mittaaminen on varsin vaihtelevien työmaiden takia vaikeata.

Taulukossa 4.1 on esimerkki yhdestä strategiaa arvioivasta mittarista. Tutkimuksessa päädyttiin kalibroimaan mittarit siten, että mittaristossa on arvosanat 4–10. Nykytila saa arvosanan kuusi (erityisen hyvästä lähtötilanteesta johtuen voi mittari saada arvosanan seitsemän tai huonosta arvosanan kuusi), lyhyen aikajänteen tavoite (1–2 vuotta) asetetaan arvosanaan kahdeksan ja pitkän aikajänteen tavoite (3–5 vuotta) asetetaan arvosanaan 10. Kuvassa olevassa mittarissa tarkastellaan kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta pystytään saamaan uusilta asiakkailta. Tavoitteena on, että uusien asiakkaiden määrä olisi noin 50 %. Riskinä on, että uusien asiakkaiden määrä saadaan suureksi, koska samalla menetetään vanhoja asiakkaita. Tässä piilee kuitenkin tasapainotetun mittariston hienous. Koska samalla tarkkaillaan myös liikevaihdon kehitystä, voidaan varmistaa, että asiakassuhteiden kehittyminen on tasapainoista.



Kuva 4.3. Suomen Metsäpalvelu Oy:n strategiakartha.

Taulukko 4.1. Esimerkki mittarista. Uusien asiakkaiden tuottaman liikevaihdon osuus.

Liikevaihdon osuus, %	Arvosana
10	4
20	5
25	6
27,5	7
30	8
40	9
50	10

Seuraavassa vaiheessa esimerkkiyritys suunnittelee mittariston implementoinnin käytännön toimintaan ja mittaamisen toteutuksen. On luonnollista ja jopa toivottavaa, että mittaristoon tulee muutoksia, kun sitä ruvetaan soveltamaan käytäntöön. Ei kuitenkaan ole oletettavaa, että mittaristoa voidaan saada kerralla valmiiksi (Malmi ym. 2006).

Tähän mennessä on siis sovellettu tasapainoitettua mittaristoa ainoastaan yhdessä yrityksessä. Tällainen lähestyminen on ollut sovelias, koska on haluttu tietoa, onko kyseessä oleva menetelmä sovelias metsäpalveluyritysten mittaamiseen (Yin 1991). Seuraavaksi toteutettava useamman yrityksen tutkiminen taas antaa Yinin (1991) mukaan paremman ennustettavuuden.

Niistä saatujen kokemusten pohjalta voidaan lähteä rakentamaan universaalia mittarikorttia. Universaalissa mittaristokortissa mittareiden pitää olla helposti ja mahdollisimman objektiivisesti mitattavissa. Universaalien mittariston soveltaminen laajaan joukkoon yrityksiä oletetaan antavan tietoa siitä, missä ydinliiketoiminnan prosesseissa yrityksen on menestyttävä jotta yritys olisi menestyvä.

Kirjallisuus

- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. 21(8): 1096–1115.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. (Jan-Feb): 71–79
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87587-651-3
- Laamanen K. 2003. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön*. 4. Painos. Suomen Laatu keskus Oy. 300 s.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Talentum Media. 255 s.
- Olve, N-G. , Roy, J. & Wetter, M. 1998. *Balanced Scorecard - Yrityksen strateginen Ohjausjärjestelmä*. Suomen ekonomialiiitto ja WSOY. 256 s.
- Yin, R. 1991. *Case Study Research – Design and Methods*. SAGE Publications, Inc. 166 s.

5 Tilaaja-tuottaja-mallin soveltamisesta metsäpalveluiden tuottamiseen (Juho Rantala)

Tämä luku perustuu Metsätieteen aikakauskirjassa julkaistuun artikkeliin: Rantala, J. 2008. Tilaaja-tuottaja-malli ja metsätalouden julkisrahoitteinen palvelutuotanto. Metsätieteen aikakauskirja 2/2008.

5.1 Tausta

Julkishallinnon rahoitusmahdollisuuksiin ja -kohteisiin on viime vuosina alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Samalla julkishallinnon hierarkista tuotantojärjestelmää on useilla toimialoilla arvosteltu raskaaksi ja tehottomaksi. Esitetyn kritiikin seurauksena käsitys julkisista organisaatioista palveluiden tuottajina on useilla toimialoilla korvautunut idealla julkishallinnosta palveluiden järjestäjänä (Valkama 2004). Tähän muutokseen liittyy käsite tilaaja-tuottaja-malli. Tilaaja-tuottaja-malli sijoittuu jatkumolle täysin julkisen organisaation ja puhtaasti markkinaehtoisen kilpailun välille (Håkansson ja Snehota 1989) ja voi toimialasta ja -ympäristöstä riippuen olla monensisältöinen ja eri kohdilla jatkumoa (Savas 2000) (kuva 5.1). Tilaaja-tuottaja-mallissa tavoitteena on yhdistää hierarkisen keskitetyn tuotantojärjestelmän edut tuotantokokonaisuuden ohjaamisessa ja markkinoille hajautetun tuotannon tehokkuus (Figueras ym. 2005).

Tilaaja-tuottaja-malliin siirtymisellä tavoitellaan mm. julkishallinnon kustannustehokkuuden nostamista, poliittisten päätösten ja yhteiskunnallisten prioriteettien tarkoituksenmukaista linkittämistä resurssiallokaatioon, tuottajaorganisaatioiden tuottavuuden nostamista, yleistä byrokratian vähentämistä, markkinamekanismin ja kilpailun hyödyntämistä tehokkuuden lisääjänä, yrittäjyyden hyödyntämistä ja tukemista, palveluita tarjoavan järjestelmän reagoitakyvyn parantamista, erikoisosaamisen käytön lisäämistä, palveluiden saatavuuden riippuvuuden vähentämistä yksittäisestä tuottajaorganisaatiosta ja yleistä julkishallinnon keventämistä sekä sen roolin pienentämistä yhteiskunnassa (mm. Savas ym. 1998, Savas 2000, Dixon ja Mossialos 2002).

Tilaaja-tuottaja-malliin liittyvää teorian kehitystä on tehty paljon etenkin terveyden- ja sosiaalihuollon piirissä (mm. Le Grand ja Bartlett 1993, Figueras ym. 2005), jossa kustannuspaineet yhdistettynä suuriin volyyymeihin ja inhimillisiin tekijöihin ovat pakottaneet etsimään uusia ratkaisuja ihmisten hyvinvoinnin takaamiseksi. Muilta toimialoilta esimerkkejä löytyy Suomestakin mm. kuntasektorilta (Pihkala ym. 2005, Kallio ym. 2006), tie- ja liikennepalveluiden (Karjaluo 2003), puolustusteollisuuden (Kulmala ym. 2006) ja julkisen viestinnän (Pauni 2005) alueilta.

Metsätaloudessa osittain tai kokonaan julkisrahoitteisia palveluita ovat metsänhoito- ja metsänparannustyöt, metsänomistajien neuvonta ja koulutus sekä alueellisen metsävaratiedon keruu ja tilakohtainen metsäsuunnittelu. Lisäksi metsälain (1093/1996) ja kestävän metsätalouden rahoi-

Hierarkinen,
keskitetty tuotanto
"in-house"

Tilaaja-tuottaja-malli
"näennäismarkkinat"

Vapaan kilpailun
markkinoille
hajautettu tuotanto

Kuva 5.1. Tilaaja-tuottaja-malli sijoittuu jatkumolle hierarkisen keskitetyn tuotantojärjestelmän ja puhtaasti markkinaehtoisen kilpailun välille ja voi toimialasta ja -ympäristöstä riippuen olla eri kohdilla jatkumoa.

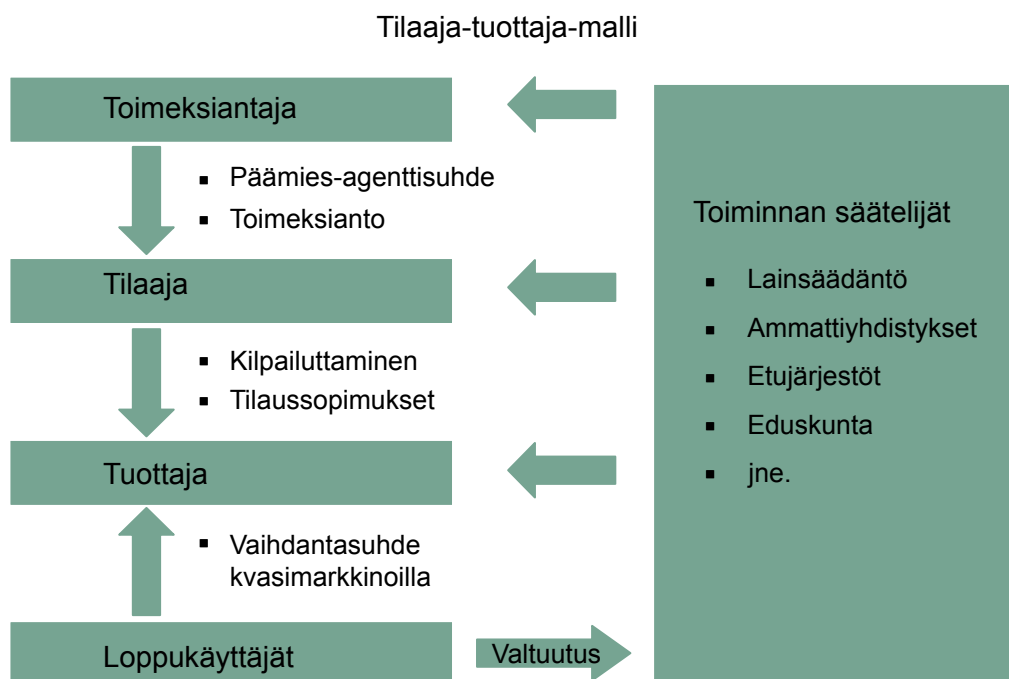
tuksesta annetun lain (1094/1996) valvonta- ja tarkastustehtävät tuotetaan julkisina viranomaispalveluina. Metsätaloudessa ei ole omaksuttu klusterimaista toimintatapaa, vaan sekä julkisten että yksityisten palvelutuottajien tavoitteena näyttäisi ennemminkin olleen oman palveluvalikoiman kasvattaminen (Rantala ja Kulmala 2006). Tilaaja-tuottaja-mallin keskeinen tavoite on ohjata koko toimialan rakennetta kohti klusterimaisempaa toimintamallia, jossa organisaatiot erikoistuvat ja kilpailevat keskenään, mutta samalla täydentävät toisiaan tiedoiltaan ja taidoiltaan sekä kykenevät kaikkia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön (Lillrank ja Haukkapää-Haara 2006).

5.2 Tilaaja-tuottaja-mallin rakenne

Tilaaja-tuottaja-mallin viisi keskeistä toimijaa ovat 1) toimeksiantajat, jotka määrittelevät toiminnan tavoitteet, valitsevat palvelutyytit ja osoittavat niihin tarvittavat resurssit; 2) tilaajat, jotka arvioivat ja kilpailuttavat tuottajat, tekevät tilaukset ja sopimukset sekä valvovat niiden noudattamista; 3) tuottajat, jotka tuottavat palvelut tilaajan tekemän tilauksen perusteella; 4) palveluiden loppukäyttäjät; ja 5) toiminnan säätelijät, kuten lainsäädäntö tai ammattijärjestöt (Lillrank ja Haukkapää-Haara 2006) (kuva 5.2).

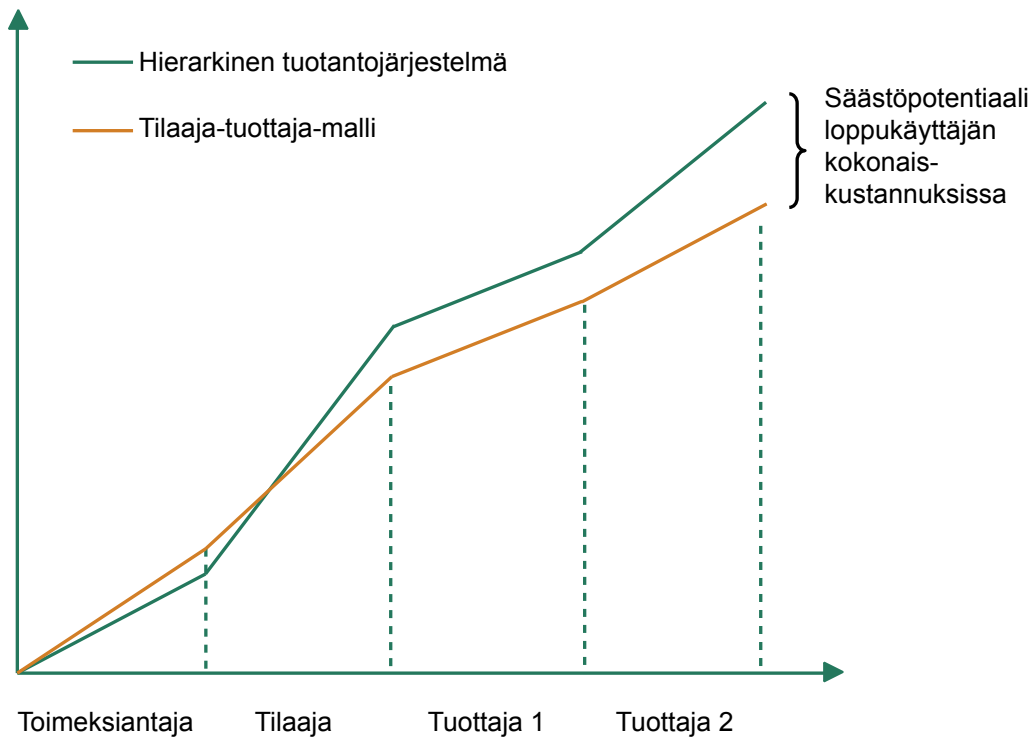
5.3 Tavoitteena kustannustehokkuus

Talousteoreettisesti tilaaja-tuottaja-mallin juuret ovat Coasen (1937) teoksessa, jossa tarkastellaan markkinoiden hyödyntämisen etuja suhteessa hierarkisen omistuksen järjestelmään. Coase (1937) osoitti, että organisaatio voi parantaa tehokkuuttaan siirtämällä kilpailtuun markkinakenttään sellaisia tuotannon osia, jotka sen on edullisempaa ostaa markkinoilta kuin tuottaa itse. Tilaaja-tuottaja-mallissa tuotantojärjestelmä jaetaan useaan osaan, joita toteuttavat niihin erikoistuvat toimijat. Näin toimijat voivat keskittyä ydintehtäviensä tehokkaaseen toteuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen oman organisaation kannalta tärkeimmillä osa-alueilla (kuva 5.3).



Kuva 5.2. Tilaaja-tuottaja-mallin toimijat ja keskeisimmät toimintaa ohjaavat elementit.

Kustannuskertymä



Kuva 5.3. Esimerkki kustannusten kertymisestä tilaja-tuottaja-mallissa ja hierarkisessa tuotantojärjestelmässä kustannustehokkuuden näkökulmasta onnistuneessa tapauksessa.

5.4 Palvelutuotantoa ohjataan sopimuksilla

Tilaja-tuottaja-mallissa palvelutuotannon ohjaaminen perustuu sopimukseen. Toimijoiden välisessä sopimuksessa tulisi määritellä ainakin (Duran ym. 2005, Lillrank ja Haukkapää-Haara 2006)

- tuotettavat (tai tilattavat) palvelut ja niiden määrät
- sopimuksen voimassaoloaika
- palveluiden hinta ja siihen vaikuttavat tekijät
- laskutusperiaatteet
- mahdollisten tukien ja avustusten hyödyntämiseen liittyvät yksityiskohdat
- yleiset laatuvaatimet ja laatuvaatimukset
- laadun hallinta- ja valvontamenetelmät
- sopimuksesta poikkeamisen seuraukset
- kannustimet, palkitseminen ja niiden määrätymisperusteet
- sanktiot ja niiden määrätymisperusteet
- informaation luottamuksellisuus-, julkisuus- ja tietosuojaperiaatteet
- liiketoimintariski ja sen jakamisperiaatteet
- vastuukysymykset.

5.5 Kokemuksia muilta toimialoilta

Kokemukset tilaaja-tuottaja-mallin käyttöönotosta ovat vaihtelevia. Yhteenvedon voidaan todeta, että kokemukset ovat yleensä positiivisia, kun markkinakilpailua on riittävästi; markkinat toimivat avoimesti; tuottajilla on riittävä päätösvalta omaan toimintaansa; toimeksiantoihin ja sopimuksiin liittyvät epävarmuus ja kompleksisuus ovat suhteellisen matalia ja hallittavissa; eivätkä mittakaavaedut yksinään ratkaise tuotannon tehokkuutta. Vastaavasti epäonnistumisia selittävät tuottajien riittämätön autonomia, puutteet johtamis- ja liiketoimintaosaamisessa, rahoitus- ja tukimekanismien epätarkoituksenmukaisuus ja tuottajien puutteellinen erottaminen budjettirahoituksesta. Monitieteisyyden ja esimerkiksi yhteiskuntatieteellisen teoretisoinnin moniulotteisuuden takia mallin kokonaisvaltainen arviointi on kuitenkin haastavaa. Arvioinnissa on erotettava sisäiset eli mallista itsestään johtuvat ja ulkoiset ongelmat sekä mietittävä, miltä teoreettiselta suunnalta mallia arvioidaan.

5.6 Tutkimusta tarvitaan

Tilaaja-tuottaja-mallin soveltamisesta metsätalouden palvelutuotantoon on vain vähän kokemuksia. Kun huomioidaan, että mallin käyttöönotosta saadut kokemukset ovat muillakin toimialoilla vaihtelevia, tulisi mallin mahdollisen käyttöönoton tai hylkäämisen metsätaloudessa perustua onnistumisiin ja epäonnistumisiin liittyvien syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja seuraavassa esitettävien tutkimustehtävien vastauksiin.

Tutkimustehtävä 1. Miten metsätalouden toimijoiden rahoitusmekanismeja tulisi kehittää, jotta ne tukisivat tilaaja-tuottaja-mallin käyttöönottoa? Tässä yhteydessä tulisi selvittää palvelusetelin tai muun vastaavan järjestelmän käyttökelpoisuus metsätaloussektorin palvelutuotannon uudistamisessa ja metsänomistajien aktivoinnissa metsänhoitotöihin.

Tutkimustehtävä 2. Millainen on metsänomistajan tarpeista lähtevä kokonaiskustannuksiltaan (ja -laadultaan) optimaalinen tuotantoketju eri palveluissa? Tähän liittyen tulisi selvittää, mihin tilaajan ja tuottajan välinen rajapinta tulisi eri palveluissa kokonaiskustannusten, yritysten liiketoiminnan ja kansantalouden näkökulmasta asettaa.

Tutkimustehtävä 3. Mitkä siirtymistavat soveltuvat metsätalouden julkisrahoitteisten palveluiden tuottamisen siirtämiseen kilpailtuun markkinakenttään ja millaisia riskejä tilaaja-tuottaja-malliin siirtymiseen liittyy? Tutkittavia asioita ovat menettelytavat organisaatorakenteiden uudistamisessa ja liiketoiminnan irrottamisessa julkisrahoitteisista organisaatioista. Riskit tulisi selvittää ainakin palveluiden hinnan, saatavuuden ja laadun sekä henkilöhallinnon näkökulmista.

Kirjallisuus

- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4: 386–406.
- Dixon, A. & Mossialos, E. (toim.). 2002. Health care systems in eight countries: Trends and challenges. European Observatory on Health Care Systems. 114 s. [Verkkajulkaisu]. Saatavissa: www.euro.who.int/document/OBS/hcs8countries.pdf [Viitattu 23.10.2007].
- Duran, A., Sheiman, I., Scheider, M. & Øvretveit, J. 2005. Purchasers, providers and contracts. Julkaisussa: Figueras, J., Robinson, R. & Jakubowski, E. (toim.). Purchasing to improve health systems performance.

- European Observatory on Health Systems and Policies Series. Open University Press, Berkshire. s. 187–214.
- Figueras, J., Robinson, R. & Jakubowski, E. 2005. Purchasing to improve health systems performance. European Observatory on Health Systems and Policies Series. Open University Press, Berkshire. 298 s.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1989. No business is an island. *Scandinavian Journal of Management* 5 (3): 187–200.
- Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere. 336 s.
- Karjaluoto, E. 2003. Tiehallinto sopeutui muutokseen. *Tiehallinnon vuosikatsaus 2002*: 6–7.
- Kulmala, H., Ojala, M., Ahoniemi, L. & Uusi-Rauva, E. 2006. Unit cost behaviour in public sector outsourcing. *International Journal of Public Sector Management* 19 (2): 130–149.
- Le Grand, J. & Bartlett, W. 1993. Quasi-markets and social policy. McMillan, Basingstoke. 241 s.
- Lillrank, P. & Haukkapää-Haara, P. 2006. Terveystieteiden tilaaja-tuottaja-malli. Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoittamat tutkimukset 1. Edita Publishing Oy. 36 s.
- Pauni, M. 2005. Kohti ohjelmien jakelun ja tuotannon erottavaa organisaatorakennetta: Tilaaja-tuottaja-malli Yleisradio Oy:n radiotoimialalla. Pro-Gradu -työ. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. 110 s.
- Pihkala, T., Tura, T., Melkas, H., Harmaakorpi, V. & Uotila, T. 2005. Kohti kuntaklusteria – Verkostoitumisen logiikka kuntien palvelutuotannossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3: 228–245.
- Rantala, J. & Kulmala, H. 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. *Metsätieteen aikakauskirja* 3: 353–367.
- Savas, S. 2000. Privatization and public-private partnerships. Seven Bridges Press, New York. 368 s.
- Savas, S., Sheiman, I., Tragakes, E. & Maarse, H. 1998. Contracting models and provider competition. Julkaisussa (toim.): Saltman, R., Figueras, J. & Sakellarides, C. Critical challenges for health care reform in Europe. Open University Press, Buckingham. 424 s.
- Valkama, P. 2004. Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. *Acta Universitatis Tamperensis* 1039 (akateeminen väitöskirja). Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere. 380 s.

6 Yrittäjyyden mahdollisuudet metsänparannustoiminnassa (Kari Kannisto)

6.1 Taustaa

Metsänparannustoiminta on työtä, jolla lisätään tai pidetään yllä metsien kasvua ja tuotoskykyä. Useimmiten metsänparannustoiminnassa hoidetaan liiasta kosteudesta tai ravinnepuutoksesta kärsiviä metsiä. Edellä mainitut ongelmat ovat tyypillisiä soistuneiden maiden metsille ja metsänparannustoiminta käsitetäänkin usein erityisesti suometsien hoidoksi, vaikka metsänparannustoimintaa tehdään myös kivennäismailla. Yleisimpiä metsänparannustöitä ovat tällä hetkellä kunnostusojitukset ja terveys- ja kasvatuslannoitukset.

Laajassa mittakaavassa 1950-luvulla alkaneet metsänparannustyöt ovat lisänneet metsien kasvua 1900-luvun loppupuolella noin 15–20 miljoonalla kuutiometrillä vuodessa (Metsätilastollinen vuosikirja 2007). Kasvun lisäys on luotu aktiivisella, erityisesti suometsiin kohdistuvalla metsänparannustoiminnalla. Nykyisen suuruinen metsien kasvun ylläpito vaatii lähitulevaisuudessa metsänomistajilta ja valtiolta merkittäviä investointeja suometsissä tehtäviin metsänparannustöihin. Lisääntyvä aktiivisuus suometsissä luo metsänparannustöiden suunnittelua ja toteutusta tarjoaville toimijoille; yrittäjille ja julkisille toimijoille merkittäviä työmahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Koska useimmissa metsäkeskuksissa resurssit eivät riitä tällä hetkellä kaikkien tarvittavien metsänparannustöiden toteuttamiseen, metsäpalveluyritysten ja metsänhoitoyhdistysten merkitys näiden töiden toteuttajana tulee lisääntymään tulevaisuudessa. (Niemi ym. 2002)

Suurin metsänparannustöiden lisästarve kohdistuu turvemaiden metsiin, joten siellä on tulevaisuudessa myös suurimmat uusien työkohteiden metsäpalveluyrittäjille tarjoamat työmahdollisuudet (Niemi ym. 2002). Tässä artikkelissa keskitytään käsittelemään erityisesti suometsissä tehtäviä metsänparannustöitä.

6.2 Metsänparannustöiden merkittävimmät toteuttajat

Kolme tärkeintä metsänparannustöitä metsänomistajille tarjoavaa toimijaryhmää ovat metsäkeskukset, metsänhoitoyhdistykset ja metsäpalveluyrittäjät. Myös metsäyhtiöt tarjoavat tai välittävät tietyillä alueilla metsänparannuspalveluita ja tämä tarjonta kohdistuu usein erityisesti yhtiöiden kanssa hoitosopimuksen tehneiden tilojen omistajille.

Metsäkeskuksen palveluvalikoima ja mahdollisuudet tarjota metsänparannustöitä vaihtelevat merkittävästi eri metsäkeskusten alueilla. Tietyillä alueilla metsäkeskusten metsänparannuspuoli suunnittelee ja toteuttaa enemmistön kaikista tehtävistä metsänparannustöistä. Toisaalla metsäkeskus on luopunut lähes täydellisesti oman henkilökunnan käyttämisestä metsänparannustöiden suunnittelussa ja toteuttamisessa, keskittyen vain muiden toimijoiden toteuttamien töiden rahoittamiseen ja valvontaan. Hieman yleistäen voidaan kuitenkin sanoa, että metsäkeskusten resurssit eivät ole riittäneet vastaamaan metsänparannustöiden tarpeen kasvuun nykyisellä henkilökuntamäärällään, mikä on lisännyt 2000-luvulla metsänparannustöiden rästejä. Metsänomistajien tottumus toimia metsäkeskusten kanssa metsänparannusasioissa, metsä- ja ojitussuunnittelutietojen helppo saavuus ja metsäkeskuksiin metsänparannustöistä ajan myötä kertynyt ”hiljainen tieto” luovat tällä hetkellä metsäkeskuksille metsänparannustöiden tuottamisessa merkittävän kilpailuedun suhteessa alan muihin toimijoihin. Toisaalta metsäkeskusten resurssipula metsänparannustöiden hoitami-

nessa on myös avannut muille toimijoille uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa tällä toimialalla. (Toimeentuloa suometsistä 2006)

Metsänhoitoyhdistysten aktiivisuus metsänparannustöiden tarjoajana vaihtelee merkittävästi eri yhdistysten välillä. Palvelutarjonta on usein riippuvaista metsäkeskusten toteuttamien töiden määrästä. Jos metsäkeskusten resurssit eivät ole riittäneet tarjoamaan yhdistyksen alueelle tarvittavaa määrää metsänparannustöitä, metsänhoitoyhdistykset ovat ottaneet metsänparannustöiden toteutuksen aktiivisemmin hallintaansa. Osa metsänhoitoyhdistyksistä on nähnyt metsänparannustöiden toteuttamisen myös kannattavana liiketoimintana tai mahdollisuutena lisätä toimialueensa metsänomistajille tarjottavaa palveluvalikoimaan, ja alkaneet näistä syistä ottaa aktiivista vastuuta metsänparannustöiden toteutuksesta. Kuten metsäkeskuksissa, myös metsänhoitoyhdistyksissä resurssien puute on toisinaan esteenä metsänparannustöiden toteutusmäärille. Osassa metsänhoitoyhdistyksiä puukaupan hoito on koettu metsänparannustöitä merkittävämmäksi toiminnaksi ja siitä on saatu usein myös parempi taloudellinen tulos yhdistykselle. Tämä tilanne on kuitenkin jo osittain muuttunut metsänhoitoyhdistysten yhdistymisten ja pinta-alan kasvun myötä. Suuremmat yhdistyskoot ovat luoneet mahdollisuuksia toimihenkilöiden erikoistumiseen ja tätä kautta monissa metsänhoitoyhdistyksissä on erityisesti metsänparannustöiden suunnitteluun ja toteuttamiseen erikoistunutta henkilökuntaa.

Metsäpalveluyritysten toteuttamat metsänparannustyömäärät ovat tällä hetkellä valtakunnallisesti pieniä verrattaessa metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten työmääriin. Alueellisesti metsäpalveluyrityksillä voi olla kuitenkin merkittävä asema metsänparannustöiden toteuttajana. Merkittävä osa Suomen noin 450 metsäpalveluyrityksestä on tällä hetkellä niin sanottuja yhden miehen (tai naisen) yrityksiä, joista alle puolet suunnittelee tai toteuttaa aktiivisesti metsänparannustöitä. Metsänparannustöitä laajalla tuotevalikoimalla tarjoavien metsäpalveluyrittäjien pieni määrä, toimialan suhteellinen nuoruus, ja metsäkeskuksien tai metsänhoitoyhdistysten hallitseva markkina-asema metsänparannustöiden palveluntarjoajina selittääkin suurimman osan metsäpalveluyrittäjien pienistä toteutusmääristä. Tietyillä alueilla metsäpalveluyritykset ovat näistä esteistä huolimatta pystyneet hyvinkin kannattavaan liiketoimintaan ja kasvuun lähinnä metsänparannustöihin perustuvalla tuotevalikoimalla. Metsänparannustyöt tarjoavatkin metsäpalveluyrittäjille merkittäviä mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan kun yrittäjä omaa metsänparannustoimintaan tarvittavaa erityisosaamista ja riittävän kattavan palveluvalikoiman (Harstela ym. 2006).

6.3 Metsänparannustöiden rahoitus ja taloudellinen kannattavuus metsäpalveluyrittäjälle ja metsänomistajalle

Valtio tukee metsänparannustöiden suunnittelua ja toteutusta Kestävän metsätalouden rahoituslain perusteella myönnettävillä tuilla (Kemera-tuki). Tuki myönnetään metsäkeskusten viranomaistoimintojen kautta, ja metsäkeskuksen viranomaispuoli myöntää tuen maanomistajan (tai tämän edustajan) hakemuksesta sekä valvoo tuen myöntämiseen liittyvien ehtojen täyttymistä ja metsänparannustoiminnan lainmukaisuutta. Suomi on jaettu kolmeen eri tukivyöhykkeeseen, joilla tuen suuruus kasvaa portaittain (Mäki-Hakola 2006, Hytönen 2004).

Tällä hetkellä Kemera-tuki on yksityismailla perusedellytys kannattavalle liiketoiminnalle metsänparannustoiminnassa. Metsänparannustöiden yksityistaloudellinen kannattavuus on usein metsänomistajalle epävarmaa, joten töiden teettäminen jäisi useimmiten tekemättä ilman valtion kansantaloudelliseen kannattavuusnäkökulmaan perustuvaa Kemera-tukea. Tuella katetaan pääsääntöisesti kaikki metsänparannustöiden suunnittelun kustannukset ja Kemera-tukivyöhykkeen

määrittämä osuus toteutustöiden kustannuksesta (45–65 %). Näin maanomistajan kustannuksiksi jää metsänparannustöissä hieman yleistäen noin puolet toteutuksen kustannuksista. (Kokkonen 2001)

Tietyissä metsänparannustöissä, kuten esimerkiksi kunnostusojituksessa ja metsätien peruseräparannuksessa Kemera-tuki maksetaan erillisesti suunnittelu- ja toteutustyölle. Suunnitteluluella kateetaan kaikki hankkeen suunnittelukustannukset ja tuelle on määrätty Kemera-laissa suurin sallittu metrikorvaus. Tällä hetkellä on muodostunut käytännöksi, että suunnittelulle maksetaan aina suurin mahdollinen Kemera-tuki. Hankkeiden toteutustöissä on lain vaatima kilpailutuspakko ja myös maanomistajat rahoittavat osan toteutustöistä. Tästä syystä toteutustyöt kilpailutetaan vähintään kolmella eri palveluntarjoajalla. (Kokkonen 2001, Ruotsalainen 2007)

Edellä kuvattu tukikäytäntö on johtanut tilanteeseen, jossa metsänparannustöitä tekevät toimijat saavat liikevoiton pääasiassa suunnittelutyön korvauksesta. Toteutusvaiheen työt tehdään useimmiten ilman liikevoittoa, tai pienellä työnjohtokorvauksella. Työnjohtokorvauksen suuruutta käytetään myös kilpailukeinona tilanteissa joissa kaksi metsänparannushankkeita tarjoavaa toimijaa kilpailevat tietyn alueen töiden saamisesta. Tämä tilanne, missä eri hankekohteiden suunnittelutyön määrä vaihtelee merkittävästi hankkeen ominaisuuksien mukaan, mutta suunnittelutuki on aina vakio, on johtanut eri hankekohteiden taloudellisen kannattavuuden jakautumiseen yrittäjän näkökulmasta kannattaviin ja kannattamattomiin työkohteisiin. Tässä tilanteessa yrittäjien on järkevintä keskittyä vain taloudellisesti kannattaviin hankkeisiin, jos työkohteita on saatavilla runsaasti (ns. kermankuorinta) (Harstela 2004). Käytännössä yrittäjillä on kuitenkin yleensä niukkuutta työkohteista; osittain koska tieto työtarpeesta ei kulje metsänomistajilta metsänparannuspalveluita tarjoaville yrittäjille riittävän tehokkaasti. Tästä syystä ollaankin tilanteessa että taloudellisesti hyvien metsänparannushankkeiden toteutuksella rahoitetaan yrittäjälle huonommin kannattavien hankkeiden toteutusta (Kärhä ym. 2000).

Metsänparannustöiden tekemisen taloudellinen kannattavuus metsänomistajille riippuu merkittävästi työkohteen ominaisuuksista. Riittävän rehevillä kohteilla metsänparannustöiden kannattavuus on erittäin hyvä, mutta karuilla turvemaidella investoinnit osoittautuvat helposti kannattamattomiksi pitkällä aikavälillä. Kemera-tukien myöntämisperusteissa rajataan karuimmat ja vähäpuustoisimmat maat pois tuettavien hankkeiden piiristä, mutta metsänomistajan kannalta on usein taloudellisesti järkevää pitää metsänparannustöiden investointikynnystä Kemeralain asettamaa rajaa korkeammalla. Tämä asettaakin haasteita sekä maanomistajan että metsänparannustöiden suunnitteluvastuussa olevan yrittäjän päätöksenteolle kunnostettavan suoalueen laajuutta määriteltäessä. (Ruotsalainen 2007)

Suometsänhoitohankkeiden yhteydessä tehtävien metsänparannustöiden kannattavuus on viimekädessä riippuvainen kuitupuun hinnan tulevasta kehityksestä ja suometsien puun kysynnästä tulevaisuudessa.

6.4 Työmahdollisuudet yksityisten suometsien metsänparannustoiminnassa

Metsänparannustyöt tarjoavat metsänhoitotöiden suunnittelua ja toteutusta ja tekeville yrityksille työmahdollisuuksia erityisesti suometsien hoidossa. Ojitetut suometsät vaativat normaalisti kunnostusojituksen 20–40 vuoden välein ja sen yhteydessä on usein taloudellisesti kannattavaa tehdä myös ajankohtaiset harvennushakkuut ja muut mahdolliset metsänhoitotyöt siten, että suoalue

saadaan tehtyä kerralla hyvään metsänhoidolliseen tilaan (Ruotsalainen 2007, Ojitusalueiden puunkorjuu ja metsänparannustöiden yhteensovittaminen 1988).

Yleisimmät suometsien hoitoon liitettävät työläjit vaativat ennen toteuttamistaan merkittävän suunnittelutyön ja asiantuntemusta erityisesti Kemera-tukiin ja vesiensuojelumääräyksiin liittyvissä asioissa (Ruotsalainen 2007). Suurimmalla osalla suometsien metsänparannustöitä menestyksellisesti tekevistä yrittäjistä onkin ennen yrittäjäksi ryhtymistä metsäkeskuksen tai metsänhoitoyhdistyksen palveluksessa hankittua työkokemusta suometsien hoitohankkeiden toteuttamisesta. Kattavien metsänparannushankkeiden toteutuksen vaatiman monipuolisen osaamisen saavuttaminen ilman käytännön työkokemusta, esimerkiksi metsätalousinsinöörin koulutuksen kautta on tällä hetkellä vaikeaa.

Merkittävimmät metsäpalveluyrittäjille suometsien metsänparannustoiminnassa tarjolla olevat työmahdollisuudet ovat työvalikoimaltaan laajojen suometsänhoitohankkeiden yhteydessä. Normaalisti kannattava suometsänhoitohanke sisältää vähintään kunnostusojituksen suunnittelun ja toteutuksen sekä ojalinjahakkuita. Ojalinjahakkuiden yhteydessä kannattaa myös tehdä välialueille mahdolliset harvennus- tai päätehakkuit sekä mm. taimikon- tai nuoren metsän hoitotyöt. Hakkuumahdollisuudet lisäävät metsänomistajien kiinnostusta suometsänhoitohankkeeseen osallistumiseen ja lisäävät sitoutumista hankkeeseen. Vaikka ojituksen ja hoitotyöt suunnitteleva yrittäjä ei itse osallistuisikaan puukauppaan, hakkuumahdollisuuden hyöty näkyy yrittäjälle yleensä hankkeen vaivattomampana markkinointina maanomistajille. Suometsänhoitohankkeeseen osallistumiskynnys on metsänomistajalle huomattavasti alempi, jos ojituksen ja hoitotöiden kustannusten vastapainoksi on tarjolla puunmyyntituloja. (Ojitusalueen puunkorjuu 1998)

Harvennusten ja ojituksen yhteydessä kannattaa tehdä myös tarvittavat terveyslannoitukset ja myös mahdolliset kasvatuslannoitukset, mikäli kohde soveltuu tähän ja maanomistajilla on näihin hoitotöihin kiinnostusta. Piennarteiden teko on usein oleellinen osa suometsänhoitohanketta. Ennen hakkuiden ja toteuttamista tehtävillä piennarteilla on erityisesti laajoilla yhtenäisillä suoalueilla suuri merkitys puunkorjuun taloudelliselle kannattavuudelle ja tätä kautta myös maanomistajan puunmyyntituloille. Piennarteiden suunnittelulle ja toteutukselle on saatavissa Kemera-tukea, joten myös tämä työläji luo yrittäjille työmahdollisuuksia.

Suurempien suometsänhoitohankkeiden yhteydessä kunnostetaan usein myös alueen perusparannuksen tarpeessa olevat Kemera-tukikelpoiset metsäautotiet. Metsäpalveluyrittäjällä on yleensä hyvät mahdollisuudet saada myös tämä työ toteutettavakseen, jos se tehdään yrittäjän jo saaman suometsänhoitohankkeen yhteydessä.

Suometsänhoitohankkeen mahdollisia työvaiheita ovat

1. suometsänhoitohankkeen kohdealueen etsiminen
2. hankealueen ojitus- ja metsänhoitotarpeiden alustava kartoitus
3. hankkeen markkinointi maanomistajille
4. ojituksen, hakkuiden ja hoitotöiden maastosuunnittelu
5. ojitus suunnitelman koostaminen
6. ympäristölausunnon hakeminen ojitus suunnitelmasta ympäristökeskuksesta tai kunnan ympäristösihteeriltä
7. Kemera-tukien hakeminen metsäkeskuksesta
8. piennarteiden suunnittelu ja toteuttaminen
9. hakkuiden ja metsänhoitotöiden suunnittelu

10. ojalinja- ja harvennus- tai päätehakkuiden toteutus
11. ojituksen urakointi koneyritykselle ja kaivutyö
12. mahdollisten terveyst- ja kasvatuslannoitusten toteutus
13. hankkeen lopputarkastus ja päättäminen.

Läheinen yhteistyö toisten metsäalan yrittäjien, metsänhoitoyhdistysten, metsäkeskuksen tai puunostajien kanssa on usein yrittäjälle kannattavaa suometsänhoitohankkeen hoidossa. Laajan suometsänhoitohankkeen suunnittelu ja toteutus vaatii monentyyppistä osaamista ja yrittäjälle voi olla kannattavaa keskittyä tiettyihin työlajeihin ja ostaa muiden töiden suunnittelu tai toteutus ulkopuolisilta toimijoilta. Tätä kautta voidaan saada myös tietoa itselle soveltuvista työkohteista muilta toimijoilta, jotka eivät itse tee samoja työlajeja.

6.5 Suometsänhoitohankkeen pinta-ala

Tällä hetkellä enemmistö metsäpalveluyritysten toteuttamista suometsänhoitohankkeista on pienialaisia, yhden tilan hankkeita tai muutaman tilan muodostamia yhteishankkeita. Vesiensuojelunäkökohdista ja koko suoalueen hoitotilan kannalta laajat, yhtenäisten suoalueiden käsittelyyn keskittyvät laajemmat hankkeet olisivat suotavampia. Pieniin hankekokoihin on ajauduttu, koska niiden toteuttaminen pystytään tekemään yleensä suurempia yhteishankkeita nopeammin ja hankke ei tarvitse niin suurta panostusta markkinointiin, koska se on useimmiten lähtenyt liikkeelle metsänomistajan omasta aloitteesta.

Suurten hankkeiden vaikeutena on hankkeen työläs markkinointi, maanomistajien erilaiset henkilökohtaiset tavoitteet ja uskollisuus aikaisemmin käytettyjä puutavarayhtiöitä kohtaan. Nämä johtavat helposti suurten hankkeiden aikataulun viivästymiseen toteutusvaiheessa useilla vuosilla. Viivästyminen johtaa yrittäjällä merkittävään pääoman, lähinnä käytetyn ajan ja kustannusten sitoutumiseen useiksi vuosiksi, ennen kuin niistä saadaan täysi korvaus.

Suometsänhoitohankkeeseen osallistuvien metsänomistajien lukumäärä on hankkeen pinta-alaa merkittävämpi tekijä toteutuksen joustavuudelle ja kestolle. Yhteishankkeet ovat suositeltavia niihin kohdistuvan korkeamman Kemera-tuen (tilakohtaisen korvauksen), puunostajia houkuttelevan ja harvennuspuun hintaa yleensä nostavien yhteismyyntien johdosta. Kemera-tukien ja ympäristölausunnon hakumenettely on sama kaikenkokoisilla hankkeilla, suurilla hankkeilla näihin töihin käyttävä työaika vie suhteessa pienemmän osuuden koko hankkeen työajasta. Suuremmat hankkeet tarjoavat myös enemmän ansiomahdollisuuksia samassa työkohteessa käsiteltävien pinta-alojen ja tehtävien työläjien lisääntyessä.

Yrittäjän kannalta järkevin toteutettavan suometsänhoitohankkeen koko lieneekin jossain suuren yhteishankkeen ja yhden tilan hankkeen välillä. Jokainen hanke on työvaikeustekijöiltään yksilöllinen, mutta hankekoon kasvaessa reilusti yli kymmenen metsänomistajan, voi olla yrittäjän kannalta käytännöllistä jakaa hanke esimerkiksi kahdeksi erilliseksi hankkeeksi. Näin yrittäjästä itsestään riippumattomat syyt, kuten mahdollisesti puunkorjuun viivästyminen useilla vuosilla, eivät aiheuta yrittäjälle yhtä suurta taloudellista riskiä.

6.6 Yrittäjän tulonmuodostus suometsänhoitohankkeissa

Metsäpalveluyrittäjät toteuttavat suometsänhoitohankkeita erilaisilla toimintamalleilla, ja yksittäisestä hankkeesta saatu liikevaihto riippuu usein hankkeen koon lisäksi tehtävistä työlajeista. Suometsänhoitohanke rakentuu yleensä kunnostusojituksen ympärille ja merkittävin tulonlähde on useimmiten kunnostusojituksen suunnittelutuki. Suunnittelutuki maksetaan Kemera-varoista ja sillä katetaan hankkeen markkinointi metsänomistajalle, ojituksen maastosuunnittelu, suunnitelmien koostaminen ja yleensä kaikki hankkeeseen liittyvät paperityöt. Yleensä tuki maksetaan metsäkeskuksesta maanomistajia edustavan hankkeen asiamiehen allekirjoittamalla hakemuksella, varsinaisen ojitussuunnitelman valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen. Tästä seuraa, että suurissa metsänhoitohankkeissa ennen ensimmäisiä tuloja hankkeeseen sitoutuvan pääoman määrä voi olla hyvin suuri.

Toinen yrittäjän saama, kunnostusojitukseen liittyvä tuloerä on kaivutyön työnjohtokorvaus. Hanketta toteuttava yrittäjä urakoi kaivutyön toteutuksen koneyrittäjälle, mutta toimii useimmiten kaivutyön työnjohtajana seuraten mm. työn laatua ja aikataulua. Tästä maksetaan metsäpalveluyrittäjälle yleensä hankkeen kaivettavaan metrimäärään sidottu korvaus jonka yrittäjä yleensä laskuttaa erissä kaivutyön etenemisen mukaan, kuitenkin siten, että viimeinen vähintään 25 % suuruinen erä saadaan vasta hankkeen virallisen päättämisen jälkeen.

Suometsänhoitohankkeeseen sisällytettävien Kemera-tukikelpoisten nuoren metsän- ja taimikon hoitotöiden suunnittelusta ja mahdollisesta toteutuksesta on myös saatavissa tuloja. Vuonna 2008 voimaan astuva Kemera-laki takaa suometsänhoitohankkeiden yhteydessä tehtäville Kemera-tukikelpoisille työlajeille normaalia tukitasoa 10 % korkeamman Kemera-tuen. Terveys- ja kasvatuslannoituksen suunnittelusta ja mahdollisesta toteutuksesta ja sen työnjohdosta metsänparannushankkeen yhteydessä on saatavissa tuloja lähinnä töiden suunnittelukorvausten ja mahdollisten toteutuskorvausten muodossa. (Ruotsalainen 2007)

Yrittäjän on myös mahdollista osallistua aktiivisesti suometsänhoitohankkeen yhteydessä tehtäviin hakkuisiin ja puukauppaan. Jos metsänomistajilta saadaan hankkeen muodostamisvaiheessa suunnitelmatilauksen ja ojituslupien lisäksi puukauppavaltakirjat, metsäpalveluyrittäjä voi teettää hakkuutyön esim. yhteistyössä toimivan hakkukone- tai metsuriyrittäjän kanssa ja myydä puut hankintakauppana eteenpäin puunostajille. Näin toimien saadaan metsänomistajalle kilpailukykyinen puun myyntihinta ja myös metsäpalveluyrittäjä saa tuloja leimikoiden suunnittelusta ja puukaupan välittämisestä. Valtakirjojen saaminen vaatii luottamuksellista suhdetta metsäpalveluyrityksen ja metsänomistajan välille, mutta onnistuessaan luo myös merkittävästi lisää liikevaihtoa yrittäjälle. Tällä hetkellä monet metsänhoitoyhdistykset tekevät menestyksellisesti metsänparannushankkeiden puukauppaa tällä toimintakonseptilla. Merkittävimmät esteet vastaavan toiminnan laajenemiselle metsäpalveluyrittäjien keskuudessa on metsänomistajien vanhoissa puukauppatottumuksissa ja yrittäjien haluttomuudessa astua metsänhoitoyhdistysten ja metsäyhtiöiden varpaille, joiden hallussa puukauppa on perinteisesti ollut. (Heikkilä 2007)

6.7 Metsänparannustyöt julkisten omistajien metsissä

Metsäyhtiöiden, Metsähallituksen, kuntien ja muiden vastaavien julkisten toimijoiden mailla tehtäviä metsänparannustöitä ei rahoiteta Kemera-varoista. Nämä toimijat luovat merkittävän asiakaskunnan metsäpalveluyrittäjille, sillä ne ostavat usein tekemiensä metsänparannustöiden suunnittelutyön näiden palveluiden tuottamiseen erikoistuneilta yrittäjiltä. Työt kilpailutetaan usein

suunnittelun ja suunnitelmien koostamisen sisältävällä metrihinnalla ja koska hankkeeseen ei sisälly markkinointia, Kemera-tukibyrokraatiaa tai asiakasyhteyksien hoitamista useiden maanomistajien suuntaan, hankkeen työt ovat merkittävästi Kemera-varoista rahoitettuja hankkeita nopeampia ja joustavampia toteuttaa. Toimeksianto voi sisältää myös hakkuiden järjestelyt, kaivutyön urakoinnin ja työnjohdon, mutta erityisesti metsäyhtiöt tekevät nämä työt yleensä omatoimisesti. Osalle suometsissä toimivista metsäpalveluyrityksistä nämä julkiset toimijat ovat merkittävin yksittäinen asiakasryhmä.

Kirjallisuus

- Harstela, P. 2004. Kustannustehokas metsänhoito. Gravita ky. 126 s.
- Harstela, P., Helenius, P., Rantala, J., Kanninen, K., Kiljunen, N. 2006. Tehokkaan toimintakonseptin kehittäminen metsänhoitopalveluun. Metlan Työraportteja 23. 55 s.
- Heikkilä, J. 2007. Turvemaiden puun kasvatusta ja korjuu – nykytila ja kehittämistarpeet. Metlan työraportteja 43. 32 s.
- Hytönen L. 2006. Kansallinen metsäohjelma 2010 – monipuolisesti metsästä. Maa- ja metsätalousministeriö. 64 s.
- Kokkonen, J. 2001. Suometsien hoidon kehittäminen. Tapio, Raportti. 9 s. liitteet.
- Kärhä, K., Mäkinen, P., Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768: 17–47.
- Metsätilastollinen vuosikirja 2007. Metsäntutkimuslaitos. 435 s.
- Mäki-Hakola, P. (toim.) 2006. Etelä- ja keski-pohjanmaan alueellinen metsäohjelma 2006–2010. Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus. 76 s.
- Niemi, S., Finer, L., Laukkanen, H., Nousiainen, M., Sikanen, L., Väätäinen, K. 2002. Suometsät – Tulevaisuuden tukkipuustot. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 830. 73 s.
- Ojitusalueiden puunkorjuu. 1998. Metsätehon opas. 24 s.
- Ojitusalueiden puunkorjuun ja metsänparannustöiden yhteensovittaminen. 1988. Metsätehon opas. 42 s.
- Ruotsalainen, M. 2007. Hyvän metsänhoidon suositukset turvemaille. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio. 51 s.
- Toimeentuloa suometsistä. 2006. Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus. Hankkeen loppuraportti. 16 s.