



HELSINGIN YLIOPISTO

Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Metsätieteiden laitos

Metsänomistajille tarjottavat palvelut, palveluntarjoajat ja palvelukentän rakenne

Pro gradu -tutkielma
Puumarkkinatiede

Osmo Mattila
Marraskuu 2010

Tiedekunta/Osasto — Fakultet/Sektion — Faculty		Laitos — Institution — Department	
Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta		Metsätieteiden laitos	
Tekijä — Författare — Author			
Mattila, Osmo			
Työn nimi — Arbetets titel — Title			
Metsänomistajille tarjottavat palvelut, palveluntarjoajat ja palvelukentän rakenne			
Oppiaine — Läroämne — Subject			
Puumarkkinatiede			
Työn laji — Arbetets art — Level	Aika — Datum — Month and year	Sivumäärä — Sidoantal — Number of pages	
Pro Gradu tutkielma	Marraskuu 2010	86 s. + Liitteet 1 s.	
Tiivistelmä — Referat — Abstract			
<p>Suomessa metsänomistajille on tarjolla neljäntyyppisiä eri palveluita metsänhoidossa, puukaupassa, omaisuudenhoidossa ja informaatiopalveluissa. Palveluita tarjoaa joukko hyvin erikokoisia organisaatioita, joista osa toimii markkinalähtöisesti toisten tarjotessa palveluitaan lakiperusteisesti. Metsäalan palvelumarkkinat ovat nyt murrosvaiheessa, ja muutoksia on tapahtumassa sekä tarjonta- että kysyntäkentässä.</p> <p>Metsänomistajille tarjottavien palveluiden markkinoita ei tarjoajanäkökulmasta ole aiemmin tutkittu kattavasti. Tutkimukset ovat usein keskittyneet suppeasti johonkin palvelulajiin, eikä kokonaiskuvausta palvelumarkkinoista omaisuudenhoitopalvelut mukaan lukien ole ollut tarjolla. Tarjoajakenttään on odotettavissa muutoksia, sillä metsäalan palvelumarkkinoiden rahoitus pohjaa ollaan muuttamassa, jolloin markkinoiden kilpailu vapautuu nykytilanteeseen verrattuna. Muutokset koskevat etenkin lakisääteisten organisaatioiden toimintaa, mutta ne tulevat vaikuttamaan koko toimialaan. Kysyntäkentässä aiempi tutkimus on ollut kattavampaa. Etenkin metsänomistajarakenteen muutosta, joka johtuu pääasiassa metsätilojen siirtymisestä kaupungistuneelle sukupolvelle, on tutkittu runsaasti. Lisäksi palveluiden kysyntään vaikuttavia tekijöitä ja palvelun eri laatu-olottuuksia on tutkittu. Voidaan kuitenkin epäillä, kyetäänkö markkinoilla tarjoamaan sellaisia palveluita, jotka todella kattavasti tyydyttävät metsänomistajien tarpeita ja pystyvät tarjoamaan sellaisia hyötyjä, joista ollaan valmiita maksamaan.</p> <p>Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu nykyisiä metsäpalvelumarkkinoita, sillä kokonaiskuvan luominen nykytilanteesta tarjoaa pohjan tulevien muutoksien ennakoimiselle. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista sisällönanalyysiä, ja tarkastelun kohteena on ollut palveluntarjoajien metsänomistajille suuntaama markkinointimateriaali – pääasiassa tarjoajien internetissä oleva materiaali. Markkinointimateriaalien tukena on käytetty palveluorganisaatioiden edustajien ja alan asiantuntijoiden teemahaastatteluita. Palveluita ja organisaatioita on tarkasteltu niiden asiakkaan kokemien hyötyjen pohjalta, joita markkinoinnissa palveluihin ja palveluntarjoajiin on pyritty liittämään. Teoreettisesti taustalla on käytetty mallia kuluttajan valintakriteereistä hankintapäätöstä tehtäessä.</p> <p>Tulosten perusteella on löydettävissä kysynnän kannalta kriittisiä palveluita, joiden ympärille palvelukokonaisuuksia on rakennettu. Metsänomistamisen odotetaan olevan kannattavaa, joten eräs palveluntarjoajan haasteista syntyy alan tarpeesta rahoittaa itsensä mielekkäällä aikajänteellä. Tämä luo tarpeen tuloja synnyttävien palveluiden yhdistämiseen kokonaisuuksiksi kustannuksia aiheuttavien, mutta muita hyötyjä tuottavien palveluiden kanssa. Tarjoajien kannalta tärkeää on kyetä luomaan asiakkaita hyödyttäviä palvelukokonaisuuksia muuttuville markkinoille.</p>			
Avainsanat — Nyckelord — Keywords			
Metsäpalvelut, metsänhoito, puukauppa, omaisuudenhoito, informaatiopalvelu			
Säilytyspaikka — Förvaringsställe — Where deposited			
Viikin tiedekirjasto, Metsätieteiden laitoksen käsikirjasto			
Muita tietoja — Övriga uppgifter — Further information			

Tiedekunta/Osasto — Fakultet/Sektion — Faculty		Laitos — Institution — Department	
Faculty of Agriculture and Forestry		Department of Forest Sciences	
Tekijä — Författare — Author			
Mattila, Osmo			
Työn nimi — Arbetets titel — Title			
Forestry services for Finnish private forest owners – Service offerings, service organizations and the markets			
Oppiaine — Läroämne — Subject			
Forest Products Marketing			
Työn laji — Arbetets art — Level		Aika — Datum — Month and year	Sivumäärä — Sidoantal — Number of pages
Master's thesis		November 2010	86 p. + appendix
Tiivistelmä — Referat — Abstract			
<p>For the Finnish private forest owners, four different types of services are available in the market: forest operations and management services, wood trade related services, property administration and information services. Supplier organizations differ substantially from each other in terms of size and their institutional background: some of the service organisations are market oriented private firms while others are publicly financed and based on the law. Anyhow, everyone in the markets is now facing a change.</p> <p>There is not enough research in the field of these markets from the viewpoint of service supply. The previous studies are mostly concentrated on small separate issues and segments. A general view of the markets – including property administration services – is not available. The main reasons for the changes expected to happen in the future service supply are based on changing the financing bases of service offerings and thereby liberalisation of the markets. The changes are primary related to the organisations based on the law, but they will affect the markets as a whole. In the field of service demand, the earlier studies for Finland are more extensive. In particular, the changes in forest ownership and their management preferences are studied widely, as well as the quality dimensions of forest services. Anyhow, it is reasonable to doubt whether the existing forestry services in the markets really are meeting the needs of forest owners and are offering such benefits that they are willing to pay for.</p> <p>In this study, the current markets are examined in order to create a general overview, which could be a base for predicting the expected changes. Qualitative research and method of content analysis are used in examining marketing materials – mainly the internet pages of the services organizations. Theme interviews of service organizations and experts in the field supported deepening the view. The service offerings and the organizations are studied from the viewpoint of customer value by way of a model of consumer pre-purchase decision taxonomy.</p> <p>Based on the results, it is possible to find some services, which are critical for the customer value creation. Forest owners expect that owning the forests will be profitable. Followed by this, one of the challenges of supply is to create service complexes that are profitable on a realistic time scale. This is why the profitable services should be combined to the ones creating other than monetary benefits. In the changing market environment, it is crucial to create service offerings that really attract the forest owners.</p>			
Avainsanat — Nyckelord — Keywords			
Forestry service, wood trade, administration of property, information services			
Säilytyspaikka — Förvaringsställe — Where deposited			
Viikki Science Library , Department of Forest Sciences			
Muita tietoja — Övriga uppgifter — Further information			

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Metsäpalvelumarkkinat	1
1.2 Metsänomistus	2
1.3 Kilpailu metsäpalvelumarkkinoilla	3
1.4 Aiemmat tutkimukset	4
1.5 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
2 KÄSITTEET.....	7
2.1 Palvelujen markkinoihin liittyvät käsitteet	7
2.2 Yksityismetsätalouden palvelujen markkinoihin liittyvät käsitteet	8
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
3.1 Palveluntarjonnan teoriaa	13
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	25
5 TULOKSET.....	29
5.1 Metsäpalvelut	29
5.1.1 Metsänhoidolliset palvelut	29
5.1.2 Puukaupalliset palvelut	38
5.1.3 Omaisuudenhoidolliset palvelut	45
5.1.4 Informaatiopalvelut	51
5.2 Metsäpalveluiden tarjoajat.....	55
5.2.1 Yleistä	55
5.2.2 Metsäkeskukset	55
5.2.3 Metsänhoitoyhdistykset	58
5.2.4 Metsäteollisuusintegraatit	61
5.2.5 Metsäpalveluyritykset.....	63
5.2.6 Pankit ja vakuutuslaitokset.....	66
5.2.7 Muut puunostajat.....	67
5.2.8 Tapio	70
5.3. Metsäpalvelukentän rakentuminen.....	71
6. TULOSTEN TARKASTELU	78
6.1 Tutkimusmenetelmien ja materiaalien tarkastelu	78
6.2 Teorian tarkastelu	79
6.3 Tavoitteiden täyttymisen tarkastelu	79
6.4 Johtopäätökset.....	80
Lähdeluettelo	81
Liitteet	89

1 JOHDANTO

1.1 Metsäpalvelumarkkinat

Suomessa metsänomistajien saatavilla on runsaasti palveluita eri palveluntarjoajien toimesta. Lähes koko nykyinen metsäpalveluala on kehittynyt metsäteollisuuden ympärille, sillä puuraaka-aineen jalostaminen on kauan kyennyt tuottamaan parhaiten lisäarvoa niin teollisuudelle kuin yksityismetsänomistajillekin. Tehokas puunhankinnan organisoiminen on ollut teollisuudelle tärkeää metsien hajautuneesta yksityisomistusrakenteesta johtuen. Tasaisten puuraaka-ainevirtojen turvaaminen muodostui yhä tärkeämmäksi laajamittaisen selluteollisuuden syntyyn johtaneiden suurten teollisuuslaitosinvestointien myötä. Teollisuusyritysten metsänomistajille tarjoamat palvelut ovat kehittyneet puunhankinnan ympärille laajeten uusien työmenetelmien avulla puunkorjuun kautta yhä kattavammiksi kokonaisuuksiksi tavoitteenaan tehostaa metsien käyttöä. Uudet suunnat – kuten esimerkiksi energiayritysten tulo puumarkkinoille sekä metsäkeskuksia ja metsänhoitoyhdistyksiä koskevien lakien tarkistamiset – tuovat kuitenkin muutospaineita nykytilanteeseen.

Huoli Suomen metsävarojen riittävydestä teollisuuden laaja-alaistuessa sekä käsitys metsistä myös yhteisenä omaisuutena johtivat lakiin metsien hävittämisen ehkäisemisestä vuonna 1918 ja metsien käyttöä valvovien lakisääteisten organisaatioiden perustamiseen. Metsäkeskukset luotiin julkisin varoin turvaamaan ja edistämään metsien monipuolisesti kestävästä käytöstä sekä valvomaan metsälakien toteutumista. Niiden palvelut lakien valvonnan ohella ovat kehittyneet etenkin raskaiden metsänparannustöiden sekä metsävaratiedon keruun suuntaan. Nämä toiminnot eivät aiemmin ole houkuttelleet riittävästi markkinatoimijoita, ja metsävaratiedon keruussa metsäkeskuksilla on toistaiseksi ollut valtionrahoituksen suoma etu. Metsänhoitoyhdistykset puolestaan ovat syntyneet metsänomistajien yhteenliittymänä ajaakseen heidän etujaan vahvemman neuvotteluaseman turvin. Ne on myöhemmin lakiperusteisesti säädetty edistämään metsätalouden kannattavuutta ja muita metsänomistajien tavoitteita tarjoamalla palveluita ja asiantuntemusta. Yrittäjyyden tuloa neuvonnan ja koulutuksen markkinoille on vaikeuttanut metsänhoitoyhdistysten oikeus kerätä metsänhoitomaksuja ja rahoittaa niillä omia neuvontapalveluitaan. Monet metsänhoitoyhdistykset ovat lakisääteisten palveluidensa lisäksi ryhtyneet tarjoamaan myös markkinaehtoisia palveluita. Yhdistykset ovatkin nykyisin palvelutarjonnaltaan varsin

vaihtelevia pelkkiä lakisääteisiä palveluita tarjoavista toimistoista suuriin palvelutavarataloihin.

Pankit ovat teollisuuden kanssa viettämänsä pitkän yhteisen historian vuoksi päätyneet tarjoamaan metsänomistajille omaisuudenhoitoon liittyviä palveluita. Niiden sijoitus- ja rahoituspalvelut ovat laajenneet informaatiopalveluiden suuntaan, ja yhteistyöhön muita metsäpalveluita tarjoavien toimijoiden kanssa on ryhdytty metsänomistajien tavoittamiseksi. Yhteistyölle on luonut pohjaa se, että pankit eivät suoraan ole kilpailleet muiden metsäalan toimijoiden kanssa. Vakuutusyhtiöt ovat laajentaneet toimintaansa pankkien perinteisille markkinoille, mutta myös pankkien ja vakuutusyhtiöiden fuusioitumisella ja yhteistyösopimuksilla on ollut palvelukokonaisuuksia yhdisteleviä vaikutuksia metsäomaisuudenhoidon markkinoihin.

Kilpailuympäristön vapautuessa ja suurten toimijoiden organisaatiomuutosten seurauksena on edellä mainittujen perinteisten metsäorganisaatioiden rinnalle ja niiden kanssa kilpailemaan 2000-luvulla syntynyt hajanainen joukko markkinalähtöisiä toimijoita. Etenkin pieniä metsäpalveluyrityksiä ja niiden yhteenliittymiä on syntynyt viime vuosien aikana kilpailemaan käytännöllisesti katsoen kaikkien toimijoiden kanssa lähes kaikilla metsäpalvelumarkkinoiden osa-alueilla. Monilla yrittäjällä on pitkä kokemus alasta, ja verkostojensa avulla ne voivat haastaa aiempia työnantajiaan.

1.2 Metsänomistus

Laajamittaisen yksityismetsänomistuksen pitkä perinne Suomessa on teollisen puunkäytön ohella toinen metsäpalveluiden kehitystä merkittävästi ohjannut tekijä. Hännisen ja Peltolan (2010) arvion mukaan Suomessa on yksityishenkilöiden omistuksessa 345 000 vähintään kahden hehtaarin metsätilaa. Keskikooltaan tilat ovat 30 hehtaaria, ja omistajia metsätiloilla on 735 000. Nykyisin yksityiset ovat tärkein metsänomistajaryhmä 60 prosentin omistusosuudella metsämaan alasta loppujen ollessa yritysten, valtion, kuntien, seurakuntien, säätiöiden ja yhteismetsien hallinnassa (Metsätilastollinen vuosikirja 2009). Yksityisomistus on lisäksi keskittynyt puuntuotannollisesti parhaille alueille eteläiseen osaan maata, ja yksityiset omistajat ovat merkittävin teollisuudelle puuta myyvä tahon. Yksityiset metsänomistajat ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana vastanneet keskimäärin yli 80 prosentin osuudesta kotimaisen raakapuun vuosittaisista markkinahakkuumääristä (Metla,

Metinfo). Lukuun sisältyvät kuntien ja seurakuntien markkinahakkuut, jotka on kuitenkin arvioitu pieniksi (Metsätilastollinen vuosikirja 2009) Puuntuonnin väheneminen on entisestään korostanut yksityismetsänomistajien merkitystä teollisuudelle.

Teollisuuden puunhankinta on historiansa aikana ohjannut koko metsäpalvelusektorin painopistettä tehokkaan puuntuotannon suuntaan, mutta metsänomistajatutkimuksissa (mm. Karppinen ym. 2002, Rämö ja Toivonen 2007, Rämö ja Toivonen 2009, Karppinen ja Tiainen 2010) on havaittu viitteitä myös metsänomistajien palvelukysynnän monipuolistumisesta metsänomistajarakenteen muutoksen myötä. Nykyisin metsänomistajien keski-ikä on 60 vuotta, ja valtaosa tiloista siirtyy perintöinä tai sukulaisten välisin kaupoin. Omistajuus on vähitellen siirtymässä seuraavalle sukupolvelle, joka kaupungistumisesta johtuen asuu yhä useammin etäällä metsätilastaan. Tilan sijaintikunnan ulkopuolella asuu kolmannes metsänomistajista, mutta omistajarakenteen muutoksen arvioidaan jatkuvan yhä enemmän kaupunkilaisomistuksen suuntaan. Muutoksilla uskotaan olevan vaikutusta myös metsänomistuksen tavoitteisiin, metsien käyttöön (Karppinen ym. 2002) ja tätä kautta myös metsäpalveluiden kysyntään.

1.3 Kilpailu metsäpalvelumarkkinoilla

Puumarkkinoiden polarisoitunut rakenne, jossa myyjät ovat pieniä yksityisiä toimijoita ja ostajat suuria teollisuusintegraatteja, on luonut epätasapainoa markkinoille. Kilpailun rajoittamisen ajateltiin vielä 1990-luvulle tultaessa olevan metsäalalla maan vaurastumiseen tähtäävää täysin avointa työtä (Jensen-Eriksen 2008 B). Vasta Kilpailuviraston perustaminen ja kansainvälinen paine EU-jäsenyyden myötä alkoivat purkaa kartellirakennetta. Viimeisin teollisuuden sekä Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliiton vuonna 1994 tekemä hintasuositussopimus purettiin, ja muutosta ajattelutavoissa on alkanut ainakin jossain määrin seurata kilpailun merkityksen laajempi korostaminen. Taustalla voidaan nähdä Suomessa muillakin aloilla – esimerkiksi lääkäripalvelujen keskuudessa – vallalla oleva yksityistämiskehitys. Varsinaisesti metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten toiminnan tarkistamisprosessin käynnisti vuonna 2008 Euroopan komissiolle jätetty kantelu kilpailun vääristämisestä. Maa- ja metsätalousministeriön asettama Metsätalouden edistämisen organisaatioiden kehittämishanke 2009 tähtäsi julkisten metsäorganisaatioiden kehittämiseen, kilpailuedellytysten lisäämiseen metsäpalvelumarkkinoilla sekä tutkimustiedon tehokkaampaan välittämiseen.

Sekä tarjonta- että kysyntäkentässä havaittavat muospaineet antavat viitteitä siitä, että metsänomistajille tarjottavien palvelujen markkinat eivät tule säilymään nykyisellään. Markkinoiden tämänhetkinen tilanne on kuitenkin tunnettava, jotta tulevia suuntauksia voidaan ennakoida. Toimijat, jotka parhaiten kykenevät ennustamaan tapahtumassa olevia uudistuksia ja ensimmäisinä löytävät muuttuvien markkinoiden mahdollisuudet, ovat parhaassa asemassa jaettaessa uudelleen metsänomistajia asiakkaina.

1.4 Aiemmat tutkimukset

Metsänomistajille tarjottavia palveluita tarjoajaorganisaatioiden näkökulmasta ovat aiemmin tarkastelleet mm. Markkula (2005), Taipale (2006), Ojala (2008), Sinkkonen ym. (2008), Jensen-Eriksen (2008 A), Rantala (2008), Mutanen ym. (2010), Mäki ja Ripatti (2010) sekä Lähtinen (2010). Etenkin Sinkkosen ym. (2008) työssä tarjontaa on käsitelty kattavasti palveluorganisaatioiden näkökulmasta, ja kyseisessä tutkimuksessa arvioidaan metsäpalvelumarkkinoiden eri toimijoiden resurssilähtöisiä kilpailuetuja nykymarkkinoilla. Tarkasteluun sisältyvät metsäkeskukset, metsänhoitoyhdistykset, metsäpalveluyrittäjät, metsäteollisuusintegraatit, itsenäiset sahat sekä metsäkoneyrittäjät. Palvelumarkkinoiden kilpailuympäristöä kuvataan metsäsuunnittelun ja neuvonnan, metsänhoidon ja -kasvatuksen sekä puukaupan ja -hankinnan palveluiden suhteen. Työn rajaukset sulkevat pois pääosan omaisuudenhoitopalveluista ja kyseisen alan toimijoista.

Metsänomistajia, heidän tavoitteitaan ja palveluiden käyttöä on kansainvälisesti tutkittu paljon omistajanäkökulmasta (mm. Karppinen 1998, Karppinen ym. 2002, Rickenbach ym. 2005, Bourdiaurin 2006, Ní Dhubháin ym. 2007, Rämö ja Toivonen 2007, Anttila ym. 2008, Hänninen 2008, Hänninen ja Peltola 2008, Karppinen ja Ahlberg 2008, Rämö ym. 2009, Rämö ja Toivonen 2009, Tilli ym. 2009). Metsänomistajatutkimuksissa on tarkasteltu etenkin meneillään olevaa omistajarakenteen muutosta, jonka keskeisimpinä piirteinä ovat maanviljelijäomistuksen väheneminen, metsänomistajakunnan ikääntyminen, koulutustason nousu, metsätilakoon muutokset, metsänomistuksen kaupungistuminen sekä tavoitteiden monipuolistuminen (Karppinen ja Ahlberg 2008). Omistajarakennemuutoksen on arvioitu jatkuvan samansuuntaisena (Karppinen ym 2002).

Vastaavaa kehitystä metsäomistuksen siirtymisestä kaupunkilaisille on havaittu muuallakin Euroopassa. Bouriaudin (2006) mukaan aktiivisuus metsänhoitoa kohtaan saattaa vähetä, ja metsiä voidaan hoitaa mahdollisimman vähäisen puuttumisen periaatteella tai jättää kokonaan hoitamatta. Mahdollinen puunmyynti saatetaan ajoittaa rahantarpeen mukaan puumarkkinatilanteen sijaan, mikä voi vaikeuttaa markkinoiden ennustettavuutta. Metsäomaisuuden käyttötavat ovat myös muuttuneet. Esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Romaniassa metsien yksityisen virkistyskäytön merkitys on kasvanut, ja Norjassa metsät käsitetään laajennetuiksi puutarhoiksi (Bouriaud 2006).

Suomessa metsänomistajien käsityksiä metsäpalveluiden laadusta on empiirisesti arvioitu kuvan 1 mukaisen laatutekijäerittelyn pohjalta. Työn teknisen tason sekä hinnan on oltava kohdallaan, ja aktiivista henkilökohtaista yhteydenpitoa arvostetaan luotettavana, mutta tutkimuksen tulosten perusteella palvelun laajuuteen liittyviä organisaatioiden ominaisuuksia koskevia tekijöitä tulisi tarkastella jatkossa syvemminkin (Rämö ja Toivonen 2007).



Kuva 1. Metsä- ja puukauppapalvelujen laatu (Rämö ja Toivonen 2007)

1.5 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Metsänomistajille tarjottavien palveluiden koko kenttää – mukaan lukien omaisuudenhoitopalvelut – ei aiemmin ole julkaistu riittävästi varsinkaan palveluiden tarjonnan näkökulmasta, vaan tutkimusta on tehty lähinnä metsänomistajanäkökulmasta. Markkinoiden muutoksessa on tarpeellista kartoittaa myös tarjolla olevia palveluita, palvelukokonaisuuksia, niiden päällekkäisyyksiä ja palveluihin liittyviä hyötyjä metsänomistuksen rakennemuutos huomioon ottaen. Samoin palveluita tarjoavien organisaatioiden lähtökohtia sekä palveluvalikoimien laajuutta on syytä tarkastella muutoksien ennakoimisen perustaksi. Näiden lisäksi metsätalouden kehittämiskeskus Tapion roolia metsäpalvelujen tarjoajana pyritään kuvaamaan siitä huolimatta, että Tapio tuottaa palveluita metsänomistajille vain välillisesti.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- mitä metsätalouden palveluita ja hyötyjä metsänomistajille tarjotaan?
- mitkä tahot tarjoavat palveluita ja millaisin valikoimin?
- millaisia muutoksia tarjonnassa voidaan ennakoida tapahtuvan?
- millainen on Tapion rooli metsäpalvelumarkkinoilla?

Tutkimus toteutetaan seuraavasti:

1. Aihepiiriin tutustuminen kirjallisuuden avulla
2. Käsitteellisten puitteiden luominen
3. Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen ja operationalisointi
4. Verkko- ja markkinointimateriaalin kerääminen
5. Haastatteluaineiston kerääminen ja kokoaminen teemahaastatteluin
6. Kerätyn aineiston analysointi ja raportointi
7. Johtopäätösten esittäminen

2 KÄSITTEET

2.1 Palvelujen markkinoihin liittyvät käsitteet

Palveluilla on Kotlerin ja Armstrongin (2006) esittelemän perinteisen palvelujen tuotannon näkemyksen mukaan neljä erityispiirrettä verrattuna tavaroiden markkinointiin: (1) aineettomuus – palvelua on vaikea arvioida etukäteen, (2) erottamattomuus – tuotanto ja kulutus ovat ainakin osin samanaikaisia, (3) vaihtelevuus – palvelu on tilannesidonnainen, (4) katoavaisuus – palveluita ei voi varastoida. Monesti nämä piirteet on koettu erityisinä haasteina palveluiden markkinoinnille. Vargo ja Lusch (2004) ovat nähneet jaottelun keinotekoisena ja tuotelähtöisenä ajatteluna. He edustavat näkemystä, jonka mukaan asiakkaat hankkivat aina nimenomaan palveluita, ja fyysiset tuotteet voivat vain avustaa tässä. Heidän näkemyksensä perusteella aineettomuudesta tulisikin luopua, mikäli sillä ei saavuteta markkinointietua. Samoin erottamattomuus on vain etu, sillä heidän mukaansa juuri asiakkaan rooli on ratkaiseva arvonnluomisessa. Myös vaihtelevuus tulisi Vargon ja Luschin mukaan nähdä tavoitteeksi standardoinnin sijaan palvelujen parantamisessa. Katoavaisuus voidaan samoin nähdä vahvuutena. Sen sijaan, että katoavaisuus jotenkin vaikeuttaisi varastointia, tulisi varastoja juuri minimoida ja palveluvirtoja kasvattaa pääomakulujen pienentämiseksi.

Vargon ja Luschin (2004) palvelun arvontuotannon verkostoitumista ja yhteistyössä arvonnluomista painottava ajattelutapa (Service Dominant Logic, SDL) tuo metsäpalveluiden markkinointiin joitakin kiinnostavia piirteitä. SDL painottaa osaamisen merkitystä ja sen vaihtamista, ja metsäpalveluita tarkastellessa harvinaisen osaamisen tarjoaminen on usein keskeinen tekijä. Grönroos (2009 B) on kritisoinut Vargon ja Luschin palvelukuvauksia osin liian yleistäviksi, eivätkä ne hänen mukaansa auta ymmärtämään, että yrityksellä on toisinaan mahdollisuus päästä mukaan asiakkaan arvontuotantoprosessiin. Itse hän ensimmäiseksi kuvailee palveluita prosesseiksi, jotka koostuvat toiminnoista tai joukoista toimintoja. Toiseksi, Grönroosin mukaan palvelut myös tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Kolmantena piirteenä Grönroos mainitsee asiakkaan osallistuvan palvelun tuotantoprosessiin vähintäänkin jossain suhteessa (Grönroos 2009 A). Grönroosin näkemykseen perustuen SDL-malli tarjoaa kuitenkin joitakin arvonnluomisen, sen tuottamisen ja vaihtamisen kannalta kiinnostavia näkökulmia. Grönroosin mukaan asiakas on aina arvonnluoja, mutta yritys voi osallistua ja vaikuttaa prosessiin palvelun vuorovaikutteisuudella. Molemminpuolinen arvontuotanto on lisäksi koko vaihdannan perusta (Grönroos 2009 B).

Palveluntarjoajat tarjoavat asiakkaille markkinoilla erilaisia palvelukokonaisuuksia. Yleensä tarjoajalla on olemassa toiminnalleen jokin lähtökohta: jokin vahvuus, joka luo kilpailuedun muihin toimijoihin nähden. Nykyisin ydinpalvelu ei useimmiten takaa kilpailuetua, vaan muodostaa lähtökohdan sen kehittämiseksi palvelukokonaisuudeksi, joka sisältää arvoa kasvattavia palveluaineiksia. Yritykset maksimoivat voittojaan kasvattamalla asiakasmääriään, asiakkaiden keskimääräisiä ostosmääriä, ostotiheyttä sekä ohjaamalla asiakkaita kannattavampien palveluiden pariin ja kasvattamalla tehokkuuttaan (Karkkila 2008). Parhaiten tämän on arvioitu onnistuvan asiakkaan lojaalisuutta kasvattamalla (Reicheld 1996). Asiakkaat muuttuvat tarjonnan kehittyessä entistä vaativammiksi, jolloin he haluavat lisätä mukavuutta, vähentää ongelmia ja karsia kustannuksia. Yritykset vastaavat muuttuvaan kysyntään tarjoamalla entistä arvokkaampia palvelukokonaisuuksia. Monipuolisempien, asiakkaan tarpeita paremmin huomioivien ja teknisempien palveluiden tuottaminen on haastavampaa, joten palveluntarjoajat joutuvat järjestämään palvelutuotantoaan paremmaksi uusien tekniikoiden, osaavampien työntekijöiden sekä kattavampien verkostojen avulla (Grönroos 2009 A).

Asiakkaat hankkivat markkinoilta palveluita tyydyttääkseen jonkin tarpeensa tai löytääkseen ratkaisun ongelmaansa. Woodallin (2003) mukaan **asiakkaan arvontuotantoa** on käsitelty kirjallisuudessa monelta kannalta, mutta arvon voidaan ajatella rakentuvan arvioitujen hyötyjen vertaamisesta maksettuihin kustannuksiin. Asiakkaan kokema **tyytyväisyys** muodostuu odotusten vertaamisesta koettuun palvelun laatuun (Zeithaml ja Bitner 1996).

2.2 Yksityismetsätalouden palvelujen markkinoihin liittyvät käsitteet

Metsätalouden palveluilla tarkoitetaan tässä yksityisille metsänomistajille tarjottuja palveluita. Niitä voidaan jaotella (1) metsätalouden edistämisen, neuvonnan ja koulutuksen palveluihin (2) aluesuunnittelun ja metsänparannuksen palveluihin (3) metsätalouden suunnittelun palveluihin (4) metsänuudistamisen ja -hoidon palveluihin (5) puukaupan palveluihin: kaupan valmisteluun, kilpailutukseen ja myyntiin sekä (6) korjuun, metsäkuljetuksen ja mittauksen palveluihin (Sinkkonen ym. 2008). Kyseisen jaottelun perustana on puuntuotantoketju paljaalta maalta tehtaalte, joten omaisuudenhoitoon liittyvät palvelut rajautuvat näkökulmansa vuoksi pois. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan metsänomistajille tarjottavia palveluita eikä puuntuotantoketjun palveluita, on myös omaisuudenhoitopalvelut syytä ottaa mukaan. Näin päädytään neljään pääryhmään:

metsänhoidollisiin palveluihin, puukaupallisiin palveluihin, omaisuudenhoidollisiin palveluihin ja informaatiopalveluihin. Pääryhmien palvelut menevät osittain päällekkäin useita erilaisia palveluita sisältävien palvelukokonaisuuksien vuoksi.

Metsänhoidolliset palvelut kattavat metsänuudistamisen ja -hoidon palvelut. Ne kohdistuvat pääosin puustoon, ja niiden tavoitteena on ohjata metsänkasvua toivottuun suuntaan, minkä vuoksi metsänhoitopalvelusuoritukset ovat luonteeltaan pääosin varsin konkreettisia. Kotlerin ja Armstrongin (2006) määritelmiä mukaillen asiakkaan ei välttämättä ole helppoa arvioida metsänhoitotöiden vaikutuksia etukäteen, mutta vaikutukset voivat olla näkyviä ja pitkäkestoisia. Metsissä tehtävät työt on räätälöitävä työkohteen mukaan, ja ne on usein suoritettava riippuen palvelun ulkopuolisista seikoista, kuten vuodenajasta tai metsille tehdyistä edellisistä toimenpiteistä, joten niiden valmisteleminen etukäteen on rajoittunutta.

Puukaupalliset palvelut ovat pääosin puustoon kohdistuvia puukauppa- ja korjuupalveluita, jotka auttavat metsänomistajaa muuttamaan metsiinsä sitoutunutta varallisuutta likvidiksi, tai suoraan tukevat tätä tavoitetta. Arvontuotantonäkökulmasta puukauppa voidaan nähdä asiakkaalle menetyksenä ja sen korvaamisena: potentiaalinen tulo tulevaisuudessa häviää, ja esimerkiksi alueen maisema- ja virkistysarvot saattavat heiketä hakkuiden seurauksena. Näitä menetyksiä kompensoidaan metsänomistajalle rahallisesti. Osa puukauppal palveluista on sopimuksellisia, eikä niihin aina liity fyysisiä suoritteita. Kuitenkin korjuuseen ja kuljetukseen liittyvät palvelut muistuttavatkin monilta piirteiltään useita metsänhoidollisia palveluita. Koneellistuminen on muuttanut osaa puukaupan palveluista tarjoajaorganisaatioiden kannalta pääomavaltaisemmiksi, jolloin työkoneiden korkea käyttöaste on muodostunut palveluntarjoajien kannalta oleelliseksi seikaksi.

Omaisuudenhoidollisten palveluiden näkökulmasta metsiä tarkastellaan omaisuuserinä, ja ne kohdistuvat metsäomaisuuteen tarkastellen sitä laskennallisina yksiköinä. Tarkasteluun kuuluu usein pitkän aikaperspektiivin huomioiminen eri vaihtoehtoja arvioitaessa. Omaisuudenhoidolliset palvelut eivät aina suoraan tähtää puustoon kohdistuviin konkreettisiin toimenpiteisiin, vaan niillä voidaan myös auttaa metsänomistajaa suunnittelemaan ja arvioimaan metsiin sitoutuneen omaisuutensa käyttövaihtoehtoja. Suunnitteluun tuovat haasteita etenkin metsäalalle ominaisten pitkien aikavaikutusten riskienarviointi sekä monipuolisten tavoitteiden huomioiminen ja arvottaminen.

Informaatiopalvelut ovat metsänomistajille tarjottavia ja useimmiten metsänomistajaan kohdistettuja tieto- ja koulutuspalveluita. Ne palvelevat kattavimmin omatoimiseen työhön suuntautuneita metsänomistajia parantamalla heidän osaamistaan, mutta niiden tavoitteena voi olla myös metsänomistajien aktivoiminen palveluiden hankkimiseen. Informaatiopalveluihin ei pääsääntöisesti kuulu suoraan metsille tehtäviä toimenpiteitä, joten ne ovat vähemmän riippuvaisia vuodenaajoista tai muista aikaan ja paikkaan sitoutuneista tekijöistä. Informaatiopalveluilla voi olla huomattava vaikutus siihen, miten metsänomistaja metsiinsä ja palveluorganisaatioihin suhtautuu. Tätä kautta vaikutukset myös metsäomaisuuteen voivat olla konkreettisia.

Metsäpalveluiden tarjoajat ovat tässä metsänomistajille palveluita tarjoavia organisaatioita. Sinkkosen ym. (2008) jaottelua metsäkeskuksiin, metsänhoitoyhdistyksiin, metsäpalveluyrittäjiin, metsäteollisuusintegraatteihin, itsenäisiin sahoihin ja metsäkoneyrittäjiin on tässä tutkimuksessa muutettu hieman näkökulmaeron vuoksi. Itsenäiset sahat, energialaitokset ja metsäkoneyrittäjät on pääosin suppean palvelutarjontansa vuoksi sisällytetty energialaitosten kanssa kohtaan ”Muut puunostajat”, ja omaisuudenhoitopalvelunäkökulman huomioimisesta on seurannut pankkien ja vakuutusyhtiöiden ottaminen mukaan tarkasteluun.

Metsänomistaja omistaa metsätalouteen käytettävissä olevaa maata käsittävän kiinteistön. Omaisuusnäkökulmasta tarkasteltuna metsään liittyy usein myös tuottovaatimus puuston kasvaessa ja pääoman ollessa sitoutuneena. Metsänomistajan voidaan katsoa olevan luonnollinen henkilö tai yhtymä tai yhteisö, ja puolisoiden yhteisesti omistaman tai hallitseman metsän osalta metsänomistajaksi katsotaan puoliset yhdessä. Suomessa yksityismetsänomistuksen hallitsevan roolin vuoksi metsänomistajia tarkastellaan tässä luonnollisina henkilöinä. Palveluntarjonnan näkökulmasta metsänomistajat ovat taloudellisessa mielessä kiinnostava kohderyhmä. Heillä on metsiinsä sitoutunutta pääomaa, jonka realisoimiseen tarvitaan ulkopuolista palveluntarjontaa. Valtaosa tiloista siirtyy perintöinä, lahjoina tai ostoina sukulaisilta ja vanhemmilta (Hänninen & Kurttila, 2009), joten metsänomistajaksi ei aina päädytä oman aktiivisuuden seurauksena. Niinpä metsänomistajien metsiin liittyvät tavoitteet vaihtelevat. Samoin metsiin liittyvät vaikeasti mitattavissa olevat arvostukset ja tunnesyyt vaikeuttavat metsänomistajan arvontuotannon arvioimista.

Metsäalalle ominaiset pitkät aikajänteet sekä kustannusten ja tuottojen eriaikaisuus asettavat metsänomistajille haasteita palvelujen vaikutusten arvioimiseksi ennalta. Vaikka metsäomaisuuden tuotto-odotukset uusilla metsänomistajilla ovat melko alhaiset, eikä korkea taloudellinen kannattavuus ole edes omistamisen pääsyy, useimpien mielestä metsänomistajan tulee hyötyä metsänomistuksestaan (Rämö ja Toivonen 2007). Metsänomistajien omatoimisuuden merkitys on toistaiseksi ollut suuri monissa metsissä tehtävissä töissä (Ovaskainen ym. 2004), ja etenkin metsiensä käytöstä suuren osan elannostaan hankkivat metsänomistajat ovat olleet omatoimisia osassa työlajeja. Metsänomistajan tavoitteiden ollessa metsien käytön suhteen monipuoliset, myös metsänhoitotöitä tehdään aktiivisesti. Puuta metsänomistajat myivät vuosina 1994-1998 keskimäärin 3,2 vuoden välein (Karppinen ym. 2002), eikä puukaupan suhteen suuria muutoksia ole vuosia 2004-2008 koskevien ennakkotietojen mukaan tapahtunut (Hänninen 2010). Myös neuvontapalvelujen käyttö on toistaiseksi ollut runsasta etenkin puukauppaan liittyvän neuvonnan suhteen (Karppinen ym. 2002). Metsänomistajakunnan rakennemuutoksen on ennakoitu lisäävän avun tai tiedon tarvetta sekä metsänhoitotöissä että puukaupan toteuttamisessa entisestään, sillä omistajuuden siirtymisen kaupunkilaisille ja palkkatyöläisille on arvioitu rajoittavan metsätalouteen käytettävää aikaa (Toivonen ja Rämö 2007). Vaikka metsänomistajat saattavatkin olla varsin kiinnostuneita metsäomaisuudestaan ja sen hoidosta, voivat monet omistajarakennemuutoksesta johtuvat seikat, kuten kaupungistuminen ja palkkatyö, rajoittaa todellisia mahdollisuuksia paneutua vieraaseen aihealueeseen.

Syrjähyppy sairaalaan: Yksityismetsätalouden palvelujen vertailua lääkäripalveluihin

Vertailemalla omaa toimintaa toisten käytäntöihin voidaan löytää uusia toimintamalleja ja kehittämiskohteita. Lääkäripalveluilla sekä metsäpalveluilla on havaittavissa joitakin yhteneviä piirteitä, jotka tekevät tarkastelusta mielenkiintoisen. Molemmille aloille on rakennettu julkisia palveluntarjoajaorganisaatioita takaamaan yksityisille ammattitaitoista ja laadukasta palvelua koko maassa. Lääkäripalveluiden kohdalla yksityisten palveluntarjoajien lisääntyminen on kilpailun kautta muuttanut koko alaa asiakaslähtöisempään suuntaan (Pohjola 2009). Metsäalalla yksityistäminen on polarisoitunut siten, että puukauppaa hallitsevat suuret, kilpailluilla markkinoilla toimivat yritykset. Metsänomistajaneuvonta, metsänhoito ja suunnittelu ovat vielä pitkälti lakisääteisten organisaatioiden käsissä. Molemmilla aloilla asiakkaan mahdollisuudet hankkia tietoa niin ongelmistaan kuin tarjolla olevista palveluista ovat lisääntyneet Internetin myötä. Sairaala-alalla tämä on johtanut potilaan roolin muuttumiseen tiedon passiivisesta vastaanottajasta aktiivisempaan suuntaan. Lääkärin auktoriteettiasema on heikentynyt, ja potilaat tuovat omia näkemyksiään esiin palvelukohtamisessa odottaen palveluntarjoajan perustelevan omat näkemyksensä (Laing ym. 2004). Asiakkaiden aktiivisuuden ja tiedon lisääntyessä myös asiakkaiden halu vaikuttaa yrityksen toimintaan sen kaikissa vaiheissa lisääntyy (Pralhad ja Ramaswamy 2004). Lääkäripalveluissa tiedonsaannissa tapahtuneen muutoksen perusteella voidaan ennakoida myös metsäpalveluiden käyttäjien omatoimisen tiedonhankinnan olevan kasvamassa – ovathan metsänomistajat ja lääkäripalveluiden käyttäjät osittain samoja henkilöitä.

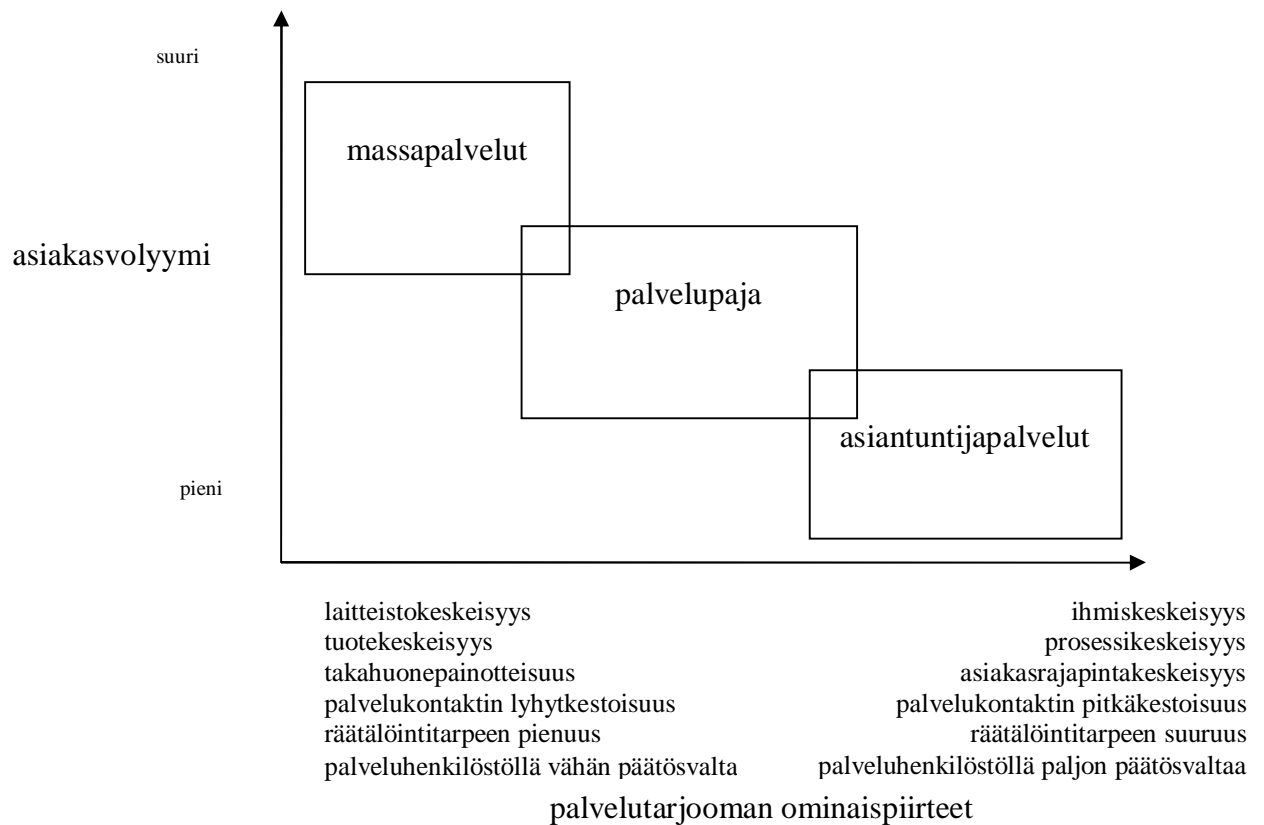
Lääkäripalveluiden käyttäjiä on jaoteltu aktiivisuuden mukaan kolmeen ryhmään (Laing ym. 2004). Passiiviset lääkäripalveluiden käyttäjät eivät ole kiinnostuneita etsimään vaihtoehtoisia tiedonhankintakanavia, vaan ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, tiedon määrään ja laatuun. Heillä on yleensä hyvä suhde palveluntarjoajaan. Aktiiviset palveluiden käyttäjät eivät ole täysin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja informaatioon, vaan etsivät aktiivisesti tietoa ja pyrkivät vaikuttamaan saamaansa palveluun esittämällä omia näkemyksiään. Palveluntarjoajaa he eivät kuitenkaan ole välttämättä valmiita vaihtamaan. Vahvasti osallistuvat palveluiden käyttäjät ovat tyytymättömiä saamaansa palveluun ja informaatioon, vaan etsivät aktiivisesti tietoa ja tuovat näkemyksensä vahvasti esille. He ovat valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa. Merkittävänä erona lääkäripalveluihin nähden on kuitenkin aktiivisuuden suuntautuminen. Metsänomistajalla on usein laajemmat mahdollisuudet toteuttaa tarvitsemansa palvelu omatoimisesti, joten aktiivisuuden voidaan ajatella jakautuvan omatoimisesti toteuttavaan ja palveluvaihtoehtoja puntaroivaan aktiivisuuteen.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Palveluntarjonnan teoriaa

Palvelujen osuus niin työpaikoista kuin kokonaistuotannon arvosta on pitkään ollut kasvussa jälkiteollisissa maissa. Pelkällä ydintuotteella tai -palvelulla kilpaileminen ei ole riittänyt, vaan sen ympärille on pitänyt kehittää palvelun mahdollistavia avustavia tukipalveluita sekä lisäarvoa tuottavia ja laatua parantavia lisäpalveluita. Yritykset ovat alkaneet hahmottaa asiakkaille tarjottavan kokonaispaketin strategista merkitystä, sillä asiakkaat eivät etsi palveluja sinänsä vaan ratkaisuja elämänsä helpottamiseksi (Grönroos 2009 A).

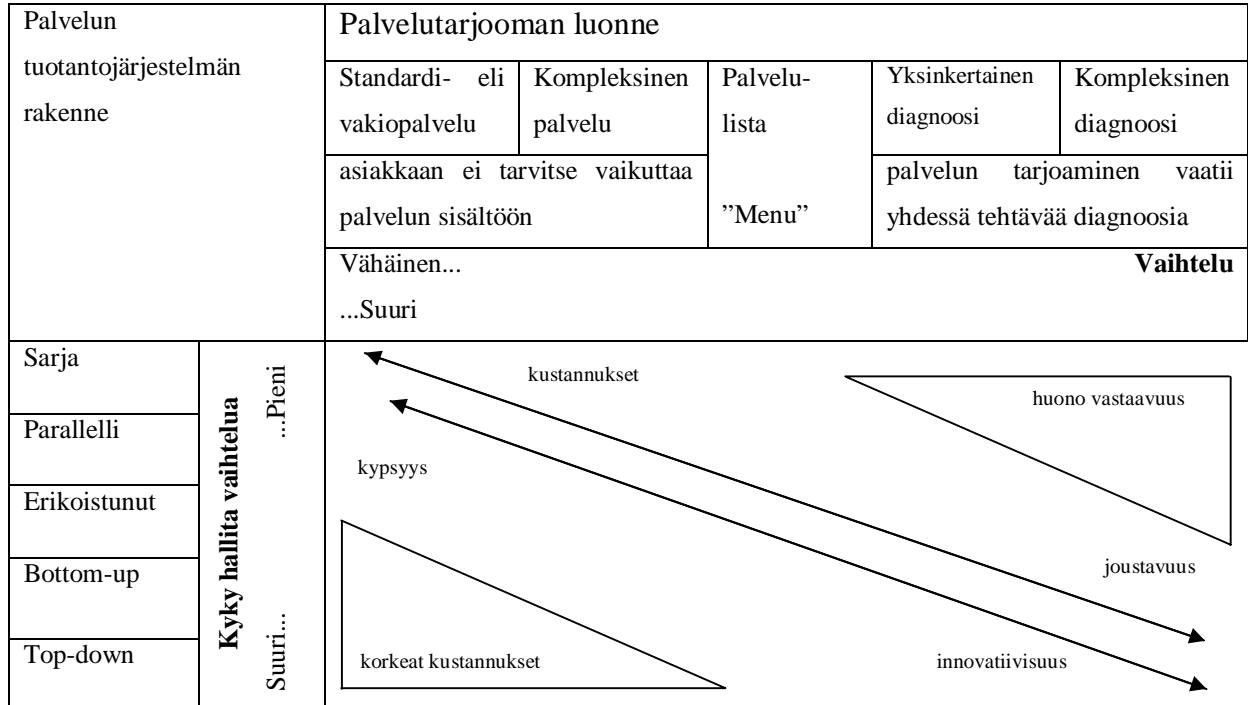
Palveluiden luonnetta ja ominaisuuksia on tarkasteltu markkinointikirjallisuudessa runsaasti (mm. Wemmerlöv 1991, Silvestro ym. 1992, Zeithaml ym. 1993, Buzacott 2000, Li ym. 2003, Fließ ja Kleinaltenkamp 2004, West ym. 2006, Brax 2007, Grönroos 2009 A). Palveluntuotantoprosessi itsessään voidaan ajatella osaksi palvelutuotetta, ja Wemmerlöv (1991) on jaotellut palveluprosesseja niiden rutinoitumisen perusteella – kuinka jäykkiä tai toisaalta mukautuvia prosessit ovat. Jaottelussa on arvioitu muun muassa tehtävien vaihtelevuutta, teknisten taitojen tarpeen määrää, tarvetta informaationvaihdantaan ja asiakasvirtojen hallintaan. Silvestro ym. (1992) ovat puolestaan jaotelleet palveluita tuotantoprosessin ominaispiirteiden sekä asiakasvirtojen perusteella kuvan 2 mukaisesti. Tämän mukaan palveluilla on kolme peruskategoriaa: massapalvelut, palvelupajat ja asiantuntijapalvelut. Massatuotettuihin palveluihin etsitään hyötyjä skaalaeduista niiden standardoimisen kautta. Asiantuntijapalveluihin kilpailuetua pyritään saamaan puolestaan palvelun räätälöimisen kautta.



Kuva 2. Palvelujen peruskategoriat (muokattu: Silvestron ym. 1992 pohjalta)

Palveluntarjoajan tulisi myös huomioida oma tehokkuutensa erilaisten palvelujen tuottamisen kannalta. Kuvassa 3 oleva Buzacottin (2000) malli on kehitetty Hayesin ja Wheelwrightin (1979) tuotantomallin pohjalta, ja se tarjoaa arviointimenetelmän tehokkaan tasapainon löytämiseksi asiakkaan osallistumisasteen ja palvelun sisäisen vaihtelevuuden välille. X-akselilla mallissa arvioidaan sitä, kuinka suuri osuus palvelun toteuttamiseen vaadituista asiakkaan tarpeista tiedetään asiakkaan käynnistäessä palveluprosessin – kykeneekö asiakas itse määrittämään palvelutarpeensa. Tämän perusteella malli tarjoaa sopivimpia vaihtoehtoja palvelutuotannon organisointiin työsuoritusten joustavuusvaatimuksiin peilaten. Vastaavia malleja ovat tarjonneet myös muun muassa Wemmerlov (1991) sekä Tinnilä ja Vepsäläinen (1995). Y-akselilla Buzcottin (2000) malli kuvaa sitä variaatioiden määrää, jota palvelun tarjoaminen vaatii – vaadittua joustovaraa palvelukokonaisuuden toteuttamiseen – ja tarjoaa malleja työn organisointiin. Buzacottin (2000) mallin diagonaalissa työ on tehokkaimmin organisoitua. Työvaiheiden kehittyessä kypsiksi ja standardoiduiksi myös kustannukset laskevat. Toisessa päässä joustavuus ja organisaation kyky innovointiin on korkea. Diagonaalin ulkopuolella vasemmalla kustannukset ovat liian korkeat asiakkaille tarjottaviin

hyötyihin nähden, oikealle mentäessä palvelut eivät riittävästi vastaa asiakkaan vaatimuksiin. Tehokkuus mallin diagonaalilla ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, ja Buzacott (2000) tarjoaa keinoja arvioida myös palveluntuotantojärjestelmien välimuotoja.



Kuva 3. Palveluiden tuottavuuden arviointi (muokattu: Buzacottin (2000) pohjalta)

Fließ ja Kleinaltenkamp (2004) ovat kehittäneet palvelujen resurssiperusteista lähestymistapaa palvelutuotantoon koskemaan myös asiakasta prosessissa. Palvelutapahtuma jaetaan mallissa potentiaaliin, prosessiin ja lopputulokseen. Malli tuo asiakkaan kriittiseksi osaksi palveluprosessia erottelemalla prosessit asiakkaasta riippumattomiin ja asiakkaan käynnistämiin. Palveluprosessissa sisäiset ja ulkoiset tuotannontekijät yhdistyvät, ja palvelun ominaisuuksia voidaan erotella sen mukaan tapahtuvatko ne näkymättömissä vai asiakasrajapinnassa. Tehokkuuden näkökulmasta asiakasrajapintaan kannattaa siirtää mallin mukaan avoimia ja mukautuvia prosesseja. Asiakkaalta näkymättömiin kannattaa jättää jäykemmästä mallista tehostamisen ja kontrolloitavuuden kautta hyötyvät palveluprosessit.

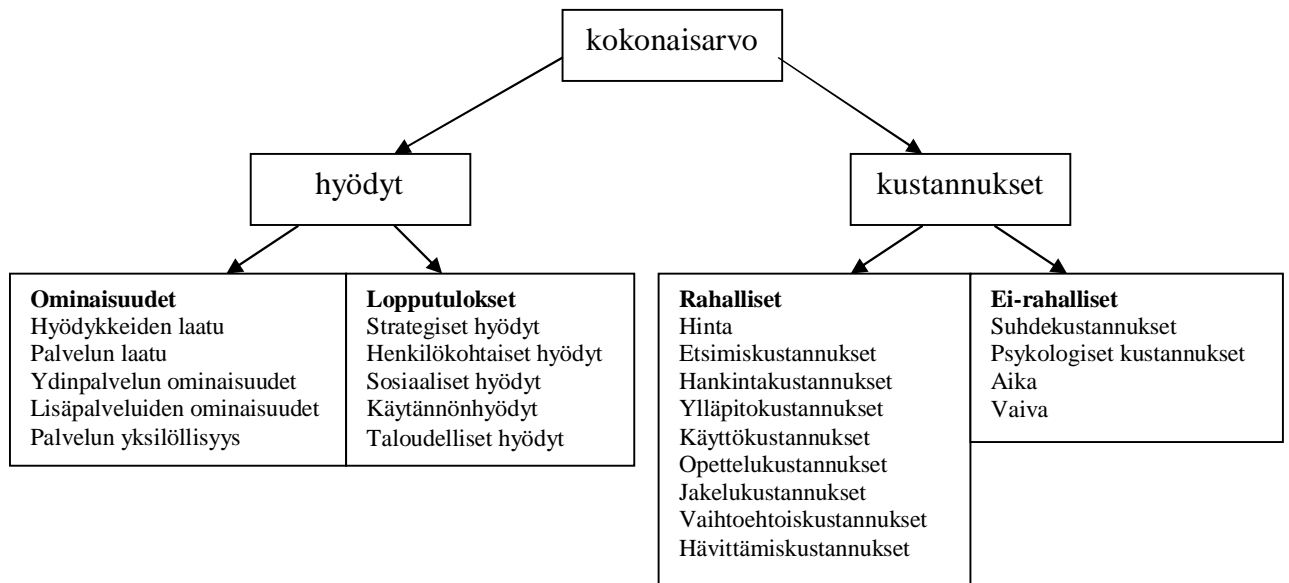
Tehokkaan tuotantojärjestelmän lisäksi palveluiden tarjoajien kannalta on tärkeää löytää asiakkaat, joita se kykenee kannattavimmin palvelemaan. Palveluntarjoaja voi tunnistaa potentiaalisten asiakkaiden joukosta ryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja ostovaatimukset. Tärkeimpiä perusteina segmentoimiselle on pidetty maantieteellisiä, demografisia,

psykograafisia ja käyttäytymiseen perustuvia seikkoja (West ym. 2006). Segmenttien tulisi sisältää keskenään samankaltaisia asiakkaita, mutta erojen ryhmien välillä tulisi olla riittäviä. Asiakkaiden jaottelun perusteella heille voidaan tarjota palveluita, jotka ovat mahdollisimman hyvin kohdennettuja juuri heidän tarpeitaan vastaaviksi. Samalla palveluntarjoaja saa keinoja palvelutuotannon suunnittelemisen tehostamiseen palvelumenetelmien yhtenäistämisen kautta.

Palveluntarjoajan tulisi kyetä hahmottamaan, mitkä asiakasryhmät saattaisivat olla kiinnostuneita palveluista, joita ne kykenevät tuottamaan. Markkinaehtoisesti toimivan palveluntarjoajan tulisi lisäksi myös itse hyötyä palveluntuotannosta. Grönroosin (2009 A) mukaan asiakkaat eivät kuitenkaan aina ole valmiita maksamaan hyvästä palvelusta seuraavien seikkojen vuoksi: (1) palveluorganisaatio ei ole pystynyt osoittamaan asiakkaalleen tämän saamaa hyötyä (2) palveluntarjoaja ei ole kyennyt vakuuttamaan asiakastaan siitä, että palvelukokonaisuuden pitkän aikavälin kustannukset ovat hintaa tärkeämpi ostokriteeri (3) tarjottavat palvelut eivät ole niin asiakaslähtöisiä kuin niiden pitäisi olla eivätkä tarjoa asiakkaan tavoittelemaa hyötyä (4) asiakas ei ole kiinnostunut arvoa kasvattavasta lisäpalvelusta, vaan haluaa vain ydinratkaisun mahdollisimman edullisesti (Grönroos 2009 A). Kyetäkseen tarjoamaan palveluita kannattavasti, tulisi asiakkaille tarjota nimenomaan sellaisia hyötyjä, joista he ovat myös valmiita maksamaan. Tällöin tarkastelu tulisi ohjata ennen toiminnan tehostamista siihen, että asiakkaille tarjotaan heitä todella hyödyttäviä palveluita.

Asiakas odottaa hyötyvänsä palveluiden hankkimisesta ja muodostaa palvelusta ennakkoon arvioimalla kuvan. Asiakkaiden saamaa arvoa tai arvontuotantoa on tarkasteltu markkinointikirjallisuudessa laajasti, ja Woodall (2003) on koonnut 90 asiakkaan arvontuotantoa koskevan kirjallisuuslähteen perusteella kuvan 4 mukaisen näkemyksen. Malli perustuu ajatukseen, jonka mukaan asiakas arvioi saamiaan hyötyjä ja maksamiaan kustannuksia ennen ostopäätöstä. Asiakkaan saaman arvon Woodall (2003) on määritellyt seuraavasti: *”Arvo asiakkaalle on mikä tahansa kysyntälähtöinen, henkilökohtaisesti koettu hyöty, joka on peräisin asiakkaan yhteydestä organisaation tarjoamaan, ja voi ilmetä uhrausten pienentymisenä; hyödyn mukanaolona (joka voidaan niin ominaisuuksina kuin lopputuloksinakin); seurauksena mistä tahansa painotetusta yhdistelmästä uhrauksia ja hyötyjä (rationaalisesti tai intuitiivisesti määriteltynä ja ilmaistuna); tai kokonaisuutena, ajan yli mitattuna tai kaikkina näinä”*. Hyödyt kasvattavat kokonaisarvoa kustannusten

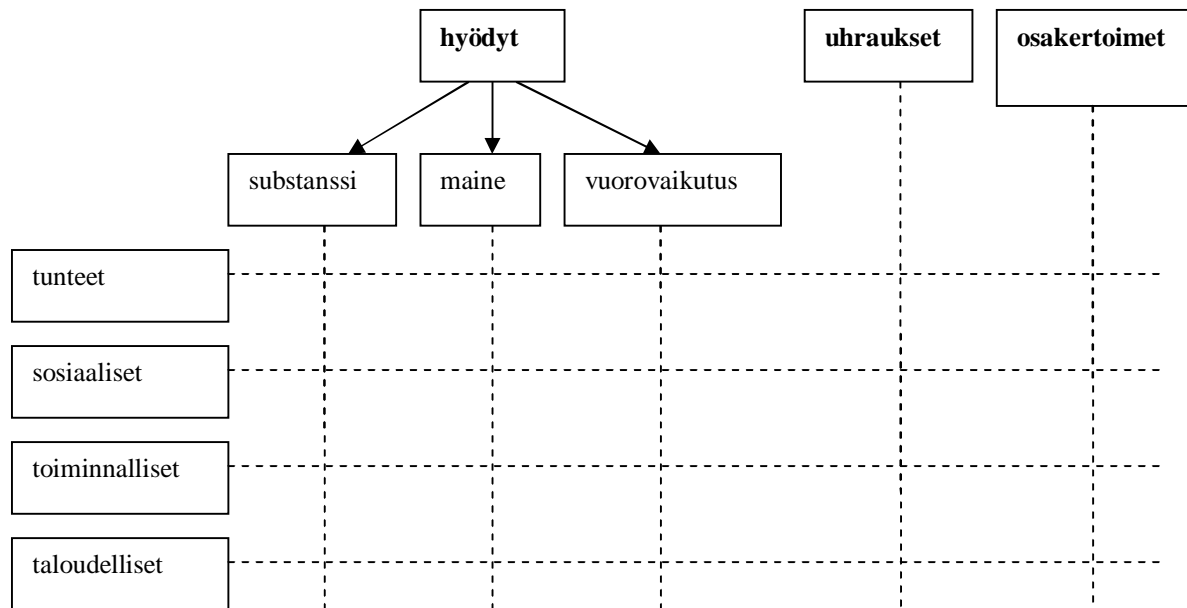
vastaavasti alentaessa sitä. Hyödyt voidaan Woodallin (2003) mukaan jaotella palvelun ominaisuuksista saataviin hyötyihin sekä lopputuloksesta saataviin hyötyihin. Kustannukset puolestaan jakautuvat mallissa rahassa mitattaviin ja kustannuksiin, joita ei voi mitata rahassa – esimerkiksi palvelun hankkimisesta koituvaan aikaan ja vaivaan. Mikäli kokonaisyödyt ovat kokonaiskustannuksia suurempia, tuo palvelu lisäarvoa, ja asiakas voi valita markkinoilla parhaan vaihtoehdon.



Kuva 4. Asiakkaan saama kokonaisarvo (muokattu: Woodallin 2003 pohjalta)

Karkkila (2008) on vienyt asiakkaan hyötyjä ja kustannuksia vertaavaa arvontuotannon teoriaa Woodallin (2003) kirjallisuusperusteista synteesiä pidemmälle ja kohti käytäntöä. Vaikka palveluntarjoajat monilla aloilla ovat pitkään panostaneet asiakastyytyväisyyden seuraamiseen, Karkkilan (2008) mukaan palveluorganisaatiot tuntevat asiakkaan palveluista etsimiä ominaisuuksia usein varsin huonosti. Karkkilan (2008) tarkastelun keskiössä on, millä perusteella kuluttaja tekee päätöksensä tilanteessa ennen hankintaa, eli mitä ja mistä ostaa vai ostaako ollenkaan. Karkkila (2008) sanoo yritysten keskittyvän viestinnässään perinteisesti tuotteisiinsa ja palveluihinsa – vaikka ne kuluttajan mielestä ovat yleensä kovin samankaltaisia – perustellen palveluita niiden ominaisuuksilla rationaalisin argumentein, vaikka kuluttaja tarkastelee palveluita niiden tuottamien hyötyjen kautta tunteiden, vaistojen ja intuition perusteella kuvan 5 mukaisesti. Karkkilan (2008) malli tarjoaa yritykselle keinoja sen arvioimiseen, mihin seikkoihin sen nykyinen markkinointi perustuu. Yritysten

markkinointia tarkastelemalla myös ulkopuoliset voivat mallin avulla havainnoida niitä hyötyjä, joita palveluorganisaatio tahtoo liittää itseensä ja tarjoamiinsa palveluihin.



Kuva 5. Kuluttajan valintakriteerit hankintapäätöstä tehtäessä (muokattu: Karkkilan (2008) pohjalta)

Karkkilan (2008) esittämän näkemyksen perusteella asiakkaan saamat hyödyt muodostuvat kolmesta tekijäryhmästä: substanssista, maineesta ja vuorovaikutuksesta. **Substanssi** perustuu tarjottuun tuotteeseen tai palveluun, on useimmiten pääsyy ostamiseen ja sillä täytetään jokin tarve. Substanssin ydin on toisin sanoen lähellä markkinointikirjallisuuden käsitettä ydinpalvelusta. Substanssi koostuu muun muassa tuotteen tai palvelun fyysisistä ominaisuuksista, laadusta, innovatiivisuudesta, käytettävyydestä, opastuksesta ja ohjeistuksesta, käyttöliittymästä ja käytön helppoudesta, huollettavuudesta ja varaosien saamisesta, käyttökustannussäästöstä sekä Maslowin tarvehierarkian tasoista. Se vastaa kysymykseen ”mitä?” (Karkkila 2008).

Koska palveluita on niiden aiemmin lueteltujen ominaispiirteiden vuoksi hankalaa arvioida etukäteen, vaikuttaa asiakkaan päätökseen ennen hankintaa hänen käsityksensä tuotemerkestä ja palveluntarjoajasta. **Maineen** arvioiminen tarkoittaa riskin minimoimista, ja se vaikuttaa erityisesti ensimmäisen hankinnan yhteydessä, ja kehittyy asiakkaan omien kokemusten mukaan. Maineesta saatavat hyödyt vastaavat kysymyksiin ”kuka?” ja ”keneltä?” (Karkkila 2008).

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, miten asiakas kokee saavansa hankittua itse tuotteen, palvelun tai tietoa niistä. Vuorovaikutus pitää sisällään muun muassa saatavuuden ja tarjolla olemisen, maantieteellisen sijainnin, aukioloajat, hankintatapa- ja -kanavavaihtoehdot, toimitusajan, toimitustavan ja palvelun toiminnan. Vuorovaikutusarvoon vaikuttavat myös kuluttajan käsitykset siitä, miten yritys hoitaa eri asiakaskohtaamistilanteet. Vuorovaikutus vastaa kysymykseen ”miten?” (Karkkila 2008).

”Kuluttaja pohtii kaikkia saamisen osa-alueita neljällä eri tasolla; **tunteella, sosiaalisella, toiminnallisella ja taloudellisella**. Suhteeseen vaikuttaa lisäksi joukko epäjatkuuustekijöitä, kuten ostokyky ja tottumukset Näitä kutsutaan ostokertoimiksi. Erityisen merkittävää on se, että kuluttajan päätökset perustuvat pääosaltaan tunne- ja sosiaalisiin tekijöihin, joiden selville saaminen on erityisen vaikeata, kun taas yritysten markkinointi toiminnallisiin ja taloudellisiin tekijöihin ja vielä painottuen tuotteeseen tai palveluun.” (Karkkila 2008)

Karkkila (2008) erittelee mallissaan asiakkaan saamia hyötyjä varsin yksityiskohtaisesti. **Substansseista** lähteviä tunteisiin perustuvia hyötyjä ovat negatiivisten kokemusten välttäminen, eettisyys, esteettisyys, mielikuvitus, hauskuus, henkisyys, huolettomuus, nautinnollisuus, mielihyvä, ilo, kauneus, kokemus, moraali, mukavuus, rentous, itsekunnioitus, hienostuneisuus, turvallisuus, tyydytys, taiteellisuus ja usko. Vastaavasti palvelun **sosiaalisia** hyötyjä ovat arvostuksen kokeminen, auktoriteetti, vaikutuksen tekeminen muihin, elämäntyylin ilmaiseminen, viiteryhmään kuuluminen, muiden mielipiteet, status ja vaikutelma. Palvelun sisällön **toiminnallisia** ominaisuuksia ovat palvelun ominaisuudet, ajansäästö, kokoaminen ja asennus, tuhlaamisen välttäminen, suorituskyky, luotettavuus, laatu, toimenpiteen ominaisuudet, palvelut, ohjeet, innovatiivisuus, kestävyys, ratkaisu ongelmaan, pakkaaminen, tilan tarve, kierrätettävyys, hävittäminen ja varaosat. **Taloudellisia** hyötyjä palvelu voi tarjota kulutusta tai sidotun pääoman arvoa pienentäen, käyttökustannussäästöin tai taloudellista arvoa ja vaihtoarvon suurentaen (Karkkila 2008).

Palveluntarjoajan **maineesta** saatavia hyötyjä ovat **tunnehyödyistä** eettiset, luotettavuus, imago, ja riskin pieneminen. Organisaatiosta saatavia **sosiaalisia** hyötyjä ovat arvostus, kommunikoinnin selkeys, tuttuus, sosiaalinen vastuullisuus, ympäristöarvot, eettisyys ja hyväksyttävyyys. **Toiminnallisia** hyötyjä maineesta voi koitua koetun riskin pienemisen

sekä aiempien kokemusten kautta. Maineesta saatava taloudellinen hyöty voi näkyä jälleenmyyntiarvossa (Karkkila 2008).

Vuorovaikutuksesta saatavia **tunnehyötyjä** ovat mukavuus, palveluhenkilöstön osoittama arvostus, empatia, havainnointi, hienokäyttöisyys, kohteliaisuus, positiivisuus, huumori, täsmällisyys sekä oikeudenmukaisuus. Vastaavasti **sosiaalisia** hyötyjä ovat ammattimaisuus, kommunikointimahdollisuus, huolehtiminen, käyttäytyminen, rehellisyys, ystävällisyys ja vakuuttavuus. **Toiminnallisia** hyötyjä vuorovaikutuksesta ovat pätevyys, helppous, aukioloajat, saavutettavuus, fyysinen ympäristö, joustavuus, järjestelmät, logistiikka, opastaminen, täsmällisyys, informaatio, odottaminen, ohjaaminen, saatavuus, sijainti, suorituskyky, jakelu, valikoima, valitusten käsittely ja ajansäästö. **Taloudellisia** hyötyjä vuorovaikutuksesta koituu oikeanlaisesta toimituksesta sekä logistiikan kustannussäästöistä (Karkkila 2008).

Uhraukset, joita palvelunhankkijalle koituu, jaotellaan Karkkilan (2008) mallissa samoin perustein. **Tunneperusteiset** uhraukset liittyvät turvallisuuteen, reiluuteen, psykologisiin riskeihin, negatiivisiin tunteisiin päätöksenteossa, turhautumiseen, ärtymykseen, psykologisiin haittoihin, epäluottamukseen, muutoksen tarpeeseen ja vastoin omia arvoja toimimiseen. **Sosiaalisia** kustannuksia ovat kiusaantuminen, mitä muut ajattelevat, sosiaalinen sopimattomuus, intiimisyys, nöyrytyminen, palvelun ylimielisyys, huono palvelu, sosiaalinen taitamattomuus, muut asiakkaat ja epäreilu hinnoittelu. **Käytännölliset** uhraukset liittyvät epäterveellisyyteen, aikaan, vaivaan, etäisyyteen, jonottamiseen, tarvittuihin ponnistuksiin, päätöksenteon vaivalloisuuteen, muutostarpeeseen ja vaikeuteen. **Taloudellisia** uhrauksia ovat hinta, asennuskustannukset, etsintäkustannukset, toimituskustannukset, ostokustannukset, ylläpitokustannukset, kierrätyskustannukset, korjauskustannukset, rahoituskustannukset, matkustuskustannukset, taloudelliset riskit, muuttuvat kustannukset ja maksuehdot (Karkkila 2008).

Tekijöitä, jotka voivat tilanteesta riippuen vaikuttaa joko hyötyihin tai kustannuksiin, voidaan jakaa samalla tavalla. Tällaisia **tunnetekijöitä** ovat ostokiinnostus, maksuhalukkuus, ostotarkoitus ja aikapaine. **Sosiaaliset** tekijät riippuvat ostotilanteesta ja sopimuksista. **Käytännöllisiä** tekijöitä ovat psykologiset tai funktionaaliset rajoitteet, vaihtoehdot, teknologiset rajoitteet sekä pätevyys. **Taloudellisia** tekijöitä ovat ostovoima, kilpailu ja kuluttajan varallisuus (Karkkila 2008).

Karkkilan (2008) malli ei varsinaisesti tuo uusia näkemyksiä palveluiden tarkasteluun. Vastaavia vertailuja hyötyjen ja kustannusten välillä on markkinoinnin alalla esitetty runsaasti aiemminkin (mm. Zetihaml 1988, Woodall 2003 ja Kotler 2006). Karkkila (2008) on kuitenkin onnistunut jäsentämään hyötyjen ja kustannusten kenttää luomalla käytännönläheisiä listoja. Palveluihin sekä palveluorganisaatioihin liittyviä hyötyjä voidaan mallin avulla tarkastella vertaamalla markkinoinnin sisältöä mallissa eriteltyihin ominaisuuksiin niin palveluista kuin palveluorganisaatioista.

3.2 Teoreettisen viitekehyksen soveltaminen metsäpalvelumarkkinoille

Tässä tutkimuksessa sovelletaan Karkkilan (2008) mallia asiakkaan päätöksenteosta metsäpalvelumarkkinoiden tarkasteluun tarjoajanäkökulmasta. Metsänomistajia on aiemmin segmentoitu (mm. Ihalainen 1992) demografisten taustapiirteiden sekä metsäomaisuuteen liittyvien asenteiden ja arvostusten perusteella. Näistä on myöhemmin luotu neljä tavoiteryhmää, joita voidaan kuvata seuraavasti (Karppinen ym. 2002): (1) **monitavoitteiset metsänomistajat** arvostavat suhteellisen tasapuolisesti metsien taloudellisia tuottoja ja turvaa, työtilaisuuksia ja aineettomia, virkistyksellisiä tavoitteita (2) **virkistyskäyttäjät** painottavat aineettomia ominaisuuksia, kuten luonnon- ja maisemansuojelua ja ulkoilumahdollisuuksia (3) **metsistä elävät** metsänomistajat arvostavat metsän tarjoamia tilaisuuksia työntekoon (4) **taloudellista turvaa korostaville** tärkeää on metsän tuoma taloudellinen turvallisuus ja merkitys sijoituskohteena sekä puunmyyntitulot. Uusimman metsänomistajatutkimuksen ennakkotulosten perusteella näiden rinnalle olisi kehittynyt myös tavoitteidensa suhteen epätietoisten metsänomistajien ryhmä, joka ei aseta metsänomistukselleen erityisiä tavoitteita (Karppinen 2009).

Segmentoinnin ohella metsänomistajien erilaisia palvelutarpeita on kartoitettu esimerkiksi Hujalan ym. (2007) toimesta. Arvioiden perusteella metsänomistajia voidaan tarpeiden perusteella jaotella neljään pääryhmään. **Opinhaluiset** metsänomistajat ovat kiinnostuneita saamaan tietoa metsistä opastuksen ja neuvonnan avulla. **Delegoijat** puolestaan luottavat ammattilaisen apuun säästäen näin omaa aikaansa. **Puntaroivat** metsänomistajat ovat päätöksenteossa itsenäisiä ja käyttävät tietolähteitä harkitsevasti ja monipuolisesti. **Itsenäiset** metsänomistajat luottavat omaan kokemukseräiseen tietoon. Metsäsuunnittelupalveluja koskevaa jaottelua voidaan ajatella laajennettavaksi kuvaamaan metsänomistajien palvelutarvetta yleisemminkin. Työelämässä olevien etämetsänomistajien sekä metsästä tuloja saavien maanviljelijöiden on arvioitu olevan aktiivisimpia metsä- ja puukauppalveluiden

käyttäjiä (Rämö ja Toivonen 2007). Mikäli metsää tarkastellaan omaisuuseränä, laajenee palvelukenttä pelkkien metsä- ja puukauppapalvelujen ulkopuolelle. Voidaan olettaa, että harvalla metsänomistajalla on mahdollisuuksia perehtyä metsäomaisuudenhoitoon kokonaisuudessaan niin laajasti, että hän kykenisi omatoimisesti toteuttamaan kaikki työt tehokkaimmin.

Karkkilan (2008) mukaan asiakastyytyväisyyttä mitataan palveluorganisaatioiden puolesta runsaasti. Metsäalalla esimerkiksi Rämö ja Toivonen (2007) ovat koonneet syitä metsä- ja puukauppapalveluiden käyttöön määrittelemällä palveluiden laatutekijöitä. Taustalla on käytetty Grönroosin (2009 A) laatutekijöitä sekä Parasuramanin ym. (1985) moniulotteista SERVQUAL-mittaristoa. Tärkeimpinä syinä palvelun valintaan pidettiin asioiden helpottumista metsänomistajalle sekä paikallisen asiantuntemuksen saamista. Muita syitä olivat oman osaamisen riittämättömyys, rajoitukset omissa mahdollisuuksissa tehdä töitä, palvelun aktiivinen tarjoaminen ja palveluntarjoajan parempi tehokkuus. Näitä voidaan pitää kiinnostavina ulotettaessa tutkimus myös informaatio- ja omaisuudenhoitopalveluihin. Palveluorganisaation valintaan puolestaan vaikutti saman tutkimuksen perusteella eniten henkilöstön asiantuntemus. Muita tekijöitä olivat valmis asiakassuhde, henkilösuhteet, hinta-laatu-suhte, pitkän aikavälin hyödyt, organisaation maine ja tunnettuus. Myös näitä ominaisuuksia voidaan pitää kiinnostavina informaatio- ja omaisuudenhoitopalveluihin laajennettaessa.

Kritiikistä SERVQUAL-menetelmää kohtaan on tämän tutkimuksen kannalta syytä ottaa esiin erityisesti Lin ym. (2003) esittämä ja Mittalin ym. (1998) näkemykseen perustuva huomio siitä, että palveluiden laatu-ulottuvuuksia ei voida selvittää pelkästään asiakashaastatteluin, koska asiakkaan ilmaisemien laatuarvostusten mukaiset parannukset eivät paranna palvelun laatua samassa suhteessa (Mittal ym 1998). Taustalla vaikuttaa se, että asiakkaat eivät haastatteluissa tuo julki eivätkä edes itse tiedosta kaikkia niitä tekijöitä, joiden perusteella ostopäätöksensä tekevät. Mittaristo ei myöskään huomioi päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta ja asiakkaan riskiherkkyyttä, jotka ovat osana päätöksentekoprosessia (Li ym. 2003).

Metsänomistajan päätöksenteon epävarmuuteen liittyvät tekijät eivät välttämättä tule helposti esiin asiakkailta suoraan kysyttäessä tai laatutekijöitä määriteltäessä, joten palveluntarjoajien ei tulisi tehdä päätöksiään pelkkien asiakastyytyväisyysvastausten perusteella. Metsille

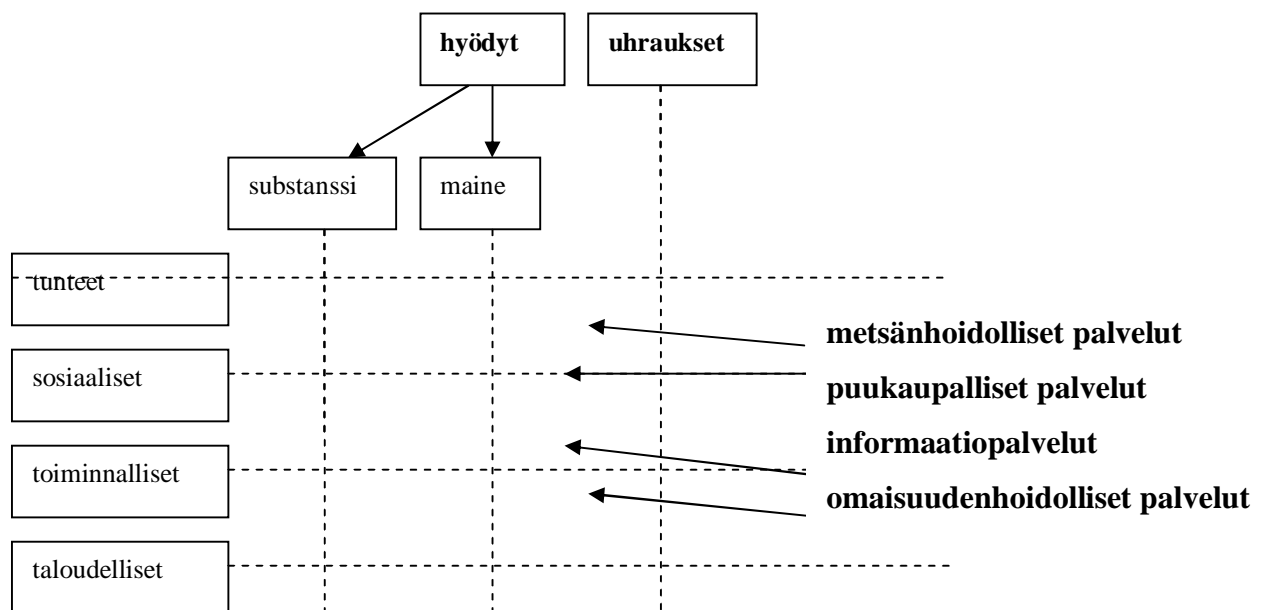
tehtävien toimenpiteiden pitkäaikaiset vaikutukset yhdistettynä metsistä vieraantumiseen kasvattavat tulevaisuuden arvioimisen epävarmuutta. Metsänomistajan voi esimerkiksi olla vaikea arvioida, mitä ominaisuuksia seuraava metsänomistajasukupolvi tulee metsissä arvostamaan, ja miten tehtyjä toimenpiteitä tullaan tulevaisuudessa tuomitsemaan. Taloudellisen riippuvuuden vähetessä metsänomistaja saattaa arvioida hyötyjen ja riskien suhteen parhaaksi, mikäli ei tee metsälleen mitään. Jos omaan arviointikykyyn liittyy osaamisen puutteen vuoksi epävarmuutta, passiivisuudella voidaan välttää raskaimmat virheet. Metsät todennäköisesti siirtyvät jälleen suvussa eteenpäin, mikäli niitä ei perittäessä olla valmiita myymään edes kiinnostuksen metsiä kohtaa puuttuessa. Käytännössä metsiä ei siis käsitellä esimerkiksi osakkeisiin verrattavina omaisuuserinä.

Metsänomistajien päämääriä ei aina voi yksiselitteisesti määritellä taloudellisen kiinnostuksen perusteella (Slee 2006). Karkkilan (2008) mukaan palvelutarjonta painottuu usein liikaa rationaalsiin argumentteihin palvelun ominaisuuksista, vaikka päätökset tehdään monesti tunneperusteisesti. Koska myös metsiin omaisuutena voi liittää runsaasti tunnetekijöitä esimerkiksi suvun omaisuutena, voidaan perustellusti epäillä palveluntarjonnan painottuvan myös metsäalalla liikaa teknisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Viitteitä kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuudesta antaa esimerkiksi erityinen, muiden muassa Rämön ja Toivosen (2007) mainitsema tarve metsänomistajien aktivoimiseen. On siis syytä tutkia, mitä hyötyjä metsänomistajille markkinoilla tarjotaan. Tähän Karkkilan (2008) malli antaa metsäpalveluiden tarjonnan kannalta kiinnostavan välineen.

Karkkilan (2008) mallin käyttäminen vaatii tutkijalta sisältöjen tulkitsemista, sillä palvelulupausten sisällöt eivät aina sellaisinaan esiinny todellisuudessa. Mallissa esitetyt hyödyt eivät myöskään välttämättä ole täysin kattavia, vaan muitakin hyötyjä saattaa olla tarjolla. Mallin tarjoamat keinot palvelulupausten jaotteluun ovat kuitenkin suhteellisen selkeät tutkittava kohde huomioon ottaen, joten sen käyttöä voidaan pitää perusteltuna. Substanssihyötyjä ja palveluihin liittyviä uhrauksia metsänhoidollisten, puukaupallisten informaatio- ja omaisuudenhoidollisten palvelujen kautta tarkastellaan pääosin palvelutarkastelussa. Organisaation maineesta ja vuorovaikutuksesta koituvat hyödyt on yhdistetty tarkastelussa. Ne voidaan yhdistää siihen, miksi juuri kyseinen organisaatio tulisi valita, ja suuri osa sosiaalisista hyödyistä ilmenee markkinointiviestintämateriaalin sijaan sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Karkkilan (2008) mallin osakertoimet liittyvät enemmän metsänomistajiin itseensä sekä tilannekohtaisiin tekijöihin, eikä niitä tarkastella

tässä tutkimuksessa. Kustannukset ilmenevät markkinointiviestinnässä hyötyinä: mitä kustannussäästöjä palvelulla voidaan saavuttaa.

Lähestymistapa on samantyyppinen kuin Rämöllä ja Toivosella (2007): miksi valita tietty palvelu ja miksi valita tietty organisaatio. Tutkimus on kuitenkin tarjoajalähtöinen: tässä tutkimuksessa tarkastellaan niitä vastauksia, joita palveluorganisaatiot näihin kysymyksiin markkinointiviestiensä perusteella antavat. Tuloksissa esitellään metsänomistajille tarjottavat palvelut sekä tärkeimmät palveluntarjoajat, ja tarkastelussa käytetään pohjana Karkkilan (2008) jaottelua hyödyistä ja kustannuksista kuvan 6 mukaisesti. Tarkastelun avulla pyritään selvittämään, mitä hyötyjä erityyppiset organisaatiot pyrkivät liittämään valikoimiinsa sekä palveluntarjoajiin itseensä.



Kuva 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (muokattu: Karkkilan (2008) pohjalta)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin metsänomistajille palveluita tarjoavien tahojen verkkosivujen sekä markkinointimateriaalien kuten asiakaslehtien ja esitteiden pohjalta. Niissä annettujen palvelulupausten perusteella havaittiin, millaisia palvelukokonaisuuksia eri tahot tarjosivat metsänomistajille. Koska uusien asiakkaiden hankkiminen on useimmiten vanhojen säilyttämistä kalliimpaa (Sperng ym. 1995), eivät jatkuvasti pettymyksiä tuottavat palveluntarjoajat menesty kilpailuilla markkinoilla. Täten voidaan olettaa, että palveluntarjoajien palvelulupaukset antavat oikeansuuntaisen kuvan siitä, mitä palveluita eri organisaatiot pääosin tarjoavat. Palvelulupauksiin suhtauduttiin kuitenkin suurella varauksella johtuen markkinoinnin tavoitteista yrityksen ja sen palveluiden esittämisestä houkuttelevina ja koska markkinoinnissa on taipumuksena luvata liikoa (Zeithaml ja Bitner 1996, Grönroos 2009 A). Kuitenkin markkinointimateriaalista voitiin kerätä havaintoja siitä, mitä Karkkilan (2008) mallin mukaisia höytyjä eri palveluorganisaatiot halusivat viestinnällään palveluihinsa sekä itseensä liittää.

Aiemmissä tutkimuksissa esille tulleilla ja tärkeimmiksi arvioituilla palveluntarjoajilla oli pääsääntöisesti tarjottavanaan verkkosivut, joista kävi ilmi toimijan palveluvalikoima. Muu markkinointimateriaali, metsäpalvelumarkkinoita kuvaavat tilastot sekä aiemmat tutkimukset täydensivät kuvaa. Tarkastelussa käytiin läpi metsäkeskusten, metsänhoitoyhdistysten, metsäteollisuusintegraattien, pankki- ja vakuutusyhtiöiden sekä metsäpalveluyritysten palvelutarjontaa ja palvelulupauksia markkinointiviestinnän perusteella. Pieniä energiayhtiöitä sivuttiin metsäpalveluyrityshaastattelussa. Lisäksi sahojen sekä suurempien energiayhtiöiden tarjontaa tarkasteltiin suppeammin, sillä valtaosalla palveluntarjonta oli lähinnä puun ostoon ja korjuuseen liittyvää.

Kirjallisen aineiston tukena käytettiin teemahaastatteluita. Haastatteluissa liikuttiin organisaation tarjoamien palvelujen, tarjonnassa esitettyjen ominaisuuksien sekä tulevien palvelujen arvioimisen ympärillä. Lisäksi markkinaympäristöstä ja metsäalan ominaispiirteistä palvelutarjonnan kannalta keskusteltiin. Teemahaastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia muutamaa Tapiossa tehtyä ensimmäistä kokeilua lukuun ottamatta. Muuten keskustelut liikkuvat luontevasti eri teemojen välillä kuitenkin siten, että kaikki aihealueet tulivat käydyiksi läpi jokaisen haastateltavan kanssa keskimäärin vajaan tunnin mittaisissa keskusteluissa.

Teemahaastattelujen tavoitteena oli valmiin kirjallisen materiaalin tueksi saada aiheesta uutta tietoa, syventää ja hankkia ajantasaisia sekä monipuolisempia näkemyksiä aihepiiristä. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu liikkuu aiempien tutkimusten pohjalta valmisteltujen aihepiirien välillä joustavasti, ja aihealueet ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi ja Hurme 2001). Haastatteluita tehtiin metsätalouden kehittämiskeskus Tapiossa seitsemän ja palveluntarjoajaorganisaatioiden keskuudessa kuusi. Tapion asiantuntijoiden haastatteluilla saatiin luotua laajempi pohjanäkemys suoraan metsänomistajia palvelevien organisaatioiden edustajien haastatteluille, ja niissä arvioitiin myös Tapion roolia markkinoilla. Tapion asiantuntijahaastattelut tehtiin sen toimitiloissa Helsingissä 15.6.–19.8.2010. Muiden palveluita tarjoavien organisaatioiden edustajia haastateltiin 6.8.2010–24.9.2010 Helsingissä ja Lahdessa palveluorganisaatioiden toimipisteissä sekä kahvilassa. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja keskustelun aikana, mutta niitä ei nauhoitettu haastattelutilanteen säilyttämiseksi mahdollisimman avoimena ja luottamuksellisena. Muistiinpanojen perusteella haastattelut käytiin kokonaisuudessaan läpi, ja niissä ilmenneet kiinnostavimmat seikat kirjoitettiin tekstimuotoon saman päivän aikana. Näin saatiin tärkeimmät huomiot tallennettua ja estettiin haastattelujen sekoittuminen keskenään. Haastatteluissa ilmenneisiin huomioihin viitattiin intymiteetin säilyttämiseksi tuloksia kirjoittaessa siten, että haastateltavaa ei tunnisteta. Teemahaastattelujen aihealueet ovat liitteessä.

Tutkimus oli aiheensa ja tavoitteidensa johdosta laadullinen, joten koottua aineistoa analysoitiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmillä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää inhimillistä toimintaa ja sosiaalisia ilmiöitä niihin osallistuvien näkökulmasta ja osana ympäröivää sosiaalista kontekstia (Maxwell 1996). Vaikka laadullinen tutkimus kykenee antamaan vain viitteitä tulkintojen pohjaksi, voidaan monipuolisesti ja perusteellisesti useasta näkökulmasta tutkimalla lisätä ymmärrystä jonkin ilmiön suhteen (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Markkinointiviestinnästä, aiemmista tutkimuksista ja haastatteluista listattiin metsäalan palveluita mahdollisimman kattavasti. Samankaltaisia palveluita niputettiin yhteen perustuen siihen, millaiseen tarpeeseen palveluita tarjottiin ja kuinka laajoja ne olivat. Koosteet organisaatioiden tarjoamista palveluista luotiin palvelukuvausten pohjalta. Koska lähestymissuunta tutkimusongelmaa kohtaan oli aineistolähtöinen ja pyrki yksittäisiä tapauksia analysoimalla löytämään ongelmaa määritteleviä tekijöitä ja ratkaisuja, käsiteltiin tutkimusaihetta induktiivisesti. Taustalla käytetyn Karkkilan (2008) mallin yksityiskohtaisuus asetti haasteita sen syvälliselle käytölle,

melko laajasti markkinoita käsittelevään tutkimusaiheen vuoksi. Analyysissä aineistoa tarkasteltiin tekstimuotoisena tai sellaiseksi muutettuna erittelemällä yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkittavaa aineistoa tiivistettiin sen liittämiseksi laajempaan kontekstiin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata – sekä tulkinnan sisäistä loogisuutta kuin myös ulkoista yleistettävyyttä (Grönfors 1982). Tällä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sen suhteen, mitataanko siinä oikeaa asiaa. Metsänomistajille tarjottavien palveluiden tarkastelussa on pyritty huomioimaan tärkeimmät suoraan metsänomistajille tarjolla olevat palvelut. Omaisuudenhoitonäkökulman ottaminen mukaan kokonaisuuteen tekee tarkastelusta kiinnostavan, koska tällöin otetaan huomioon myös metsäkiinteistö omaisuudenlajina. Omaisuusnäkökulma tulee sisällyttää tarkasteluun, mikäli markkinoiden rakennetta ja toimivuutta kokonaisuutena halutaan ymmärtää.

Aiempiä tutkimuksia, työmääriä kuvaavia tilastoja sekä palveluvalikoimia tarkastelemalla on saatu kartoitettua suuressa mittakaavassa metsänomistajille tarjottavat palvelut ja heitä palvelevat organisaatiot. Palveluorganisaatioiden valikoimia tarkastelemalla on saatu viitteitä perusteista, joilla palveluita yhdistellään markkinoilla kokonaisuuksiksi. Käytetyn aineiston valossa suurimpien markkinatoimijoiden – metsäkeskusten, metsäteollisuusintegraattien, pankki- ja vakuutusyhtiöiden – tarkasteluja voidaan pitää melko kattavina, sillä niiden palveluvalikoimat ovat sisäisesti yhtenäisiä. Lisäksi niiden markkinaosuudet ovat suuria. Sen sijaan yrittäjien ja jossain määrin metsänhoitoyhdistysten sekä muiden markkinatoimijoiden tarkastelut ovat vähemmän kattavia, sillä näissä organisaatioissa tarjonnan sisäinen vaihtelu on suurta, ja yksittäiset toimijat edustavat vain pientä osaa markkinoista. Tämän vuoksi palveluntarjoajakohtaisia tuloksia ei voida yleistää koskemaan jokaista yksittäistä toimijaa tarjoajaluokissa. Koska markkinointimateriaali ei välttämättä kerro kaikkea valikoimasta henkilökohtaisen viestinnän ollessa usein osana palvelujen markkinointia, on validiteettia tältä osalta pyritty parantamaan haastatteluin.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta – sitä konsistenssisuuden astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina (Grönfors 1982). Kyseessä on siis tutkimuksen tarkkuus sen suhteen, kuinka tarkasti tutkittavaa asiaa kyetään mittaamaan. Kattavan yleiskuvan luomiseksi voi joutua tekemään yleistyksiä, jolloin tarkkuus saattaa heiketä. Karkkilan (2008) mallin käyttäminen taustalla monipuolista

tarkastelua, mutta sen käyttämistä absoluuttisena mittarina tarjonnan painotuksista ei voitu pitää perusteltuna. Tavoitteena oli tarkastella palvelumarkkinoita kokonaisuutena, joten yksittäisten palvelujen tai organisaatioiden syvälinen tutkiminen ei olisi palvellut tavoitetta.

Metsänomistajille tarjottavien palveluiden markkinat ovat muutosvaiheessa johtuen sekä asiakas- että tarjontapuolen rakennemuutoksista. Tämän vuoksi vastaavan tutkimuksen toteuttaminen lyhyenkin ajan kuluttua voi antaa varsin erilaisia tuloksia. Vaikka pyrkimyksenä on tulkita palvelulupauksia objektiivisesti, on tutkijan ennakkoasenteilla vaikutusta. Ennakkoasenteita voi kuitenkin arvioida olleen suhteellisen vähän, sillä työn toteuttajalla ei ollut henkilökohtaisia ennakkokokemuksia tai sitoumuksia metsäalan palveluorganisaatioihin. Työ toteutettiin maa- ja metsätalousministeriön hallinnon alaiselle valtionapuorganisaatio Tapiolle osittain valtion harjoittelutuella, joten riippumattomuus myös työnantajan puolelta oli korkea. Tämän perusteella markkinoiden tarkastelu tarjoajanäkökulmasta voi antaa hyödyllisen lisän metsäalan palvelujen tutkimiseen, sekä palvelujen paremman kohdentamisen kautta lopulta myös hyödyttää metsänomistajia.

5 TULOKSET

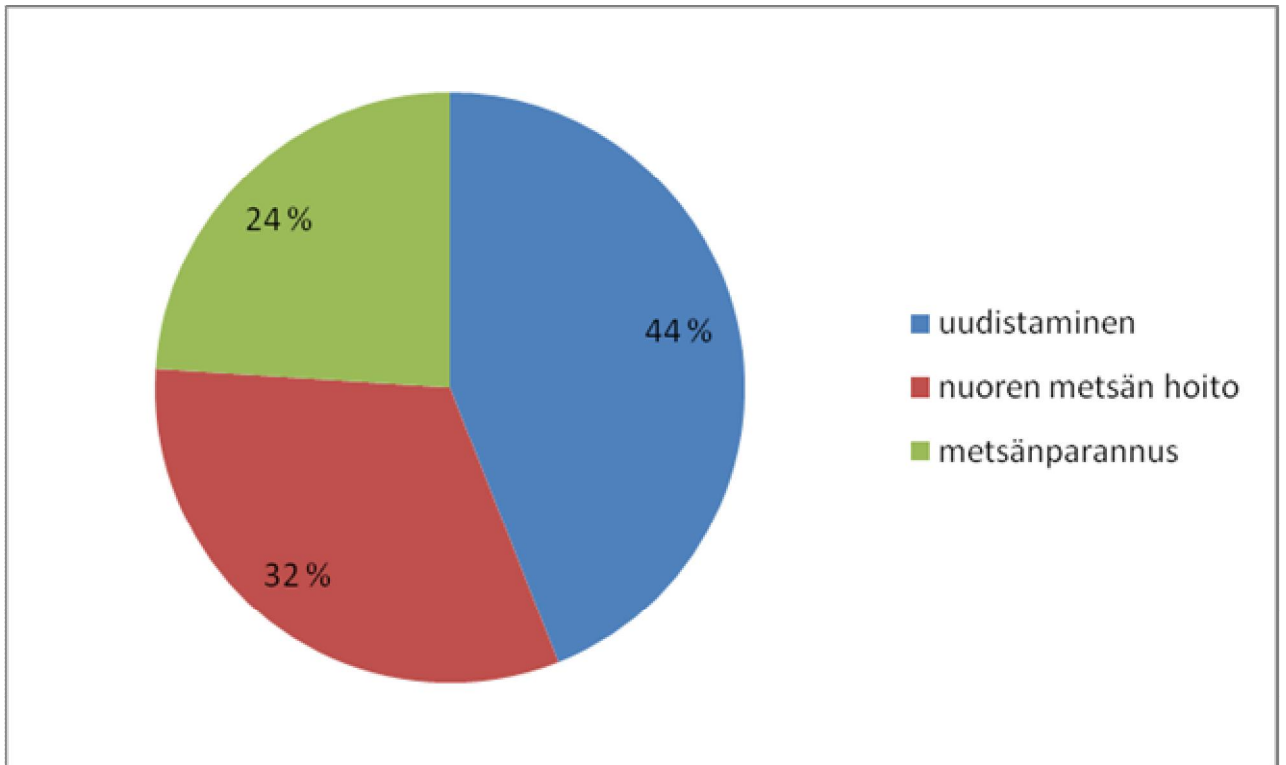
5.1 Metsäpalvelut

5.1.1 Metsänhoidolliset palvelut

Metsänhoidolliset palvelut kattavat tässä tutkimuksessa metsissä tehtävät ja oleellisesti niitä tukevat toimenpiteet, jotka tähtäävät metsän kasvun ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Kun puuntuotannon investointeihin lasketaan mukaan raskaat metsänparannustyöt kuten ojitus ja tiepalvelut, käytettiin vuonna 2009 yksityismetsien metsänhoitotöihin kaikkiaan 224 miljoonaa euroa (Metla, Metinfo). Valtion tuki yksityismetsien puuntuotantoon on ollut kasvussa, ja vuonna 2009 töitä tuettiin lähes 67 miljoonalla eurolla. Metsänhoitoyhdistyksille maksetut metsänhoitomaksut ovat puolestaan pysytelleet suhteellisen tasaisina ollen vuonna 2009 noin 28 miljoonaa euroa (Tapion vuositilastot 2009).

Kuvassa 7 näkyvät keskimääräiset metsänhoidon ja -parannustöiden menojen osuudet puuntuotannon kuluista viimeisen kymmenen vuoden ajalta. **Metsänuudistamistöitä** ovat tässä uudistusalan valmistaminen ja metsänviljely. Nuoren metsän hoitoon lukeutuvat taimikonhoito, nuoren metsän kunnostus, pystykarsinta ja kasvatushakkuiden ennakkoraivaus. **Nuoren metsän hoitoon** käytetyt rahamäärät ovat kaksinkertaistuneet kymmenen vuoden aikana. Kasvua selittää osin energiapuunkorjuun tukemisen aloittaminen Kemera-varoin, mutta aktiivisuus myös taimikonhoidossa on lisääntynyt. **Metsänparannustöitä** ovat metsänlannoitus, metsäojitus, metsäteiden rakentaminen ja perusparannus sekä kunnossapito.

Metsänomistajan omatoimisuuden aste on korkea osassa metsänhoidon töitä. Koska metsänhoitopalvelujen markkinoilla on runsaasti pieniä metsäpalveluyrityksiä, on tarjonta varsin monipuolista yksittäisistä toimenpiteistä aina laajoihin palvelukokonaisuuksiin. Erään yrittäjähaastattelun mukaan (Rieppo 2010) kokonaispalvelujen tarjoaminen on yksittäisten työsuoritusten tarjoamista kannattavampaa, sillä yksittäispalveluissa kilpaillaan pelkällä hinnalla, kokonaispalvelussa asiakkaan kokonaishyödyllä.



Kuva 7. Yksityismetsien metsänhoito ja -parannustöiden keskimääräiset menojen osuudet puuntuotannon kuluista vuosina 2000-2009 (lähde: Metla, Metinfo)

Taulukosta 1 näkyvistä metsänhoidon palveluista ja palveluntarjoajista integraatit ovat bonusjärjestelmillään onnistuneet rakentamaan pitkäjänteisen yhteyden puukauppatalojen ja metsänhoitomenojen välille. Tämä palvelee hyvin palvelukokonaisuuksia suosivaa sopimusasiakaskuntaa. Metsänhoitoyhdistyksillä ei ole vastaavaa mahdollisuutta solmia puukauppataloja metsänhoidon töistä aiheutuviin kustannuksiin, sillä ne eivät saa tehdä puukauppaa omiin nimiinsä. Palvelujen markkinoinnin kannalta tämä on haasteellista, sillä metsänhoitopalvelut tuovat asiakkaalle aina välittömiä kuluja. Yhdistyksillä on kuitenkin neuvontatehtävänsä kautta mahdollisuuksia todistaa tarjoamiaan pitkän aikavälin hyötyjä. Tuottojen ja kulujen tarkkaan arvioimiseen vaaditaan ymmärrystä metsäalasta, eivätkä asiantuntevat ja hintatietoiset asiakkaat palveluorganisaation näkökulmasta ole houkuttelevimpia asiakkaita. Yrittäjien voi olla haastavaa rakentaa uskottavaa bonusjärjestelmää pienestä koosta johtuvien seikkojen sekä rahoitusosaamisen puuttumisen turvin, sillä haastatellun yrittäjän mukaan jo oman työn hinnoittelu tuottaa toisinaan hankaluuksia.

Taulukko 1. Metsänhoidolliset palvelut ja palveluntarjoajat

1 = organisaatio tarjoaa kyseistä palvelua							
(1) = organisaatio voi satunnaisesti tarjota kyseistä palvelua, tai sillä on osaamista palveluun liittyen							
- = organisaatio ei tarjoa kyseistä palvelua							
	metsäkeskukset	metsänhoitoyhdistykset	integraatit	yrittäjät	pankit ja vakuutusyhtiöt	muut puunostajat	Tapio
metsänhoidolliset palvelut							
metsänhoidon kokonaispalvelu	-	1	1	1	-	(1)	(1)
yksittäisen metsänhoidon peruspalvelut	-	1	(1)	1	-	1	(1)
maisemointi- ja luonnonhoitotyöt	1	1	(1)	1	-	(1)	(1)
välineiden ja materiaalien myynti ja vuokraus	-	1	(1)	1	-	-	(1)
metsänlannoitus	1	1	1	1	-	1	(1)
raskaat metsänparannustyöt	1	1	(1)	1	-	1	(1)
erikoiskohdetoimenpiteet	-	1	1	1	-	1	-
elämyskelliset metsänhoitopalvelut	-	(1)	(1)	1	-	-	-

Metsänhoidon kokonaispalvelu voidaan käsittää metsänhoidollisista palvelukokonaisuuksista laajimmaksi, joka sekä kattaa kaikkien yleisimpien metsänhoidon toimenpiteiden – uudistusalan valmistamisen, metsänviljelyn, taimikonhoidon ja nuoren metsän kunnostamisen – suorittavat työt kokonaisuutena asiakkaan puolesta että suunnittelut ja vaadittavat ilmoitukset. Ydinpalveluna voidaan nähdä vaivaton metsänhoito, jolla metsänkasvua ohjataan tavoiteltuun suuntaan. Asiakkaalle voidaan myös tarjota mahdollisuus kiinnostavimpien töiden tekemiseen omatoimisesti. Ammattimaisella kokonaispalvelulla työt tulee tehtyä oikea-aikaisesti, mikä voi parantaa kannattavuutta. Asiakas säästää aikaa ja vaivaa hankkimalla palvelut yhdestä pisteestä, ja vastuukysymyksetkin ovat selkeitä.

Palveluntarjoajan näkökulmasta kokonaispalvelulla voidaan vähentää asiakaskontakteista aiheutuvia kustannuksia, ja töiden suunnittelu on helpompaa, mikäli aikatauluissa voidaan joustaa oman suunnittelun kautta. Metsänhoidon kokonaispalvelun voidaan ajatella olevan metsäpalvelusopimus ilman puukauppaa, ja palvelu kuuluukin usein osaksi metsäpalvelusopimusta. Mikäli metsänhoidon kokonaispalvelua tarjoava taho ei ole puunostaja, voi ulkopuolisuus parantaa luottamusta siitä, että metsä hoidetaan omistajan toiveiden mukaan, eikä ostajan puunkysynnän ohjailemana. Kokonaispalvelun voidaan

ajatella sopivan metsänomistajalle, joka ei halua sitoa metsänhoitoa puukauppaan, mutta ei halua tai kykene hoitamaan metsää omatoimisesti.

Suuri haaste tulee kuitenkin puukaupan ulkopuolisuudesta. Mikäli metsänhoitotyöt on irrotettu puukaupasta, voi metsänomistaja kokea joutuvansa tuomaan rahaa metsänomistuksen ulkopuolelta. Jos metsätaloutta ei suunnitella ja budjetoida selkeästi, ei puukauppatuloja enää muutaman vuoden kuluttua välttämättä pidetä metsäomaisuuden tuottoina. Suuret puunostajat ovat liittäneet metsänhoitotyöpalvelut puukauppaan bonuksin. Koska bonukset vanhenevat ja niitä harvoin voi tai kannattaa vaihtaa rahaksi, ovat ne uponneita kustannuksia, jotka voidaan käyttää puuntuotannon investointeihin ulkopuolista rahaa alemmalla kynnyksellä.

Metsänhoitoon kokonaisuutena liitetään myös mahdollisuus metsänhoitomaksusta vapautumiseen. Palvelulla pyritään suoraan haastamaan metsänhoitoyhdistysten palveluita. Kyseistä maksua yhdistykselle joutuvat maksamaan kaikki metsänomistajat pienimpiä tiloja lukuun ottamatta, mutta siitä voi hakea vapautuksen kymmeneksi vuodeksi kerrallaan, mikäli vaaditut määräykset metsänhoidon ammattimaisuudesta voidaan todistetusti täyttää. Metsänhoitomaksusta vapautumispalvelu kattaa osoituksen metsänhoidon ammattimaisesta hoitamisesta sekä hakemusten teon. Tilastot yliarvioivat vapautettujen metsälöiden määrän, sillä usean metsänhoitoyhdistyksen alueelle kuuluvan tilan osat lasketaan erillisiksi, mutta vuodesta 2003 vuoteen 2008 metsänhoitomaksuista vapautettujen tilojen määrä on kasvanut 2 600:sta 5 300, joskin keskimääräinen tilakoko on pienentynyt 96 hehtaarista 80 hehtaariin. Vaikka määrät ovat pieniä, suunta on ollut kasvava. Vapautettujen tilojen yhteispinta-ala on viidessä vuodessa kasvanut kolmanneksen, ja tilat ovat edelleen keskimääräistä huomattavasti suurempia.

Yksittäiset metsänhoidon peruspalvelut ovat metsänkasvatukseen liittyviä konkreettisia toimia. Palvelut ovat pitkälti samoja kuin metsänhoidon kokonaispalvelun suorittavat työt, mutta niitä tarjotaan erillisinä. Vuonna 2009 uudistusalan valmistamiseen raivaamalla, maanmuokkauksin ja kulottamalla käytettiin noin 35 miljoonaa euroa. Metsänviljelyyn kylvöin ja istutuksin käytettiin noin 70 miljoonaa euroa. Taimikonhoidon kustannukset olivat noin 60 miljoonaa euroa, nuoren metsän kunnostustöihin käytettiin lähes 35 miljoonaa euroa ja pystykarsintaan vajaat 1,5 miljoonaa euroa. Juurikääväntorjuntakustannukset olivat lähes 4,5 miljoonaa euroa. (Metla, Metinfo).

Vaikka yksittäisen metsänhoidon palvelut voivat vaihdella luonteeltaan ja laajuudeltaan runsaastikin, on niillä joitakin yhteisiä tekijöitä. Töiden toteuttamiseen ei välttämättä vaadita raivaus- tai moottorisahaa erikoisempia välineitä, jolloin asiasta kiinnostuneelle metsänomistajalle on mahdollisena vaihtoehtona tehdä työt itse. Palveluntarjoajalla on kuitenkin usein tehokkuusetuja ammattitaidon ja korkeamman käyttöasteen mahdollistamien parempien työvälineiden vuoksi, joten omatoimisellekin metsänomistajalle saattaa olla kannattavaa teettää osa töistä ulkopuolisella. Yksittäisten palvelujen etsiminen vaatii metsänomistajalta palvelutarpeen tunnistamisen. Yksittäisten töiden tilaaminen vaatii myös toiminnallista tai delegeoivaa aktiivisuutta: metsänomistaja joko etsii jokaiselle työlle edullisimman tekijän tai toteuttaa osan töistä itse. Palveluntarjoajalle yksittäisten töiden tarjoaminen voi olla haasteellista, sillä asiantunteva asiakas on myös hintatietoinen.

Myös esimerkiksi juurikääväntorjunta voidaan lukea mukaan metsänhoidon peruspalveluihin, vaikka se eroaa monista muista töistä tarjoten ratkaisun selkeästi ilmenevään ongelmaan. Ongelma voidaan palveluprosessissa havaita ja poistaa. Juurikäöpää torjutaan hakkuiden yhteydessä kannonnostoin tai kantokäsittelyin. Metsänomistajien omatoimisuus torjuntatöissä on vähäistä, sillä hakkuiden toteuttaja usein hoitaa työn.

Yksittäisten metsänhoidollisten palvelujen tarjonnassa palvelun sisältö saatetaan kuvata hyvinkin yksityiskohtaisesti. Antamalla kuva töiden monimutkaisuudesta voidaan periaatteessa kasvattaa palvelukysyntää omatoimisuuden sijaa. Metsänomistaja ei kuitenkaan etsi palveluista uusia ongelmia, joista pitäisi vieläpä maksaa. Riskinä on turhautuminen, mikäli metsänomistaja ei koe palvelutarvettaan kovin kriittiseksi tai monimutkaiseen ongelmaan ei tarjota riittävän helppoa ratkaisua ja konkreettista hyötyä.

Maisemointi- ja luonnonhoitotyöt ovat työsuorituksina yksittäisten metsänhoitotöiden kaltaisia, mutta ne tähtäävät tehokkaan puunkasvatuksen sijaan aineettomiin hyötyihin voiden jopa pienentää tulevia puukauppatuloja. Luonnonhoidon toimilla vaikutetaan talousmetsissä luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen, vesiensuojeluun, metsämaiseman hoitoon, metsien kiinteiden muinaisjäännösten säilymiseen tai monikäyttömahdollisuuksien edistämiseen (metsävastaa.net). Niillä pyritään vastaamaan metsänomistajien monipuolistuviin tarpeisiin, jotka liittyvät vastuullisuuden ympäristöstä sekä visuaalisiin tekijöihin. Konkreettisesti palvelut ovat esimerkiksi maisemien ja luontokohteiden ennallistamista, näköyhteyksien parantamista ja riistanhoitotöitä. Myös esimerkiksi kulotus käsitetään Kemera-laissa

luonnonhoitotoimenpiteeksi. Tulenkäyttöön metsänhoidossa voidaan liittää myös elämysellisiä piirteitä. Kulutus vaatii monia muita metsänhoitotöitä enemmän ennakoivaltuisteluja ja jälkivartiointia turvallisuuden takaamiseksi. Viime aikoina sitä on toteutettu yksityismetsissä vain pienissä määrin (Metla, Metinfo). Luonnonhoitotyönä myös esimerkiksi säästöpuuryhmän polttoa tarjotaan monimuotoisuuden lisäämiseksi. Kuten seuraavasta metsäteollisuusintegraatin esitteestä käy ilmi, on palvelu luotu täydentämään puukaupasta saatavia hyötyjä liittämällä siihen sosiaalisia ja eettisiä arvoja:

Nykymuotoisen metsätalouden ja tehokkaan palontorjunnan seurauksena luonnonmukaiseen metsänkiertoon kuuluvat paloalueet ovat käyneet harvinaisiksi. Elinympäristönä ne ovat kuitenkin erittäin arvokkaita useille eliöille, mm. erilaisille kovakuoriais- ja sienilajeille. Säästöpuuryhmän poltolla voidaan merkittävästi lisätä alueen lajirunsausta ja monipuolistaa paikallista metsäelinympäristöä. Useat lajit voivat hyödyntää jo pientäkin paloaluetta. Tutkimusten mukaan palanutta puuta ja maaperän pintakerrosta suosivat eliöt löytävät nopeasti tiensä tällaiselle kohteelle. (UPM Silvan esite)

Palveluntarjoajan näkökulmasta luonnonhoitotyöt laajentavat mahdollista asiakaskenttää vastaamalla entistä monipuolisempina esiintyviin tarpeisiin. Huolehtimalla myös luontoarvoista voidaan muille metsätalouden töille saada laajempaa hyväksyntää, ja aktiivisesta luonnonhoidosta voidaan myös laskuttaa. Irrallisina monia metsänhoidon luonnonhoitopalveluita on kuitenkin haasteellista myydä, sillä aiheesta kiinnostunut metsänomistaja ei välttämättä ole valmis maksamaan luonnonhoidosta, vaan ennemmin jättää metsän rauhaan. Yhteisöjen kuten kuntien ja seurakuntien metsienhoitoon palveluilla saattaa olla laajempiakin mahdollisuuksia myös sellaisenaan.

Välineiden ja materiaalien myynti- ja vuokrauspalvelut parantavat metsänomistajan mahdollisuuksia omatoimiseen työskentelyyn. Välineitä ovat esimerkiksi raivaussahat ja istutusvälineet, materiaaleja muun muassa taimet ja siemenet. Tuotemyynti voi olla palveluntarjoajalle koko toiminnan ydin, mutta myyntiin voidaan liittää myös huoltopalveluita asiakkuuksien pidentämiseksi. Periaatteessa myös välineiden käyttökoulutus voitaisiin yhdistää myyntiin, mutta nykytilanteessa metsänomistajien koulutus on pitkälti metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten käsissä. Yhdistykset myös lainaavat tarvikkeita metsänomistajille. Koulutus kuitenkin hyödyttää tuotemyyjiä lisäämällä kysyntää.

Välineisiin ja materiaaleihin liitetään markkinoinnissa huomattavan paljon teknisiä tietoja tuotteista (esimerkiksi agrimarket.fi ja tarmet.fi). Tuotteista tietoa verkossa etsivä metsänomistaja saattaa olla pitkällä omatoimisuuspäätöksen suhteen, joten teknisten tietojen esitleminen voi olla perusteltua. Tuotemerkit ja niiden ympärille rakennetut mielikuvat ovat puolestaan näkyvästi esillä etenkin moottori- ja raivaussahojen markkinoinnissa.

Metsänlannoitus voidaan periaatteessa tulkita juurikäävantorjunnan tapaan havaittavaksi ja poistettavaksi ongelmaksi. Terveyslannoituksella voidaan korjata maaperän ravinteiden epätasapainoa, joka on uhka puunkasvulle. Kasvatuslannoitus tähtää puuntuotantokyvyn kasvattamiseen lisäämällä maaperään ravinteita, joiden vähäisyys aiheuttaa puuston kasvuvauhdin heikentymistä. Kasvatuslannoituksella metsänomistaja voi saavuttaa korkeampaa tuottoa metsäinvestoinnilleen. Vuonna 2009 lannoituksen kustannukset olivat kaikkiaan 13 miljoonaa euroa. Vuonna 2008 terveyslannoituksia tehtiin 9 000 hehtaarilla ja kasvatuslannoituksia 43 000 hehtaarilla. Kansallisen metsäohjelman tavoite on kasvattaa lannoituksia kokonaisuudessaan 80 000 hehtaarin alueelle vuoteen 2015 mennessä. Tavoitteet ovat vähäisiä muutaman vuosikymmen takaisin lannoitusmääriin verrattuna (Kukkola ja Nöjd 2000). Omatoimisuus lannoituksissa oli metsänhoitoyhdistysten arvion mukaan vain kaksi prosenttia vuonna 2009 (Tapion vuositilastot 2009), sillä lannoitukset tehdään usein koneellisesti.

Kasvatuslannoitus eroaa markkinoinnissa juurikäävantorjunnasta, eikä siihen myönnetä Kemera-tukia. Toisaalta kulut ovat puun tuottamisen menoina verovähennyskelpoisia, ja sitä markkinoidaan myös verosuunnitteluvälineenä (esim. Yara). Useat palveluntarjoajat tuovat esille lannoituksen tuottavuutta sijoituksena markkinoinnissaan. Investointiaika on moniin muihin puuntuotannon investointeihin nähden suhteellisen lyhyt, sillä tuotot realisoituvat päätehakkuuta lähestyvistä metsistä alle kymmenessä vuodessa. Koska laskuissa voidaan huomioida metsätalouden tuloksen kannalta kriittinen puutavaralajimuutos kuitupuusta tukiksi, ovat laskennalliset tuotot sijoituksille korkeat. Tätä hyödynnetäänkin paljon metsälannoitusten markkinoinnissa. Palvelu vastaa hyvin maksimaalista taloudellista tuottoa etsivän metsänomistajan tarpeisiin. Lannoitukset voivat alentaa metsien muita arvoja, sillä esimerkiksi marjoja ei lannoitetusta metsästä voi markkinoida luonnonmukaisesti tuotettuina.

Raskaat metsänparannustyöt käsittävät kunnostusojituksen ja metsäteiden rakentamisen ja kunnostuksen. Koska toimenpiteet vaativat raskaita koneita, töitä organisoidaan usein alueellisesti. Kunnostusojituksella parannetaan jo tehtyjen ojien kuntoa vesitalouden säätelemiseksi ja puunkasvun turvaamiseksi. Monimuotoisuuden suojelemiseksi ei luonnontilaisia soita enää nykyisin ojiteta, kun valtakunnallinen uudistusojitushanke on saatu päätökseen. Vuoden 2009 kunnostusojituksen kokonaiskustannukset yksityismetsissä olivat 15 miljoonaa euroa. Kansallisen metsäohjelman tavoite vuoteen 2015 mennessä on kasvattaa kunnostusojitettavia alueita 100 000 hehtaarin vuosittaiseen määrää (KMO). Vuonna 2008 kunnostusojituksia tehtiin kaikkiaan 61 000 hehtaarin alueella (Metsätilastollinen vuosikirja 2009), josta yksityismetsissä 47 000 hehtaarilla (Tapion vuositilastot 2009).

Metsäteiden kunnostus ja perusparannus mahdollistavat puutavara-autojen kulun hakkuukohteille, mikä vähentää lähikuljetuskustannuksia. Nykyisin valtaosa metsätiehankkeista on kattavan, jo olemassa olevan verkoston ylläpitämistä., mutta uusien teiden rakentamisella voidaan parantaa paikoin kuljetusmahdollisuuksia sekä kohottaa kiinteistön arvoa. Vuonna 2009 metsäteiden suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnostukseen käytettiin kaikkiaan lähes 55 miljoonaa euroa. Uusia teitä rakennettiin 860 kilometriä ja 3 300 kilometrillä tehtiin perusparannuksia (Metla, Metinfo), ja tehdyistä työmääristä noin puolet toteutettiin yksityismetsissä (Tapion vuositilastot 2009) Metsänhoitoyhdistysten arvion mukaan metsänomistajat tekivät omatoimisesti yli neljänneksen uudisrakentamisesta ja parannustöistä kahdeksan prosenttia vuonna 2009 (Tapion vuositilastot 2009). Haastatellun metsäkeskuksen edustajan mukaan raskaiden metsänparannustöiden tekijöistä tulee jatkossa olemaan paikoin pulaa, sillä töiden toteuttajat ikääntyvät eikä ala houkuttele nuoria.

Raskaiden metsänparannustöiden tarjonnalle haasteita saattaa asettaa työtarpeen perustelu: laskennallisesti voi olla vaikea osoittaa, minkä verran tulevat puukauppatulot kasvavat tie- tai ojitushankkeen seurauksena. Vaikka suunnitteluun ja toteutukseen myönnetään Kemera-tukia, ovat kustannukset monesti varsin korkeita. Tukien pitkät maksuajat myös vaikeuttavat pienien toimijoiden mahdollisuuksia tarjota palveluita suoraan metsänomistajalle.

Erikoiskohdetoimenpiteet ovat pienessä mittakaavassa toteutettavia erikoisosaamista tai -koneita vaativia toimenpiteitä kuten piha- ja myrskypuiden kaatoa, linjaraivausta ja -karsintaa sekä kantojyrsintää. Työn hinnat voivat töiden erikoisluonteen vuoksi olla korkeita, mikä vuoksi kaikki markkinatoimijat tarjoavat palveluita. Toisaalta erikoiskohdetoimia ei ole

jatkuvasti tarjolla, joten suuremmat toimijat tarjoavat niitä muiden palvelujen ohessa. Haastattelujen perusteella erikoispalveluita tarjoava pieni toimija voi verkostoitumalla lisätä työmääriään, mikäli palveluorganisaatiolla on jokin vaikeasti kopioitava kilpailuetu. Koska metsäkeskukset eivät pääosin toteuta erikoiskohdetoita, parantaa erikoiskohdetoiden ohjaaminen metsäkeskuksilta palveluyrittäjille toimijoiden yhteistyöhyötyjä.

Moniin erikoiskohdetoimenpiteisiin liittyy huomattavia riskejä. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan riskin siirtämisestä ulkopuolisen kannettaviksi. Asiakkaalla on monesti selkeä palvelutarve, ja esimerkiksi pihapuiden kaadon suhteen riskit vain kasvavat odottamalla, joten palvelutarve on henkilökohtaisempi kuin vaikkapa metsänhoidon peruspalveluissa. Markkinoinnissa näytetään usein vetoavan palveluntarjoajan kokemuksen tuomaan ammattitaitoon sekä vakuutuksiin, kuten alla olevasta esimerkistä voidaan havaita:

Toimimme ammattitaidolla ja monivuotisella kokemuksella ajanmukaisia ja turvallisia laitteita käyttäen. Pyrimme aina luotettavaan ja joustavaan yhteistyöhön asiakkaidemme kanssa. Palvelemme yksittäisistä toimenpiteistä suuriin kokonaisvaltaisiin projekteihin

Koulutus, kokemus, toiminnan monipuolisuus ja luova näkemyksellisyys takaavat osaamisen. Yrityksemme käytössä olevat vakuutukset koskevat niin työntekijää kuin palvelun tilaajaa. Vastuun- ja velvollisuudentunto tilaajaa, luontoa ja yhteiskuntaa kohtaan merkitsevät turvallista yhteistyötä ympäristömme parhaaksi. (Puistometsäpalvelu Oldenburg)

Elämykselliset metsäpalvelut tarjoavat ainutlaatuisia kokemuksia joko metsänomistajalle itselleen tai matkailusta saatavia hyötyjä parantamalla alueen virkistysmahdollisuuksia. Käytännössä elämyksellisillä palveluilla tarkoitetaan työnäytöksiä eräopastusta, kulttuuri- ja luontopolkujen suunnittelua ja rakentamista sekä karttojen ja opasteiden toteuttamista. Palveluilla voi elämyksen lisäksi olla myös jokin käytännöllinen lisähyöty, kuten hevosmetsuripalveluna tehdyn puunkorjuuvaurioiden minimoiminen tai työnäytöksen lopputulos. Matkailu on maailmanlaajuisesti nopeasti kasvava ala, ja Suomen matkailutulot olivat vuonna 2008 yli kaksi miljardia euroa. Luontomatkailun osuudeksi Suomen matkailualan arvonlisäyksestä arvioitiin vuonna 2002 olleen noin neljänneksen (Metsätilastollinen vuosikirja 2009). Yksityismetsätalouteen ei luontomatkailua kuitenkaan vielä ole onnistuttu yhdistämään suuremmassa mittakaavassa.

Myös työnäytökset ovat luonteeltaan elämyksellisiä metsäpalveluita, ja moni toimija järjestää niitä. Työnäytökset ovat toisinaan ohjelmanumeroina, toisinaan niillä esitellään myytäviksi tarkoitettuja tuotteita. Usein metsänomistajille tarjotaan elämyksiä jonkin tapahtuman, kuten koulutustilaisuuden yhteydessä, ja tilaisuudet voivat olla hyviä mahdollisuuksia varsinaisten palvelujen tarjoamiselle.

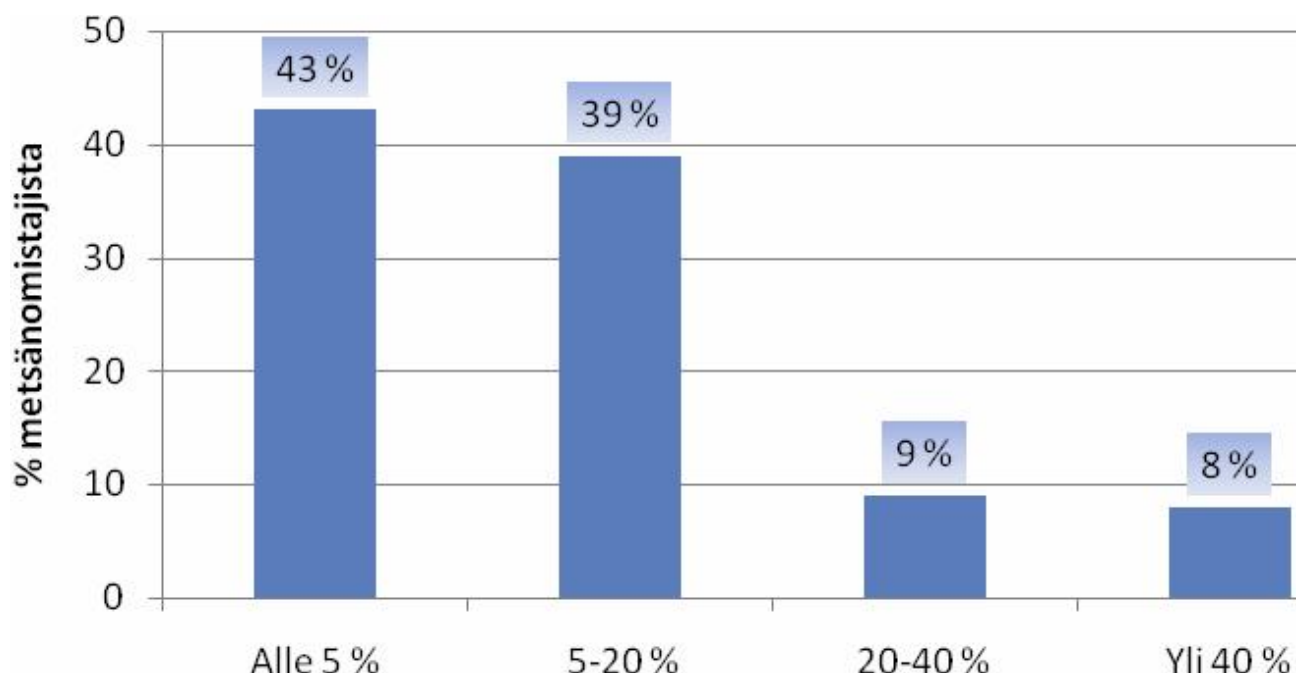
5.1.2 Puukaupalliset palvelut

Puukaupalliset palvelut ovat raakapuunmyyntiä tukevia palveluita. Yksityismetsien vuosittaiset hakkuut kaikkiaan ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana olleet keskimäärin 50 miljoonaa kuutiometriä ja markkinapuuhakkuut 43 miljoonaa kuutiometriä. Perinteisiä tukki- ja kuitupuukauppaan perustuvia markkinoita on haastanut viime vuosina kasvanut energiapuukauppa. Energiapuuta saadaan nuorissa metsissä kunnostuksista, ensiharvennuksista ja ylispuuhakkuista, vanhoissa metsissä hakkuutähteistä, kanto- ja juuripuusta sekä vajaatuottoisien metsien hakkuista (metsäkeskus.fi A). Vuonna 2009 metsähakkeen energiakäyttö nousi yli kuuteen miljoonaan kuutiometriin, mutta Kansallisessa metsäohjelmassa 2015 metsähakkeen vuotuiselle käytölle on asetettu tavoitteeksi 8–12 miljoonaa kuutiometriä.

Yksityisten perheiden omistuksessa olevien metsien vuosittaisiksi kantorahatuloiksi on reaaliselältä bruttoarvoltaan arvioitu 2000-luvulla olleen noin 1,45 miljardia euroa (Hänninen ym. 2007). Kun puukauppoja tehdään kesimäärin 3,2 vuoden välein (Karppinen ym. 2002) ja yksityisomistuksessa olevia tiloja on noin 345 000, voidaan keskimääräisen puukaupan arvioida olevan 13 000 euron suuruusluokkaa. Kaupan ajoittaminen oikein on etenkin viime vuosien suurten hintaheilahtelujen vuoksi noussut merkittäväksi tekijäksi yksityismetsätalouden kannattavuuden näkökulmasta. Puunostajat tasaavat hintoja omien metsiensä hakkuin ja ostamalla tarvittaessa sopimusasiakkailtaan. Yhteistyösopimuksilla tarjotaan metsänomistajille myös suojaa hintaheilahteluista vastaan. Puunmyyntihintojen raju vaihtelu sekä veromuutokset ovat kasvattaneet metsäalan kannattavuuteen liittyviä riskejä.

Kantorahatulot ovat puukaupallisten palvelujen selkeä etu. Asiakkaalle voidaan tarjota suoraa rahamääräistä kompensatiota välittömästi toimenpiteen yhteydessä, ja kantorahatuloilla voidaan rahoittaa muita metsäomaisuutta koskevia toimenpiteitä. Ongelmia palveluntarjoajalle voi kuitenkin luoda metsänomistajien keskuudessa kasvava

riippumattomuus puunmyynnistä. Puunmyyntitulojen osuus kotitalouksien käytettävissä olevista tuloista on vähentynyt. Kuvassa 8 on puunmyyntitulojen osuus metsänomistajien nettotuloista vuosina 2000-2005 (Jouhiaho ym. 2008). Kuvasta nähdään, että yli 80 prosentille metsänomistajista puunmyyntitulot tuovat alle viidenneksen nettotuloista. Muun muassa palkansaajien ja kaupunkilaisten kohdalla puunmyyntitulojen osuus talouden kaikista tuloista oli pieni. Vastaavasti maaseudulla asuvien, maa- ja metsätalousyrittäjien sekä suurten tilojen omistajilla puukauppatulot muodostivat merkittävämmän osuuden kaikista tuloista (Jouhiaho ym. 2008).



Kuva 8. Metsänomistajien puunmyyntitulojen osuudet nettotuloista vuosina 2000-2005 (Jouhiaho ym. 2008)

Haastatteluissa tuli ilmi palveluntarjoajien näkemys, jonka mukaan osa metsänomistajista ei ole periaatteiden vuoksi valmis tuomaan metsätalouden ulkopuolista rahaa metsänhoitoon huolimatta siitä, että investoinnilla saavutettaisiin korkeitakin tuottoja. Vaikka metsätalouden aiheuttamat kustannukset ovat varsin pienet puunmyyntituloihin verrattuna (Tilli ym. 2009), saavat puukauppatuloja maksavat palveluntarjoajat etuja tällaisia asiakkaita palveltaessa kyetessään upottamaan metsänhoidon kustannuksia puukaupan tuloihin.

Puukaupalliset palvelut ovat nähtävissä taulukossa 2. Sahojen ja energialaitosten palvelut keskittyvät paljolti puunhankintaan. Ne eivät pääsääntöisesti ole metsätaollisuusintegraattien

tapaan lähteneet rakentamaan kokonaisuutena kattavaa palvelupakettia, vaan keskittyvät sahatarantautantoon. Tällöin ne jäävät helposti tuntemattomiksi kokonaispalveluita etsivien metsänomistajien keskuudessa. Toisaalta ne voivat osallistuvat etenkin kilpailutettuihin puukauppoihin, joita etenkin metsänhoitoyhdistykset järjestävät. Tällöin ne ovat mukana metsänhoitoyhdistysten tarjoamassa kokonaispalvelussa tuoden yhdistysten toteuttamaan puukaupan kilpailutukseen ostotarjouksia. Metsänhoidon ulkopuolisuus ja osallisuus puukaupassa tekee näistä puunostajista periaatteessa mielenkiintoisia kumppaneita myös puukaupasta pidättäytyville organisaatioille. Alla esitellään puukaupallisia palveluita tarkemmin.

Taulukko 2. Puukaupalliset palvelut ja palveluntarjoajat

1 = organisaatio tarjoaa kyseistä palvelua							
(1) = organisaatio voi satunnaisesti tarjota kyseistä palvelua, tai sillä on osaamista palveluun liittyen							
- = organisaatio ei tarjoa kyseistä palvelua							
	metsäkeskukset	metsänhoitoyhdistykset	integraatit	yrittäjät	pankit ja vakuutusyhtiöt	muut puunostajat	Tapio
puukaupalliset palvelut							
puukaupan palvelusopimus	-	1	1	1	-	(1)	-
puunhankinta ja korjuu	-	1	1	1	-	1	-
puukaupan ennakkomaksu ja välirahoitus	-	-	1	-	1	1	-
leimikon suunnittelu	-	1	1	1	-	1	(1)
kotitarve- ja polttopuun hankinta ja jalostus	-	(1)	(1)	1	-	1	-

Puukaupan palvelusopimus on laajin puukauppalvelu ja voi sisältää myös osia metsänhoidon, informaatio- sekä omaisuudenhoidon palveluista, mutta lähtökohtaisesti se on rakennettu puukaupan ympärille. Sitä kutsutaan myös muun muassa metsäpalvelusopimukseksi, jäsenpalvelusopimukseksi, metsäomaisuuden hoitosopimukseksi ja puukaupan yhteistyösopimukseksi (Ruohola ym. 2004).

Sopimuksessa palveluntarjoaja sitoutuu ostamaan asiakkaan myymän puun, ja asiakas antaa etuosto-oikeuden palveluntarjoajalle. Usein sopimukseen liitetään myös mahdollisuus hinnankorjaukseen asiakkaan eduksi, mikäli puun hinta muuttuu vuoden aikana. Etuna palvelulle voidaan nähdä vaivattomuus sekä puukaupparahojen sitominen kokonaisuuteen,

jolloin asiakas ei joudu tuomaan rahaa metsänomistamisen ulkopuolelta. Toisaalta koko metsänhoidon sitomista puunostajaan voidaan pitää eturistiriitana, mikäli metsänomistajan tavoitteet eroavat maksimaalisesta puunmyynnistä. Metsäomaisuuden hoitosopimukset tai metsäpalvelusopimukset ovat merkittäviä suurille puunostajille raaka-ainevirtojen turvaamiseksi ja hintojen vakauttamiseksi. Lisäksi niissä puukauppa sovitaan usein alkuvuodesta, jolloin vuoden keskihintaa saadaan laskettua hintatakuulupauksen avulla. Sopimusasiakaskauppojen osuudeksi yksityisten metsänomistajien sopimista puukaupoista on arvioitu yhdeksän prosenttia, ja myydyin puun määrästä 25 prosenttia. (Ruohola ym. 2004).

Hintatakuu on puunostajan tarjoama metsäpalvelusopimuksen lisäpalvelu. Kauppa tehdään ensin sovittuun hintaan, joka myöhemmin tarkistetaan seurantajakson hintakehityksen mukaan. Mahdollinen hintojen nousu tilitetään puunmyyjälle, mutta riskiä hintojen laskusta ei asiakkaalle synny. Hintatakuulla pyritään kannustamaan myyntipäätöksen tekemiseen ja siirtämään kauppoja alkuvuodelle. Hintatakuuiden hyvitykset eivät myöskään näy puusta maksettujen hintojen tilastoissa, joten tilastollisia keskihintoja saadaan näin alennettua. Pitkäkestoisiksi, usein kahdeksi vuodeksi sovitut hakkuuoikeudet lisäävät metsänomistajan tarvetta hinnantarkastussopimuksen tekoon epäonnistumisten välttämiseksi. Tähän palveluntarjoaja voi vaatia metsäpalvelusopimusta.

Bonusjärjestelmillä pyritään asiakkaan pitkäaikaiseen sitouttamiseen ja puunmyyntiin, sillä metsäpalvelusopimukset eivät itsessään periaatteessa sido asiakasta puukauppaan palveluntarjoajan kanssa. Sitoutuskeinoina käytetään aiempiin kauppoihin perustuvien lisähyötyjen tarjoamista, sekä sitouttamalla palveluntarjoajaan myös tulevaisuudessa. Usein bonuksia voidaan käyttää niitä tarjoavan yrityksen palveluihin ja toisinaan muihin tuotteisiin, kuten työvälineiden hankintaan. Esimerkiksi Metsäliiton jäsenetusopimuksen bonukset määräytyvät puukaupan, aiempien kauppojen ja tytäryhtiön kanssa tehtyjen metsänhoitosopimusten perusteella. Bonukset voidaan hyödyntää seuraavan puukaupan yhteydessä tai niillä voi ostaa tytäryhtiön metsäpalveluita määräaikana. Sitouttamalla asiakas muihin palveluihin pitkällä aikaperspektiivillä voidaan kannattavuusvertailujen tekemistä vaikeuttaa. Bonukset eivät myöskään erilaisten käyttökohteidensa vuoksi ole suoraan vertailtavissa eli niiden voidaan palveluntarjoajan kannalta ajatella olevan asiakkaalta otettua korotonta lainaa.

Puunhankinta ja korjuu toteutetaan käytännössä pysty- ja hankintakaupoin. Lisäksi pieni määrä raakapuusta myydään käteiskaupalla. Pystykaupassa puunostaja hankkii

hakkuuoikeudet metsään ennalta sovitulle alueelle, huolehtii hakkuista ja kuljetuksista kaukokuljetusreitien varteen, sekä kustannuksista. Puunostajat suosivat pystykauppaa. Yksityismetsien vuosittaisista puukaupoista keskimäärin reilut 80 prosenttia on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut pystykauppoja (Metla, Metinfo). Metsänomistajalle pystykauppa on vaivaton, mutta vaatii ymmärrystä kilpailutuksen toteuttamiseksi kannattavasti ja sisältää riskejä puukaupan ajoituksen epäonnistumisesta. Hintavaihteluriskiä pienentämään tarjotaan puukaupan yhteistyösopimusta.

Pystykaupat toteutetaan joko suoraan puunostajan kanssa tai valtakirjakaupoin. 1980-luvulla puukaupat sovittiin lähes yksinomaan metsänomistajan ja metsäyhtiön ostomiehen välisesti (Ruohola ym. 2004). 1990-luvun alussa metsänhoitoyhdistysten valtakirjakauppojen osuus oli kasvanut huomattavaksi, mutta suorat kaupat metsänomistajan ja yhtiöiden välillä yleistyivät vuosikymmenen loppua kohti. Vuosien 1998-2003 metsänhoitoyhdistysten valtakirjakauppojen osuus tehdyistä puukaupoista oli 38 prosenttia ja myydyistä puumääristä 28 prosenttia. Suoria kauppia metsänomistajan ja puunostajan välillä oli noin puolet sekä kauppia lukumäärän että myydyin puumäärän perusteella (Ruohola ym. 2004).

Koska metsänhoitoyhdistykset eivät saa tehdä puukauppaa omiin nimiinsä, tarjoavat ne palvelunaan valtakirjakauppaa. Valtakirjakaupassa palveluntarjoaja hoitaa puukaupan käytännönasiat asiakkaan puolesta tarjouskilpailuineen ja sopimusten sekä mittaustodistusten allekirjoittamisineen. Valtakirjakaupoilla myyneet arvostavat kilpailutusta, mahdollisuutta jakaa leimikko osiin sekä helppoutta kokemattomalle tai tilasta kaukana asuvalle (Ruohola ym., 2004). Valtakirjakaupat ovat pääasiassa metsänhoitoyhdistysten luoma vastapaino puukaupan epätasapainolle myyjän ja ostajan välillä. Tarjoamalla markkinoille useiden metsänomistajien valtakirjakaupoista koottuja suurempia puueriä yhdistykset pyrkivät parantamaan neuvotteluasemaansa. Valtakirjakauppojen määrän kasvuun on ollut syynä metsänhoitoyhdistysten kasvava osallistuminen puukauppaan edunvalvonnan lisäämiseksi (Ruohola ym. 2004).

Hankintakauppa ja käteiskauppa ovat omatoimisen metsänomistajan puukauppalajeja. Hankintakaupassa myyjä vastaa korjuusta ja kuljetuksesta kustannuksineen tien varteen. Käteiskaupassa myyjä on jo ennen kauppaa toimittanut puut jollekin varastointipaikalle. Hankintahakkuiden osuus yksityismetsien myymistä puumääristä on vajaa viidesosa (Metla, Metinfo). Kuitupuu muodostaa noin 70 prosenttia hankintana myydyistä puumäärästä (Metla,

Metinfo), sillä tarkan katkonnan merkitys on kyseiselle puutavaraaljille vähäistä. Omatoimisuusmahdollisuudet myös energiapuunkorjuun suhteen ovat hyvät johtuen työn keveydestä verrattuna muuhun puunkorjuuseen.

Puunkorjuun ja kuljetuksen palvelut tarjoavat omatoimiselle metsänomistajalle yleensä parempaa tehokkuutta tai laitteisiin perustuvaa työapua puunmyynnin toteuttamiseen. Lähikuljetus tehdään koneellisesti metsätraktoreilla tai eri tavoin varustelluilla maataloustraktoreilla, korjuussa voidaan käyttää joko konetta tai metsurityötä (Valkonen ym. 2007). Korjuu ja kuljetus puukaupasta erillisinä hankittuina ovat asiakkaalle kustannuseriä, ja koska puuta ostava organisaatio haluaa yleensä kontrolloida katkontaa, ovat korjuupalvelut puukaupasta irrallisina harvinaisia.

Koska puuta jalostavien organisaatioiden toiminta on riippuvaista puuraaka-aineesta, on markkinointi puukaupan toteuttamiseksi kiivasta. Ostajien markkinointiviestinnän perusteella aika puukaupalle näyttäisi olevan jatkuvasti suotuisa, ja kysyntä koko ajan hyvä. Puukaupan ollessa irrallisena muista palveluista hinnan merkitys nousee määrääväan asemaan. Moni puunostaja pyrkii vaikeuttamaan hinnan arvioimista ja esittämään oman kauppatapansa suotuisimpana. Kuitupuuta jalostavat kilpailevat korkeilla kuitupuuhinnoilla, vastaavasti sahat markkinoivat usein tukkivaltaista katkontaa. Esimerkiksi Koskitukin verkkosivujen laskurilla voidaan verrata puukauppatuloja kilpaileviin tarjouksiin siten, että laskuri antaa tukkisaantoeroksi automaattisesti viisi prosenttia Koskitukin hyväksi (Koskitukki).

Erikoispuunhankintaa tarjoava yritys hankkii metsänomistajalta esimerkiksi erikoispuulajeja, pylväspuuta tai ylijäreää puuta. Useimmiten pienet erikoistuneet jalostajat hankkivat erikoispuuta suoraan metsänomistajalta ja kaupantekoon liittyy odotus metsänomistajalle maksettavasta korkeammasta yksikköhinnasta. Erikoispuuerien myyminen erillisinä saattaa vaatia metsänomistajalta vaivaa, mutta verkostoitumalla muiden alan organisaatioiden kanssa erikoispuuta hankkiva yritys voi pienentää asiakkaalle koituvia etsintäkustannuksia.

Puukaupan ennakkomaksu ja välirahoitus ovat puukaupan rahoituspalveluita, joissa metsänomistaja saa osan – usein noin kolmanneksen – kauppahinnasta ennakoon. Tämä voi helpottaa asiakkaan rahoitusasemaa varmistaen samalla ostajalle puukaupan. Puunhankintaorganisaatiolle ennakkomaksun tarjoaminen on melko vähäinen ja lyhytkestoinen rahoituskustannus, mikäli sen avulla puukauppa toteutuu. Toisaalta pienen

organisaation näkökulmasta rahoituksen vaatimat summat voivat olla merkittäviä. Asiakkaalle rahoitus on vaivaton, kun pankkien perimät käsittelykustannukset ja muodollisuudet voidaan välttää. Ennakkomaksu ja välirahoitus ovat luonteeltaan omaisuudenhoidollisia palveluita, jotka puukaupan lisäpalveluina on tarkoitettu alentamaan kynnystä kaupan solmimiseen.

Leimikon suunnittelu on puukaupan ennakkotoimenpide, jossa metsää rajataan hakkuita varten maastossa metsänomistajan toivomusten mukaan. Maastokäynnillä kartoitetaan hakettava alue, hakkuutavat, tehdään arvio puuston määrästä ja arvosta, selvitetään kuljetusreitit ja ennakkoraivauksen tarve sekä suunnitellaan uudistaminen, mikäli kyse on päätehakuusta. Maastokäynnin yhteydessä voidaan kartoittaa myös muita tarpeita metsänhoitotoimenpiteille. Leimikon suunnittelu helpottaa puunostajien kilpailuttamista, sillä leimikko on puunoston kannalta valmis kokonaisuus. Palveluun voi myös liittää puukauppaan liittyvää neuvontaa ja kilpailutusta, jolloin palveluntarjoaja antaa osaamistaan ja verkostoaan metsänomistajan käyttöön.

Metsänhoitoyhdistykset tekevät valtaosan puunmyyntisuunnitelmista. Toiminnanjohtajien arvion mukaan yhdistykset toteuttavat hieman yli 80 prosenttia yksityismetsien puunmyyntisuunnitelmista ja puukaupparjousten vertailusta (Yksityismetsien palvelutuotanto...). Teollisuus hoitaa yhdessä metsäpalveluyrittäjien kanssa loput puunmyynnin suunnittelusta. Leimikon suunnittelu yhdessä metsänomistajan kanssa on luonteva vuorovaikutustilanne, jolloin on hyvät mahdollisuudet kuunnella asiakkaan toiveita. Puunmyynnin suunnittelupalvelu on myös sujuva markkinointikanava esimerkiksi palveluorganisaation omien korjuupalvelujen tarjoamiselle. Puunmyyntisuunnitelmaan liittyvät mahdollisuudet asiakassuhteen monipuoliseen rakentamiseen lisäävät varmasti muidenkin tahojen kiinnostusta palvelun tarjoamiseen.

Kotitarve- ja polttopuun hankinta ja jalostus ovat metsänomistajan omista metsistä saaman puun käytön tukemista. Palveluntarjoaja voi kerätä esimerkiksi hakkuiden yhteydessä polttopuiksi sopivaa puutavaraa metsänomistajan omaan käyttöön. Sitä voidaan jalostaa myös pidemmälle esimerkiksi siirrettävällä kenttäsaahalla tai hakettaa metsänomistajan omaan käyttöön. Laajimmillaan jalostukseen on liitytty koko ketju valmiiksi taloksi puiden valitsemisesta aina hakkuiden, mittausten, kuljetuksen, sahaamisen, kuljettamisen ja jalostamisen kautta asentamiseen asti (esim. Puupalvelu O. Rukko), mutta yleensä kotitarve

Pientalojen polttopuun käyttö on ollut kasvussa, ja lämmityskauden 2007-2008 käyttö oli 6,7 miljoonaa kuutiometriä (Torvelainen 2009). Piensahoilla sahautetun kotitarvepuun määräksi on arvioitu vuonna 1998 olleen vajaa miljoona kuutiometriä (Ylitalo ym. 2000). Kotitarvepuun käyttöön liittyvää palvelutarjontaa rajoittaa verovelvollisuus oman puun käytöstä.

5.1.3 Omaisuudenhoidolliset palvelut

Taulukon 3 mukaiset omaisuudenhoidolliset palvelut kattavat tässä tutkimuksessa niin metsäomaisuuden kokonaisuuden omaisuuseränä ajateltuna kuten metsäomaisuudesta saatavina rahallisina tuottoinakin. Anttilan ja Ripatin (2006) arvion mukaan 40 prosenttia puunmyyntituloista käytetään päivittäiseen kulutukseen, lähes neljäsosa suureen kertaluontoiseen hankintaan tai investointiin, viidennes säästämiseen ja sijoittamiseen ja loput 15 prosenttia lainojen hoitoon.

Tillin ym. (2009) arvion mukaan vajaa viidennes metsänomistajista ei mittaa metsätaloutensa kannattavuutta lainkaan, ja lähes kaikki kannattavuutta mittaavat arvioivat tuottoja puun hintakehityksen perusteella. Sitoutuneen pääoman tuoton arvioiminen on harvinaisempaa, mutta metsätilan hankintahinnan kokeminen uponneeksi kustannukseksi on ymmärrettävää tilanteissa, joissa metsä oletetaan säilytettävän suvun hallussa. Metsänomistukseen on liittynyt mielikuva vakaasta sijoituksesta. Metsän puusto on ainakin osin inflaatio suojaava omaisuutta. Lisäksi varannon määrä kasvaa suhdanteista riippumatta, ja pysty puusto on helposti varastoitavissa (Viitala 2008). Vaikka etenkin puuston arvo voi suhdanteista riippuen heilahdella rajustikin, voidaan hakkuita usein ajoittaa joustavasti markkinatilanteen ja oman rahantarpeen mukaan. Teollisuus pyrkii tasaamaan suhdannevaihteluita ja spekulointia puunmyyntiajankohdalla sitomalla suurimmat puunmyyjät tasaisiin puukauppoihin yhteistyösopimuksin. Lisäksi valtio on ottanut asiakseen säädellä puunmyyntiä tilanteen mukaan muuttuvalla verokohtelulla.

Taulukko 3. Omaisuudenhoidolliset palvelut ja palveluntarjoajat

1 = organisaatio tarjoaa kyseistä palvelua							
(1) = organisaatio voi satunnaisesti tarjota kyseistä palvelua, tai sillä on osaamista palveluun liittyen							
- = organisaatio ei tarjoa kyseistä palvelua							
	metsäkeskukset	metsänhoitoyhdistykset	integraatit	yrittäjät	pankit ja vakuutusyhtiöt	muut puunostajat	Tapio
omaisuudenhoidolliset palvelut							
tilakohtainen metsäsuunnitelma	1	1	1	1	-	-	(1)
metsätila-arvio ja kiinteistöväilytys	(1)	1	1	1	1	(1)	(1)
rahoitus- ja sijoituspalvelut	(1)	-	1	-	1	-	(1)
metsävakuutus	-	-	-	(1)	1	-	-
metsätilan valvontapalvelut	-	-	1	1	-	-	-
kuluttajapalvelut	-	1	1	1	1	-	-

Tilakohtaisella metsäsuunnitelmalla suunnitellaan metsän käyttöä. Puusto, kasvupaikat ja luontokohteet kartoitetaan ja niiden perusteella tehdään kuviokohtaiset toimenpidesuunnitelmat, kustannus- ja tuloarviot sekä kartat. Suunnitelma helpottaa toimenpiteiden tekemistä, ja ajantasaisella suunnitelmalla voi myös saada korkeampaa Kemera-tukea metsänhoitotöihin. Metsäsuunnittelua markkinoidaan myös erikoismetsäsuunnitelmien muodossa, jolloin asiakkaan arvostuksia luvataan huomioida monipuolisemmin. Erikoismetsäsuunnitelmiksi voidaan katsoa myös esimerkiksi vihreät metsäsuunnitelmat, joissa huomioidaan puuntuotannon lisäksi aiempaa kattavammin arvokkaat luonto-, maisema- ja virkistyskohteet sekä niille sopivat toimenpide- ja käsittelyehdotukset (von Boehm 2008).

Metsäsuunnitelmaa voidaan tarkastella ja ylläpitää myös verkkometsäsuunnitelmalla. Puunostajan tarjotessa palvelua tämä pääsääntöisesti hankkii oikeudet metsänhoitoyhdistyksen tekemän suunnitelman käyttöön verkossa metsänomistajan valtuuttamana. Palveluntarjoajalle tämä antaa ajantasaista tietoa asiakkaan suunnitelmista, asiakkaalle puolestaan mahdollisuuden tietojen päivittämiseen ja ylläpitoon edullisemmin. Verkkometsäsuunnitelmaan voidaan lisäpalveluina liittää ajantasaiset ilmakuvatiedot, verolaskuri ja alkuopastus.

Vaikka metsäsuunnitelmien laadinta periaatteessa on kilpailunalaista ja metsänomistajan tilaamaa, tekevät metsäkeskukset valtaosan metsäsuunnitelmista: pinta-alaltaan lähes 90 % ja kappalemäärältään tilakohtaisista yli 80 %. Metsänhoitoyhdistykset hoitavat loput suunnitelmista lukuun ottamatta noin kolmea prosenttia, josta vastaavat yritykset (Tapion vuositilastot 2009). Valtion tuki on tarjolla toistaiseksi vain metsäkeskusten tekemille suunnitelmille (Markkula, 2005).

Metsäsuunnitelman laatiminen yhdessä metsänomistajan kanssa on puunmyyntisuunnitelman tapaan luonteva henkilökohtainen vuorovaikutustilanne pitkäaikaisen asiakassuhteen solmimiseen. Mikäli kilpailu metsäsuunnitelmien suhteen tulee vapautumaan, tarjoaa se mahdollisuuksia entistä kattavampaan palveluntarjontaan yksittäisten organisaatioiden tapauksissa.

Metsätila-arviot ja kiinteistövälityspalvelut tuottavat useimmiten menetelmiä metsätilan taloudellisuuden arvioimiseen ja kauppaan. Tila-arvioita tarvitaan etenkin omaisuutta siirrettäessä, mutta myös esimerkiksi vakuutettaessa. Arvioinnin tekemistä vaikeuttaa metsätilojen ominaisuuksien monipuolisuus aina maaperästä sijaintiin ja metsätilan mahdollisten muiden käyttömuotojen arvioimiseen ulottuvina. Arvioita tehdään eniten aiemmin toteutuneisiin vastaaviin kauppoihin perustuvien kauppa-arvomenetelmin sekä tulevaisuuden tuottoa arvioivien laskennallisten tuotto- ja summa-arvomenetelmin (Paananen 2009).

Metsäkiinteistövälityspalvelut ovat metsäkiinteistöjen myymis- ja ostamispalveluita. Valtaosa metsätilaomistuksista siirtyy suvun sisäisesti, joten vapaille markkinoille tiloja tulee vähän. Vuonna 2009 Suomessa tehtiin yhteensä 2210 yli kahden hehtaarin metsäkiinteistökauppaa (Metla, Metinfo). Keskipinta-alaltaan kaupat olivat 18,3 hehtaarin suuruisia ja hehtaarikohtainen mediaanihinta oli hieman yli 2000 euroa. Hinnat kuitenkin vaihtelevat suuresti riippuen tilan sijainnista ja tilakohtaisista ominaisuuksista. Suurin osa kaupoista tehdään taimikkovaltaisista tiloista, mikä siirtää odotettavia tuloja tulevaisuuteen ja laskee hintaa. Ainoastaan 15 prosenttia metsänomistajista on hankkinut metsätilansa pääosin tai kokonaan vapailta markkinoilta loppujen tilojen siirtyessä perintöinä, lahjoina tai ostoina sukulaisilta ja vanhemmilta (Hänninen ja Kurttila, 2009).

Metsäkiinteistökauppaan liittyy huomattavia riskejä. Tilan arvonmääritys ei välttämättä ole helppoa eikä yksiselitteistä, eikä metsäkiinteistöjen arvonmäärityksen käytäntöjä ole kyetty standardoimaan (Holopainen ja Viitanen 2009). Kauppa on metsänomistajalle suuri kertaluonteinen ja peruuttamaton taloudellinen tapahtuma, joten riskit voivat olla varsin suuria. Toisaalta epätasapaino kysynnän ja markkinoille tulevien tilojen välillä antaa tilaa myyvälle hyvät mahdollisuudet kilpailuttamiseen. Lisäksi vapaille markkinoilla myydyt metsätilat ovat keskimääräistä vähäpuustoisempia (Holopainen ja Viitanen 2009), mikä alentaa puunhinnan vaihtelusta aiheutuvaa riskiä.

Metsänhoitoyhdistyksillä on kiinteistökaupan kannalta hyvä asema markkinoilla, sillä niillä on usein suora yhteys metsänomistajaan sekä tietoa ja osaamista metsäkiinteistöjen arvioimiseen. Yhdistykset tekevät yhteistyötä ja ovat osaomistajia kahdeksassa metsäkiinteistövälitysyrityksessä. Pankkien ja metsänhoitoyhdistysten kilpailuasemaa ei haastattelujen perusteella koettu kovinkaan selväksi kummankaan osapuolen taholta, sillä metsänhoitoyhdistykset ovat keskittyneet pelkkiin metsäkiinteistöihin pankkien kiinteistöpalvelujen kattaessa myös asuinkiinteistöt. Mahdollisuuksia pankkien ja yhdistysten yhteistyölle on myös tarkasteltu (esim. Kaura-aho 2005).

Myöskin energiayhtiöt osallistuvat tilakauppoihin ostamalla ja vuokraamalla metsänomistajilta soita turvetuotantoon. Tarjonnassa perustellaan turvetuotantoa ainoaksi keinoksi saada maasta edes jotain tuottoa. Neljän miljoonan hehtaarin ojittamattomasta suomäärästä turpeen ottoon soveltuvaa suota on noin 1,2 miljoonaa hehtaaria, josta tällä hetkellä käytössä on noin 100 000 hehtaaria (Vesala ym. 2010). Turpeella on viime vuosina tuotettu 6-7 prosenttia Suomen sähköenergiasta ja viidennes kaukolämmöstä. Turpeennoston loputtua osalle alueista on perustettu ruokohelpivilejelmää energiatuotantoa varten.

Rahoitus- ja sijoituspalvelut tarjoavat mahdollisuuksia tasata metsätalouden tuottojen ja kulujen välistä eriaikaisuutta. Kuluja voidaan rahoituspalveluilla osittaa pidemmälle aikavälille, jolloin metsänomistaja voi tehdä kannattavan metsänkasvatuksen tai puunmyynnin suhteen oikea-aikaisia toimenpiteitä. Esimerkiksi metsätilakaupan rahoitus voidaan toteuttaa pankkilainan turvin, ja metsä voidaan asettaa luoton vakuudeksi. Puunostajien tarjoamat puunmyynnin ennakkorahoituspalvelut on tehty helpottamaan asiakkaan puukauppaa, kun niitä käsitellään puukaupan palveluina. Pankkien vastaavat palvelut ovat korollisen lainan myöntämistä.

Kestävän metsätalouden rahoituslaki on luotu parantamaan metsätalouden kannattavuutta ja innostamaan metsänomistajia sellaisten töiden tekemiseen, joiden hyödyt realisoituvat vasta pitkällä aikavälillä. Metsänomistajan kannalta haasteita saattaa tulla siitä, että tuet maksetaan vasta jälkikäteen. Ongelmana rahoituksessa ilmeni erään haastatellun mukaan siinä, että tukirahat saattavat loppua kesken vuoden, jolloin töiden toteutusta joudutaan lykkäämään. Tämä vaikeuttaa metsänomistajan lisäksi palveluorganisaatioiden töiden suunnittelemista.

Sijoituspalvelut tarjoavat sijoituskohteita puunmyynnistä tai tilakaupoista saaduille tuloille. Sijoituskohteina metsänomistajille tarjotaan muun muassa säästö- ja käyttötilejä, rahastoja, eläke- ja säästöhenkivakuutuksia sekä muita varainhallintapalveluita. Pankit tarjoavat runsaasti sijoitusmahdollisuuksia, vaikka yhden haastatellun palveluorganisaation edustajan mukaan etenkin vanhat metsänomistajat eivät tahdo löytää houkuttelevia kohteita puukauppavarojen sijoittamiseen, sillä oman elämän suuret investoinnit on yleensä jo tehty.

Myös metsäteollisuusintegraattien palveluvalikoimista löytyy erilaisia sijoituspalveluita. Eräs näistä on mahdollisuus osuuskuntasijoittamiseen, joka tarjoaa keinoja verosuunnittelulle osuuskorkojen rajoitetun verovapauden kautta. Vastaavasti myös tarjolla oleva puukauppaan liitetty tilisäästämismuoto mahdollistaa puukaupan verojen maksamisajankohdan siirtämisen hetkeen, jolloin varat nostetaan tililtä. Metsäteollisuusintegraattien sijoituspalveluilla on eroja. UPM on rajannut ne toimintansa ulkopuolelle haastattelun perusteella ja tarkoituksena on nimenomaisesti keskittyä palvelutarjonnassa metsiin ja niille tehtäviin toimenpiteisiin. Stora Ensolla Tähtitili-sijoituspalvelun markkinoinnissa kerrotaan helppoudesta ja vaivattomuudesta, kun kiinteäkorkoinen tilipalvelu on rakennettu toimimaan yhteistyössä pankkien verkkopalveluiden kanssa. Metsäliiton sijoituspalvelut ovat integraattien valikoimista monipuolisimmat tarjoten mahdollisuuksia osuuskuntasijoittamiseen, mutta vaativat myös runsaasti perehtymistä osuuskunnan toimintaan.

Oman metsätilan liittäminen yhteismetsään voidaan tulkita sijoituspalveluksi, sillä metsäomistuksen luonne muuttuu neutraalimman omaisuuserän suuntaan. Metsänomistaja luopuu oikeudestaan tiettyyn alueeseen, joka on saattanut periytyä suvussa, joten sosiaaliset ja tunteisiin perustuvat kustannukset voivat olla suuria. Yhteismetsien markkinoinnissa käytetään ilmaisia, joissa metsää kuvataan sijoituksellisena omaisuutena ja etuina mainitaan usein ammattimainen hoito, mittakaavaetuihin perustuva kustannustehokkuus sekä verohyödyt. Liittymällä yhteismetsään omaisuuden luonne muuttuu enemmän

sijoitustyyppiseksi. Metsänomistajalle annetaan tällöin osuus yhteismetsästä ja sen tuotoista, mutta metsän hallinta keskitetään muiden osakkaiden kanssa yhdelle toimijalle.

Metsävakuutus on riskienhajauttamispalvelu, joka tasaa metsiin kohdistuvia omaisuusriskejä pitkälle aikavälille. Suppeimmillaan metsävakuutus korvaa lähinnä metsäpaloja ja nuoren metsän puuston odotusarvon laskua, laajimmillaan edellisten lisäksi myrskytuhoja, lumi-, hyönteis-, sienitauti-, tulva-, eläin-, ilkivalta-, anastusvahinkoja. Suoraan metsiin liittyvien vakuutusten lisäksi vakuutuksia tarjotaan tilapäistyövoimalle ja oikeusturvaksi. Erään arvion mukaan vain noin kolmannes yksityisomistuksessa olevista metsistä on vakuutettu (Vain kolmannes...), mutta haastattelujen perusteella nykyinen määrä on 40–50 prosenttia.

Metsävakuutusten markkinoinnilla on pyritty kasvattamaan vakuuttamisen määriä. Markkinointi on ollut näkyvää, ja ajankohtaiset uutiset myrskytuhoista ovat lisänneet keskustelua aiheen ympärillä. Kuten monissa muissakin omaisuudenhoidollisissa palveluissa, myös metsävakuutusten markkinoinnissa metsää rinnastetaan sellaiseen omaisuuteen, jota vakuutetaan yleisemmin – esimerkiksi asuntoon. Myös metsiin kohdistuvia monenlaisia uhkia esitellään markkinoinnissa.

Haastatellun vakuutusalan edustajan mukaan asiakkaiden uskollisuus maa- ja metsätalouselialalla on tavallista korkeampi, joten saatu asiakkuus on helppo säilyttää. Toisaalta kilpailijoilta pyritään viemään asiakkaita pankki- ja vakuutuspalvelujen keskittämisestä tarjotuin eduin. Tutkimuksen aikana pankki- ja vakuutuspalveluita tarjoavien organisaatioiden välillä on ollut näkyvää kamppailua markkinoista mainonnan keinoin. Etenkin kaikkien palveluiden keskittämisestä samalle organisaatiolle on tarjottu vaikeasti vertailtavia alennuksia. Vakuutusmyyntiä tehdään myös pienimuotoisesti yhteistyössä metsäpalveluyrittäjien kanssa, jotka toimivat vakuutusyhtiöiden myyntimiehinä.

Metsätilan valvontapalveluilla tarkoitetaan tässä tarkastuskäyntejä ja fyysisestä omaisuudesta huolehtimista. Palvelujen ydin on valvoa omaisuuden kuntoa ja tarvittaessa ilmoittaa muuttuneesta tilanteesta. Valvontapalvelut vastaavat tarpeeseen, joka syntyy metsänomistajan rajoitteista vierailta tilallaan riittävän usein. Omaisuudenvalvontapalveluita ovat muun muassa metsänuudistamisen valvonta, tilakäynnit myrskyjen jälkeen, tieisännöinti sekä metsävahinkoarviot. Metsätilojen yhteydessä on usein asuinrakennus. Vuonna 1999 puolet metsänomistajista asui tiloillaan (Karppinen ym. 2002). Lisäksi tilojen yhteydessä voi

olla kesämökkejä. Niin kutsutut mökkitalkkarinpalvelut ovat lisänneet suosioitaan, ja myös suurten metsäteollisuusintegraattien keskuudessa käynnistellään palveluita sekä sopimusyrittäjien ympärivuotiseksi työllistämiseksi että asiakaspalvelun monipuolistamiseksi.

Kuluttajapalvelut ovat metsänomistuksesta saatavien tulojen käyttökohteita. Anttilan ja Ripatin (2006) mukaan noin 40 prosenttia puunmyyntituloista käytetään päivittäiseen kulutukseen ja lähes neljännes suureen kertaluontoiseen hankintaan tai investointiin. Anttilan (2008) mukaan pääasiallisesti kertaluontoisista investoinneista 45 prosenttia käytetään maatalouden rakennuksiin ja koneisiin. Autoihin, veneisiin asuntoihin ja matkailuun käytetään loput lukuun ottamatta lisämetsiä, joita ostetaan noin 12 prosentilla puukauppatuloista saatavista kertaluontoisista hankinnoista. Metsäalan ulkopuolisista kuluttajapalveluista etenkin matkailu- ja puurakennuspalveluita mainostettiin metsänomistajille suunnattujen palvelujen yhteydessä. Osa palveluorganisaatioista järjestää asiakkailleen matkoja asiakassuhteen syventämiseksi.

5.1.4 Informaatiopalvelut

Informaatiopalvelut tarkoittavat metsänomistajille tarjottuja tieto- ja koulutuspalveluita. Mikäli osaamistaso metsänhoitotöissä laskee tulevaisuudessa ennusteiden (esimerkiksi Hänninen 2010) mukaan, olisi painopisteen tulevaisuudessa oltava neuvonnan kehittämisessä sekä siinä, että palveluiden ja palveluntarjoajien on todella kiinnostettava metsänomistajia (Rämö ja Toivonen 2007). Informaatiopalvelut tarjoajineen ovat nähtävissä taulukossa 4.

Koska informaatiopalvelut kohdistuvat enimmäkseen metsänomistajiin itseensä, voidaan niillä vaikuttaa metsänomistajien asenteisiin. Tätä kautta omatoimisuus tai aktiivisuus palveluiden ostamiseen voi lisääntyä. Mikäli kehitys metsäalan informaatiopalveluissa kulkee samaan suuntaan kuin aiemmin esimerkiksi otetuissa lääkäripalveluissa, saattavat metsänomistajat etsiä entistä enemmän tietoa myös omatoimisesti. Toisaalta vieraantuminen metsistä voi heikentää kiinnostusta perehtyä vieraaseen alaan. Metsäalan palvelutarpeita ei välttämättä koeta yhtä omakohtaisiksi ja kriittisiksi kuin lääkäripalveluita.

Taulukko 4. Informaatiopalvelut ja palveluntarjoajat

1 = organisaatio tarjoaa kyseistä palvelua							
(1) = organisaatio voi satunnaisesti tarjota kyseistä palvelua, tai sillä on osaamista palveluun liittyen							
- = organisaatio ei tarjoa kyseistä palvelua							
	metsäkeskukset	metsänhoitoyhdistykset	integraatit	yrittäjät	pankit ja vakuutusyhtiöt	muut puunostajat	Tapio
informaatiopalvelut							
neuvonta ja koulutus	1	1	1	1	1	-	(1)
asiainhoitopalvelut	-	1	1	1	1	-	-
julkaisut	1	1	1	1	1	1	1
kirjanpidon ja tietotekniikan palvelut	1	1	1	1	1	-	(1)
sertifiointi ja tarkastuspalvelut	1	1	-	1	-	-	(1)

Suosituimmat keinot hankkia metsätietoa ovat Metsänomistaja 2010-tutkimuksen (Hänninen 2010) ennakkotulosten perusteella passiiviset kanavat. Ennakkotulosten mukaan tiedonhankintakanavat kiinnostavimmista lähtien ovat metsälehdet, henkilökohtainen neuvonta, metsätiedotteet ja esitteet, sanomalehdet, radio ja televisio, metsäsuunnitelmat, yleisötilaisuudet, Internet, metsäkurssit ja metsäkirjat.

Neuvonta- ja koulutuspalveluilla pyritään metsänomistajan omien taitojen parantamiseen hänen metsäalaaan liittyvässä osaamisessaan. Henkilökohtainen neuvonta tähtää metsänomistajan omien taitojen parantamiseen esimerkiksi luonnonhoitotöissä ja tukihakemusten laatimisessa. Viestinnän keinona henkilökohtainen neuvonta on yksikkökustannuksiltaan kallis mutta tehokas. Se mahdollistaa hyvän vuorovaikutussuhteen luomisen. Sen avulla voidaan perehtyä ongelmiin syvällisesti ja tapauskohtaisesti, joten asiantuntijapalvelut sisältyvät myös henkilökohtaisen neuvonnan palveluihin. Lisäksi neuvonnan tukena voidaan käyttää erilaisia julkaisuja. Ryhmä- ja joukkoneuvonta tarjoavat suurempien yksiköiden informointia tai koulutusta, jolloin yksikkökustannukset ovat pienempiä, mutta yksilöllisyys vähenee. Etenkin puukauppaa avustavia neuvontapalveluita, lakipalveluita sekä apua ilmoitusten ja tukihakemusten täyttämiseen on tarjolla myös muiden kuin lakisääteisesti neuvontaa tarjoavien toimijoilta.

Neuvonta on metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten lakisääteinen tehtävä. Vuonna 2009 metsänhoitoyhdistyksillä oli yli 130 000 ja metsäkeskuksilla 46 000 henkilökohtaista asiakaskontaktia (Tapion vuositilastot 2009). Metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset järjestivät 1 200 kurssia metsänomistajille. Niistä metsänhoitoyhdistysten kursseilla osallistujia oli noin 26 000 ja metsäkeskusten kursseille ja tilaisuuksiin osallistujia oli 17 000. Metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten järjestämiin yli tuhanteen joukkoneuvontatilaisuuteen osallistui vuonna 2009 yhteensä 92 000 henkeä, joista metsänhoitoyhdistysten tilaisuuksiin 39 000 ja metsäkeskusten 53 000 osallistujaa (Tapion vuositilastot 2009).

Asiainhoitopalvelut eroavat neuvonnan ja koulutuksen palveluista siinä, että tavoitteena ei ole parantaa metsänomistajan omaa osaamista, vaan toteuttaa työ asiakkaan puolesta. Usein asiainhoitopalvelut vaativat erityisosaamista joltain alalta, joten metsänomistajan on kannattavampaa ostaa palvelu kuin perehtyä ongelman aihepiiriin omatoimisesti. Lakipalveluita, sukupolvenvaihdoksia, verosuunnittelua, kannattavuuslaskelmia, tukihakemuksia, ilmoituksia, rauhoittamisselvityksiä ja vastaavia voidaan toteuttaa jättämällä ne palveluntarjoajalle. Osa asiainhoidon palveluista voidaan tavoitteiden puolesta tulkita myös omaisuudenhoitopalveluiksi.

Metsätilan sukupolvenvaihdokseen liittyvät informaatiopalvelut tulivat useassa haastattelussa esille, kun keskusteltiin markkinoilta puuttuvista palveluista. Palvelun tarjoaminen vaatii sekä lakiosaamista että metsätalouden ominaispiirteiden tuntemusta. Koska osiin tiloista kuuluu lisäksi maatila, vaaditaan tuntemusta myös maatalouden alalta. Sukupolvenvaihdoksen palvelulla pyritään omaisuuden siirtämiseen kustannustehokkaasti seuraavalle sukupolvelle, jolloin onnistunut verosuunnittelu vaatii usein tapauskohtaista perehtymistä.

Julkaisut ovat tässä erilaisia metsänomistajille kohdennettuja julkaisuja ja viestintäpalveluita. Niitä ovat muun muassa lehdet, jäsenkirjeet, verkkosivut, lehtiartikkelit, esitelmät, oppaat ja muu pääosin yksisuuntainen viestintä. Palveluilla voidaan ylläpitää yhteyttä asiakkaaseen ja muistuttaa olemassaolosta sekä aktivoida metsänomistajia. Tiedotustoiminta voi asiakkaalle tarjota ajantasaisen tietolähteen metsäalasta, kuten hintatilastot metsätila- ja puukaupoista tekevät.

Verkkopalvelut tarjoavat perinteiseen tiedottamiseen nähden huomattavasti paremmat keinot vuorovaikutteiseen tiedottamiseen. Erilaiset foorumit keskusteluille, metsätilojen ja materiaalien kaupalle sekä työnvälitykseen tarjoavat metsänomistajille keinoja suoraan yhteyteen haluamansa toimijan kanssa ilman välikäsiä. Esimerkiksi metsäkeskusten, metsänhoitoyhdistysten, Stora Enson ja Metsäliiton yhteistyössä tarjoama MetsäTV-verkkopalvelulla tarjotaan tietoa metsänomistamisen ajankohtaisista aiheista. Lähtökohtana palvelussa on metsänomistajan hyötynäkökulma (Perusasiat haltuun). Vastaavankaltaista aktivoivaa, tietoa jakavaa ja samalla palveluntarjoajan sanomaa levittävää valistusohjelmaa tarjoaa myös UPM yhteistyössä Vihreä kulta -televisio-ohjelman tekijöiden kanssa.

Kirjanpidon ja tietotekniikan palvelut ovat tässä metsätalouttaan itse hoitaville metsänomistajille suunnattuja ohjelmistoja, ohjelmistoylläpitoa, neuvontaa ja opastusta yksityismetsätalouden, puukaupan sekä taloushallinnon seurantaan ja suunnitteluun liittyen. Lisäksi on tarjolla pienyrittäjille tarkoitettuja kirjanpito-ohjelmia yrittäjätuypisille metsänomistajille. Näiden avulla voidaan helpottaa metsän tuottojen ja kulujen seurantaa ja pitää kirjanpito ajan tasalla. Markkinat ovat rajalliset, sillä moni organisaatio tarjoaa palveluita muiden verkkopalveluidensa yhteydessä.

Sertifiointin ja tarkastuksen palveluin voidaan varmistaa toiminnan laatua. Sertifiointin tarkoituksena on tarjota loppukäyttäjälle tietoa puuntuotannon kestävydestä, minkä pitäisi parantaa metsänomistajalle puusta maksettua hintaa. Suomessa käytetään pääsääntöisesti metsäteollisuuden tukemaa mallia, jossa sertifiointi toteutetaan alueellisin ryhmäsertifioinnein. Suomen metsistä 95 prosenttia on sertifioitu PEFC-järjestelmän osana olevan FFSC-standardin mukaisesti, mutta myös FSC-sertifiointia on mahdollista hankkia (esimerkiksi Innofor).

Tarkastuspalveluilla metsänomistaja voi mittauttaa saamaansa palvelun laatua ulkopuolisella arvioijalla. Esimerkiksi korjuujäljen laadun tarkkailu on osa metsäkeskusten viranomaistoimintaa ja vuonna 2009 ne suorittivat maa- ja metsätalousministeriön toimeksiannosta 453 harvennushakkuu- ja 170 energiapuuharvennuskuviota (Metsäkeskusten uutiskirje 2010).

5.2 Metsäpalveluiden tarjoajat

5.2.1 Yleistä

Erään haastattelun perusteella on palveluorganisaation kannalta periaatteessa yhdentekevää, mitä toimenpiteitä metsille tehdään, kunhan jotain tehdään. Myös niille toimijoille, jotka eivät ole osallisina puukaupassa, puuntuotannon maksimoiminen kasvattaa markkinoita metsille tehtävien toimenpiteiden tarpeen lisääntyessä. Passiivinen metsänomistus, jossa metsät jätetään rauhaan, ei ole nykyisten metsälakilla toimivien organisaatioiden etujen mukaista. Vaikka muutakin toimintaa, kuten riista- ja porotaloutta, metsien muiden tuotteiden keruuta sekä luontomatkailua harjoitetaan, ei metsänomistajille juurikaan tarjota näihin liittyviä heitä hyödyttäviä palveluita. Metsien markkinahintaisen alkutuotannon vajaan kahden miljardin euron vuotuisesta nimellisarvosta yli 90 prosentin osuus on ollut ainespuuta (Lähtinen 2010). Jotta nykyisten palveluorganisaatioiden palvelulupausten sisältöjä olisi helpompi ymmärtää, tulee organisaatioiden perusteet palvelujen tarjoamiseen selvittää.

5.2.2 Metsäkeskukset

Metsäkeskusten voidaan katsoa saaneen alkunsa 80 vuotta sitten yksityismetsälain tullessa voimaan, vaikka nimi ja toiminta ovat myöhemmin muuttuneet. Metsäkeskusten päätehtävänä on ollut metsälakien valvonta sekä metsätalouden edistäminen. Vuoden 1996 lakiuudistukset muuttivat ja laajensivat metsäkeskusten tehtäviä eriyttäen viranomaistehtävät ja vapauttaen tuotantotoiminnan kilpailulle. Samalla alueellisten metsäkeskusten määrä väheni yhdeksästätoista kolmeentoista. Ekologinen ja sosiaalinen kestävyys nostettiin talousnäkökulman rinnalle metsälakien valvonnassa. Vuoden 2005 lakimuutoksella tiivistettiin metsäkeskusten ja Tapion yhteistyötä (metsäkeskus.fi B).

Alueellisia metsäkeskuksia on tällä hetkellä Suomessa 13 kappaletta ja niillä on yhteensä 153 toimipistettä. Vuonna 2009 metsäkeskuksissa työskenteli kaikkiaan 1081 toimihenkilöä, ja tilikauden toiminta oli suuruudeltaan 90 miljoonan euron luokkaa. Tästä puolet rahoitettiin julkisin varoin ja puolet liiketoiminnalla. Julkisia varoja käytettiin viranomaistoimintaan lähes 12, edistämistoimintaan 36 ja koulutukseen sekä tiedotukseen yli 7 miljoonaa euroa. Edistämistoiminnasta metsävaratietojen tuottamiseen ja ylläpitoon käytettiin yli 16 miljoonaa euroa.

Metsäkeskusten tehtävät jakaantuvat viranomaistoimiin ja metsätalouden edistämistehtäviin. Edistämistehtävien tarkoituksena on edistää metsien kestävää hoitoa ja käyttöä sekä monimuotoisuuden säilyttämistä ja muuta metsätalouden ympäristönsuojelua. Tämä toteutetaan metsänomistajien neuvonnalla, tiedottamisella ja koulutuksella, huolehtimalla raskaista metsänparannustöistä kuten teistä ja ojista, hoitamalla aluesuunnittelua ja laatimalla tilakohtaisia metsäsuunnitelmia, edistämällä metsävarojen käyttöä ja laatimalla alueellisia metsäohjelmia. Puukauppa rajautuu täysin metsäkeskusten toiminnan ulkopuolelle. Viranomaistoiminnoin hoidetaan metsälakien valvontaa ja rahoitustukien myöntämistä. Näistä keskeisimpiä ovat metsänhakkuiden valvonta, metsänuudistusvelvoitteen noudattamisen valvonta, Kemera-tukien myöntäminen, hirvieläintuhojen arviointi ja metsätuhojen leviämisen ehkäiseminen sekä säädösperusteisten luonnonarvojen säilyttäminen metsätalouden toimien yhteydessä. (Rantala 2008) Metsäkeskuksista on alueellisesti muodostunut metsänomistajia ja metsäpalveluyrittäjiä toisiinsa yhdistäviä toimijoita (Mäki ja Ripatti 2010).

Eräissä haastattelussa tuli ilmi, että monet metsäkeskusten tarjoamat palvelut eivät suuremmissa määrin kiinnosta muita markkinatoimijoita. Etenkin toteuttavien töiden organisointi vaatii laajaa alueellista suunnittelua ja vie aikaa. Pienillä toimijoilla on heikot rahoituskelliset mahdollisuudet tällaisten palvelujen tarjoamiseen etenkin toimittaessa jälkikäteen maksettavien tukien varassa. Suunnittelupuolella metsäkeskukset saavat tukea tilakohtaisen metsäsuunnitelman tekemiseen aluesuunnittelutukien kautta. Tilakohtaisten suunnitelmien tekeminen puolestaan kiinnostaisi muita markkinatoimijoita, sillä suunnitelmat ohjaavat metsänkäyttöä ja toimivat luontevina asiakaskontakteina. Metsäkeskusten edustaja mainitsi haastattelussa, että niiden tekemät suunnitelmat ovat ainoita, jotka voidaan tehdä täysin riippumatta puukaupasta, ja täten ne voivat parhaiten tarjota suunnitelmia juuri metsänomistajan oman tarpeen perusteella. Etu ei välttämättä aina tule selkeästi esille, sillä muutkin toimijat painottavat tarjonnassaan metsänomistajalähtöisyyttä.

Metsäkeskusten palveluvalikoimassa informaatiopalveluilla on merkittävä osa ja metsätaloutta edistetään tarjoamalla runsaasti koulutuspalveluita. Verkkopalvelut ovat kustannustehokkuutensa ja saavutettavuutensa vuoksi kasvattaneet asemaansa informaatiopalvelukentässä. Etenkin uusille ja osaamisensa laajentamisesta kiinnostuneille metsänomistajille suunnattua palvelukokonaisuutta voidaan pitää pitkälle tuotteistettuna. Kokonaisuus sisältää niin koulutusmateriaaleja kuin metsässä toteutettavaa opetusta, joten palvelusta osa toteutetaan myös asiakasrajapinnassa.

Metsäkeskuksilla voi riippumattoman asemansa ja tavoitteidensa vuoksi nähdä joitakin Karkkilan (2008) mallin mukaisia organisaation maineeseen liittyviä etuja. Metsäkeskusten lakisääteinen asema, organisaation suuri koko ja valtakunnallisesti yhtenäiset toimintamallit tuovat maineeseen liitettäviä tunnehyötyjä luotettavuuden sekä pienenneen riskin muodossa. Metsäkeskusten toiminnalle on määritelty selkeät rajat, eikä kaikkia palveluita yritetäkään tarjota. Tämä selkiyttää kommunikointia. Toimintajärjestelmän sertifiointi laatu-, ympäristö- sekä työterveys- ja työturvallisuusstandardien mukaisesti voi tuoda organisaation maineen perustuvia sosiaalisia lisähyötyjä. Asemansa perusteella metsäkeskukset voidaan nähdä varsin riippumattomina toimijoina, joten myös niiden metsäluonnonhoidon ja -säilyttämisen tavoitteita voi pitää jokseenkin uskottavina. Koska metsäkeskukset ovat kuitenkin metsätaloutta edistäviä organisaatioita, liittyy niihin vahvasti kestävän kasvatuksen taloudellinen puoli. Metsäkeskusten omissa esittelyissä mainitut hyödyt tulevat vahvasti ilmi.

Koska koulutus on keskeinen osa palveluntarjontaa, voidaan sosiaalisten hyötyjen tulevan tätä kautta. Ammattimaisuus on esillä markkinointimateriaaleissa lisäämässä luotettavuutta. Toiminnallisiin hyötyihin vuorovaikutuksesta metsäkeskusten kanssa voi liittää saatavuuden, sillä palvelut ovat varsin yhtenäisesti tarjolla valtakunnallisesti, eikä epäselvyyttä tästä pääse syntymään tilanteissa, joissa metsää omistetaan usealla paikkakunnalla. Suuret alueellisesti ohjatut hankkeet mahdollistavat monien hankkeiden toteuttamisen taloudellisesti.

Metsänomistajan kannalta metsäkeskuksiin voi palveluntarjoajina liittyä myös joitakin riskejä. Tarkasti rajattu palveluvalikoima on jäykkä eikä joustoja tehdä, mikä voi aiheuttaa tunneheittoja kuten turhautumista. Metsänomistaja voi myös kokea pohjimmiltaan metsätalouden edistämisenorganisaationa toimivat metsäkeskukset omien arvojensa vastaisena. Viranomaistehtävät voivat vaikeuttaa myös organisaation muiden palveluiden tarjontaa, mikäli viranomaistoimien kanssa ilmenee ristiriitoja. Valvontatehtävät voidaan myös kokea kiusallisiksi. Sosiaalisten riskien voidaan arvioida liittyvän metsäkeskusten riippumattomaan asemaan. Metsäkeskusten työntekijät eivät välttämättä koe olevansa suoranaisesti riippuvaisia asiakastyytyväisyydestä valtionavun ja suuren organisaatorakenteen turvin. Tähän liittyy useita sosiaalisia riskejä kuvan x mukaisesti. Metsänomistaja voi kokea myös toiminnallisia riskejä, jotka liittyvät suureen valtionorganisaatioon helposti liitettävään mielikuvaan jäykkyydestä. Paperityö metsäkeskusten kanssa voidaan kokea vaikeaksi ja vaivalloiseksi. Metsäkeskukset saavat valtionapua ja myöntävät tukia, joten metsänomistajan kannalta toimintaan liittyy taloudellisia hyötyjä. Toisaalta palveluvalikoiman rajallisuus aiheuttaa

etsintäkustannuksia etenkin metsänomistajalle, joka ei ole perehtynyt palvelukentän organisaatioiden rooleihin.

5.2.3 Metsänhoitoyhdistykset

Metsänhoitoyhdistysten historia alkaa vuodesta 1906 eli ensimmäisen paikallisen metsänomistajien yhdistyksen perustamisesta. Tavoitteena oli tuolloin metsien järkipärisen kasvatuksen edistäminen ja käyttö. Nykyisin metsänhoitoyhdistykset ovat metsänomistajien hallinnoimia, rahoittamia, heidän etujaan ajavia ja heille palveluita tuottavia lakisääteisiä yhdistyksiä. Yhdistyksiä on Suomessa tällä hetkellä 110 ja toimipaikkoja noin 300, mutta yhdistysten määrä on vähentynyt viime vuosina. Lakisääteisillä tehtävillä turvataan ammattiosaamisen tarjonta metsänomistajille kaikkialla Suomessa.

Yhdistyksillä on myös palvelutarjonnan yhtenäistämiseksi perustettu Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Osakeyhtiö. Metsänhoitoyhdistysten yläjärjestöjä eli Metsänomistajien liittoja on kahdeksan, ja ne ovat yhdistysten perustamia alueellisia metsänomistajien edunvalvontaorganisaatioita, jotka tuottavat palveluita metsänomistajille lähinnä metsänhoitoyhdistysten kautta tehtävänänsä edistää yksityismetsätalouden kannattavuutta, ohjata ja kehittää metsänhoitoyhdistysten toimintaa sekä metsänomistajien yhteistoimintaa ja kehittää metsätuotteiden markkinointia. Lisäksi metsänomistajien liitot ovat osa MTK:ta (Metsänomistajien liitto).

Vaikka metsänhoitoyhdistysten lakisääteiset tehtävät velvoittavatkin yhdistyksiä huolehtimaan metsänomistajien eduista ja heidän metsätaloutensa kannattavuudesta (Laki metsänhoitoyhdistyksistä), on yhdistysten toimintavapaus laaja. Palveluvalikoimat vaihtelevat yhdistyksien mukaisesti. Vuonna 2009 yhdistysten toiminnan liikevaihto oli lähes 204 miljoonaa euroa. Lisäksi toimintaa rahoitettiin 28 miljoonan euron suuruisilla metsänhoitomaksuilla (Tapion vuositilastot 2009). Maksua ovat velvollisia maksamaan kaikki metsänomistajat, jotka omistavat metsää vähintään neljä, seitsemän tai 12 hehtaaria metsätilan sijainnista riippuen. Puukauppa yhdistysten omiin nimiin on rajattu toiminnan ulkopuolelle. Yhdistysten palvelutarjonta painottuu pitkälti metsänhoitopalveluihin sekä neuvontaan ja koulutukseen. Ne suunnittelevat ja toteuttavat 80 prosenttia yksityismetsien metsänhoitotöistä sekä 75 prosenttia leimikoiden teosta. Metsänhoitoyhdistykset osallistuvat puukauppaan kuitenkin valtakirjakauppojen avulla. Ne kattavatkin lähes 40 prosenttia tehdyistä

puukaupoista (Ruohola ym. 2004). Metsänhoitoyhdistyksillä on yhteenliittymänä yksittäistä metsänomistajaa enemmän valtaa puukauppaneuvotteluissa teollisuuden kanssa. Yhdistyksillä on noin tuhat metsätoimihenkilöä ja 650 vakinaista metsuria. Korjuu- ja hoitotyöt toteutetaan joko omin voimin tai teettäen urakoitsijalla, ja toteuttavina organisaatioina yhdistykset ovat tärkeitä palveluntuottajia metsänomistajille. Toisaalta vakinaiset metsurit tuovat myös jäykkyyttä, sillä organisaatiouudistuksiin töiden järjestelyn suhteen ei yhdistyksissä haastattelun perusteella helposti lähdetä.

Metsänhoitoyhdistysten tarjoamat palvelut vaihtelevat yksiköittäin, mutta eniten tarjotaan informaatio- sekä metsänhoitopalveluita sekä puukauppaa avustavia palveluita. Metsänhoitoa tarjotaan kokonaisuutena ja yksittäisinä toimina. Metsäkeskusten kanssa alueellista päällekkäisyyttä karsitaan etenkin raskaiden metsänparannustöiden osalta (Sinkkonen ym. 2008). Lannoituksia organisoidaan alueellisiksi yhteistyöhankkeiksi, ja metsänhoitomaksuihin perustuvat tiedot alueen metsistä antavat hyvät mahdollisuudet lannoituspalvelujen tehokkaaseen organisoimiseen sekä materiaalihankintoihin. Metsänhoitoyhdistykset järjestävät usein myös kurseja, joihin voi kuulua työnäytöksiä, mutta päätavoitteiltaan ne harvemmin ovat elämyksellisiä. Kaikkiaan metsänhoitoyhdistysten yksikkökokojen kasvu ja vastaaminen kysyntään ovat laajentamassa palveluvalikoimaa laajemmin yhä kokonaisvaltaisempaan suuntaan metsänhoidosta ja koulutuksesta lähtien informaatiopalveluiden, puukaupan korjuupalveluiden ja omaisuudenhoidon suuntaan. Metsätilakauppaan yhdistykset osallistuvat maanlaajuisesti kahdeksan kiinteistöväilytyrityksen voimin. Yritykset ovat vaihtelevissa määrin alueella toimivien metsänhoitoyhdistysten omistamia. Vahva osaaminen ja verkostot ovat tilakauppojen kautta tarjonneet laajenemisväylän omaisuuspalveluihin. Metsäsuunnitelmien tarjonnan kasvu tukee kehityssuuntaa. Haasteita metsänhoitoyhdistysten palveluille asettaa yhdistysten verrattain pieni yhteisohjaus. Tämä on haittana etenkin tilanteissa, joissa kaupunkilainen on perinyt metsätiloja usealta alueelta. Tällöin alueittainen vaihtelevuus palvelutarjonnassa ja mahdollinen tarve useamman yhteyshenkilön käyttöön voivat kasvattaa asiakkaan kustannuksia.

Metsänhoitoyhdistyksillä on lähtökohtiensa vuoksi organisaatioon liitettyvä periaatteellinen etu olemisesta nimenomaan ”metsänomistajan asialla”. Yhdistysten verkkosivuilla kerrotaan metsänhoitoyhdistysten olevan metsänomistajan apuna puukaupassa, metsänhoitotöiden suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä palvelevan metsänomistajia kaikissa metsän hoitoon ja

käyttöön liittyvissä asioissa ja tuntevan paikallisen puumarkkinatilanteen ja ajavan metsänomistajan etua. Koska metsänhoitoyhdistykset ovat vastavoimana puukaupan rakenteelliselle valtaepätasapainolle myyjän ja ostajan välillä, joutuvat ne helposti myös törmäyskurssille puunostajien kanssa. Eturistiriidat, oikeus metsänhoitomaksuihin sekä yhdistysten toiminnan epäyhtenäinen linja näyttävät herättävän kriittistä keskustelua metsänomistajille suunnatuilla verkkokeskustelufoorumeilla.

Vaikka metsänhoitoyhdistykset eivät saa tehdä puukauppaa omiin nimiinsä, ovat puukaupan palvelut siis tärkeä osa palveluvalikoimaa. Puukauppa toteutetaan valtakirjalla, jolloin yhdistys ei ole puukaupan suoranainen osapuoli. Yhdistysten heikkous verrattuna teollisuusintegraatteihin on siinä, etteivät ne rajoitustensa vuoksi ole voineet sitoa vahvaa metsänhoidollista palvelutoimintaansa puukauppaan bonusjärjestelmin. Vaikka moniin metsänhoitotöihin onkin mahdollista saada Kemera-tukia, joutuu metsänomistaja kuitenkin maksamaan metsänhoitotöistä. Puukaupan tuotot ovat helposti jo unohtuneet, kun seuraavia hoitotöitä ryhdytään tekemään.. Selkeä taloussuunnittelu ja metsätalouden kannattavuuden seurantajärjestelmä voivat auttaa kannattavuuden arvioimisessa ja maksujen ymmärtämisessä investoinneiksi.

Metsänhoitoyhdistysten asema on näin hieman ristiriitainen. Toisaalta verkkosivuilla mainitaan yhdistysten auttavan metsänomistajaa saavuttamaan metsänsä hoidolle ja käytölle asettamansa toiveet ja tavoitteet. Tällainen ei palvele lainkaan tavoitteistaan epätietoista metsänomistajaa. Toisaalta omatoiminen metsänomistaja kykenee etsimään ja kilpailuttamaan palveluita itsekin, jolloin palveluntarjoajan tehtäväksi jää helposti vain yksittäisten toimenpiteiden kustannustehokas tarjoaminen. Kustannustehokkuutta asiakkaan silmissä voi heikentää metsänhoitomaksu, joka markkinoinnin palvelulupausten perusteella käytetään varsin yleiseen toimintaan kuten ympäristö- ja kaava-asioiden seuraamiseen paikallisesti ja alueellisesti. Yksittäisen metsänomistajan voi olla vaikea löytää tästä itselleen suoraa hyötyä tai ainakaan tuntea olevansa nettohyötyjä. Laaja luettelo metsänhoitomaksulla saatavista hyödyistä kertoo toimintaan ainoastaan passiivisesti osallistuvalla metsänomistajalle metsänhoitomaksujen menevän yhdistyksen toiminnan pyörittämiseen ilman erityisiä hyötyjä, joita muut palveluntarjoajat eivät tarjoaisi.

Metsänhoitoyhdistysten yhteinen markkinointiviestintä kertonee huonosti yksittäisten yhdistysten palvelusta. Metsänhoitoyhdistysten markkinoinnista merkittävä osa tehdään

nimittäin henkilökohtaisissa asiakaskontakteissa koulutustilaisuuksien sekä puunmyyntisuunnitelmien että kasvavassa määrin myös tilakohtaisten suunnitelmien laatimisen yhteydessä. Vuorovaikutuksessa voidaan näin välittää sanomaa toiminnan lähtökohdista sekä syventää asiakassuhdetta.

5.2.4 Metsäteollisuusintegraatit

Puuta jalostavan teollisuuden historia on Suomessa pitkä. Kun metsänomistajarakenteessa suuntana on ollut tilojen pirstoutuminen, on yritysten suuntana ollut fuusioituminen suuryhtiöiksi. Sellu- ja paperiteollisuuden kasvattaessa merkitystään paperiyhtiöt alkoivat vaikeuttaa sahayrittäjien asemaa puunostossa tarjoten sahatukista korkeampaa hintaa kuitupuukauppojen solmimiseksi. Moni saha päätyi paperiteollisuuden haltuun. Puuta ostavat tahot alkoivat yhdistyä koko tuotantoketjun kattaviksi suuryhtiöiksi (Jensen-Eriksen, 2008 A). Fuusiot ja yritysostot nousivat keskeisiksi kasvustrategioiksi metsäteollisuudessa 1900-luvun jälkipuoliskolla, mutta yritysfuusioita seurannutta monialaistumista alettiin kuitenkin purkaa 1990-luvulla lähinnä sijoittajien vaatimuksista. Metsäteollisuus alkoi yhä enemmän keskittyä paperiin. 1990-luvun lama ja pankkikriisi ajoivat pankkien valtakeskittymiä yhteistyöhön, joka konkretisoitui metsäteollisuustoimijoiden yhdistämisiin entistä suuremmiksi yksiköiksi (Ojala 2008).

Puunostajat ovat Suomessa nykyisin pääosin suuria toimijoita. Kolmen suurimman metsäteollisuusintegraatin – UPM-Kymmene Oyj:n, Stora Enso Oyj:n ja Metsäliitto Osuuskunnan – ostot kattavat 85 prosenttia kotimaan puukaupoista. Näiden lisäksi puuta ostavat eniten itsenäiset sahat ja energiayhtiöt. Metsäteollisuuden 1970-luvun investoinnit moderneihin tuotantolaitoksiin vaativat tasaisen raaka-ainevirran turvaamista, joten teollisuuden palvelut hajanaiselle metsänomistajakunnalle alkoivat kehittyä puunhankinnan ympärille. Integraattien suorat ostot ja sopimusasiakaskaupat kattavat arviolta noin 60 prosenttia tehdyistä puukaupoista, ja myydyn puun määrän osuus arvioitiin vuosina 1998-2003 tätä korkeammaksi (Ruohola ym. 2004).

Yritykset tavoittelevat yhä tasaista materiaalivirtaa ja kysynnänmukaista puutavaran saamista, joten teollisuuden metsänomistajapalvelut tähtäävät edelleen tasaisten raaka-ainevirtojen varmistamiseen. Koska myös metsänhoidon tarkoituksena on ohjata metsänkasvua, on metsäteollisuuden puunkysyntä ohjannut puukaupallisten palveluiden lisäksi koko

metsänhoitopalvelukentän sisältöä tehokkaan puuntuotannon suuntaan. Samoin suuri osa metsiin liittyvistä informaatiopalveluista on kehitetty ohjaamaan metsänkättöä teollisuuden tarpeiden mukaisesti. Teollisuus on rakentanut koko metsänomistamista kattavan palveluverkon sitouttaakseen metsänomistajat myymään puuta sen käyttöön. Suurten metsätilojen omistajien sitouttaminen pitkäaikaisiin yhteistyösopimuksiin näyttää olevan metsäteollisuuden tavoitteleva linja muokattaessa palveluntarjontaa puumarkkinoiden vakauttamiseksi.

Integraattien palveluvalikoima on laaja, mutta asiakkaita valikoidaan hinnoittelulla siten, että paljon puuta myyvät sopimusasiakkaat saavat etusijan. Stora Enso jaottelee metsänomistajaverkkosivuillaan palvelut puukauppaan, metsän- ja luonnonhoitoon sekä metsänomistuksen palveluihin. UPM on parhaillaan uudistamassa metsänomistajasivustojensa palveluita, ja uusina osioina ovat tuottopalvelut, metsätyöpalvelut, luontopalvelut ja vapaa-aikapalvelut. Palveluja perustellaan UPM:n aiempaan, metsäkeskusten palvelukokonaisuuden kanssa nimellään kilpailleen, ABC-palvelukokonaisuuteen vertaillen enemmänkin asiakkaan hyötyjä ja vähemmän palveluiden sisältöjä kuvaten ja opastaen. Huomionarvoinen seikka uudessa tarjonnassa on myös avoimuus palveluhinnoissa, mikä herättäneesi asiakkaissa luottamusta sekä läpinäkyvyyttä, joka pienentää asiakkaan päätöksenteon riskiä virhearvioinnista. Metsäliiton metsänomistajasivuilla palvelut on jaoteltu metsän omistamisen, metsäomaisuuden hoitamisen, puukaupan tekemisen, metsärahan tuoton ja sukupolvenvaihdoksen palveluihin. Sukupolvenvaihdoksen haasteisiin on vastattu yhteistyöllä ProAgrian kanssa (Metsäliitto ja ProAgria...). Sisällöistä ei markkinoinnissa kerrota yksityiskohtaisesti. Metsästä viestitään omaisuutena, jolle varmistetaan hyvä kasvu.

Teollisuusintegraatit ovat lähteneet laajentamaan puukaupan palveluita metsänhoidon, informaatiopalveluiden ja osin omaisuudenhoidon suuntaan. Tämä on mahdollistanut syvempien asiakassuhteiden synnyn. Lisäksi palveluvalikoima tarjoaa vaivattoman ja joustavan tavan omistaa metsää ja samalla palveluntarjoaja saa kumppanuuteen perustuvaa etua puukauppaa tehtäessä. Palveluvalikoiman laajentamisessa on selvästi otettu huomioon metsänomistamisen monipuolistuvat tavoitteet, sillä Karkkilan mallissa esiteltyjä hyötyjä esiintyy markkinointimateriaaleissa laajasti.

Suuret teollistoimijat ovat merkittävinä talousvaikuttajina ja työnantajina usein mediassa näkyvillä. Teollisuuden edustajan haastattelun mukaan uutisointi on monesti negatiivista ja

esimerkiksi tehtaiden lakkautuksia on hiljattain uutisoitu näyttävästi. Integraatit pyrkivät kuitenkin markkinoinnissaan kasvattamaan asiakkaalle osoitettavaan palveluntarjoajaan liitettäviä hyötyjä sosiaalisella ja tunnetasolla. Esimerkiksi sekä Stora Enson että UPM:n verkkosivujen ensimmäiset viestit liittävät organisaatiot globaaliin vastuullisuutteen (storaenso.com) sekä monimuotoisuuden ja metsien kestäväseen käyttöön yhteisen hyvinvoinnin lähteenä lähialueella (upm.com). Metsänomistajasivuillaan molemmat korostavat näkyvästi puukaupan helppoutta. Metsäliiton (metsäliitto.fi) etusivulla mainitaan koko ketjun vastuullisuus uusiutuvista raaka-aineista kestävästi valmistettuihin huipputuotteisiin. Metsäliitto korostaa myös olevansa suomalaisten käsissä.

5.2.5 Metsäpalveluyritykset

Nykyisten metsäpalveluyritysten historia on lyhyt. Toimintamuoto sai käytännössä alkunsa 1990-luvulla integraattien alkaessa ulkoistaa metsäpalveluliiketoimintojaan sekä kilpailuympäristön vapautuessa metsänhoitoyhdistysten toimenkuvan tarkastamisen yhteydessä. Monella metsäpalveluyrittäjällä on tausta metsäkeskusten, metsänhoitoyhdistysten tai teollisuuden palveluksesta. Asiakaskontakteja on usein ollut valmiina omaa yritystä perustaessa. Metsäpalveluyritysten asiakaspohja onkin varsin laaja esimerkiksi teollisuusyrityksiä palveleviin metsäkoneyrittäjiin verrattuna (Markkula 2005). Metsäkoneyritykset lasketaan metsäpalveluyrityksiksi vain, mikäli ne itse ostavat hakattavan puun (Rantala 2008). Periaatteessa kyseinen määritelmä on ongelmallinen, sillä metsäpalveluyrittäjyyteen ei muuten kuulu vaatimusta puun ostamisesta. Rajoite tulee käytännöstä, sillä valtaosa koneyrityksistä toimii yhden puuta ostavan asiakkaan varassa (Markkula 2005) eikä tarjoa palveluitaan suoraan metsänomistajille.

Metsäpalveluyritykset ovat pääasiassa pieniä, suppealla alueella toimivia monipuolisia metsänhoidon, suunnittelun ja korjuun palveluita tarjoavia yrittäjiä (Markkula 2005). Kilpailijoita ovat pääasiassa metsänhoitoyhdistykset ja metsäkeskukset. Moni metsäpalveluyrittäjä tarjoaa apua metsänhoitomaksusta vapautumiseen, sillä yhdistyksistä eronneet metsänomistajat koetaan tärkeimmiksi asiakkaiksi (Markkula 2005). Yrittäjät myyvät työsuorituksiaan metsänomistajien lisäksi laajasti metsänhoitoyhdistyksille, teollisuudelle, kunnille ja seurakunnille (Koistinen 1999). Metsäpalveluyritysten kilpaillessa vain harvoin keskenään on osa niistä luonut yrittäjäverkostoja, joiden avulla ne kykenevät tarjoamaan laajempia palvelukokonaisuuksia ja huolehtimaan markkinoinnista yhdessä.

Järjestäytyminen on edelleen kesken, mutta suurin yhteenliittymä, 130 yrittäjäjäsene METO Metsäalan yrittäjät ry, tarjoaa mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Rieppo (2010) on arvioinut metsäpalvelualan yritysten määräksi metsuriyrittäjät mukaan lukien 600-700. Samaisen arvion mukaan yrityksissä tehdään keskimäärin 1,5 miestyövuotta, ja liikevaihtoa kertyy vuosittain noin 150 000 euroa yritystä kohden. Alan liikevaihdon voidaan näin arvioida olevan suuruudeltaan sadan miljoonan euron luokkaa.

Taipale (2006) on jaotellut metsäpalveluyrityksiä toimintamallin mukaan. Yhden miehen yritykset ovat usein alkuna yrittäjyydelle. Toimintamallissa yrittäjän vapaus päätöksenteossa on usein suuri ja riski mahdollisimman pieni, ja yrittäjä voi joustavasti tarjota palveluita muilta aloilta osaamisensa mukaan. Työnantajyritykset ovat alalla kehittymässä oleva malli, joka kykenee vastaamaan myös suurempien asiakkaiden kysyntään. Suuremman työntekijämäärän hallitseminen kannattavasti asettaa haasteita etenkin töiden kausittaisen vaihtelun vuoksi. Organisaatiomalli voidaan toisinaan valita myös urakan mukaan. Tällöin käytetään aliurakointia tai aliurakoinnin ja työsuhteiden yhdistelmää.

Metsäpalveluyritysten palvelutarjonta on laajaa ja ulottuu lähes kaikkiin käsiteltyihin palveluihin, mutta yksittäisten toimijoiden palveluvalikoima on organisaatioiden pienestä koosta johtuen usein varsin suppea. Moni palveluntarjoaja on erikoistunut tietynlaisiin töihin, mutta pitkä kokemus ja ammattitaito mahdollistavat toimimisen monella toimialalla. Etenkin metsänhoitotöihin keskittyneiden yrittäjien on usein tarjottava muitakin palveluita, jotta työllistyminen ympärivuotisesti olisi mahdollista.. Haastatteleman metsäpalveluyrittäjä ei ollut sitoutunut pelkästään metsäalan töihin, vaan toimi joustavasti usealla alalla.

Pienten yrittäjien rahoitusasema on haastatellun yrittäjän mukaan monesti heikko, eikä rahoituspuolen osaaminen aina riittävän suurta. Yrittäjät haluaisivat metsäkeskuksen edustajan arvion mukaan usein sisällyttää Kemera-tuet tarjoustensa hintaan, jotta kauppojen solmiminen helpottuisi. Koska tukimaksut maksetaan monesti viiveellä, vaikeuttavat pienen toimijan alhaiset rahoitusmarginaalit palveluntarjonnan mahdollisuuksia. Tukivarojen loppuminen kesken vaikeuttaa myös töiden suunnittelua. Yrittäjän huono rahoitustilanne voi aiheuttaa asiakkaalle ylimääräisiä uhrauksia, mikäli hän itse joutuu järjestelemään rahoitustaan.

Metsäpalveluyritysten markkinointi on varsin hajanaista. Osa yrittäjistä kuuluu METO Metsäalan yrittäjät ry:een, osa tarjoaa palveluitaan muiden verkostojen kautta. METO ry:n verkkosivut tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden saada yrittäjän yhteystiedot, tarjoamat palvelut ja toiminta-alueen näkyville. Ainoastaan reilulla kolmanneksella yhdistyksen verkkosivuilla näkyvistä yrityksistä oli myös omat verkkosivut, eikä kaikkiin ollut suoraa linkkiä Meton sivuilta. Osalle yrittäjistä yhdistyksen verkkosivujen tarjoama vaivaton kanava näkyvyyden kasvattamiseksi saattaakin olla varsin tärkeä seikka yhdistykseen kuulumiseksi. Haastattelun perusteella verkkosivut ovat hyvä markkinointikanava, mutta vaativat ylläpitämistä, mikä tuottaa selvästi vaikeuksia. Yrittäjien aktiivisuus markkinoinnissa vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta haastattelun sekä aiemman tutkimuksen (Sinkkonen ym. 2008) mukaan henkilökohtaiset verkostot tarjoavat suuren osan työmahdollisuuksista. Monella yrittäjällä on alalla pitkään toimineena valmis verkosto. Varsinaista yhteistyötä markkinoinnissa on vähän, mutta joitakin alueellisia yhteistyöverkostoja on syntynyt. Erityyppisiä palveluita tarjoavien yrittäjien markkinat laajenevat, mikäli ne voivat tarjota kaikki metsänhoidon palvelut tämän avulla. Haastattelun perusteella alueelliselle yhteistyölle tunnetaan yrittäjäpuolella kiinnostusta, mutta yhteistyön luomiseen vaadittaisiin kokoava voima sen luomiseksi.

Hyvä esimerkki tästä on viiden yrittäjän yhteistyönä luotu Itä-Suomen metsätoimistot. Yritykseen kuuluu taimiyrittäjä, kolme metsänhoitotöiden yrittäjää sekä oja- ja tienrakennusyrittäjä. Yhteistyössä toimii lisäksi luontopalveluihin keskittynyt yritys. Yritysten verkostoituminen vähentää asiakkaalle koituvaa vaivaa, jota koituu palveluntarjoajien etsimisestä, sillä toimijat tuntevat toisensa ja voivat ohjata työn suoraan toteuttajalle. Suorassa yhteistyössä metsäpalveluntarjoajan kanssa organisaatioon ja vuorovaikutukseen liitettävät sosiaaliset hyödyt korostuvat, sillä yrittäjä voi persoonallaan vaikuttaa vahvasti yrityskuvaansa.

Verkkosivuillaan yrittäjät kertovat toiminnassaan runsaasti koulutuksestaan ja aiemmista työsuhteistaan painottaen pitkää kokemusta alalta, toisinaan kasvutarinamuodossa. Näillä keinoilla yrittäjät pyrkivät pienentämään organisaation tuntemattomuuteen liittyviä riskejä, vakuuttamaan ammattimaisuudestaan ja toisaalta tarinoilla voidaan luoda ennako-odotuksia vuorovaikutustilannetta silmällä pitäen. Asemoitumista kilpailutilanteeseen metsänhoitoyhdistyksiä vastaan tehdään markkinoinnissa kertomalla jäsenmaksuttomuudesta ja sitoutumattomuudesta. Lisäksi mahdollisuutta vapautumiseen metsänhoitomaksusta

tarjotaan palveluna. Yrittäjät vaikuttavat toisinaan tarjoajälähtöiseltä, sillä kokonaisvaltaisia palveluita metsänomistajille tarjotessa palvelurepertuaariin saattaa kuulua lähemmin tarkasteltuna kokonaisvaltaisuus vain palveluntarjoajan oman osaamisalueen ympäriltä. Palvelujen yksityiskohtainen listaaminen palvelee parhaiten asiakkaita, jotka haluavat kilpailuttaa yksittäisiä toimenpiteitä. Myös kalustoa ja sen ominaisuuksia esitellään runsaasti etenkin konevaltaisia palveluita tarjoavien keskuudessa. Yksityiselle metsänomistajalle tämä tuskin luo lisähyötyjä, mutta saattaa palvella organisaatioasiakkaita.

5.2.6 Pankit ja vakuutuslaitokset

Rahoituslaitoksilla oli 1900-luvun alusta 1990-luvun puoliväliin keskeinen rooli Suomen talouselämän päätöksenteossa. Yksityiset liikepankit ja Suomen Pankki määrittelivät liike-elämän toimintamahdollisuuksille rajat. 1970-luvun öljykriisiä seuranneet ongelmat ajoivat metsäteollisuuden suuryritykset läheiseen yhteistyöhön pankkien kanssa, sillä pankit eivät voineet antaa suurasiakkaidensa kaatua. Myöhemmät teollisuuden lainarahoin tekemät investoinnit sitoivat metsäteollisuusyritykset entistä tiukemmin yhteistyöhön rahoittajapankkiensa kanssa (Ojala 2008).

Koska pankkien toiminta on tiukasti lakien rajoittamaa, tarjoaa erityisesti metsänomistajille suunnattuja omaisuudenhoitopalveluita harva joukko toimijoita. OP-Pohjola-ryhmän arvion mukaan lähes puolet Suomen metsänomistajista on ryhmän asiakkaita, puunmyynti- ja tilakaupparahoista yli puolet kulkee OP-ryhmän kautta (MetsäRaha 2010). Toisaalta metsänomistajalla voi olla asiakkuuksia useammassakin yhtiössä. Anttilan ja Ripatin (2006) arvion mukaan kaksi kolmasosaa metsistä oli vakuuttamatta vuonna 2005. Haastateltujen pankki- ja vakuutusyhtiöiden edustajien mukaan alle puolet yksityismetsistä on nykyisin vakuutettu ja määrä on kasvava. Merkittävimmät vakuuttajat ovat Tapiola, Lähivakuutus, Pohjola ja If, joiden metsävakuutukset kattavat yhteensä noin 95 prosenttia vakuutetusta metsäpinta-alasta (Anttila ja Ripatti 2006).

Pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat suoraan metsänomistajille palveluita, jotka liittyvät metsään omaisuutena. Kaikki palveluntarjoajat toimivat myös muulla kuin metsäalalla, ja asiakkuudet ovat usein pelkkää metsäalaa kattavampia. Alalle on tarjonnan ja haastattelujen perusteella tyypillistä yhdistää kaikki omaisuudenhoidon palvelut saman palveluntarjoajan hoitamiksi. Omaisuudenhoidon palveluihin keskittyneet organisaatiot eivät usein kilpaile suoraan muiden

metsäpalveluita tarjoavien tahojen kanssa, vaan ovat verkostoituneet monipuolisesti. Joitain päällekkäisyyksiä on etenkin kiinteistövälityksen puolella, mutta kilpailua ei haastatteluissa luonnehdittu kovaksi. Yhteistyöstä etsitään hyötyjä etenkin näkyvyydestä muiden palveluntarjoajien markkinointiviestinnässä niin asiakaslehtien kuin yhteisten tilaisuuksien osalta.

Päätuotteita metsäomaisuudenhoidon palveluista ovat vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoituspalvelut. Myös kiinteistövälityspalveluita ja lainopillisia asiantuntijapalveluita esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen suhteen on tarjolla. Haastattelujen perusteella sukupolvenvaihdoksen kokonaispalvelun osaamisvaatimus on korkea, sillä riittävän laaja palvelu vaatii asiantuntemusta niin maa- ja metsätaloudesta kuin rahoitus- ja kiinteistöpuoleltakin.

Suurina organisaatioina pankki- ja vakuutusalan yhtiöt luottavat vakaaseen maineeseensa. Ne pyrkivät palvelukuvauksillaan häivyttämään metsäomaisuudesta tunnetekijät tarkastelemalla metsiä ainoastaan laskennallisina omaisuuserinä ja tarjoamalla välineitä metsäomaisuuden rahalliseen arvioimiseen. Metsäomaisuudesta saatetaan myös kehottaa luopumaan, mikäli omistusta ei koeta tärkeäksi. Tämä laajentaa pankkien kiinteistövälityspalvelujen markkinoita ja suuntaa metsänomistusta aktiivisemmille toimijoille. Pankki- ja vakuutusyhtiöiden palvelut on tuotteistettu ja eritelty tarkasti ja moduuleista kootaan asiakkaan kanssa henkilökontaktissa usein jonkin tarvekartoituksen perusteella palvelukokonaisuus. Suuntana näyttää olevan pankki- ja vakuutuspalvelujen yhdistäminen saman palveluntarjoajan tai yhteistyöverkoston alle. Asiakas sidotaan keskittämisestä koituvien eduin yhteen palveluntarjoajaan, jonka kautta saadaan asiakkuus kaikkiin vakuutuksen lajeihin sekä omaisuuspalveluihin. Keskittämisen bonusjärjestelmät myös vaikeuttavat hintojen vertailua.

5.2.7 Muut puunostajat

Aiemmin mainittujen lisäksi metsänomistajia palvelevat myös muut organisaatiot. Etenkin energiayhtiöt ovat saaneet jalansijaa energiapuumarkkinoiden näkymien parantuessa. Lisäksi itsenäiset sahat ja metsäkoneyritykset ostavat puuta, mutta niiden palveluntarjoanta rajoittuu miltei yksinomaan puukauppaan ja korjuuseen.

Itsenäiset sahat olivat vielä 1990-luvun alussa merkittävässä roolissa puunhankintaroolissa. Suomen 120 vientisahaa ja neljätuhatta pientä sahalaitosta maksoivat 60 prosenttia

kantorahatuloista. Sivutuotteena syntynyt Hake piti kuitenkin myydä teollisuusintegraateille, jotka painoivat selluksi käyttämänsä raaka-aineen hintoja neuvotteluasemansa turvin. Teollisuuden Puuyhdistys saattoi sulkea ohjehinnoista poikenneet sahat kokonaan hakekauppojen ulkopuolelle. (Jensen-Eriksen 2008 A). Nykymarkkinoilla toimii noin 1500 piensahaa saaden aikaan arviolta 345 miljoonan euron liikevaihdon (Rieppo 2010). Yritykset ovat paikallisia ja toimintaa kuvaavat erikoistuminen ja sivutoimisuus, sillä 70 prosenttia niistä on sivutoimisia. Pienimpien sahojen lisäksi markkinoilla toimii myös alueellisesti merkittäviä itsenäisiä sahoja omine osto-organisaatioineen.

Itsenäiset sahat perustavat toimintansa puunjalostukseen, ja metsänomistajalle tarjotaankin lähinnä puukaupan ja korjuun palveluita. Verkkosivuilla puunhankinnasta mainitaan usein kilpailukykyinen hinta, sillä erikoistuotteet ovat etenkin pienimpien sahojen vahvuus. Osa puusta ostetaan myös metsänhoitoyhdistyksiltä ja puukauppaa tehdään myös integraattien kanssa etenkin kuitupuun myymiseksi. Metsänomistajille tarjottavat palvelut toteutetaan usein käytännössä ostamalla korjuupalvelut paikallisilta koneyrityksiltä sahojen keskittyessä ydintoimintaansa, mutta osalla toimijoista on oma metsäosastonsa. Puunhankinnan- ja korjuun ulkopuolelle ei palveluntarjonnassa suuressa määrin mennä.

Koneyritysten toimintaympäristössä tapahtui muutos 1990-luvulla. Valtakunnallisista taksoista luopuminen ja puunostajien fuusioituminen muuttivat liiketoimintaympäristöä siten, että moni koneyrityksittä jäi yhden asiakkaan varaan, mikä vaikeutti pienten yritysten neuvotteluasemaa. Viime aikoina puunkorjuussa vastuuta on alettu antaa enemmän korjuuyrityksille suurimpien puunostajien siirtyessä hankkimaan kokonaispalveluita. Metsäkoneyritysten päätoimiala on puunkorjuu ja lähikuljetus, mutta osa yrityksistä toimii laajemmalla sektorilla osallistuen maanmuokkaukseen, istutuksiin ja kunnostusojituksiin. Koneyrityksien liiton arvion (Piiraniemi 2009) mukaan arviolta 10 prosenttia yrityksistä osallistuu puukauppaan, ja kiinnostus osallistumiseen on ollut kasvussa.

Metsäkoneyrityksiä on Suomessa arviolta 1650 (Rieppo 2010). Keskimäärin koneyrityksessä työskentelee yrityksittä lisäksi kolmesta kuuteen työntekijää. Hakkuukoneita ja metsätraktoreita on kumpaakin yksi tai kaksi, joiden lisäksi on yleensä kuljetusauto, huoltoauto ja korjaamohalli. Alan liikevaihtoa on noin 508 miljoonaa euroa (Rieppo 2010). Kannattavuudeltaan ala on heikko kohonneiden kustannusten vuoksi, eivätkä koneyrityksittä

liiton arvion mukaan tulevaisuudennäkymätkään kannattavuuden paranemisen suhteen ole erityisen valoisia (Piiranen 2009).

Metsäteollisuusintegraattien ulkoistettua puunkorjuunsa koneurakoitsijat ovat pitkään toimineet suoraan suurten puunostajien urakoitsijoina tyytyen alhaiseen kannattavuuteen. Yrittäjyysosaamisen kasvu on kuitenkin mahdollisesti laajentamassa toimintaa muihinkin töihin, mikä voi parantaa kannattavuutta. Kansallisen metsäohjelman tavoitteet kasvattaa bioenergian osuutta voivat myös tarjota kasvavia markkinoita. Koneyrittäjyyteen haasteita tuo pääomavaltaisuus ja velkaisuus. Koneyrittäjien liiton arvion mukaan vuonna 2008 omavaraisuusaste yrityksillä oli 14 prosenttia (Piiranen 2009). Yritysten kokoon nähden suhteellisen suuren investoinnin vuoksi koneen käyttöaste on saatava korkeaksi, joten pienten yrittäjien asema neuvotteluissa on monesti heikko.

Energialaitokset tuottavat puusta energiaa. Puuperäiset polttoaineet ovatkin Suomen toiseksi merkittävin energianlähde (Metsätilastollinen vuosikirja 2009). Teollisuuden jäteliemet muodostavat tuotetusta puuperäisestä energiasta puolet. Lämpö- ja voimalaitokset käyttivät vuonna 2008 kiinteää puupolttoainetta yli 14 miljoonaa kuutiota pientalojen kulutuksen ollessa 6,7 miljoonaa kuutiota. Pienten energiayrittäjien tulo markkinoille, energiapuun muodostuminen omaksi puutavaralajikseen sekä sen korjuun tukeminen ovat vilkastuttaneet kauppaa ja etenkin metsähakkeen kulutus on kasvanut ripeästi 2000-luvulla.

Moni metsäpalveluyrittäjä on lähtenyt mukaan energiapuunkorjuuseen. Metsäkoneyrityksistä vajaalla kolmanneksella puuenergia on osana liiketoimintaa. Pienet energiayrittäjät toimivat usein verkostoissa korjuuyritysten kanssa. Vuotta 2009 koskevan arvion mukaan Suomessa on ainakin 455 lämpöyrittäjien hoitamaa lämpölaitosta, yrityksiä alla on noin 250 (Rieppo 2010). Pienlämpöyrittämisen liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa.

Pienten toimijoiden lisäksi myös suuremmat energiayhtiöt tarjoavat metsänomistajille palveluita, mutta ne keskittyvät lähinnä puu- ja turvekauppaan. Suurimmista bioenergia-alan yrityksistä ainoastaan L&T Biowatti näyttää lähteneen metsänomistajia palvelemaan suuntaan. Tarjonnassa löytyvät niin kasvatusmetsän hoitopalvelu, hankintakauppapalvelu, metsän uudistamispalvelu, maisemanhoitopalvelu kuin ympäristönraivauspalvelukin (Biowatti). Tarkemmin palveluihin perehdyttäessä ne ovat käytännössä energiapuunhankintaa joko

kantojen, latvusmassan tai harvennuksien muodossa, ja metsänomistaja joutuu huolehtimaan muista töistä itse.

5.2.8 Tapio

Tapio tarjoaa metsänomistajille palveluita muiden toimijoiden kautta. Laissa Tapio on määritelty metsätalouden kehittämis- ja asiantuntijaorganisaatioksi, joka kehittää ja koordinoi metsäkeskusten valtakunnallista yhteistoimintaa sekä tuottaa palveluja metsäkeskuksille, maa- ja metsätalousministeriölle ja muille tahoille. Emoyhtiö omistaa osittain taimituotantoyhtiö Taimi-Tapion sekä kokonaan kustannusyhtiö Metsäkustannuksen. Emoyhtiön reilun 15 miljoonan euron liikevaihdosta yli puolet tuli vuonna 2009 metsäkeskusten palvelu- ja kehittämistoiminnasta, osittain meneillään olevan mittavan sähköisten palvelujen kehittämishankeen ansiosta. Vuoden 2009 lopussa Tapiossa oli 94 työntekijää (Tapion vuosikatsaus) ja noin kolmannes henkilötyövuosista käytettiin liiketoimintaan loppujen kohdistuessa valtionaputoimintaan.

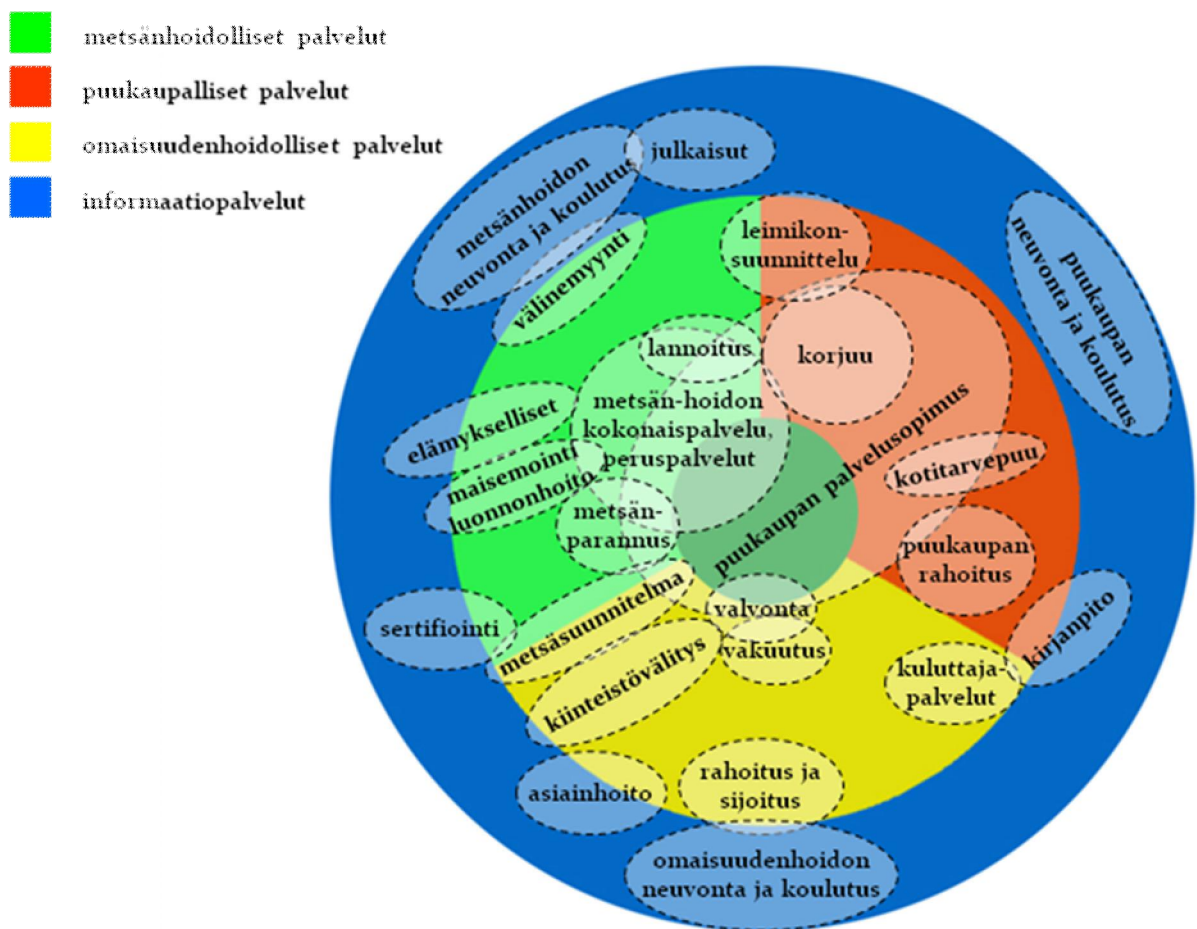
Puolijulkisena organisaationa ja rahoituksensa ansiosta melko riippumattoman asemansa turvin Tapio on kehittynyt verkostoituneeksi toimijaksi alalle, jossa se on voimakkaasti mukana viranomaisten sähköisen tiedonsiirron kehittämisessä. Yksityisellä sektorilla Tapio tuottaa asiakasrahoitteisia palveluita metsätalouden ja -teollisuuden yrityksille ja yhteisöille. Asiantuntijapalvelut, konsultointi, tietojärjestelmät, koulutuspalvelut sekä julkaisut ovat tärkeimpiä yksityissektorin palveluita. Lisäksi konsernilla on toimintaa siemen- ja taimikaupan alalla. Tapio ei tuota metsänomistajille palveluita suoraan, mutta metsänomistajien keskuudessa ehkä tunnetuin palvelu on Tapion hyvän metsänhoidon suositukset -julkaisu. Moni metsänhoitopalveluita tarjoava organisaatio kertoo mainonnassaan hoitavansa metsiä kyseisten suositusten mukaisesti, joten julkaisun sisältö toimii eräänlaisena riskiä pienentävänä takuuna muiden palveluntarjoajien markkinoinnissa tarjoten samalla Tapiolle näkyvyyttä.

Puukauppa rajautuu Tapion palveluvalikoiman ulkopuolelle. Lähinnä puukauppaa ovat korjuun laatu järjestelmät, joita korjuupalveluntarjoajat voivat hankkia vakuudeksi palveluidensa laadusta. Informaatiopalvelujen puolelta osaamista on metsäkeskusyhteistyön vuoksi varsinkin metsävaratietojen hallinnasta. Tätä kautta puukaupan informaatiopalvelut kuten leimikon suunnittelu eivät ole kaukana ydinosaamisesta. Toisaalta riippumattomuus

puukaupasta saattaa myöskin liittää organisaatioon positiivisia mielikuvia puolueettomasta toimijasta. Tapion tytäryhtiön Metsäkustannuksen kautta tarjotaan metsätalouden markkinoille metsänhoidon suositusten ohella myös muita julkaisuja, joita käytetään tukena metsänhoidossa sekä metsänomistajien koulutuksessa. Tätä kautta Tapio vaikuttaa epäsuorasti etenkin metsänhoidon palveluihin sekä muiden organisaatioiden informaatiopalveluiden sisältöihin ja kehitykseen, jotka puolestaan vaikuttavat metsänomistajien asenteisiin.

5.3. Metsäpalvelukentän rakentuminen

Kuva 9 havainnollistaa metsänomistajille tarjottavia palveluita sen suhteen, mitkä palvelut muistuttavat toisiaan. Keskellä kuvaa on metsä, ja sitä lähelle sijoitetut palvelut toteutetaan konkreettisimmin metsässä. Ympyrän kehän ulkopuolella on metsänomistaja, ja ulkoreunaa lähestyttäessä palvelut kohdistuvat entistä enemmän metsänomistajaan itseensä.



Kuva 9. Metsänomistajille tarjottavat palvelut

Metsänhoitopalveluiden ytimen muodostavat metsänhoidon peruspalvelut eli ne konkreettiset toimenpiteet, joita metsille tehdään kasvun ohjaamiseksi haluttuun suuntaan. Koska yksittäisten palveluiden tarjoaminen ei aina ole tarjoajan kannalta järkevää, pyritään metsänhoitoa markkinoimaan kokonaisuutena, jolloin myös töiden oikea-aikaisuus voidaan varmistaa. Peruspalveluista luotuun palvelukokonaisuuteen on myös luontevaa liittää metsäsuunnittelu, jota voidaan pitää omaisuuden- sekä metsänhoitoa yhdistävänä palveluna joka lisäksi parantaa metsänomistajan omaa ammattitaitoa. Peruspalveluista ja suunnittelusta muodostuvaa kokonaisuutta on kysynnän mukaan helppo ohjata myös muuhun kuin puuntuotannollisia arvoja painottavaan metsänhoitoon. Metsävaratietojen laajempi hyödyntäminen nykyistä vapaamman kilpailun kautta voi laajentaa yksittäisten organisaatioiden mahdollisuuksia kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Metsäsuunnittelun liittäminen suoraan metsänhoitopalveluun ja puukauppaan tuo eroavuutta nykytilanteeseen, jossa metsäsuunnitelmat tilataan yleensä metsäkeskuksilta, kun ne voidaan metsänomistajan kirjallisella luvalla siirtää toisen organisaation järjestelmiin.

Haaste metsänhoitopalveluista tulee maksullisuudesta. Koska metsänhoito useimmiten ohjaa metsänkasvua puuntuotannon suuntaan, on puukauppa luontevaa jatkoa metsänhoitopalveluille. Mikäli palvelut yhdistetään kokonaisuudeksi, voidaan puukaupalla rahoittaa metsänhoito ja asiakkaan palvelukokonaisuus laajenee entisestään käsittämään käytännössä kaikki metsille tehtävät työt yhdellä palveluntarjoajakontaktilla. Kyetäkseen tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua ovatkin puuta jalostavat organisaatiot yhdistäneet metsänhoidon kokonaispalveluunsa. Leimallista puukaupalle ostajien puolelta on ollut puukaupan tekeminen mahdollisimman helpoksi tarjoamalla rahoitusta ja opastusta lain vaatimien ilmoitusten tekemisessä. Puukaupan merkityksen väheneminen metsänomistajien taloudessa sekä pelkkää puuntuotantoa monipuolisemmat tavoitteet voivat tarjota mahdollisuuksia jatkuvan kasvatuksen lisääntymiselle. Tämä vaatisi muutosta puumarkkinoille siten, että pieniä puueriä tulisi saada helpommin kaupaksi. Kasvava energiapuukauppa ja pienyritysten tulo markkinoille tarjoavatkin mahdollisuuksia puumarkkinoiden monipuolistumiselle.

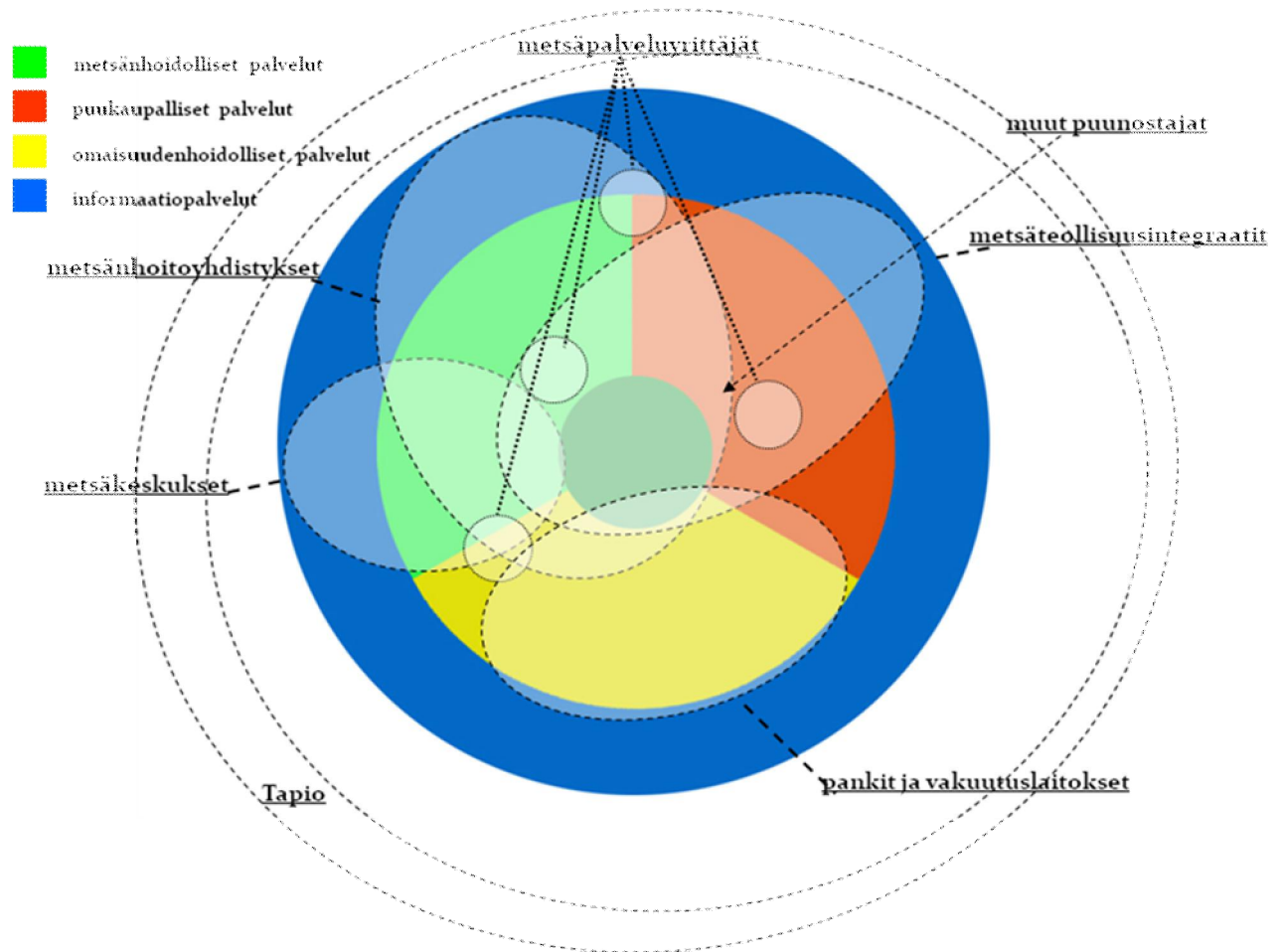
Omaisuudenhoidon palvelut ovat jatkoa puukaupalle tarjotessaan sijoitusvaihtoehtoja puukauppatuloille. Rahoitus- ja sijoituspalvelut tukevat myös muita metsäpalveluita antamalla joustoa tulo- ja menovirtojen eriaikaisuudelle. Metsätilakaupan ja jossain määrin myös metsävakuutuksen palvelut ovat puolestaan omaisuuden- ja metsänhoidon palveluiden

rajapintaa. Ne voivat auttaa muun omaisuuden muuttamiseksi metsäomaisuudeksi tarjotessaan välineitä metsäomaisuuden rahalliseen arvioimiseen. Ne liittyvät läheisesti metsäsuunnitteluun tulo- ja menovirtojen ennakoimiseen ja kannattavuuden arvioimiseen.

Informaatiopalvelut tukevat metsänomistajan omaa osaamista liittyen muihin aiemmin mainittuihin palveluihin. Osaaminen parantaa mahdollisuuksia hoitaa työt itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti antaa ymmärrystä palveluiden ostamiseen kannattavasti. Palveluorganisaatioiden kannalta asiakkaan valvetuneisuus voi kilpailuttamisen kautta laskea hintoja, mutta toisaalta osaaminen lisää aktiivisuutta. Aktiivisuuden kasvu metsänhoitoa kohtaan on käytännössä kaikkien nykyisten palveluntarjoajien etu, ja tiedon lisäksi informaatiopalveluiden kautta voidaan ohjata metsänomistajien asenteita. Metsäpalveluihin liitetyt monipuoliset arvot, kuten kulotusta seuraava monimuotoisuuden kasvu, antavat viitteitä siitä, että osalla metsänomistajista kiinnostus metsiä kohtaan olisi monipuolistumassa. Kysyntää saattaa jatkossa olla informaatiopalveluille, jotka kykenevät tarjoamaan metsänomistajalle nykyistä henkilökohtaisemman siteen metsätilaansa. Poliittinen päätös metsänhoitomaksujen tulevaisuudesta tulee kuitenkin vaikuttamaan voimakkaasti informaatiopalveluiden markkinoihin ja tätä kautta siihen, kenen tavoitteisiin perustuen neuvonta ja koulutus toteutetaan.

Kuva 10 havainnollistaa eri metsäpalveluorganisaatioiden sijainteja palvelumarkkinoilla. Metsäpalveluiden tarjoajakentälle on joitakin keskeisiä pidettäviä piirteitä. Etenkin metsäteollisuusintegraatit ovat pitkän historiansa aikana kasvaneet suuriksi yksiköiksi. Lakisääteisillä organisaatioilla suunta on sama, vaikka yhdistymiset ovat kesken. Nykyiset 13 metsäkeskusta ollaan fuusioimassa yhdeksi valtakunnalliseksi toimijaksi (MMM uutiskirje). Myös metsänhoitoyhdistysten yksikkökoon kasvu sekä vuonna 2002 perustettu Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Osakeyhtiö kertovat suunnasta kohti valtakunnallisesti yhtenäisempiä toimintatapoja ja ketjumallia. Fuusioitumisia on ollut myös pankkipalveluissa, joissa vakuutus- ja pankkitoimintoja on yhdistelty. Myös yrittäjäpuolelta löytyy esimerkkejä yhteistyöverkoston rakentamisesta. Metsäkeskuksien viranomais- ja liiketoiminnan erottaminen omiin yksiköihinsä tuo metsäpalvelukentälle uuden markkinaehtoisen toimijan, joka haastatellun metsäkeskusten edustajan mukaan saattaa osallistua myös puukauppaan. Metsäkeskusten markkinaehtoisen toiminnan suuntana voisi esimerkiksi olla alueellisten metsäpalveluyrittäjien verkostojen luominen, sillä yhteistyötä yrittäjien kanssa löytyy jo nyt.

Metsäkeskusten ja Tapiion kehittämä metsään.fi-palvelu voi avata yrittäjille uusia mahdollisuuksia metsänomistaja-asiakkaiden löytämiseksi.



Kuva 10. Metsäpalveluiden tarjoajat

Taulukossa 5 on yhdistettynä kuvan 9 metsäpalvelut ja kuvan 10 organisaatioiden palveluvalikoimat. Palveluvalikoimat eivät aina ole yksiselitteisiä, vaan tarjonta vaihtelee tarjoaja- ja asiakaskohtaisesti. Etenkin markkinalähtöisillä palveluntarjoajilla on mahdollisuuksia valikoida asiakkaitaan, mikä näkyy esimerkiksi integraattien metsäpalvelusopimuksissa, joita solmitaan keskimääräistä selvästi suurempien tilojen kanssa (Ruohola ym. 2004). Myös moni yrittäjä voi valikoida asiakaskuntaansa, ja vaikka metsäpalveluyrittäjien tarjontakirjo on taulukon 5 mukaisesti laaja, kykenee yksittäinen pienyritys tarjoamaan palveluista yleensä ainoastaan joitakin. Lakisääteisillä palveluntarjoajilla kysymys asiakkaiden kannattavuudesta on erilainen, sillä esimerkiksi metsänhoitoyhdistysten tulee lain mukaan kohdella kaikkia metsänhoitomaksua maksavia metsänomistajia ja puukaupan yhteydessä myös ostajia tasapuolisesti. Palvelutarjonnan

laajuus vaihtelee kuitenkin yhdistysten välillä pienten tarjotessa ainoastaan lakisääteisiä palveluita suurempien palvelussa kattavammin valikoimin. Metsäkeskusten palveluvalikoimat ovat puolestaan yhtenäiset tarkasti rajattujen tehtävien vuoksi, koska Tapio kehittää ja koordinoi metsäkeskusten valtakunnallista yhteistoimintaa.

Vaikka yksittäisten organisaatioiden valikoimat voivat olla ristiriidassa toimijakohtaisten yleistyksien kanssa, on palveluorganisaatiolla toiminnalleen asetetut päälinjat ja niihin omat lähtökohtaiset syynsä. Lakisääteisten organisaatioiden palvelut liittyvät pitkälti metsänhoitoon ja metsänomistajien oman osaamisen parantamiseen. Muut palvelut näyttävät etenkin metsänhoitoyhdistysten kilpailullisemmassa roolissa rakentuneen tukemaan ydintoimintaa: neuvonnalla pyritään aktivoimaan metsänomistajia, sillä tämä lisää muuta palvelukysyntää ja esimerkiksi puunmyyntisuunnitelmien yhteydessä on luontevaa tarjota omia korjuupalveluita. Metsänhoitoyhdistysten valikoimaa on haastattelujen perusteella laajennettu kysyntätekijöiden vuoksi, sillä moni metsänomistaja haluaa hankkia palvelut samasta pisteestä. Lisäksi osa puunmyyjistä suhtautuu varauksellisesti puuta ostaviin organisaatioihin palveluntarjoajina. Vastaavasti integraateilla on ollut suuntana laajentaa palveluvalikoimiaan yhä kattavammiksi etenkin metsänhoidon ja metsäsuunnittelun suuntaan tukemaan puukauppaa ja mahdollistamaan kokonaisvaltaisten asiakkuuksien synnyn. Metsänhoitoa ja puukauppaa koskevilla informaatiopalveluilla voidaan myös aktivoida metsänomistajia ja vaikuttaa siihen, miten metsänomistajat eri palveluorganisaatioihin suhtautuvat.

Metsäteollisuusintegraatit ovat keventäneet puunhankintaorganisaatioitaan sekä vastataksaan Maa- ja metsätalousministeriön suunnitelmiin yrittäjävetoisuuden tukemiseksi että ennen kaikkea kustannussyistä. Merkittävän asemansa vuoksi niillä on myös hyvät edellytykset ennakoida lakimuutoksia ja olla muutostilanteessa ensimmäisinä markkinoilla. Hankkimalla suuremmilta yrittäjiltä kokonaispalveluita ne voivat vähentää kustannuksia, joita yksittäisten pienten sopimusten tekemisestä koituu. Esimerkiksi UPM on ottanut käyttöönsä franchising-pohjaisen yksityisyrittäjyyteen nojaavan organisaatiomallin. UPM Silvestan alaisuudessa toimivat yrittäjät keskittyvät enemmän metsurityöhön työn organisoimisen sijaan (Maaseudun tulevaisuus 2010). Myös Stora Enso Metsä on keventämässä hankintaorganisaatioitaan alueyrittäjyyteen perustuvalla järjestelmällä. Sen tavoitteena on hyödyntää yrittäjien osaamista ja paikallistuntemusta ja karsia päällekkäisiä metsissä tehtäviä työvaiheita. ”Tähtiyrittäjät vastaavat jatkossa varsinaisen korjuutyön ja sen suunnittelun lisäksi muun muassa vastaanottomäärien suunnittelusta. Laajavastuuisen yrittäjyyden myötä yrityskoot

kasvat nykyisestä, tulevaisuudessa kaikki työvaiheet puunkorjuusta metsänhoitotöihin hoituvat metsässä yhden yrittäjän kautta” (Stora Enso 2010).

Taulukko 5. Metsänomistajille tarjottavat palvelut ja palveluntarjoajat

1 = organisaatio tarjoaa kyseistä palvelua							
(1) = organisaatio voi satunnaisesti tarjota kyseistä palvelua, tai sillä on osaamista palveluun liittyen							
- = organisaatio ei tarjoa kyseistä palvelua							
	metsäkeskukset	metsänhoitoyhdistykset	integraatit	yrittäjät	pankit ja vakuutusyhtiöt	muut puunostajat	Tapio
metsänhoidolliset palvelut							
metsänhoidon kokonaispalvelu	-	1	1	1	-	(1)	(1)
yksittäisen metsänhoidon peruspalvelut	-	1	(1)	1	-	1	(1)
maisemointi- ja luonnonhoitotyöt	1	1	(1)	1	-	(1)	(1)
välineiden ja materiaalien myynti ja vuokraus	-	1	(1)	1	-	-	(1)
metsänlannoitus	1	1	1	1	-	1	(1)
raskaat metsänparannustyöt	1	1	(1)	1	-	1	(1)
erikoiskohdetoimenpiteet	-	1	1	1	-	1	-
elämykselliset metsänhoitopalvelut	-	(1)	(1)	1	-	-	-
puukaupalliset palvelut							
puukaupan palvelusopimus	-	1	1	1	-	(1)	-
puunhankinta ja korjuu	-	1	1	1	-	1	-
puukaupan ennakkomaksu ja välirahoitus	-	-	1	-	1	1	-
leimikon suunnittelu	-	1	1	1	-	1	(1)
kotitarve- ja polttopuun hankinta ja jalostus	-	(1)	(1)	1	-	1	-
omaisuudenhoidolliset palvelut							
tilakohtainen metsäsuunnitelma	1	1	1	1	-	-	(1)
metsätila-arvio ja kiinteistöväilytys	(1)	1	1	1	1	(1)	(1)
rahoitus- ja sijoituspalvelut	(1)	-	1	-	1	-	(1)
metsävakuutus	-	-	-	(1)	1	-	-
metsätilan valvontapalvelut	-	-	1	1	-	-	-
kuluttajapalvelut	-	1	1	1	1	-	-
informaatiopalvelut							
neuvonta ja koulutus	1	1	1	1	1	-	(1)
asiainhoitopalvelut	-	1	1	1	1	-	-
julkaisut	1	1	1	1	1	1	1
kirjanpidon ja tietotekniikan palvelut	1	1	1	1	1	-	(1)
sertifiointi ja tarkastuspalvelut	1	1	-	1	-	-	(1)

Metsäpalveluiden yrittäjäkenttää leimaa pirstaleisuus. Koska ala on uusi, ei yhteistoimintamalleja ole ehtinyt kunnolla kehittyä. Markkinointi toteutetaan usein suusta suuhun ja se perustuu pitkälti maineeseen. Yrittäjätoiminnalla on potentiaalia etenkin, mikäli

metsäenergia-alalle tarjotaan kasvumahdollisuuksia. Toisaalta yrittäjät ovat usein metsätöiden toteuttajia ja muut palveluntarjoajat ostavat heiltä suoritteita. Uudistuksilla yrittäjien vapautta laajennetaan työnohjauksen suhteen omatoimisemmaksi integraattien siirtyessä ostamaan kokonaispalveluita. Tämä helpottaa palvelujen hankintaa ostavan organisaation näkökulmasta ja tavoitteena on myös hyötyä pienyritysten innovointikyvyistä. Sopimuksissa pyritään pitkäjänteisyyteen, sillä ne varmistavat yrittäjän työnsaantia pitkälle tulevaisuuteen. Muutaman vuoden mittaisiksi solmitut sopimukset varmistavat samalla, että yhteistyöhön sidotut yrittäjät eivät tule itsenäisinä toimijoina murrosvaiheen markkinoille, mikäli palveluntarjoajien mahdollisuuksia ottaa yhteyttä metsänomistajiin helpotetaan uusien verkkosovelluksien avulla.

Pankit ovat vahvasti yhteistyössä muiden palveluorganisaatioiden kanssa käyttämällä näiden julkaisuja mainonnassaan sekä järjestäessään eri palveluntarjoajien kanssa yhteistyössä asiakastapahtumia. Vaikka lieviä päällekkäisyyksiä palveluvalikoimissa onkin, ei palveluista koeta haastattelujen perusteella kilpailtavan omaisuudenhoitoon ja metsäpalveluihin keskittyneiden yritysten välillä. Vaikka omaisuudenhoitoon keskittyneet palveluntarjoajat pyrkivät tuomaan metsiä esiin muihin sijoituksiin verrattavana varallisuutena, saattavat metsänomistajat erotella metsät ja likvidimmän omaisuuden toisistaan. Tätä puoltavat esimerkiksi metsänomistajien odotukset metsien tuottovaatimuksista sekä metsäomaisuuden perinnönjaosta.

Puukaupan merkitys on yhä kriittinen metsäpalvelumarkkinoiden kannalta, sillä metsänomistajat odottavat metsänomistuksen olevan kannattavaa (Tilli ym. 2009). Metsän on tämän perusteella kyettävä rahoittamaan itsensä mielekkäällä aikajänteellä. Metsänhoitotöille ollaan parhaillaan rakentamassa kattavaa markkinapaikkaa verkkoon, ja metsänhoidon sekä suunnittelun töitä ollaan avaamassa laajemmin purkamalla kilpailun esteitä. Metsäkeskusten metsään.fi-palvelusta tavoitellaan myös markkinapaikkaa leimikoille. Lähitulevaisuudessa myös myyjäpuolen markkinakanavaa, MTK:n puupörssiä, ollaan avaamassa (Yle 2010). Samalla myös integraatit näyttävät laajentavan palveluvalikoimaansa vauhdilla luodakseen kokonaisvaltaisia asiakkuuksia tärkeimpien asiakkaidensa kanssa. Puukaupan tuloja tullaan kenties yhä enemmän yhdistämään metsänhoitoon ja -suunnitteluun luomalla kokonaispalveluita, joista asiakas kokee hyötävänsä taloudellisesti.

6. TULOSTEN TARKASTELU

6.1 Tutkimusmenetelmien ja materiaalien tarkastelu

Laadullinen lähestymistapa oli sopiva tarkasteltaessa markkinoita kokonaisuutena, sillä tutkimuskohteena metsänomistajille tarjottavat palvelut ovat melko laaja ja lisäksi muutosvaiheessa oleva ilmiö. Tapiossa ja sen ulkopuolella tehdyt haastattelut erosivat sisällöiltään jonkin verran toisistaan. Tämä johtui siitä, että haastattelut metsätalouden kehittämiskeskuksessa tehtiin ensin, ja työn edetessä uusia kysymyksiä tuli ilmi. Vaikka kysymykset hieman tarkentuivat tutkimuksen edetessä, säilyivät aihealueet samoina. Haastattelujen tallentaminen esimerkiksi nauhoittamalla olisi tarjonnut mahdollisuuksia lisätä tuloksiin suoria lainauksia, mikä olisi rikastanut kerrontaa ja tuonut mukaan vastaajien autenttista puhetta. Toisaalta nauhoittaminen olisi saattanut aiheuttaa varautuneisuutta haastateltavassa ja koska tutkimuksessa tarkasteltiin lähtökohtaisesti olemassa olevaa materiaalia, oli haastattelujen nauhoittamatta jättäminen perusteltua.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 13, joista metsänomistajia suoraan palvelevien organisaatioiden keskuudessa ainoastaan kuusi. Määrä on pieni, mutta haastattelujen tarkoitus suunnitelman mukaan olikin ainoastaan tukea materiaalien tarkastelua. Metsänomistajaa palvelevien organisaatioiden keskuudessa haastattelujen määrää olisi voinut kasvattaa ja esimerkiksi useamman yrittäjän haastattelemisen olisi saattanut muodostaa tarjoajakuvauksesta monipuolisemman. Tapion asiantuntijahaastattelut, joita tehtiin seitsemän, auttoivat markkinoiden kokonais käsityksen luomisessa sekä Tapion roolin arvioimisessa.

Perehtyminen aiempiin tutkimuksiin aiheista, haastattelut sekä verkkomateriaalit tarjosivat monipuolisen pohjan mittakaavaltaan suurimpien palvelujen sekä palveluntarjoajien tarkastelulle. Toisaalta yleiskuvaa luotaessa tarkastelu keskittyi tämän hetken suurimpiin toimijoihin ja toimintoihin, mikä ei välttämättä kuvaa tulevaa. Tukeutuminen Internetin markkinointimateriaaleihin jätti tarkastelun ulkopuolelle välittömästi kaikki palveluntarjoajat, jotka eivät tarjoa verkkosivuja. Toisaalta tällaisten toimijoiden osuuden markkinoista voidaan kuitenkin ajatella olevan suhteellisen pieni. Metsäpalveluyrittäjää haastateltaessa kuitenkin ilmeni, että erityisesti heidän palveluvalikoimansa saattavat olla huomattavasti verkkosivujen lupaamaa laajempia. Suuri osa yrittäjien markkinoinnista hoidetaan henkilökohtaisten

suhteiden kautta ja maineeseen perustuen, joten yrittäjäkenttää tulisi tämän perusteella tutkia kattavammilla haastattelututkimuksilla markkinointimateriaaleihin keskittymisen sijaan. Vaikka markkinointimateriaaleihin tietolähteenä tulee niiden tavoitteiden vuoksi suhtautua varauksella, tarjosivat ne tutkimuksen näkökulman vuoksi hyvän perustan tarkastelulle. Markkinointimateriaaleista voidaan löytää juuri niitä hyötyjä, joita palveluorganisaatiot tietoisesti haluavat itseensä ja palveluihinsa liittää. Lisäksi palveluvalikoimien voidaan yrittäjäkenttää lukuun ottamatta arvioida ilmenevän niistä suhteellisen luotettavasti.

6.2 Teorian tarkastelu

Karkkilan (2008) malli asiakkaan hyötyjen ja kustannusten arvioimisesta tarjosi kiinnostavan lähtökohdan palvelukokonaisuuksien tarkastelulle, sillä siinä yhdistyivät palveluihin sekä palveluorganisaatioihin liittyvät hyödyt. Mallin yksityiskohtaisuus rajoitti kuitenkin sen käyttöä järjestelmällisesti. Asiakashyödyn näkökulma oli kuitenkin lähestymistapana ajankohtainen, sillä markkinoiden sääntelyn purkaminen tulee korostamaan niiden palveluiden merkitystä, joista asiakkaat todella kokevat saavansa hyötyjä. Säännellyillä markkinoilla pitkään toimineet organisaatiot voivat joutua uudistamaan palveluitaan ja markkinointinsa sisältöä kysyntälähtöisemmäksi

Muiden tutkimuksessa esiteltyjen teorioiden, kuten Silvestron (1992) ja Buzacottin (2000) mallien käyttö jäi vähäiseksi. Niiden arvioiminen oli kuitenkin osa sopivan teorian etsimisprosessia ja teorioiden tarkastelu toi mukaan palveluntuotannon tehokkuuden näkökulman. Esimerkiksi metsäpalveluiden tarjonnassa räätälöinti tuntuu jatkuvasti saavan liikaankin merkitystä. Ennen puukauppaa ei usein olla valmiita arvioimaan koko kauppasummaa, vaan jokaista leimikkoa halutaan arvioida tapauskohtaisesti ja vasta jälkikäteen. Todellinen syy voi räätälöintitarpeen sijaan olla kuitenkin palveluntarjoajan mahdollisuudessa hintadiskriminointiin. Puumarkkinoiden läpinäkymättömyys kuitenkin vähentää luotettavuutta ja lisää metsänomistajan arvioimaa riskiä tehdä epäonnistunut puukauppa, mikä varmasti osaltaan vähentää kiinnostusta kaupantekoon.

6.3 Tavoitteiden täyttymisen tarkastelu

Palveluorganisaatioiden valikoimien läpikäynti kirjallisuudesta, markkinointimateriaaleista ja haastattelujen tukemina mahdollisti kokonaiskuvan luomisen markkinoista. Sen

saavuttamiseksi oli kuitenkin tehtävä yksinkertaistuksia etenkin yksittäisten palveluntarjoajien valikoimien suhteen. Omaisuudenhoitonäkökulman sisällyttäminen kokonaisuuteen täydensi osaltaan tähänastista metsäalan palvelumarkkinoiden tarjoajalähtöistä tutkimusta. Koska metsätalouden kehittämiskeskus Tapio ei tarjoa palveluitaan suoraan metsänomistajille, jäi sen merkityksen arvioiminen ohueksi. Yleiskuvan tavoittelemisen kannalta syvempi paneutuminen Tapion rooliin ei kuitenkaan olisi ollut perusteltua.

Markkinoiden muutossuuntien ennakoiminen asetti haasteita, sillä valtaosa haastatelluista vastasi tulevaisuutta koskeviin kysymyksiin selvästi varauksella. Etenkin kysymykset metsänhoitomaksun ja metsävaratiedon tulevaisuudesta olivat selvästi aihealueita, joihin ei haluta ottaa kantaa. Läpikäyty materiaali ei myöskään tarjonnut paljon viitteitä tulevaisuudennäkymistä. Arviot tarjonnan muutoksista jäivät osin varovaisiksi.

6.4 Johtopäätökset

Muutoksen Suomen metsäpalvelumarkkinoille on laukaissut Euroopan komissiolle jätetty kantelu kilpailun vääristämisestä. Tämä on pakottanut tarkistamaan lakisäätteisten organisaatioiden tehtäviä. Organisaatioiden on jatkossa kyettävä tarjoamaan palvelukokonaisuuksia, jotka nykyistä paremmin vastaavat muuttuvaan kysyntään. Muun muassa sääntelyn purkaminen, muutokset poliittisessa ilmapiirissä ja innovatiivisten metsäpalveluyrittäjien tulo alalle ovat tekijöitä, jotka Sveitsin esimerkkitapauksessa luoneet metsäpalveluiden markkinoille uusia lähestymistapoja (Ingold ja Zimmermann 2010).

Innovaatiomahdollisuuksiensa vuoksi ja koska metsäpalveluyrittäjien kenttä ei ole ehtinyt vakiintua, on se eräs kiinnostavimmista jatkotutkimusaiheista. Erityisesti yhteistyöverkostojen syntyminen näyttäisi olevan tutkimusta kaipaava alue, sillä yrittäjähaastattelussa ilmeni, että alueelliselle koordinoinnille olisi kysyntää. Koordinointia voitaisiin toteuttaa metsäkeskustasolla, mikä olisi luontevaa jatkoa nykyisten metsäkeskusten toiminnalle.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

- Anttila, M. & Ripatti, P. 2006. Metsänomistajien puunmyyntitulot sekä metsävakuuttaminen. Työtehoseura, Teho 4/2006.
- Anttila, M., Ripatti, P. & Jouhiaho, A. 2008. Puunmyyntitulot yksityismetsänomistajan taloudessa. TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 39, Nurmijärvi.
- Bouriaud, L. 2006. Ownership and property rights – factors relevant for innovation and enterprise development in small-scale forestry. Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Tiedonantoja 169, Joensuun yliopisto.
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus 204/2007 [viitattu 15.11.2010]. www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut_ja_tuottavuus_pdf
- Buzacott, J. A. 2000. Service System Structure. International Journal of Production Economics 68, s. 15-27.
- Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. 2004. Blueprinting the Service Company. Managing Service Process Efficiently. Journal of Business Research 57, s. 392-404.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY. Helsinki.
- Grönroos, C. 2009 A. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY 565 s.
- Grönroos, C. 2009 B. Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value Co-Creation. Working papers, Hanken School of Economics.
- Hayes R. & Wheelwright, S. 1979. Link manufacturing process and product lifecycles. Harvard Business Review Jan.-Feb., s. 133-140.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, 213 s.
- Holopainen, M. & Viitanen, K. 2009. Käsitteistä ja epävarmuudesta metsäkiinteistöjen taloudellisen arvon määrittämisessä, Metsätieteen aikakauskirja 2/2009.
- Hujala, T., Pykäläinen, J. & Tikkanen, J. 2007. Decision making among Finnish non-industrial private forest owners: The role of professional opinion and desire to learn Scandinavian Journal of Forest Research, Oct2007, Vol. 22 Issue 5, s. 454-463.
- Hänninen, H. 2008. Metsänomistus. Tapion taskukirja, Metsäkustannus 2008.
- Hänninen, H. & Kurttila, M. 2004. Metsänomistajien tiedot luonnon monimuotoisuutta vaalivan metsänhoidon velvoitteista ja suosituksista. Metsätieteen aikakauskirja 3/2004, s. 285–301.

- Ihalainen, R. 1992. Yksityismetsänomistuksen rakenne 1990. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 405.
- Ingold, K. & Zimmermann, W. 2010. How and why forest managers adapt to socio-economic changes: A case study analysis in Swiss forest enterprises, *Forest Policy and Economics*.
- Jensen-Eriksen, N. 2008 A. Kasvu, muutos ja kulutusjuhla. Kriisi ja kumous – Metsäteollisuuden ja maailmantalouden murros 1973-2008, toim. Kuisma, M., Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Jensen-Eriksen, N., 2008 B. Lama ja uusi nousu. Kriisi ja kumous – Metsäteollisuuden ja maailmantalouden murros 1973-2008, toim. Kuisma, M., Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Karkkila, H. 2008. Consumer pre-purchase decision taxonomy. *Acta Universitatis Ouluensis, C Technica* 297 [viitattu 15.11.2010].
<http://herkules oulu.fi/isbn9789514287985/isbn9789514287985.pdf>
- Karppinen, H. 1998. Values and Objectives of Non-Industrial Private Forest Owners in Finland. *Silva Fennica* 32(1), s. 43-59.
- Karppinen, H. & Ahlberg, M. 2008. Metsänomistajakunnan rakenne 2020: Yleiseen väestömuutokseen perustuvat ennustemallit. *Metsätieteen aikakauskirja* 1/2008, s. 17–32.
- Karppinen, H., Hänninen, H. & Ripatti, P. 2002. Suomalainen metsänomistaja 2000. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 852, 83 s.
- Koho, R., Hänninen, H., ja Ovaskainen V. 2004. Omatoimisuus metsätaloudessa. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 912.
- Koistinen, A. 1999. Metsäpalveluyrittäminen Suomessa. Työtehoseuran julkaisuja 367.
- Kotler, P. & Armstrong G. 2006. *Principles of Marketing*. 11th edition. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Kukkola, M. & Nöjd, P., 2000. Kangasmetsien lannoitusten tuottama kasvunlisäys Suomessa 1950-1998. *Metsätieteen aikakauskirja* 4/2000, s. 603–612.
- Kurttila, M., Korhonen, K., Hänninen, H. & Hujala, T. 2010. Yksityismetsien metsäsuunnittelu 2010 – nykytilanne ja kehittämistarpeita. *Metlan työraportteja* 153.
- Laing, A., Hogg, G. & Winkleman, D. 2004. Healthcare and the information revolution: reconfiguring the healthcare service encounter. *Health Services and Management Research*, 17, 3, s. 188-199.
- Li, Y.N., Tan, C.K. & Xie, M. 2003. Managing service quality: applying utility theory in the prioritization of service attributes. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 4.

Lähtinen, K. 2010. Metsien eri käyttömuodoista saatavien hyötyjen taloudellinen arvo ja niihin liittyvä yritystoiminta Suomessa. *Metsätieteiden aikakauskirja* 2/2010, s. 143-164.

Markkula, V. 2005. Metsäalan yrittämisen liiketoimintaympäristö – alan toimijat ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat. *Selvityksiä nro 37*, Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, Helsinki 2005.

Maxwell, J.A. 1996. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. London: SAGE Publications 1996.

Maaseudun tulevaisuus 2010. Metsäjätti ideoi uuden yritysmallin. 28.6.2010.

Kaura-aho, M. 2005. Metsänhoitoyhdistysten, OP-Kiinteistökeskusten ja Osuuspankin yhteistyön kehittäminen metsäkiinteistövälytystoiminnassa.. Tutkintotyö, Tampereen ammattikorkeakoulu, metsätalouden koulutusohjelma.

Metsäkeskusten uutiskirje, 2010. Uutiskirje [viitattu 10.11.2010].

http://www.metsakeskus.fi/web/fin/uutiset/2010_uutiset/huhtikuu/uu_pk_sr_korjuujalki.htm

Metsätilastollinen vuosikirja 2009. Peltola, A. (toim.). Suomen virallinen tilasto. Maa-, metsä ja kalatalous 2009. Metsäntutkimuslaitos, Vantaa, 452 s.

Mittal, V., Ross, W.T. Jr & Baldasare, P.M. 1998. The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, Vol 62, s. 33-47.

Mutanen, A., Hänninen, R. & Toppinen, A. 2010. Suomen puumarkkinoiden toiminta ja rakennemuutokset. *Metlan työraportteja* 145.

Mäki, O. & Ripatti, P. 2010. Metsätalouden edistäminen ja sen toteuttamismahdollisuudet yrittäjävetoisesti. Rapotti, metsätalouden kehittämiskeskus Tapio.

Ní Dhubháin, Á., Chobanova, R., Karppinen, H., Mizaraite, D., Ritter, E., Slee, B. & Wall, S. 2006. The Values and Objectives of Private Forest Owners and Their Influence on Forestry Behaviour: The Implication for Entrepreneurship. *Small-Scale Forestry* 6(4) s. 347-357.

Ojala, J. 2008. Pankkileireistä kansainvälisiin jättiyhtiöihin. Kriisi ja kumous – Metsäteollisuuden ja maailmantalouden murros 1973-2008, toim. Kuisma, M., Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation Experiences: the Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, Summer 2004, s. 5-14.

Rantala, S. 2008. Metsätalouden toimintaympäristö. *Tapion taskukirja*, Metsäkustannus 2008.

Reichheld, F. 1996. *The loyalty effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.

Rickenbach, M., Zeuli, K. & Struggess-Cleek, E. 2005. Despite failure: the emerge of “new” forest owners in private forest policy in Wisconsin, USA. *Scandinavian Journal of Forest Research* 20(6), s. 503-513.

Rieppo, K. 2010. Kasvun eväät metsä- ja puualan yrityksille. TTS:n julkaisuja 406, Nurmijärvi.

Ruohola, H., Ripatti, P., Rämö, A-K. & Toivonen, R. 2004. Yksityismetsien puukaupan rakenne. Työtehoseuran raportteja ja oppaita 11, Helsinki.

Rämö, A.-K., Mäkijärvi, L., Toivonen, R. & Horne, P. 2009. Suomalaisen metsänomistajan profiili vuonna 2030 – Asenteiden ja näkemysten muutokset yhden sukupolven aikana. Pellervon taloudellisen tutkimuskeskuksen raportteja 221.

Rämö, A.-K. & Toivonen, R. 2007. Metsä- ja puukauppapalveluiden laatu ja sen ulottuvuudet metsänomistajan näkökulmasta, Pellervon taloudellisen tutkimuskeskuksen raportteja 203.

Rämö, A.-K. & Toivonen, R. 2009. Uudet metsänomistajien asenteet, motiivit ja aikomukset metsiin ja metsätalouteen liittyvissä asioissa. Pellervon taloudellisen tutkimuskeskuksen raportteja 216.

Sinkkonen, E., Tervo, M., Mäkinen, P. & Korhonen-Sande, S. 2008. Liiketoimintamallien resurssiperusteinen kilpailu metsäpalveluiden markkinoilla. Tutkimusraportteja 52, Helsingin yliopisto.

Spreng, R., Harrel, G. & Mackoy, R. 1995. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services marketing* vol. 9 no. 1.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Voss, C. 1992. Towards a classification of service processes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No. 3, s. 62-75.

Slee, R.W. 2006. Small-scale forestry production to support the development of local wood and non-wood processing industries – Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta. 2006.

Taipale, A. 2006. Tie parempaan yrittäjyyteen – suuntaviittoa metsäpalveluyritysten kehittämiseen. Maaseutuyrittäjyyden kehittämiskeskus MAEK ry.

Tapion vuositilastot 2009 [viitattu 15.11.2010].

http://www.metsavastaa.net/files/metsavastaa/Tapion%20vuositilastot/Tapion_vuositilastot_2009_web.pdf

Tilli, T., Rämö, A.-K., Maidell, M., Toivonen, R. & Kärki, L. 2009. Metsänomistajien näkemyksiä metsätalouden kannattavuudesta ja puun tarjonnasta vuoteen 2015. Pellervon taloudellisen tutkimuskeskuksen raportteja 213.

Tinnilä, M. & Vepsäläinen, A. 1995. A Model for strategic repositioning of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6 No. 4, s. 57-80.

- Tohu, J. 2009. Metsäkoneurakoinnin avainyrittäjyys UPM Metsän Rauman piirissä. *Opinnäytetyö*. Tampereen ammattikorkeakoulu, metsätalouden koulutusohjelma.
- Torvelainen, J. 2009. Pientalojen polttopuun käyttö 2007/2008. Metlan metsätilastotiedote 26/2009.
- Valkonen, J., Hourunranta, P., Koskipää, T. & Kauranen S. 2007. Hankintahakkuut ja omatoimisuuden tilastointi. TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 33, Nurmijärvi.
- Vargo, S., & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*, Vol. 68, s. 1-17.
- Vargo, S., & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 36, s. 1–10.
- Vesala, T., Haila, Y., Korppi-Tommola, J., Kulmala, L., Lohiala, A., Raivonen, M., Ruuhijärvi, R. & Savolainen, I. 2010. Turpeen energiakäytön hyödyt ja haitat. Suomalaisen tiedeakatemian kannanotto 6.9.2010 [viitattu.15.11.2010].
<http://www.acadsci.fi/kannanottoja/turpeenenergiakaytto.pdf>
- Viitala, E.-J. 2008. Kiinteistö- ja sijoitusrahastot uusina metsänomistusmuotoina. *Metsätieteen aikakauskirja* 1/2008, s. 42-54.
- Von Boehm, A. 2008. Vihreän metsäsuunnitelman kysyntä yksityismetsänomistajakunnassa. *Metsänhoitotieteen pro gradu –tutkielma*. Helsingin yliopisto, metsäekologian laitos.
- Välikangas, L. & Lehtinen, U. 1994. Strategic Types of Services and International Marketing. *International Journal of Service Industry Management* 5 (2) s. 72-84.
- Wemmerlöv, U. 1991. A Taxonomy for Service Process and Its Implications for System Design. *International Journal of Service Industry Management* 1 (3) s. 20-40.
- West, D., Ford, J. & Ibrahim, E. 2006. *Strategic Marketing – Creating Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Woodall, T. 2003. Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. The Nottingham Trent University [viitattu 15.11.2010].
<http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>
- Ylitalo, E., Peltola, A. & Kulju, I. 2000. Suomen piensahat 1998. *Metsätilastotiedote* 523, 14.4.2000 [viitattu 10.11.2010].
<http://www.metla.fi/tiedotteet/metsatilastotiedotteet/2000/piensaha98.htm>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1993. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 21, No. 1 s. 1-12.
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*.

Internet-sivut

Agrimarket.fi. [viitattu 24.9.2010]

http://www.agrimarket.fi/Maatalous_ja_Elaimet/Metsa/Metsanhoito_ja_lannoitus/Pottiputki/

Biowatti. [viitattu 11.11.2010]

http://www.biowatti.fi/fi/palvelut_ja_tuotteet/metsanomistajille/Sivut/Default.aspx

Hänninen, H. 2010. Miten metsänomistajat ja heidän palvelutarpeensa muuttuvat Metsäkeskusten asiantuntijapalvelutoiminnon neuvottelupäivät, 22.4.2010 Gustavelund, Tuusula [viitattu 15.11.2010]

<http://www.metsantutkimuslaitos.fi/hanke/3458/hanninen-gustavelund-22042010.pdf>

Innofor [viitattu 10.11.2010]

<http://www.innofor.fi/sertifiointi.html>

Karppinen, H., 2009. Metsänomistajien tavoitteet ja metsänhoitotyöt. Metsänomistaja 2010 - tutkimusseminaari 20.11.2009 Metla/ Tikkurila. Esitelmäkalvot [viitattu 15.11.2010]

<http://www.metla.fi/hanke/3458/karppinen-tavoitteet.pdf>

KMO, Kansallinen metsäohjelma 2015. Valtioneuvoston periaatepäätös. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 3/2008. [viitattu 8.11.2010]

http://www.mmm.fi/attachments/metsat/kmo/5ywg0T9jr/3_2008FI_netti.pdf

Koskela, T., Syrjänen, K., Loiskekoski, M. & Paloniemi, R., 2010, METSO-ohjelman väliarvio 2010 [viitattu 15.11.2010].

http://www.metsonpolku.fi/metso/www/fi/materiaalit/esitteet/METSO-ohjelman_valiarvio_2010.pdf

Koskitukki [viitattu 11.10.2010].

<http://www.koskitukki.fi/laskenta.html>

Laki metsänhoitoyhdistyksistä. Finlex [Viitattu 29.6.2010].

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534>

Metla, Metinfo [viitattu 29.6.2010]

<http://www.metla.fi/metinfo/tilasto/>

Metsäkeskus A [viitattu 28.6.2010].

http://www.metsakeskus.fi/web/fin/metsakeskukset/Keski-Suomi/metsaenergiainfo/energiapuun_korjuu/energiapuu_puukaupassa.htm

Metsäkeskus B [viitattu 15.11.2010].

http://www.metsakeskus.fi/NR/rdonlyres/71F90701-E2E5-4AF3-BA71-343E7A37CF01/9752/Metsakeskusten_historiaa_tiedote_tam2009_mk80vuott.pdf

Metsäliitto [viitattu 25.10.2010].

<http://www.metsaliitto.fi/default.asp?path=1;39;2505;190>

Metsäliitto ja ProAgria yhteistyöhön sukupolvenvaihdoksissa. Metsäliiton Metsäkori-uutiset 8.12.2009 [viitattu 7.10.2010].

<http://www.metsakori.fi/uutiset/metsaliitto-ja-proagria-yhteistyohon-sukupolvenvaihdoksissa.html>

Metsänhoitoyhdistys [viitattu 29.6.2010].

http://www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi_FI/index/

Metsänomistajien liitto [viitattu 29.6.2010].

www.liitto.mhy.fi

MetsäRaha 2010. OP-Pohjola-ryhmän asiakaslehti 3/10 [viitattu 9.9.2010].

http://www.ruutupaperi.fi/OP-Keskus/MetsaRaha_3-2010/

Paananen, R. 2009. Metsätilan arviointi kauppatilanteessa. Vero 2009 -tapahtuman esitelmän kalvosarja [viitattu 15.11.2010].

http://www.tapio.fi/files/tapio/Seminaariaineistot/Metsatilan_arviointi_kauppatilanteissa.pdf

Metsävastaa.net. Talousmetsien luonnonhoito [viitattu 24.9.2010].

http://www.metsavastaa.net/talousmetsien_luonnonhoito

Metsään, Metsäkeskusten asiakaslehti 1/2010 [viitattu 6.9.2010]

<http://www.metsakeskus.fi/web/fin/metsakeskukset/Hame-Uusimaa/asiakaslehti/>

Piirainen, A. 2009. Miten koneyrittäjä menestyy tulevaisuudessa?. Koneyrittäjien liiton puheenjohtajan esitelmä Päätäjien 26. Metsäakatemian maastojaksolla 6.-8.5.2009 [viitattu 7.6.2010].

[http://www.forest.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/allbyid/88A31FCE63777FE9C22575B40020A741/\\$file/PMA26-AskoPiirainen.pdf](http://www.forest.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/allbyid/88A31FCE63777FE9C22575B40020A741/$file/PMA26-AskoPiirainen.pdf)

MMM Uutiskirje. Maa- ja metsätalousministeriö, metsäpolitiikan uutiskirje Käpy, lokakuu 2010 [viitattu 7.10.2010].

<http://mmm.multiedition.fi/kapy/uutiskirje/kavyt/2010/3-2010/index.php>

Perusasiat haltuun, 2009. Metsään. Metsäkeskus Häme-Uusimaan, Kaakkois-Suomen, Lounais-Suomen ja Pirkanmaan asiakaslehti, syyskuu [viitattu 15.11.2010].

http://issuu.com/forsti/docs/metsaan_2_2009

Puistometsäpalvelu Oldenburg Oy [viitattu 29.9.2010].

<http://www.puistometsapalvelu.fi/?Etusivu>

Puupalvelu O. Rukko [viitattu 17.6.2010].

<http://www.puupalveluorukko.fi/kokonaispalvelu.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto, pdf-verkkopublication. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 25.8.2010].

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Stora Enso, 2010. Stora Enso vahvistaa metsänomistajapalveluita ja uudistaa puunhankinnan organisaation. Stora Enson lehdistötiedote 27.4.2010 [viitattu 29.6.2010].

<http://www.storaenso.com/media-centre/press-releases/2010/04/Pages/stora-enso-vahvistaa-metsnomistajapalveluita-ja.aspx>

Stora Enso Metsä [viitattu 25.10.2010].

<http://81.209.16.77/Esittely>

Tapion vuosikatsaus 2009 [viitattu 25.10.2010].

http://www.tapio.fi/files/tapio/PDF-tiedostot/tapio_vuosikatsaus_2009.pdf

Tarmet.fi metsänviljelytarvikkeet [viitattu 24.9.2010].

<http://www.tarmet.fi/metsanvi.htm>

UPM Silva esite. UPM Silva Säästöpuuryhmän poltto [viitattu 29.9.2010].

[http://www.puukauppa.com/for/internet/for_puukauppa.nsf/images/Saastopuuryhman_poltto.pdf/\\$FILE/Saastopuuryhman_poltto.pdf](http://www.puukauppa.com/for/internet/for_puukauppa.nsf/images/Saastopuuryhman_poltto.pdf/$FILE/Saastopuuryhman_poltto.pdf)

Vain kolmannes perhemetsistä on vakuutettu. [viitattu 15.11.2010].

<http://www.forest.fi/smyforest/forest.nsf/allbyid/A370E4D86ED4BEA2C22575350029406E?OpenDocument>

Yara, Metsänlannoitus on tuottava sijoitus -esitelmä [viitattu 18.10.2010].

http://www.metsakeskus.fi/NR/rdonlyres/BA6C36DA-2B34-4C0F-8228-54C1FE9A7BE5/8988/Metsatyo_PetriKortejarvi_Metsalannoitus.pdf

Yksityismetsien palvelutuotanto on muuttumassa. Saarinen, V.-M. Metlan uutiskirje 15.4.2010. [viitattu 10.11.2010].

<http://www.metla.fi/uutiskirje/mkl/2010-1/uutinen-3.htm>

Yle 2010. MTK:n puupörssi narkästyttää metsäteollisuutta. 27.09.2010 [viitattu 13.11.2010].

http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2010/09/mtkn_puuporssi_narkastyttaa_metsateollisuutta_2012646.html

Teemahaastattelun runko

metsänhoito puukauppa informaatio omaisuudenhoito

PALVELUT

- mitä palveluita metsänomistajille?
- tarkentavia tarjoajakohhtaisia kysymyksiä verkkosivujen perusteella
- mitä vain kyseinen organisaatio tarjoaa?
- millaista on kilpailu kyseisten palvelujen markkinoilla?
- mitä ominaisuuksia kyseinen organisaatio painottaa tarjonnassaan?
- kuinka standardoituja tai joustavia palvelut ovat?
- palvelujen nakeointi: millä nerustein

MARKKINAT

- kehitys nykytilaan?
- kilpailijat?
- yhteistyökumppanit?
- miten erotutte markkinoilla?
- tavoitteita verkostoitumisen suhteen?

- Palveluorganisaatio, haastateltava, päivämäärä
- yleisesti: mitä teet käytännössä, miten päätynt tehtävään

**METSÄNOMISTAJALLE TARJOTTAVIEN PALVELUIDEN
MARKKINOIDEN PIIRTEITÄ**

- miten vastaatte näihin, olisiko muita metsäpalvelumarkkinoille ominaista, tulevaisuuden suuntia
- töiden kausiluonteisuus, puunmyynnin suhdanneherkkyys
- pitkäaikaiset vaikutukset