



Valtteri Markkula

**Metsäalan yrittämisen
liiketoimintaympäristö
– alan toimijat ja markkinalähtöisen
toiminnan kehittämisen ongelmat**



Helsingin Yliopisto
Taloustieteen laitos
Selvityksiä nro 37
Helsinki 2005



Tiivistelmä

Metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjien liiketoimintaympäristöä ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmia koskeva tutkimus on osa ”Työtä ja toimeentuloa metsästä yhdessä yrittäen” – hanketta, jonka tarkoituksena on laajapohjaisen metsäsektorin toimijoiden välisen yhteistyön rakentaminen metsäyrittäjyyden edistämiseksi. Hanketta koordinoi Maaseutuyrittäjyyden edistämiskeskus ja tutkimuksen toteutti Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten näkökulmasta metsäkone- ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristön rakenne ja kilpailutilanne sekä löytää yritysten markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmia. Tutkimuksen aineisto kerättiin kesällä 2005. Tutkimusta varten haastateltiin viittä metsäkoneyrittäjää, viittä metsäpalveluyrittäjää, kahta metsänhoitoyhdistyksen edustajaa sekä metsäkeskuksen edustajaa. Yrittäjät haastateltiin henkilökohtaisesti ja muut tahot puhelimitse. Tutkimus oli rakennettu Porterin (1980) kilpailuympäristömallin mukaisesti.

Metsäkoneyritysten liiketoimintaympäristö koostuu suuresta määrästä pieniä yrityksiä ja muutamasta isosta asiakkaasta. Yritykset tiedostavat potentiaalisen kilpailun, mutta käytännössä yritysten kesken ei ole kilpailua. Yritykset toimivat pääasiassa yhdelle tärkeälle asiakkaalle tämän tiukassa kontrollissa asiakkaan ohjatessa yrityksen toimintaa myös käytännön tasolla. Asiakkaiden uudet työn organisointimallit siirtävät vastuuta käytännön toiminnan ohjailusta yrityksille ja samalla muokkaavat yritysten keskinäisiä valtasuhteita osan yrityksistä siirryttyä pois suorasta asiakassuhteesta toisten yritysten alihankkijoiksi. Metsäkoneyritysten selkein markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelma on alan nykyinen tilanne. Kilpailulakien johdosta yritykset eivät voi aikaisempaan tapaan yhdessä määritellä hintoja ja yksittäinen yritys ei omaa neuvotteluvoimaa hinnoissa vaan asiakas määrää hinnan, kustannuspuolella palkat, polttoaineet ja rahoituksen kulut ovat yritykselle käytännössä annettuja, joten yritykselle jää mahdollisuus vaikuttaa tulokseen lähinnä vain käytännön toiminnan kustannusten minimoinnilla. Asiakkaan ohjatessa vahvasti myös yrityksen käytännön toimintaa yritykselle ei juuri jää mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen muuten kuin asiakkaan ehdoilla. Nykyisellä hintatasolla ja kustannusrakenteella metsäkoneyritykset tulevat toimeen vain kun asiakkaat takaavat niille täystyöllisyyden. Tärkeän asiakkaan menettämiseen ei ole varaa sillä uutta asiakasta ei stabiilissa markkinatilanteessa todennäköisesti löydy. Muuttuvassa tilanteessa yrityksiltä aletaan vaatia entistä enemmän myös metsäalan toimihenkilöosaamista sekä liiketaloudellista osaamista.

Metsäpalveluyritykset ovat suhteellisen uusia toimijoita alalla. Ne tuottavat samoja palveluita kuin metsänhoitoyhdistykset ja metsäkeskukset. Yritysten välillä ei juuri ole kilpailua vaan yritykset kilpailevat metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten kanssa. Metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten lakisäätöinen asema antaa niille ylivoimaisen lähtöaseman kilpailuun. Metsänomistajat ovat automaattisesti metsänhoitoyhdistysten jäseniä ja poikkeuksia lukuun ottamatta velvollisia maksamaan metsänhoitomaksun, jolla yhdistys tuottaa neuvontapalveluita metsänomistajille. Muiden palveluiden osalta yhdistysten pitäisi toimia tulorahoituksella. Yritykset kilpailevat samojen palveluiden tuottamisesta. Metsänhoitomaksusta vapautuminen edellyttää tavanomaista paremmin hoidettua metsää. Metsäsuunnitelmia tekevät metsäkeskusten lisäksi myös metsäpalveluyritykset, mutta valtion tuki on saatavilla vain metsäkeskuksen tekemälle metsäsuunnitelmalle. Metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten aseman purkaminen ja metsänhoidon vapauttaminen täysin vapaalle kilpailulle herättää kysymyksen siitä, että miten varmistetaan kaikkien metsien riittävä hoito. Löytyykö tekijöitä myös heikommin kannattaviin tehtäviin?

Metsäkoneyrittäjät ja metsäpalveluyrittäjät toimivat monilta osin enemmän ammatinharjoittajan kuin varsinaisen yrittäjän tavoin. Pyrkimyksiä aktiiviseen kilpailuun, toiminnan kehittämiseen tai varsinkaan kasvuun ei alan nykytilanteessa yleisesti ole. Metsäkoneyritysten liiketoimintaympäristössä on merkittävät muutokset käynnissä uusien työnorganisointitapojen myötä, joten tulevaisuuden vaatimukset yrityksille voivat muuttua.

Sisällys

Tiivistelmä

Sisällysluettelo

Alkusanat

1. Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet	6
1.3 Käsitteistö	6
2. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	7
2.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	7
2.2 Tutkimusmenetelmät	9
2.3 Tutkimuksen aineisto	10
3. Tulokset	11
3.1 Metsäkoneyritysten ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristön toimijat	11
3.2 Metsäkoneyritysten liiketoimintaympäristö	16
3.2.1 Kilpailuympäristö ja kilpailutilanne	16
3.2.2 Markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat	19
3.3 Metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristö	22
3.3.1 Kilpailuympäristö ja kilpailutilanne	22
3.3.2 Markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat	25
4. Tulosten tarkastelu	26
4.1 Tutkimuksen aineisto ja suoritustapa	26
4.2 Tutkimuksen tulokset	28
Lähteet	32

Alkusanat

Metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjien liiketoimintaympäristöä ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmia koskeva tutkimus on osa ”Työtä ja toimeentuloa metsästä yhdessä yrittäen” – hanketta, jonka tarkoituksena on laajapohjaisen metsäsektorin toimijoiden välisen yhteistyön rakentaminen metsäyrittäjyyden edistämiseksi. Hankkeen toteuttavat Suomen Jobs and Society, Maaseutuyrittäjyyden Edistämiskeskus MAEK, METO yrittäjät, Koneyrittäjien liitto, Työtehoseura sekä metsätalouden kehittämiskeskus Tapio yhdessä alueellisten yrittäjien ja toimijoiden kanssa. Hanke painottuu alkuvaiheessa Uudenmaan, Hämeen, Pirkanmaan ja Keski-Suomen TE-keskusten alueille.

Metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjien toimintaympäristöä koskeva tutkimus on toteutettu itsenäisesti Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksella. Tutkimusta rahoitti Maaseutuyrittäjyyden edistämiskeskus MAEK. Tutkimuksen on toteuttanut kaikilta osin Valteri Markkula. Tutkimuksen seurannassa on ollut apuna tukiryhmä, johon kuuluivat Eero Autero, Tapio, Simo Jaakkola, Koneyrittäjien liitto, Jari Johansson, Auros Consulting, Timo Rajajärvi, METO yrittäjät, Antti Vaitinen, MAEK ja allekirjoittanut. Työn kuluessa haastateltiin useita alan yrittäjiä ja eri organisaatioiden edustajia. Haluan kiittää kaikkia tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaneita henkilöitä.

Viikissä syyskuussa 2005

Pekka Mäkinen

Professori

Taloustieteen laitos

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Metsäalalla toimii Suomessa isojen ja pienempien puunosto- ja jalostusorganisaatioiden lisäksi paljon pieniä metsäkoneyrityksiä ja uudempana yritystyyppinä metsäpalveluyrityksiä. Näiden yritysten liiketoimintaympäristössä vaikuttavat isojen yritysten lisäksi metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset joiden asema ja osa tehtävistä on määritelty laissa. Aikaisemmin on tutkittu metsäkoneyritysten (Mäkinen 1993) ja metsäpalveluyritysten menestystekijöitä (Kärhä ym. 2000), mutta yritysten liiketoimintaympäristön ja sen vaikutusten yritysten toimintaan tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Liiketoimintaympäristön tutkiminen on tärkeää, koska pienyritysten mahdollisuudet toimintaolosuhteisiinsa vaikuttamiseen ovat rajalliset (Koskinen 1996, 20). Metsäkoneyritysten nykyisen toimintaympäristön muodostumiseen ovat vaikuttaneet merkittävästi 1990-luvun alussa tapahtunut valtakunnallisista taksoista luopuminen kilpailulain voimaantulon myötä ja metsäyhtiöiden fuusiot. Yhdistymisten jälkeen alalle on jäänyt neljä suurta metsäkoneyritysten palveluiden käyttäjää, Metsähallitus, Metsäliitto, Stora Enso ja UPM-Kymmene. Metsäkoneyritykset toimivat pääsääntöisesti yhden ison asiakkaan varassa (Kettunen 2005) asiakkaan tiukassa kontrollissa. Ala on muutoksen tilassa asiakkaiden ottaessa käyttöön uusia korjuutyön organisointimalleja. Metsäpalveluyritykset ovat suhteellisen uusia toimijoita metsäalalla ja niiden määrä on lisääntynyt 1990-luvun puolivälin jälkeen runsaasti (Riikilä 1994; ref Kärhä ym. 2000; Koistinen 1999). Yritysten määrän arvioihin vaikuttaa huomattavasti myös se miten metsäpalveluyritys on milloinkin määritelty. Metsäpalveluyritykset tarjoavat samoja palveluita kuin metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset. Metsänomistajien mahdollisuudet kilpailuttaa metsänhoitotöiden tekijöitä ovat parantuneet 1990-luvun loppupuolella (Koistinen 1999) ja lainsäädännöllä on tarkennettu metsänhoitoyhdistyksen toimenkuvaa (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534). Metsäpalveluyritykset kilpailevat samoista asiakkaista lakisäätteisten organisaatioiden, metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten, kanssa joten näiden lakisäätteen asema ja sen muutokset vaikuttavat yritysten liiketoimintaympäristöön merkittävästi.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää niitä tekijöitä, jotka vaikeuttavat metsäkone- ja metsäpalveluyritysten markkinalähtöistä toiminnan kehittämistä. Tutkimus tehtiin yrittäjän näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa keskitytään niihin asioihin, mitkä yrittäjät kokivat yrityksensä toiminnan kehittämiseen vaikuttaviksi ongelmiksi. Liiketoimintaympäristö on tarkasteltu siitä näkökulmasta miten se ilmenee metsäkone- ja metsäpalveluyrityksille.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää metsäkone- ja metsäpalveluyritysten näkökulmasta:

1. Mitkä ovat metsäalan tämänhetkiset toimijat, niiden tarjoamat palvelut?
2. Minkälainen on metsäkoneyrittäjien ja metsäpalveluyrittäjien liiketoimintaympäristö?
 - Kilpailutilanne ja kilpailuympäristö
 - Markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat

Tutkimuksella pyrittiin löytämään niitä tekijöitä, jotka vaikeuttavat taloudellisesti kannattavaa toimintaa metsäalan pienyrittäjänä. Tarkoituksena ei ollut selvittää ensisijaisesti ongelmien konkreettisia vaikutuksia tietyn yrityksen toimintaan ja talouteen vaan nostaa esille ongelmat yleisellä tasolla ja selvittää niiden laajempia vaikutuksia yritysten liiketoimintaympäristöön.

1.3 Käsitteistö

Aluesuunnitelmat

Metsäkeskusten tekemät suunnitelmat sellaisista metsistä joista ei ole tilakohtaista metsäsuunnitelmaa. Haastatteluissa on käytetty myös termiä välialueiden kartoitus tai suunnitelmat.

Liiketoimintaympäristö

Toimialan kilpailuympäristö (Porter 1980)

Metsäala	Metsänhoito, istutuksesta päätehakkuuseen ja puukauppaan. Tässä tutkimuksessa ei oteta mukaan puunjalostusta muuten kuin asiakkaan ominaisuudessa.
Metsäkoneyritys	Yritys, jonka päätoimiala on puunkorjuu. Voi työllistää myös metsureita.
Metsäpalveluyritys	Metsänhoito-, perusparannus-, suunnittelu- ja puunkorjuualan palveluja päätoimenaan tarjoava yritys.
Toimijat	Toimijoilla tarkoitetaan kaikkia metsäalalla toimivia yrityksiä ja organisaatioita, joilla on vaikutusta alan liiketoimintaympäristöön.

2. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

2.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

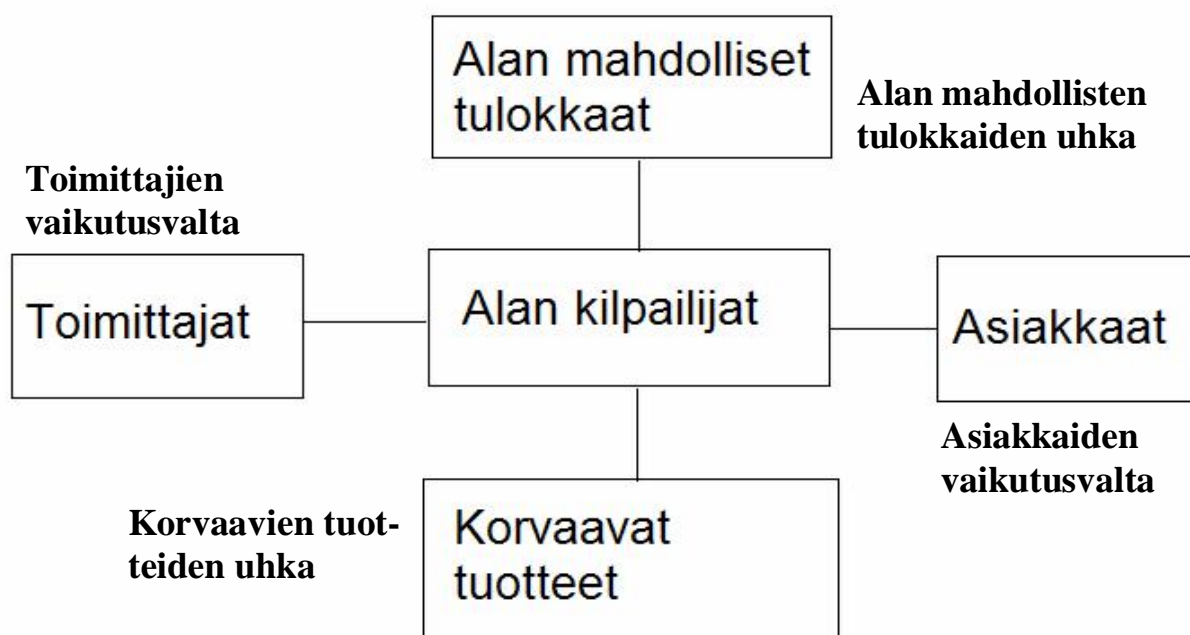
Tutkimuksessa metsäalan yritysten liiketoimintaympäristöä tarkastellaan Porterin (1980) kilpailuympäristömallin mukaan, jossa toimialan kilpailuympäristö on jaettu viiteen osaan. Nämä kilpailutekijät ovat alan yritysten välinen kilpailu, mahdollisten tulokkaiden kilpailu, korvaavat tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja toimittajat. Kilpailutekijät vaikuttavat alan yrityksiin neljällä tavalla. Vaikutus riippuu kilpailutekijöiden ominaisuuksista, jotka taas riippuvat toimialan ja kilpailun luonteesta. Alan yritysten ulkopuoliset kilpailutekijät näkyvät yritykselle uusien tulokkaiden uhkana, korvaavien palveluiden uhkana, toimittajien vaikutusvaltana ja asiakkaiden vaikutusvaltana.

Uusien tulokkaiden uhka riippuu alan houkuttelevuudesta ja alallepääsyn esteistä, joita pääasiallisesti ovat vaadittava taloudellinen koko, tuotteiden heikot differentiomahdollisuudet, pääomavaatimukset, toimittajan tai palvelun tuottajan vaihtokustannukset ja vaihdon aiheuttama riski asiakkaalle, pääsy jakelukanaviin,

taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat ja valtiovallan noudattama politiikka. Alan houkuttavuuteen vaikuttaa myös odotettavissa olevat kilpailijoiden vastatoimet. Asiakkaiden vaikutusvalta riippuu tuotteen tai palvelun tärkeydestä asiakkaalle, asiakkaan ja yrityksen vaihtoehtojen määrästä sekä asiakkaan tärkeydestä yritykselle, johon vaikuttaa yrityksen asiakkaiden määrä sekä yksittäisen asiakkaan osuus yrityksen liiketoiminnasta. Toimittajien valta perustuu samoihin tekijöihin kuin asiakkaan valta, mutta yritys toimii tässä tapauksessa asiakkaan roolissa. Valtiovallan rooli tulee esiin sen vaikutuksena kilpailutekijöihin ja niiden vaikutukseen yrityksille ja yritysten väliseen kilpailuun. (Porter 1980.)

Liiketoimintaympäristön toimijoilla voi olla useampi rooli, esimerkiksi jokin toimija voi olla samaan aikaan sekä asiakas, että kilpailija. Metsäpalveluyritysten osalta metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset toimivat sekä asiakkaina, että kilpailijoina.

Kuva 1. Metsäkone- ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristö (Porter 1980, kilpailuympäristö).



2.2 Tutkimusmenetelmät

Metsäkoneyrityksiä ja metsäpalveluyrityksiä on tutkittu aikaisemmin sekä laajoilla postikyselyillä, että henkilökohtaisilla haastatteluilla. Metsäpalveluyritysten osalta aikaisempaa tutkimusta on vähemmän johtuen yritysten lyhyemmästä historiasta. Perustietoa yrityksistä, niiden menestystekijöistä ja toiminnasta on saatavilla (Mäkinen 1993; Koistinen 1999; Kärhä ym. 2000; Koneyrittäjät 2004). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää yrittäjien kokemia ongelmia, joita ei välttämättä etukäteen osata määritellä. Tämän johdosta tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, joka mahdollistaa aiheen rakenteellisesti selkeän läpikäynnin ja riittävän vapauden aiheista nousevalle keskustelulle haastattelujen aikana. Tutkimusta varten haastateltiin metsäkoneyrittäjiä, metsäpalveluyrittäjiä, metsänhoitoyhdistyksen ja metsäkeskuksen edustajia.

Yrittäjien haastattelulomakkeen rakenne ja kysymykset muodostettiin siten, että lomake noudatteli Porterin kilpailuympäristömallia, jolloin tulosten käsittely viitekehyksen puitteissa oli toteutettavissa ilman erillistä luokittelua. Haastattelulomakkeessa käydään läpi yrityksen näkökulmasta kaikki viisi Porterin kilpailuympäristömallin osa-alueita, sekä niiden vaikutus alan yrityksiin ja yksittäiseen yrittäjään. Metsäkoneyrittäjien haastattelulomake oli 13-sivuinen ja metsäpalveluyrittäjien 12-sivuinen. Yrittäjät haastateltiin yhtä lukuun ottamatta henkilökohtaisesti. Haastattelija luki kysymykset eivätkä haastateltavat saaneet etukäteen tutustua haastattelulomakkeeseen. Haastatteluissa noudatettiin lomakkeen rakennetta, mutta haastattelijalla oli mahdollisuus selittää kysymyksiä tai esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Vastaukset kirjattiin ylös haastattelun aikana eikä haastatteluita nauhoitettu. Yrittäjien haastatteluiden avulla löytyneiden ongelmien perusteella määriteltiin tarvittavat kysymykset muille toimijoille ja näiden pohjalta muodostetuilla kahden sivun mittaisilla puolistrukturoiduilla haastattelulomakkeilla haastateltiin yrittäjien näkemiin ongelmiin vaikuttaneita tahoja. Haastattelut suoritettiin puhelimitse. Henkilökohtaiset haastattelut olivat kestoltaan puolestatoista tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Puhelinhaastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

2.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimukseen osallistuneet yritykset valittiin siten, että kaikki hankkeen kattamat alueet, Uusimaa, Häme, Pirkanmaa ja Keski-Suomi olisivat edustettuina. Metsäkoneyritysten otokselle asetettiin lisäksi vaatimukseksi, että joukossa on myös avain- ja alueyrittäjäsopimuksen tehneitä yrityksiä. Metsäkoneyritykset valittiin Koneyrittäjien liiton rekisteristä satunnaisesti, mutta lopullisiin valintoihin jouduttiin käyttämään myös harkintaa, jotta metsäkoneyrityksille asetetut vaatimukset täyttyivät. Sellaisia yrittäjiä, joiden etukäteen tiedettiin suhtautuvan kielteisesti tutkimuksiin ja haastatteluihin ei otettu mukaan otokseen. Metsäpalveluyritysten perusjoukon muodostivat METO yrittäjät ry:n yritysluettelosta toiminta-alueen ja tämän tutkimuksen mukaisen metsäpalveluyrityksen määritelmän puolesta soveltuvat yritykset. Näin rajatusta perusjoukosta, 31 yritystä tehtiin satunnaisotanta kustakin alueesta. Tavoitteena oli haastatella kuusi yrittäjää kummastakin ryhmästä, mutta haastattelut saatiin toteutettua viiden metsäkone- ja viiden metsäpalveluyrittäjän kanssa. Tutkimuksen luonteesta johtuen tilastollisesti pätevälle otokselle ei ollut tarvetta. Aineiston koko todettiin riittäväksi sillä perusteella, että vastausten samankaltaisuus ja vakiintuminen oli selkeästi havaittavissa jo tällä otoksella. Aineiston käsittely ei myöskään edellyttänyt suurempaa otosta.

Mukana oli sekä koon, että palvelutarjonnan puolesta erityyppisiä yrityksiä, minkä ansiosta saatiin monipuolisista lähtökohdista näkemykset liiketoimintaympäristön tilanteeseen. Eri alueiden ja erityyppisten metsäkoneyritysten ja metsäpalveluyritysten yrittäjien näkemykset olivat omasta liiketoimintaympäristöstä hyvin samanlaiset. Kaikilla yrittäjillä oli alasta pitkä kokemus. Neljä metsäkoneyrittäjää olivat toisen polven metsäkoneyrittäjiä eivätkä siis olleet itse perustaneet yritystä. Ainoalla ensimmäisen polven yrittäjällä oli mahdollinen sukupolvenvaihdos tulevaisuudessa näköpiirissä. Kaikki metsäpalveluyrittäjät olivat tehneet alan töitä ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Aikaisempia työnantajia olivat olleet mm. metsänhoitoyhdistykset, metsäkeskukset ja isot metsäyhtiöt. Yrittäjäksi oli ryhdytty sekä omasta tahdosta, että ulkoistamisen seurauksena. Yritysten liiketoimintaympäristön muista toimijoista haastateltiin kahta metsänhoitoyhdistyksen edustajaa, jotka vaikuttivat haastateltujen yrittäjien toiminta-alueella. Yksi metsäkeskuksen edustaja haastateltiin. Muiden tahojen haastatteluita ei nähty tarpeelliseksi yrittäjien näkemien ongelmien perusteella. Kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastatteluun ja edesauttoivat toteutusta aktiivisella

osallistumisella ja avoimilla vastauksilla. Haastatteluissa tuli esille myös sellaisia asioita, joita ei ollut kysytty lomakkeessa.

Syntynyt aineisto koottiin siten, että yhteiset teemat vastausten joukosta nostettiin esille, kun tulokset järjestettiin kilpailuympäristömallin mukaisesti. Esiin tulleiden ongelmien osalta on selvitetty eri tekijöiden ja toimijoiden vaikutukset ongelmiin. Aineistosta ei ollut tarkoitus tuoda yksittäisten tahojen henkilökohtaisia näkemyksiä eriteltynä esille, vaan yleisellä tasolla yritysten liiketoimintaympäristössä havaittavia ongelmia.

3. Tulokset

3.1 Metsäkoneyritysten ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristön toimijat

Metsäalan liiketoimintaympäristössä toimii ja vaikuttaa sekä lakisääteisiä organisaatioita, että erisuuruisia voittoa tavoittelevia organisaatioita. Eri toimijat tarjoavat osittain samoja palveluita metsäalan asiakkaille. Taulukossa 3.1 on esitetty metsäkone- ja metsäpalveluyritysten kannalta merkittävät toimijat ja niiden tarjoamat palvelut, sekä vaikutukset yritysten toimintaan.

Metsäkeskuksia on 13. Metsäkeskusten tehtävänä on hoitaa niille määritellyjä viranomaistehtäviä, joihin sisältyy mm. erilaisten valtion metsätukien myöntäminen ja käytön valvonta, metsälain valvonta, tuho- ja vahinkoarvioinnit sekä metsänhoitomaksusta vapauttaminen ja vapautuksen edellytysten tarkastus määräajoin. Viranomaistehtävät on eriytetty muusta toiminnasta. Metsäkeskusten olemassaolon tarkoituksena on osaltaan valvoa metsälain noudattamista ja sitä kautta edistää kestävä metsätaloutta niin, että metsistä saadaan kestävästi hyvä tuotto biologisen monimuotoisuuden kärsimättä (Metsälaki 12.12.1996/1093, 1§, 25§). Metsäkeskukset tekevät myös metsävarojen peruskartoitusta tekemällä aluesuunnitelmia ja keräämällä niitä varten tietoa myös niistä metsäalueista, joista ei ole tilakohtaista metsäsuunnitelmaa. Kerätyt tiedot ovat metsänhoitoyhdistysten käytössä ja myös yritysten on mahdollista hankkia ne. Näitä tietoja voidaan käyttää myös tilakohtaisen metsäsuunnitelman pohjana.

Viranomaistehtävien lisäksi metsäkeskukset tarjoavat metsänhoitoon liittyviä palveluita ja koulutusta. Metsäsuunnittelun valtion tuet on ohjattu metsäkeskusten tekemälle suunnittelulle, vaikka myös muut toimijat tekevät metsäsuunnitelmia. Kaikkia metsäkeskusten tarjoamia maksullisia, ei viranomaispalveluita tekevät myös kaupalliset metsäpalveluyritykset. Palveluiden tuottamiseen käytetään alihankkijoita vaihtelevasti eri työlajeissa ja alueilla. Pääasiassa metsäkeskus tekee suunnittelutyöt ja toteuttajayritysten kilpailutuksen. Metsäkeskukset tekevät paljon mm. metsäteitä ja kunnostusojituksia. Näissä työlajeissa suunnittelun osuus kustannuksista on usein enemmän kuin varsinaisen työn. Metsäkeskukset pyrkivät toimimaan maakunnallisina riippumattomina tasapuolisen ja kattavan metsänhoidon edistäjinä.(www.metsakeskus.fi; toimijoiden haastattelut)

Metsänhoitoyhdistyksiä on Suomessa 155 (<http://www2.mhy.fi/mhy/tietoa/index.php>). Niiden ensisijaisena tarkoituksena on edistää jäsentensä, eli metsänomistajien metsätalouden kannattavuutta sekä varmistaa metsien ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä käyttö. Metsänhoitoyhdistykset ovat metsänomistajien yhteenliittymiä, joihin käytännössä kuuluvat kaikki metsänomistajat, elleivät erikseen eroa yhdistyksestä. Metsänhoitoyhdistyksillä on oikeus saada laissa määriteltyjen tehtävien toteuttamiseen metsänhoitomaksuja. Metsätilan on mahdollista vapautua metsänhoitomaksusta metsälain asettamilla ehdoilla. Metsänhoitoyhdistykset tuottavat jäsenilleen metsänhoidon palvelut tarvittaessa istutuksesta puukauppaan. Metsänhoitomaksusta tulevat varat on tarkoitettu käytettäväksi metsänhoitoa, metsätaloutta ja metsien kestävää käyttöä edistävään neuvontaan, koulutukseen ja tiedotukseen sekä yhdistyksen hallinnollisiin tehtäviin. Metsänhoitomaksua ei saa käyttää metsänhoitoyhdistyksen tarjoamien työpalveluiden kustannuksiin. Metsänhoitomaksun käyttö siten, että kilpailu vääristyy, on laissa kielletty. Metsänhoitoyhdistysten täytyy kohdella kaikkia metsänomistajia tasapuolisesti. Käytännössä metsänhoitoyhdistyksen tehtävänä on varmistaa metsänhoidon neuvonnan ja tarvittavien ammattitöiden saatavuus.(Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534) Metsänhoitoyhdistykset toteuttavat pääsääntöisesti metsätoimihenkilötyöt itse, muissa tehtävissä käytetään sekä omaa henkilökuntaa, että alihankkijayrityksiä. Metsänhoitoyhdistykset työllistävät sekä metsäpalveluyrityksiä, että metsäkoneyrityksiä. Ulkopuolisen työn käytön määrä vaihtelee eri yhdistyksissä. Metsänhoitoyhdistysten tarjoamat maksulliset palvelut on saatavilla myös metsäpalveluyrityksiltä. (Metsänhoitoyhdistys www; toimijoiden haastattelut)

Metsähallitus on valtion liikelaitos, joka hallinnoi noin 12 miljoonaa hehtaaria valtion maa- ja vesialueita. Metsähallitus käyttää metsäkoneyritysten palveluita, mutta eroaa muista isoista metsäkoneyrittäjien asiakkaista siten, että sen täytyy noudattaa julkisyhteisöjä koskevaa kilpailutuslainsäädäntöä (esim. EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON DIREKTIIVI 2004/18/EY). Tämän johdosta metsähallitus kilpailuttaa metsäkoneyrittäjiä.

Isot metsäyhtiöt työllistävät huomattavan osa metsäkoneyrityksistä. Monelle yritykselle ne toimivat ainoana asiakkaana (Kettunen 2005). Kolme suurinta työllistäjää, UPM Kymmene, Stora Enso ja Metsäliitto ovat organisoineet korjuun ohjauksen eri tavoin. Metsäliitto ja UPM ovat siirtymässä avain/alueyrittäjämalliin, jossa yksi yritys vastaa tiettyjen alueiden korjuusta ja käyttää tarvittavan määrän alihankkijayrityksiä. Uudessa toimintamallissa yrityksellä on enemmän päätösvaltaa työn käytännön organisoinnissa. Stora Ensolla ei vielä ole käytössä tämänkaltaista toimintamallia, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas pitkälti ohjailee metsäkoneyritysten koneita. Yhtiöiden asiakkuussuhteet metsäkoneyrittäjiin ovat pääsääntöisesti pitkiä ja vaihtuvuutta on vähän. Puukauppaa tehdään eri toimijoiden kanssa. Metsänhoitoyhdistysten ja yksittäisten metsänomistajien kanssa tehtävän puukaupan lisäksi yhtiöillä on myös hoidettavana metsänhoitoyhdistyksestä eronneita hoitotiloja ja kumppanuussopimuksella olevia tiloja joiden kanssa tehdään puukauppaa. Yhtiöt vastaavat näiden tilojen hoitotöistä. Hoidettavien tilojen osalta yhtiöt kilpailevat metsäpalveluyritysten kanssa. Metsäkoneyritysten lisäksi isot puunostajat ostavat myös metsäpalveluyrityksiltä toimihenkilö- ja metsänhoitopalveluita.

Muut puunostajat, lähinnä sahat, laajentavat metsäkoneyritysten asiakasporajaa, mutta tärkeimpänä asiakkaana ne toimivat vain alle 15 % yrityksistä (Kettunen 2005). Ne tasaavat kysyntää ja voivat alueellisesti olla tärkeitä toimijoita.

Metsäkoneyritykset ovat kooltaan asiakkaaseen verrattuna pieniä, tyypillinen koko alle neljä konetta (Mäkinen 1993), isoimmilla yrityksillä on kymmeniä koneita. Metsäkoneyrityksiä on noin 1300 (Koneyrittäjien liitto) Yritykset tuottavat lähes samoja palveluita ja eivät juuri kilpaile keskenään vaan toimivat pitkässä asiakassuhteessa, jossa asiakas vahvasti kontrolloi yrityksen toimintaa. Yrityksillä on vähän asiakkaita, 64 % yrityksistä vain yksi asiakas ja 6 % neljä tai enemmän (Kettunen 2005). Alalla on luonnostaan suuret kausivaihtelut, joiden takia ympärivuotinen toiminta ja työvoiman

pito on haasteellista. Alueyrittäjyyden myötä joidenkin yritysten on täytynyt myös alkaa tehdä toimihenkilöitä osana sopimusta. Metsäpalveluyritysten palveluita koneyritykset eivät juuri käytä, mutta kiinnostusta yhteistyöhön olisi (Kettunen 2005).

Metsäpalveluyritykset ovat pääasiassa pieniä yrityksiä, 74 % toiminimellä toimivia ammatinharjoittajia. Yritykset tarjoavat metsänhoito-, perusparannus-, suunnittelu- ja puunkorjuualan palveluita. Metsäkoneyritykset lasketaan metsäpalveluyrityksiin jos ne ostavat hakattavan puun (Koistinen 1999). Monet metsäpalveluyrittäjät ovat työskennelleet aikaisemmin metsäkeskusten, metsänhoitoyhdistysten ja isojen yritysten palveluksessa metsäalan toimihenkilötehtävissä. Yritykset kilpailevat eniten metsänhoitoyhdistysten kanssa tarjoamalla samat palvelut ja mahdollisuuden erota metsänhoitoyhdistyksestä, metsäkeskusten kanssa kilpaillaan myös osittain samoilla palveluilla. Metsäpalveluyrityksillä on usein huomattavasti laajempi asiakaspohja kuin metsäkoneyrittäjillä. Tärkeimpinä asiakkaina yrittäjät pitivät yhdistyksestä eronneita hoitotiloja ja muita tärkeitä asiakkaita metsänomistajien lisäksi ovat metsänhoitoyhdistykset, suurteollisuus, kunnat ja seurakunnat (Koistinen 1999). Yritysten keskinäinen kilpailu on vähäistä (Kärhä ym. 2000). Toiminnassa on suurta kausivaihtelua, joka sijoittuu eri aikaan kuin metsäkoneyrityksillä.

Taulukko 1. Metsäalan toimijat, niiden tarjoamat palvelut ja vaikutus metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjien liiketoimintaympäristöön.

Toimija	Tarjotut palvelut	Vaikutus metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjien liiketoimintaympäristöön
Lakisääteiset organisaatiot		
Metsäkeskukset	Koulutus Metsäsuunnittelu Kunnostusojitus Metsätiet Tiekuntapalvelut Metsänhoito Metsäluonnonhoito Viranomaispalvelut -tukiasiat -metsälain valvonta -vahinkoarvioinnit -metsänhoitomaksusta vapauttaminen	-tarjoavat samoja palveluita ja kilpailevat yrittäjien kanssa. -valtion metsäsuunnittelun tuki on kanavoitu metsäkeskuksen tekemään suunnitteluun, yrittäjän tekemään suunnitteluun ei saa tukea. -metsäkeskukset käyttävät monien palveluiden toteutukseen yrityksiä alihankkijoina.
Metsänhoitoyhdistykset	Neuvonta Edunvalvonta Metsänhoito Metsätiet ja ojat Puukauppa Metsäsuunnittelu Arviointi	-tarjoavat samoja palveluita ja kilpailevat yritysten kanssa. -käyttävät yrityksiä alihankkijoina monien palveluiden tuottamiseen. Paljon alueellista vaihtelua. -saavat rahoitusta metsänhoitomaksuista.
Metsähallitus	Puun toimitus teollisuudelle	-käyttää metsäkoneyritysten palveluita. Julkisyhteisönä velvoitettu kilpailuttamaan yritykset.
Yksityistä voittoa tavoittelevat organisaatiot		
Isot puunostajat -Metsäliitto -UPM-Kymmene -Stora Enso	Puukauppa Hoitotilat	-käyttävät metsäkoneyritysten palveluita. -kilpailevat isoista hoitotiloista. -tarjoavat joitain palveluita puukaupan "kylkiäisinä".
Pienemmät puunostajat -Sahat	Puukauppa Hoitotilat	-laajentavat metsäkoneyritysten asiakaspohjaa.
Metsäkoneyritykset	Puunkorjuu Metsänhoitotyöt Korjuusuunnittelu Energiapuun korjuu	-kilpailu vähäistä. -alkaneet tarjota myös toimihenkilöpalveluita.
Metsäpalveluyritykset	Hoitotilat Metsänhoito Metsätiet ja ojat Puukauppa Metsäsuunnittelu Arviointi Taimikauppa Istutukset	-kilpailu vähäistä. -kilpailevat tarjoamistaan palveluista riippuen metsäkeskusten tai metsänhoitoyhdistysten kanssa.

3.2 Metsäkoneyritysten liiketoimintaympäristö

Kilpailuympäristöä on tarkasteltu Porterin kilpailuympäristömallin mukaisesti. Vaikuttavina toimijoina ovat alan yritykset, asiakkaat, alan mahdolliset tulokkaat, toimittajat ja korvaavat palvelut. Alan yritysten ja asiakkaiden merkitys korostui muiden tekijöiden oltua yritysten näkökulmasta merkitykseltään vähäisempiä.

3.2.1 Kilpailuympäristö ja kilpailutilanne

Alan yritykset

Metsäkoneyritysten kilpailukenttä on kohtuullisen vakaa. Yli puolet yrityksistä työskentelee vain yhdelle asiakkaalle ja asiakassuhteet ovat pitkiä, usein yli kymmenen vuotta. Yritysten keskinäistä kilpailua koetaan vähäiseksi, mutta potentiaalisen kilpailun olemassaolo tiedostetaan. Kilpailun mielletään kiristyneen, mutta se ei ole konkretisoitunut omalle kohdalle. Yritykset kilpailevat työn laadulla, tosin käytännössä laadulla kilpailu tarkoittaa sitä, että pitää tuottaa vaadittu laatu, ylimääräisestä laadusta ei makseta. Pienemmät yritykset pitävät vahvuutenaan paikallisuutta ja joustavuutta kun taas isommat suuruuden ekonomiaa ja parempaa palvelutarjontaa. Yritykset eivät juuri kilpaile hinnoilla. 1990-luvun alussa kilpailu hetkellisesti lisääntyi metsäkoneyrittäjien keskuudessa ja kaikkien taksat laskivat. Tilanne vaikeutti joidenkin yrittäjien toimintaa niin pahoin, että asiakkaat katsoivat tilanteen huonoksi ja muuttivat hankintastrategioitaan vähemmän kilpailuttaviksi.

Tällä hetkellä yritysten työtilanne on ollut kohtalainen ja tulevaisuus nähtiin neutraalina. Myös muissa tutkimuksissa tulevaisuus on nähty samankaltaisena (Koneyrittäjät, raskaskonealan suhdannekysely 2004). Yritykset arvioivat kilpailun jatkossa kiristyvän ja ylitarjonnan lisääntyvän myös kokonaiskysynnän laskemisen ja puunkorjuun tehostumisen myötä. Sahoille ja Metsäliitolle puunkorjuuta tekevien yritysten työtilanne arvioitiin paremmaksi. Vaikka työtilanne koettiin hyväksi, työkohteita pidettiin toivottua heikommin kannattavina. Elinkelvottomia kilpailijoita ei koettu juuri olevan tai ainakaan niiden ei koettu vaikuttavan oman yrityksen toimintaan. Elinkelvottomien yritysten perusongelmana on liian halpa työ, yleensä taloudellisen ahdingon tai muun epäterveeseen liiketoimintaan painostavan vaikuttimen toimesta, seurauksena voi olla

tarjouskilpailun voittaminen josta pahimmillaan seuraa sekä oman, että kilpailun hävinneen elinvoimaisen yrityksen konkurssi. Yrittäjien kokemuksen mukaan ajoittain ongelmia joillain paikoilla on aiheutunut sellaisista yrityksistä jotka voivat rahoittaa toimintansa tappioita myymällä omaa metsää, tai toimivat hetkellisesti jonkin tukirahan turvin.

Metsähallituksen toimet yrittäjien kilpailutuksessa ovat osaltaan luoneet liikkuvuutta toimintaympäristöön kun yritykset ovat voineen kilpailla töistä. Metsähallitus on tärkein asiakas alle 5 % yrityksistä, mikä rajoittaa vaikutuksia. UPM Kymmenen ja Metsäliiton alue/avainyrittäjämallit ovat muuttaneet yritysten välisen kilpailun kaksiportaiseksi sekä luoneet ylipäätään hetkellistä kilpailua. Yritykset kilpailevat laajemmasta sopimuksesta asiakkaan kanssa sekä muut yritykset kilpailevat sitten alue/avainyrittäjän alihankkijuuksista. Kilpailun kovuuden välillä on eroja sekä eri asiakkaiden, että yrittäjien välillä. Uusi toimintamalli samalla sekä lisää, että rajoittaa kilpailua. Jos yritys saa alue/avainyrittäjänsopimuksen, sen ei sopimuksen aikana tarvitse juuri kilpailla, mutta sopimuksen loppuessa jatkosta voi joutua kilpailemaan ankarasti.

Pienemmät yritykset kokevat toimivansa lähinnä ammatinharjoittajina, eivätkä erityisesti kehittä strategioita ja tavoitteita. Isommissa yrityksissä on alettu nähdä niiden miettiminen välttämättömäksi. Selkeitä ajatuksia aktiiviseen laajentamiseen ja kilpailuun ei yrityksistä löytynyt, vaan kannattavuuden parantaminen oli tärkeimpänä kehitystavoitteena. Palvelutarjontaa haluttaisiin kehittää kokonaispalveluiden suuntaan. Kilpailutilanteen kiristytessä oltaisiin valmiita laajentamaan palvelutarjontaa mm. bioenergia-, raivaus-, taimikonhoito-, istutus- ja hoitotilapalveluihin vähäisemmän kilpailun ja mahdollisten parempien katteiden toivossa.

Asiakkaat

Suurin osa, noin 64 % (Kettunen 2005) metsäkoneyrityksistä tekee töitä yhdelle asiakkaalle, ja muillakin isoin asiakas on erittäin tärkeä. Pienet asiakkaat lähinnä tasaavat kysyntää. Asiakassuhteen merkitys on kilpailussa ratkaiseva. Asiakassuhteet ovat pitkiä ja vaihtuvuus vähäistä, jolloin vaihto on riski sekä yritykselle, että asiakkaalle. Tilanne, jossa yrityksellä on kaksi isoa yhtiötä asiakkaina, on harvinainen. Kahden ison asiakkaan tilanne on toiminut lähinnä joillain isommilla yrityksillä. Asiakkaan näkökulmasta paras tilanne on saada palvelu halvimmalla mahdollisella hinnalla ilman kilpailutuksen

negatiivisia vaikutuksia luotettavuuteen. Yritykselle on eduksi vakaa asiakassuhde, jossa voi keskittyä toiminnan kehittämiseen. Yrittäjät kokivat alalla olevan ylitarjontaa, jolloin asiakkaan menettämisen riski on konkreettinen. Jos menettää ison asiakkaan tietyllä alueella on hyvin mahdollista, että uutta korvaavaa ei löydy. Asiakassuhteessa asiakkaalla on selkeä hallinta yritykseen nähden. Perinteisesti asiakas on vastannut korjuusuunnittelusta, koneiden ohjailusta ja sanellut yrityksen konehankinnat. Samalla asiakas on käytännössä päättänyt yrityksen kasvumahdollisuuksista, joko kannustanut tai estänyt kasvun. Yritykset ovat kokeneet asiakkaan suosivan kontrolloimaansa kasvua, mutta suhtautuvan kielteisesti muihin kasvupyrkimyksiin.

Asiakassuhteessa yrittäjän neuvotteluvoima on heikko. Asiakas päättää hintatason, korjuumäärät ja päättää myös monilta osin käytännön työn suorituksesta. Yritykset eivät pääsääntöisesti laskuta asiakkaita, vaan asiakkaat tilittävät maksut yrittäjille. Jotkut yritykset ovat saaneet sopimukseen automaattiset korjaukset esimerkiksi polttoaineen tai työvoiman kustannusten vaihtelulle. Uudet toimintamallit ovat siirtäneet vastuuta käytännön toiminnan organisoinnista yrityksille. Yhtiöt määräävät hinnan ja korjuumäärät, yritykset voivat toteuttaa korjuun kuten parhaaksi katsovat. Uudistus on yrittäjien mielestä käytännössä pisimmällä Metsäliiton yrittäjillä, kun taas UPM-Kymmenen yrittäjät eivät koe toimintavapauksien juuri lisääntyneen. Toteutukset vaihtelevat ja henkilösuhteilla on myös ratkaiseva merkitys. Yrittäjät kokevat mahdollisuutensa itsenäiseen työskentelyyn lisääntyneen enemmän asiakkaan henkilövaihdosten kuin uusien toimintamallien johdosta. Uusien toimintamallien myötä myös toimihenkilötehtäviä on siirtynyt asiakkaalta avain/alueyrityksille. Yrittäjät pitävät uusia toimintamalleja toivottavana uudistuksena ainakin niiden kannalta jotka voivat edelleen toimia suoraan asiakkaalle. Toiselle metsäkoneyritykselle toimimista ei pidetä niin mielekkäänä kuin suoraan asiakkaalle työskentelyä. Uusia asiakkaita hankitaan vain tarjouskilpailuihin osallistumalla. Markkinointi on erittäin harvinaista.

Alan mahdolliset tulokkaat

Yritykset eivät kokeneet uhkaa toiminnalleen mahdollisista uusista tulokkaista. Esteitä uusille tulokkaille on runsaasti. Alan vakiintuneisuus ja pitkät asiakassuhteet vaikeuttavat asiakkaiden hankkimista, suuri pääoman tarve ja pääoman aiheuttamat kulut edellyttävät riittävää työllistymisastetta. Korjuuseen käytettävän kaluston tekninen taso asettaa korkeat taidolliset vaatimukset sekä puunkorjuun, että teknologian hallinnan osalta.

Yrittäjän riski suuren pääomavaatimuksen ja vakiintuneen alan vaikeuksien johdosta on suuri. Uusia yrityksiä ei juuri synny, vaan alan yritysten määrä laskee. Mahdolliset uudet tulokkaat voisivat käyttää kilpailukeinoina lähinnä hintaa. Ulkomaisen kilpailun mahdollisuutta yrittäjät eivät pitäneet realistisena, vaikka maailmalla koneet liikkuvat ja esimerkiksi suomalaiset yritykset tekevät töitä Ruotsissa ja muissakin Euroopan maissa sekä Venäjällä.

Toimittajat

Yksi yritysten kilpailutekijä on ammattitaitoinen työvoima. Monet yritykset kokevat työvoimapulan yhdeksi pahimmista ongelmista kasvun esteenä. Muuten kaikkia resursseja on saatavilla. Uusien investointien rahoitukseen olisi lainaa tarjolla. Rahoittajat ovat alkaneet tarkemmin seurata yritysten talouden tilannetta.

Korvaavat palvelut

Korvaavien palveluiden uhkaa ei pidetty vakavana, mutta jonkunlaista vaikutusta on esimerkiksi maatalan yhteydessä toimivan sivutoimisen metsäkoneyrittäjän toimilla jos ne kohdistuvat huonoon ajankohtaan varsinkin pienempien asiakkaiden palvelun suhteen.

3.2.2 Markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat

Metsäkoneyritysten liiketoimintaympäristössä pahimman ongelman markkinalähtöiselle toiminnan kehittämiseksi ja todellisen avoimen kilpailun syntymiseksi aiheuttaa toimintaympäristön staattinen tilanne, joka johtuu alan rakenteesta. Alalla on vain muutama suuri asiakas ja suuri määrä pieniä metsäkoneyrityksiä, jolloin asiakkaiden vaikutusvalta on erittäin suuri. Kilpailulainsäädäntö on poistanut yrityksiltä mahdollisuuden neuvotella keskenään hinnat ja siten yhdessä toimia vahvana vastapainona suurille asiakkaille. Yrittäjän riski on säilynyt yrittäjällä, mutta päätösvalta toiminnasta on siirtynyt lähes täysin asiakkaalle. Lisäksi metsäkoneyrittäminen on hyvin pääomavaltaista ja yrittäjät kokevat alalla olevan liikaa yrityksiä, jolloin liikkaparasiteetti edelleen kasvattaa asiakkaan valtaa. Nämä tekijät yhdessä ovat aiheuttaneet alalle monen metsäkoneyrityksen kannalta seuraavista osatekijöistä muodostuvan tilanteen:

- Yrityksellä on liikevaihtoon suhteutettuna huomattavasti velkaa
- Yritys toimii maantieteellisesti pienellä alueella
- Yrityksellä on vain yksi asiakas
- Asiakas työllistää yrityksen täysin
- Työn käytännön ohjaus asiakkaan hallussa
- Asiakkaan työstä maksama korvaus on niin pieni, että vain täystyöllistettynä yritys tulee toimeen, eli pystyy hoitamaan lainaa, maksamaan työntekijöiden palkat ja hoitamaan muut kulut. Yritys ei pysty vaikuttamaan hintaan
- Yritykseen ja yrittäjälle ei jää pääomaa yrityksen kehittämiseen
- Asiakkaan menettäminen tarkoittaisi liiketoiminnan loppumista
- Liiketoiminnan laajentaminen vaatisi nykyisen kapasiteetin täyden käytön johdosta mittavia investointeja vieraalla pääomalla vapaan oman pääoman puutteen takia

Lopputuloksena yritys on ainoan asiakkaansa vahvassa kontrollissa, jolloin yrityksen kehittäminen muuten kuin asiakkaan ehdoilla on hyvin vaikeaa ja vaatisi suurta riskinottoa. Alan voimakas kausivaihtelu vahvistaa ongelmia. Asiakkaiden yritysuskollisuus tilanteen ylläpitämiseksi on suurta. Vain metsähallitus on pakotettu kilpailuttamaan yrittäjät. Myös muut yritysten asiakkaat ajoittain kilpailuttavat yrityksiä, mutta kilpailutus on vähäistä kilpailun negatiivisten vaikutusten pelossa ja nykyisen rakenteen asiakkaalle tuomien etujen johdosta. Yrityksillä ei myöskään nykymuotoisessa tilanteessa ole intressejä alkaa kilpailla asiakkaista keinojen puuttuessa. Hinnalla ei voi kilpailla jo valmiiksi pienen katteen takia ja koska ylimääräisestä laadusta ei saa korkeampaa hintaa sekä laajentamiseen vaadittavan kapasiteetin puuttuessa. Lisäksi henkilökohtaiset suhteet alueen muihin yrittäjiin vähentävät kiinnostusta kilpailuun. Ei haluta viedä kaverin toimeentuloa. Tuloksen parantamisen ainoaksi keinoksi on jäänyt toiminnan tehostaminen.

Yritysten toiminnan kehittämistä on rajoittanut huomattavasti myös asiakkaan kontrolli itse työn suoritukseen koneiden ohjailun kautta. Yritykset joutuvat käyttämään vääränlaisia koneita väärissä paikoissa, lähinnä leimikkoon nähden liian raskaita koneita, jolloin ne eivät toimi tehokkaasti. Asiakas ei välttämättä ole suostunut konekannan laajentamiseen pienemmällä koneella, jolla voisi toimintaa tehostaa. Toiminnan kehittämistä rajoittaa paikoitellen myös ammattitaitoisen työvoiman puute. Joillakin alueilla se on pahin toiminnan kehittämisen este. Työvoiman puutteeseen vaikuttaa myös yrityskulttuuri, koska samalla alueella toisella yrityksellä voi olla liikatarjontaa

työntekijöistä ja toisella puolella. Etelä-Suomessa koulutettua työvoimaa hakeutuu myös muihin tehtäviin paremman palkkauksen takia.

Avain/alueyrittäjyysmalli on vähentänyt yrittäjien kannalta koneiden ohjailuun liittyviä ongelmia. Samalla asiakas kuitenkin sitoo osan yrityksistä yhä tiukemmin itseensä. Avain/alueyrittäjyys jättää monet yritykset suoran asiakassuhteen ulkopuolelle. Alihankkijoiden kesken kilpailu lisääntyy, mutta samalla kilpailu suoraan isolle asiakkaalle toimimisesta vaikeutuu entistä kiinteämpien asiakassuhteiden ja kasvaneiden vaatimusten takia. Uusi malli siirtää suunnittelupuolen tehtäviä yrityksille ja muutenkin lisää vaadittavia taitoja yrittämisen muilla osa-alueilla varsinaisen palvelun tuottamisen lisäksi. Henkilöstöjohtamisen taitojen ja taloudellinen osaamisen puute voi rajoittaa yrityksen menestymistä. Metsäkoneyrittäjät ovat usein heikosti koulutettuja. Yhteistyö muiden yritysten kanssa on vähäistä, lähinnä metsäkuljetusten osalta yrityksillä on kokemuksia yhteistyöstä (Kettunen 2005). Metsäpalveluyrittäjistä lähinnä metsureiden kanssa tehdään yhteistyötä, mutta toimihenkilöpalveluita ei vielä ole juuri käytetty. Yrittäjien välisen yhteistyön puute aiheuttaa mm. tilanteita joissa kone kuskataan tekemään pieni leimikko, vaikka vieressä olisi toisen yrityksen kone seisomassa. Samoin puukuljetuksissa kuskataan vajaita kuormia, sekä ajetaan tyhjänä samalla suunnalla kuin toisen yrityksen puut odottavat kuljetusta. Tilanne aiheuttaa ylimääräisiä kuluja molemmille yrityksille. Pahiten yhteistyöongelmia on eri asiakkaille työskentelevien yritysten välillä.

Alan nykyrakenteella yritykset eivät halua kilpailun lisääntyvän kun näkevät sen ainoana tuloksena hintojen alenemisen entisestään. Ongelmien uskotaan ratkeavan vain radikaaleilla muutoksilla yrityskunnassa. Vain huomattavasti isommat yritykset pystyisivät toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan vahvemman aseman asiakkaaseen nähden. Tähän voisi olla mahdollista päästä määrätietoisen aggressiivisen kasvun kautta, esimerkiksi fuusioilla ja yritysostoilla ja tehokkaalla markkinoinnilla. Tällä hetkellä yritykset eivät poikkeuksia lukuun ottamatta markkinoi palveluitaan ja hankkivat uusia asiakkaita, jos ylipäättään hankkivat, tarjouskilpailujen kautta. Luonnollisen kasvun riittävyys ei uskota asiakkaan kontrollin takia. Suuri yritys pystyisi, kuten jo nyt isoimmat metsäkoneyritykset, palvelemaan useampaa isoa asiakasta, sekä useita pieniä, jolloin yhden asiakkaan vaikutus olisi pienempi. Määrätietoista kasvua rajoittaa yrittäjien riskinottohaluttomuus, johon voi vaikuttaa monien metsäkoneyrittäjien korkea ikä. Myös nykyisen toimintamallin pitkä historia hidastaa mahdollisten muutosten hyväksymistä.

Toisaalta samalla alalta eläkkeelle poistuvat yrittäjät jättävät mahdollisuuksia yritysten yhdistymisille ja määrän vähentymiselle ja sitä kautta koon kasvulle.

3.3 Metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristö

Kilpailuympäristöä on tarkasteltu Porterin kilpailuympäristömallin mukaisesti. Vaikuttavina toimijoina ovat alan yritykset, asiakkaat, alan mahdolliset tulokkaat, toimittajat ja korvaavat palvelut. Metsäpalveluyritysten näkökulmasta pahimmat kilpailijat voidaan laskea joko alan yrityksiksi tai korvaavien palveluiden tuottajiksi. Tässä kilpailijoiden osalta korvaavat palvelut on osana alan yrityksiä.

3.3.1 Kilpailuympäristö ja kilpailutilanne

Alan yritykset

Metsäpalveluyritysten toimintaympäristö on muotoutunut vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana kun lakimuutokset mahdollistivat metsänomistajien kilpailuttaa enemmän metsätöiden tekijöitä. Yritysten nykyinen työtilanne on hyvä ja tulevaisuudessa tilanteen uskotaan vielä parantuvan. Kausivaihtelu kuitenkin vaikeuttaa joidenkin yritysten toimeentuloa. Metsäpalveluyrityksiä ei ole ollut kovin pitkään olemassa, vaan aikaisemmin metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset hoitivat myös yritysten tekemän työn osuuden. Nykyään metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset ovat sekä asiakkaita, että kilpailijoita metsäpalveluyrityksille. Yritykset voivat tarjota kaikki metsänhoitoyhdistyksen palvelut, sekä metsäkeskuksen palvelut viranomaispalveluita lukuun ottamatta.

Yritykset eivät juuri kilpaile keskenään, vaan kilpailijoiksi koetaan metsänhoitoyhdistys tai metsäkeskus omasta palvelutarjonnasta riippuen. Kilpailu on pääasiassa ystävällistä. Muut yritykset nähdään lähinnä yhteistyömahdollisuuksina. Tärkeimpinä kilpailukeinoina yritysten kesken pidetään monipuolista tarjontaa, laatua, mainetta ja henkilökohtaisia suhteita. Metsänhoitoyhdistyksen kanssa kilpaillaan myös hinnalla ja joustavuudella. Alalla on ajoittain elinkelvottomia yrityksiä. Yritykset ovat yleensä

sivutoimista liiketoimintaa ja ongelmana on liian halpa hinta. Nämä yritykset eivät kuitenkaan vaikuta muiden yritysten toimintaan niin kauan kun kysyntä ylittää tarjonnan.

Alan kilpailuympäristössä voidaan puhua vapaasta kilpailusta ilman rajoitteita, mutta kilpailun edellytysten suhteen kenttä ei ole tasapuolinen. Metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset eivät toimi samoilla edellytyksillä kuin yritykset. Niiden lakisääteinen asema takaa ylivoimaisen lähtötilanteen kilpailuun. Metsänomistajien pakkojäsenyys metsänhoitoyhdistykseen poikkeuksia lukuun ottamatta ja metsänhoitoyhdistyksen oikeus metsänhoitomaksuihin antavat sille vahvan kilpailuaseman. Laki määrää, että metsänhoitomaksuja ei käytetä työpalveluiden tuottamiseen. Metsänhoitoyhdistysten muina kilpailuetuina on tunnettuus ja koko maan kattava verkosto. Metsäkeskuksilla on ylivoimainen asema metsäsuunnittelussa koska valtion tuki, noin puolet kustannuksista, on saatavissa vain metsäkeskusten tekemään suunnitteluun. Laki edellyttää, että metsäkeskuksissa viranomaispalvelut ja muut palvelut on eriytetty. Metsäpalveluyritykset tekevät töitä myös sekä metsäkeskuksille, että metsänhoitoyhdistyksille. Työt ovat pääasiassa metsätöitä, mutta toimihenkilöpalveluiden osuuden arvellaan kasvavan.

Metsäpalveluyritykset ovat joko keskittyneet tuottamaan tiettyjä palveluita tai sitten ovat valmiita tuottamaan kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut joko itse tai alihankintana. Yrityskoot ovat pieniä ja erityisiä kasvupyrkimyksiä ei monella ole. Yritykset keskittyvät kannattavuuden parantamiseen. Jopa palvelun hintojen nostamista pidetään nykytilanteessa mahdollisena. Yritykset toimivat paikallisesti ja kohtuullisen pienellä alueella, minkä johdosta jollain alueella saattaa olla kireääkin kilpailua. Toiminta-alueen kasvattaminen syö tuloksen nopeasti kasvaneina kustannuksina.

Asiakkaat

Metsäpalveluyritysten asiakaspohja on yleensä huomattavasti laajempi kuin esimerkiksi metsäkoneyritysten. Tärkeimpiä asiakkaita on useita ja yksittäisen asiakkaan merkitys pieni. Asiakassuhteita on sekä pitkäkestoisia, että kertaluontoisia. Monilla yrityksillä pisimmät asiakassuhteet ovat muodostuneet jo ennen yrityksen perustamista, yrittäjän ollessa vielä esimerkiksi metsänhoitoyhdistyksen palveluksessa. Yrityksille tärkeimpiä asiakkaita ovat yleensä metsänhoitoyhdistyksestä eronneet hoitotilat, joiden osalta yritys vastaa koko metsänhoidosta. Jotkut yritykset eivät ota muihin asiakkaisiin verrattuna

huomattavasti isompia asiakkaita ollenkaan, jotta asiakaspohja pysyy tasaisena. Asiakassuhteessa yrittäjällä on paljon päätösvaltaa kaikilta osin. Hinnan voi myös määrittellä itse kunhan se on järkevä. Metsänomistajan oma aktiivisuus ja kiinnostus vaikuttaa asiakassuhteen laatuun. Tällä hetkellä yrittäjät voivat jonkin verran valita asiakkaansa, joten on mahdollista valita parhaiten tuottavia töitä. Yritykset haluaisivat tehdä asiakkaitten kanssa pidempiä sopimuksia ja vastata isommista kokonaisuuksista. Uusia asiakkaita hankiaan pääasiassa vanhojen asiakkaiden kautta, mutta jonkin verran tehdään myös markkinointia.

Alan mahdolliset tulokkaat

Uusien tulokkaiden uhkaa ei pidetä suurena, mutta jos omalle alueelle tulee uusi yritys voi se vaikuttaa merkittävästi omaan toimintaan. Alalle on helppo tulla pienen pääomatarpeen ja hyvän kysynnän ansiosta. Alalla jo olevilla yrityksillä on vahvimpina etuina maine ja valmiit asiakassuhteet. Yrittäjien asiakassuhteista monet ovat kuitenkin lyhyitä, jolloin ne eivät välttämättä ole este uudelle tulokkaalle. Uudet tulokkaat koetaan enemmän mahdollisuutena kuin uhkana.

Toimittajat

Liiketoiminnassa tarvittavien resurssien osalta työvoiman saanti on joissakin tapauksissa ongelmallista. Varsinkin yrittäjämetsureista on pulaa. Muuten kaikki toiminnan kehittämisen tarpeet voidaan toimittajien puolelta täyttää. Investoinnit rahoitetaan pääasiassa tulorahoituksella, mutta myös vierasta pääomaa olisi saatavilla.

Korvaavat palvelut

Selkeää uhkaa korvaavista palveluista ei koeta, mutta tarjolla on sivutoimisesti vastaavia palveluita tarjoavia tekijöitä. Merkittävämpänä uhkana voidaan pitää vaihtoehtoisia käyttömuotoja metsälle, esimerkiksi luonnonsuojelu ja virkistyskäyttö. Paikoitellen nämä voivat olla merkittäviä tekijöitä.

3.3.2 Markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat

Metsäpalveluyritysten ongelmat liittyvät selkeästi kilpailijoiden epäreiluun asemaan markkinoilla. Selkein esimerkki on metsäsuunnitelmat. Metsäkeskusten tekemiin metsäsuunnitelmiin on saatavilla valtion tukea noin puolet kustannuksista. Metsäkeskukset tekevät valtion rahoituksella aluesuunnitelmia joita varten kerätyn tiedon pohjalta voi tehdä tilakohtaisia metsäsuunnitelmia. Metsänhoitoyhdistykset tekevät myös metsäsuunnitelmia. Ne saavat ilman metsänomistajan valtuutusta käyttöönsä metsäkeskusten tekemät aluesuunnitelmatiedot ellei metsänomistaja erikseen kiellä. Yritysten mukaan joissakin metsänhoitoyhdistyksissä tulkitaan metsäsuunnittelu neuvonnaksi, jolloin niitä mahdollisesti tuetaan metsänhoitomaksuista. Yrittäjät tekevät metsäsuunnitelmia alusta asti, koska aluesuunnitelmien käyttöön saanti ei yritysten mukaan ole mahdollista, mutta metsäkeskuksen mukaan ne ovat samalla lailla saatavilla kuin metsänhoitoyhdistyksille. Yritysten tekemiin metsäsuunnitelmiin ei saa tukia, mutta silti yritykset pystyvät tekemään niitä asiakkaille. Se herättää kysymyksen metsäkeskuksen toiminnan tehokkuudesta.

Metsänhoitoyhdistysten asema on kilpailun kannalta todella vahva. Lakisääteinen automaattijäsenyys sekä metsänhoitomaksut varmistavat yhdistyksen tunnettavuuden sekä toiminnan perustan. Laki metsänhoitoyhdistyksistä kieltää kilpailua rajoittavan toiminnan ja metsänhoitomaksujen käytön työpalveluihin, mutta käytännössä voi olla vaikea määritellä esimerkiksi työpalvelun hallinnollisten kulujen osuutta ja kuinka iso osa niistä katetaan metsänhoitomaksuilla. Lisäksi metsänhoitoyhdistyksen lakisääteinen toiminta eli neuvonta toimii ilmaisena markkinointina yhdistyksen maksullisille palveluille, joiden kanssa yritykset kilpailevat. Metsänhoitoyhdistyksillä on myös metsänomistajien yhteystiedot käytössä. Metsänhoitomaksusta vapautuminen vaatii mm. voimassaolevan metsäsuunnitelman sekä hyvän hoitohistorian. Näitä vaatimuksia ei ole metsänhoitoyhdistykseen kuuluvilla metsillä. Lisäksi vapautus maksusta on voimassa kymmenen vuotta kerrallaan, jonka jälkeen metsäkeskus tarkistaa ja päättää jatkuuko vapautus. Tarkistuksen hehtaarikohtaiselle maksulle on säädetty yläraja, mutta muuten maksu on metsäkeskuksen päätettävissä. Käytännössä käytetään pääsääntöisesti suurinta hintaa. Tämä saattaa merkitä huomattavaa maksua isolle metsätiloille tarkastajan tekemään työmäärään nähden.

Toiminnan kehittämistä vaikeuttaa joillain alueilla kaikkein pahiten ammattitaitoisen työvoiman, varsinkin yrittäjämetsurien puute. Liiketoiminnassa kasvua rajoittavina tekijöinä koetaan lisäksi matala riskinotto ja haluttomuus viedä henkilökohtaisten kavereiden töitä. Käytännön vaikeutena asiakkaiden hankkimisessa on metsänomistajien osoitetietojen saaminen.

4. Tulosten tarkastelu

4.1 Tutkimuksen aineisto ja suoritustapa

Tutkimuksen aineisto kerättiin yrittäjien osalta pääasiassa touko- ja kesäkuussa 2005. Muiden toimijoiden osalta aineisto kerättiin elo-syyskuussa 2005. Alkukesästä meneillään ollut paperiteollisuuden työsulku oli käynnissä yrittäjien haastatteluiden aikaan ja suurin osa metsäkoneyritysten koneista seiso. Metsäliiton yrittäjillä oli vielä koneet töissä. Metsäpalveluyrityksiin työsulun vaikutukset olivat pienemmät. Tutkimuksessa haettiin kuitenkin pidempiaikaisia tekijöitä ja ongelmia, joten työsulun vaikutukset tuloksiin eivät ole merkittävät. Yrityksistä kerätty aineisto perustuu täysin yrittäjien näkemykseen ja tuntumaan omasta yrityksestään, eikä mitään tarkkoja numeerisia tietoja yrityksestä tai sen taloudellisesta tilanteesta kysytty.

Metsäkoneyritysten osalta aineisto koostui Metsäliiton, Stora Enson ja UPM-Kymmenen toimeksiannosta hakkuita tekevästä yrityksistä. Yhdenkään yrityksen asiakkaana ei ollut Metsähallitus. Tämä on voinut vaikuttaa koettuun kilpailutilanteeseen ja asiakassuhteen. Kooltaan tutkimukseen osallistuneet metsäkoneyritykset olivat keskimääräistä isompia kuin kaikilla yhtä lukuun ottamatta oli yli viisi koneketjua. Pienten yhden tai kahden koneketjun yritysten näkemykset eivät välttämättä tulleet siten täysin esille. Pienimpien metsäkoneyritysten arveltiin kokevan alan ongelmat samanlaisina, mutta omat vaikutusmahdollisuudet ja kustannustehokkuuden parantamisen edellytykset arvioitiin heikommiksi. Pienimmät tutkimukseen osallistuneet yritykset vahvistivat tätä näkemystä. Tutkimuksesta jäi pois kokonaan kasvava yritysjoukko, joka alue/avainyrittäjäyrysmallien myötä toimii alihankkijana alue/avainyrittäjäsopimuksen tehneelle yritykselle. Tulevaisuudessa näiden yritysten näkemykset voivat erota suoraan isolle asiakkaalle toimivien yritysten näkemyksistä.

Metsäpalveluyritysten otos sisälsi hyvin erityyppisiä yrityksiä. Neljä yritystä oli yhden hengen toiminimiyrityksiä joilla ei ollut palkattua työvoimaa metsureiden lisäksi. Tarjotut palvelut vaihtelivat, kuten myös ulkoistettujen palveluiden määrä. Yksi yrityksistä tarjosi poikkeuksellisesti sekä metsäpalveluyrityksen palveluita, että metsäkoneyrityksen palveluita. Metsäkoneyrityksiin verrattuna metsäpalveluyritykset ovat heterogeenisempi ryhmä, jolloin tilastollisesti kattavan otoksen täytyisi olla laajempi suhteessa yritysten määrään. Metsäpalveluyritysten toimintaympäristön luonteesta johtuen suurin osa yrityksistä on kuitenkin samanlaisten ongelmien kanssa, joten suurempi otos ei luultavasti juuri vaikuttaisi tuloksiin. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla metsäpalveluyrittäjillä oli aikaisempaa kokemusta metsäalalta. Sellaiset yrittäjät, jotka ovat ryhtyneet suoraan yrittäjiksi esimerkiksi saatuaan alan koulutuksen tai toimittuaan vain muiden metsäpalveluyrittäjien palveluksessa, eivät ole edustettuina otoksessa. Tällaisten alalle uutena tulneiden näkemykset saattaisivat erota alalla muiden toimijoiden palveluksessa toimineen näkemyksistä.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää ongelmien konkreettisia vaikutuksia yksittäisiin yrityksiin. Hankkimalla tarkat taloudelliset tiedot yrityksistä olisi kuitenkin ollut mahdollista ainakin jossain määrin selvittää ongelmien konkreettiset vaikutukset yksittäisen yrityksen talouteen ja toimintaan. Yritysten taloudellisen tilanteen selvittäminen ei ole kovin helposti toteutettavissa. Se vaatisi yrittäjiltä erittäin avointa osallistumista tutkimukseen. Pelkästään jo tilinpäätöstietojen saaminen pienyrityksiltä on aikaisemmin koettu vaikeaksi (esim. Koskinen 1996). Yrittäjät eivät välttämättä osaa arvioida yrityksensä todellista taloudellista tilannetta realistisesti (Kärhä ym. 2000), jolloin epävarmuustekijöitä tarkempien vaikutusten arvioinnissa olisi jo lähtökohtaisesti ja vaadittava aineisto olisi suuri.

Käytetty tutkimusmenetelmä ei tuota tarkkaa tietoa ongelmien laajuudesta, eikä konkreettisesta merkityksestä. Ongelmien esille tuonnissa se kuitenkin toimi erinomaisesti. Yrittäjien haastattelu henkilökohtaisesti puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla mahdollisti sellaisten asioiden esilletuonnin ja vastausten tarkennuksen lisäkysymyksillä, joita strukturoiduilla haastatteluilla ei olisi tullut esille, koska niitä ei etukäteen olisi osattu kysyä. Kysymyslomakkeen rakenne mahdollisti vastausten kirjaamisen ylös haastatteluiden aikana, jolloin voitiin varmistaa vastauksen oikea ymmärtäminen. Tällä menetelmällä välttyttiin haastatteluiden nauhoituksilta, jonka ansiosta haastateltavat saattoivat mahdollisesti keskustella avoimemmin. Aineiston

tulkinnan osalta tutkimuksessa käytetty lähestymistapa jätti tutkijalle vastuun oleellisten asioiden määrittämisestä, jolloin on mahdollisuus siihen, että henkilökohtainen näkemys vaikuttaa tuloksiin. Aineistosta on kuitenkin pyritty nostamaan esiin kaikki yrittäjien näkökulmasta merkittävät tekijät. Tutkimus oli rakennettu alusta lähtien Porterin kilpailuympäristömallin ympärille, jonka ansiosta aineiston analysointi ja tulosten kokoaminen oli mahdollista ilman erityistä aineiston luokittelua. Käytetyllä tutkimusmenetelmällä saadut tulokset kuvaavat tutkimukseen osallistuneiden yritysten liiketoimintaympäristöä ja sen ongelmia. Tulosten yleistettävyyden voisi selvittää laajalle yritysjoukolla tehdyllä kyselyllä. Tämän tutkimuksen perusteella esiin tulleet liiketoimintaympäristön piirteet ja ongelmat ovat laajuudestaan riippumatta joka tapauksessa olemassa metsäkone- ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristössä.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan katsoa alaan ja yrityksiin selkeimmin vaikuttavina tekijänä alan perinteiset rakenteet, joihin voidaan laskea suurten metsäyhtiöiden ja metsäkoneyritysten suhde sekä metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten asema. Toinen merkittävä tekijä on alan yritysten toimintatavat.

Metsäkoneyritysten toimintaan merkittävimmin vaikuttaa yrityksen asiakkaan toimintatapa. Asiakassuhde on muutoksen alla kun metsäyhtiöt siirtyvät uusiin työnorganisointimalleihin. Muutaman asiakkaan markkinoilla metsäkoneyritykset toimivat tilanteessa, jossa asiakkaan vaikutusvalta on erittäin suuri. Nykyisessä tilanteessa suurin osa metsäkoneyrityksistä omaa vain vähän neuvotteluvaltaa asiakassuhteessa ja tärkeän asiakkaan menettäminen olisi kohtalokasta. Syntyneen staattisen tilanteen johdosta metsäkoneyritykset eivät aktiivisesti kilpaile toisten yritysten kanssa. Asiakkaan näkökulmasta tilanne on ilmeisen hyvä. Suomessa puunkorjuun kustannukset ovat kilpailukykyiset, vaikka varsinaista kilpailua yritysten välillä ei ole. Asiakkaat saavat siis kilpailukykyisellä hinnalla palveluita ilman kilpailutuksen negatiivisia puolia. Metsäkoneyrityksille tilanne on merkinnyt hyvin rajoitettuja mahdollisuuksia toiminnan aktiiviseen kehittämiseen. Voidaan kysyä, että onko nykyinen tilanne kuitenkin asiakkaan kannalta paras mahdollinen. Olisiko kuitenkin mahdollista, että vapaammalla toimintamallilla yritysten toiminta tehostuisi ja sitä kautta kannattava toiminta olisi mahdollista entistä pienemmillä kustannuksilla? Pelkästään yritysten

välisen yhteistyön lisääntyminen varsinkin eri asiakkaille toimivien yritysten kesken mahdollistaisi tehokkuuden parantamisen. Uudet työn organisointimallit osaltaan muuttavat tilannetta vapaampaan suuntaan. Metsäkoneyritykset, jotka ovat alue/avainyrittäjiä vastaavat osittain myös toiminnan käytännön organisoinnista. Käytännön menettelytapojen välillä on ilmeisesti huomattavasti henkilösidonnaisia eroja Metsäliiton ja UPM-Kymmenen yleisten erojen lisäksi. Uudet organisointimallit eivät kuitenkaan erityisesti lisää yrityksen kehittämisen edellytyksiä, ne mahdollistavat toiminnan suunnittelun ja ohjauksen itsenäisemmän toteutuksen, mutta yritys on silti käytännössä sidottu tiettyyn toiminnan kokoon ja yhteen asiakkaaseen. Samalla ne yritykset, jotka eivät ole tehneet alue/avainyrittäjäsopimusta ovat tilanteessa, jossa asiakkaiden määrä on suurempi. Todellisen kilpailun syntymiselle on paremmat edellytykset juuri metsäkoneyritysten alihankintaa tekevien yritysten kentällä. Tämän tilanteen kehittymiseen vaikuttaa se miten avain/alueyritykset työtään organisoivat. Jos kaikki työ pyritään pidemmän päälle hoitamaan itse, on seurauksena metsäkoneyritysten määrän laskeminen ja koon kasvaminen, toisaalta tällä olisi taas omat vaikutuksensa kilpailutilanteeseen. Jos avain/alueyritykset käyttävät paljon alihankkijoita on mahdollisuudet kehittyneille markkinoille, jossa markkinoiden dynaamisuus nykytilanteeseen verrattuna on parempi. Nykytilanteessa yrittäjät näkevät kilpailun huonona, koska tehokkaita kilpailukeinoja ei hinnan lisäksi koeta olevan. Aito kilpailu isojen yhtiöiden synnyttämänä saattaisi vähentää metsäkoneyritysten määrää ja kasvattaa kokoa huomattavasti, samalla se muuttaisi asiakassuhteiden valta-asemaa. Isot metsäkoneyritykset saattaisivat aiheuttaa asiakkaille tilanteen, jossa asiakas ei voi yksin määrätä hintaa.

Metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten lakisääteisellä asemalla pyritään varmistamaan kansallisten metsävarojen ekologisesti kestävä ja taloudellisesti tehokas käyttö. Näiden organisaatioiden kanssa samoja palveluita tarjoavat metsäpalveluyritykset ovat lähtökohtaisesti heikommassa asemassa kilpailutilanteessa. Nykymallille vaihtoehtoinen yrittäjille mieluinen rakenne olisi sellainen, jossa metsäkeskuksen viranomaispalvelut ja muu toiminta olisi täysin erillisenä. Metsänhoitoyhdistyksen osalta olisi sama jakoperiaate, eli metsänhoitomaksulla tuotettavat neuvontapalvelut ja muut palvelut täysin erillisenä. Tällöin kaikki palvelut tuotettaisiin markkinatalouden ehdoilla, mutta edelleen metsänhoitoyhdistyksillä olisi automaattijäsenyyden tuomat asiakkaat. Metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten aseman kokonaistaloudellisuus voidaan kyseenalaistaa. Yritykset pystyvät ilman veroluonteisia tuloja tai tiettyjä tukia tuottamaan

samat palvelut ainakin jotenkin kannattavasti. Metsänhoitoyhdistysten osalta olisi hyvä tutkia metsänhoitomaksun todelliset vaikutukset muiden palveluiden hinnoitteluun, jolloin selviäisi, että käytetäänkö metsänhoitomaksu vain lain edellyttämiin kohteisiin. Todellisen vaikutuksen selvittämisessä on kuitenkin haasteena neuvontapalveluiden yksiselitteinen määrittely ja eri palveluille yhteisten kustannusten jakoperusteiden määrittäminen todellisen aiheutetun rasitteen mukaisesti.

Yksityisillä yrityksillä on kuitenkin yksi selkeä etu verrattuna lakisääteisiin organisaatioihin, ne voivat valita asiakkaansa. Metsien suunnittelun ja hoidon täysi vapauttaminen markkinatalouden ehdoilla toimiville markkinoille aiheuttaisi sen ongelman, että miten varmistetaan kaikkien metsien kansantaloudellisesti riittävä hoito. Löytyykö riittävästi yrityksiä tekemään kaikki metsäkeskusten ja metsänhoitoyhdistysten hoitamattomat työt? Miten varmistetaan, etteivät yritykset keskity vain hyvin tuottaviin töihin? Nykyinen tilanne, jossa kaikki metsänomistajat ovat ainakin periaatteessa tasa-arvoisia metsänhoitoyhdistyksen jäseninä, on vaikeammin nähtävissä yrittäjävetoisessa metsänhoidossa. Siihen, että pitäisikö metsiä ylipäätään hoitaa nykymallilla, ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa.

Tutkimuksen kohteena olleille metsäkoneyritysten ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristöille oli yhteistä kunnollisen yritysten välisen kilpailun puuttuminen. Metsäkoneyritykset kärjistetysti eivät kilpailleet lainkaan ja metsäpalveluyritykset kilpailivat lähinnä metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten kanssa. Yritykset eivät myöskään pyrkineet selkeästi kasvattamaan toimintaansa. Samaan aikaan kuitenkin ajateltiin liiketoimintaympäristön ongelmien johtuvan osittain liian pienestä yrityskoosta. Metsäkoneyrittäjien toimintatapa on monin osin lähempänä ammatinharjoittajaa kuin yrittämistä. Tottuneesti toimitaan yhdelle asiakkaalle asiakkaan ehdoilla. Selkeä pyrkimys toiminnan kehittämiseen omista lähtökohdista tai määrätietoinen kasvu eivät ole tyypillisen metsäkoneyrityksen ominaispiirteitä. Metsäkoneyritysten suhteellisen staattista kilpailuympäristöä voisi horjuttaa merkittävästi aggressiivisesti kasvava ja laajaan asiakaskuntaan pyrkivä yritys joka tarjoaisi asiakkaille kokonaispalveluita. Metsäpalveluyritykset kokevat kysynnän tarjontaa suuremmaksi, mutta eivät silti pyri kasvattamaan toimintaa muuten kuin ulkoistettujen toimintojen lisäämisellä. Metsäkoneyritysten ja metsäpalveluyritysten välisen yhteistyön lisääminen ei ollut kummallakaan yritysryhmällä selkeänä tavoitteena, vaikka metsäkoneyritysten toimenkuvaan liittyy avain/alueyrittämisen myötä enemmän myös toimihenkilötehtäviä.

Yrittäjät kokivat yrittäjyyden sopivan metsäalalle, mutta sillä tarkoitettiin kuitenkin lähinnä tuttujen töiden tekemistä siten, että on vapaus töiden itsenäiseen toteutukseen. Mahdollisuuksien havaitsemisesta liikkeelle lähtevää innovatiivista omia vahvuuksia hyödyntävää yrittäjyyttä on metsäalalla vähemmän. Ideaalin yrittäjyyden vastakohtana voidaan pitää perinteisessä asiakassuhteessa toimivaa pientä metsäkoneyrittäjää, jonka asema yrittäjänä eroaa asiakkaan työntekijästä vain siitä, että asiakas on ulkoistanut riskin yrittäjälle.

Lähteet

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2004/18/EY

Kettunen, A. 2005. Metsäkoneyrittäminen ja yritysysteistyö. Pilotti 1. ”Matalakyselyn” tuloksia. Työtä ja toimeentuloa metsästä yhdessä yrittäen –hanke.

Koistinen, A. 1999. Metsäpalveluyrittäminen Suomessa. Työtehoseuran julkaisuja 367.

Koneyrittäjät 2004. Koneyrittäjien liiton toimintakertomus 2004.

Koskinen, A. 1996. Pienyrityksen kehityskaaret ja areenat. Helsingin Kauppakorkeakoulun kuvalaitos. 290p.

Kärhä, K., Mäkinen, P., & Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768.

Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534.

Metsänhoitoyhdistysten kotisivut. <http://www2.mhy.fi/mhy/home.php>. Luettu 8.200
<http://www2.mhy.fi/mhy/tietoa/index.php> Luettu 29.8.2005

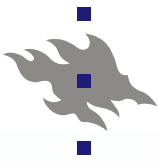
Metsäkeskusten kotisivut. www.metsakeskus.fi. Luettu 8.2005

Metsälaki 12.12.1996/1093, 1§ & 25§.

Mäkinen, P. 1993. Metsäkoneyrittämisen menestystekijät. Folia Forestalia 818.

Porter, E. 1980. Strategia kilpailutilanteessa. Oy Rastor Ab 1984. 430 p.

Riikilä, M. 1994. Metsänhoitoyhdistyksen tontille tunkua. Suomessa yli sata metsäpalveluyrittäjää. Metsälehti 62(16): 10



Taloustieteen laitoksen selvityksiä:

Nro.

21. Sami Kilpeläinen, Terhi Latvala & Jukka Kola (2004): Zoonoosien aiheuttamat kustannukset elintarvikeketjussa. Maatalouspolitiikka.
22. Jukka Pekoniemi, Timo Karhula ja Matti Ylätalo (2004): Maidontuotannon 141-tuen jatkotarpeen selvittäminen. Maatalouden liiketaloustiede.
23. Antti Iho (2004): Pyhäjärven Yläneenjoen alueen peltoviljelyn fosforikuormituksen kustannustehokas vähentäminen. Ympäristöekonomia.
24. Mari Koistinen (2005): Arjen helpotusta vai turhaa ylläilyä – työssäkäyvien äitien ajatuksia kotitaloustyön teettämisestä. Kuluttajaekonomia.
25. Juha Stark (2005): Nuoret ja euro: hyvästi markka – tervetuloa euro. Kuluttajaekonomia.
26. Anna-Maija Liikanen (2005): Kanta-asiakkuutta Helsingin kattojen yllä – Tutkimus ravintolan kanta-asiakkaiden muodostamasta yhteisöstä ja sen toiminnasta. Kuluttajaekonomia.
27. Minna Koskela (2005): Hahmomarkkinoinnin vaikutus lapsen ostopäätökseen. Kuluttajaekonomia.
28. Marko Lindroos ja Anu Raijas (toim.) (2005): Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuodelta 2004
29. Soile Kulmala (2005): Yksikkökohtaiset kalastuskiintiöt Selkämeren silakan kalastuksessa: bioekonominen analyysi. Ympäristöekonomia.
30. Lauri Pietikäinen (2005): Cod fishery of the European Union and Russia at the Baltic Sea – a game-theoretic analysis. Ympäristöekonomia.
31. Kaisa Huttunen (2005): ”Kapitalistin aseinen kapitalismia vastaan - suomalaisen radikaalin kuluttajaliikkeen vaiheita. Kuluttajaekonomia.
32. Marko Lindroos ja Anu Raijas (toim.) (2005): Kuluttajaliikettä, markkinointia ja kulutusta - Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuosilta 2004–2005.
33. Marko Lindroos ja Anu Raijas (toim.) (2005): Luonnonvarat ja ympäristö - Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuosilta 2004–2005.
34. Marko Lindroos, Markku Ollikainen, Kimmo Ollikka ja Anu Raijas (toim.) (2005): Päästökauppaa - Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuosilta 2004–2005.
35. Susanna Rinta (2005): EU:n vesipuitteiden soveltaminen Suomen oloissa: Tapaustarkasteluna Säkylän Pyhäjärvi. Ympäristöekonomia.
36. Saara Hyvönen, Matti Tuominen & Tuija Venäläinen (2005): Yritysten markkinaosaaminen, innovatiivisuus ja menestyminen - kansainvälinen elintarvikealan yritysvertailu. Markkinointi.