



Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrittäjille

Seeds of growth for small enterprises
in forestry and wood-processing industries



Kaarlo Rieppo (toim.)



METSÄMIESTEN SÄÄTIÖ

Ihminen ja metsä

**TTS:n julkaisu 406
Nurmijärvi 2010**

Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrittäjille

**Seeds of growth for small
enterprises in forestry and
wood-processing industries**

Kaarlo Rieppo (toim.)

TTS:n julkaisu 406

ISBN 978-951-788-414-3

ISSN 1799-2443

FRAM OY

NURMIJÄRVI 2010



TTS
PL 5 (Kiljavantie 6)
05201 RAJAMÄKI

Julkaisusarja ja numero
TTS:n julkaisuja 406

Julkaisu-aika (kk ja vuosi)
11/2010

Tekijä(t) / Authors
Kaarlo Rieppo (toim.)

Tutkimuksen nimi / Name of research
KASVUN EVÄÄT – metsä- ja puualan pienyritysten
tutkimus- ja kehittämisohjelma

Julkaisun nimi / Title
Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille
Seeds of growth for small enterprises in forestry and wood-processing industries

Tiivistelmä
Vuosina 2007–2010 toteutetun metsä- ja puualan pienyrityksiin kohdistuneen tutkimus- ja kehittämisohjelman teemana oli kasvu.
Puunkorjuu- ja puunkuljetusalalla alihankinta on voimistunut. Puunkorjuualalla kasvu korostaa vallitsevaa taloudellista tilannetta. Puunkuljetusalalla 1–1,5 miljoonan euron liikevaihtoa pienempi tai suurempi koko heikentää kannattavuutta. Selvänä suuntana näillä on laajentuminen uudelle toimialalle.
Metsäpalveluyritysten osuus kasvaa useissa työlajeissa. Merkittävä osa kasvusta syntyy metsänhoitoyhdistysten ulkoistaessa palvelutuotantoaan. Myös kuntien, seurakuntien ja yhteismetsien omistamat metsät ovat potentiaalinen kohde metsäpalveluyrityksille.
Metsäenergialiiketoiminta rakentuu uudeltaisista osaamiseen ja verkostoitumiseen perustuvista aineettomista tuotannon tekijöistä. Koneyrittäjien yhteisyritykset ovat mahdollistaneet kevyen organisaattiorakenteen, tehokkaan ja joustavan tuotantoketjujen ja raaka-aineen hankinnan hallinnan sekä konekapasiteetin riittävyyden. Näin saavutetaan skaalaetuja sekä toimitusten luotettavuus.
Lämpöyrittäjillä on kiinnostusta laajentaa toimintaa pientaloluokkaan, jos lämmityskapasiteettia on riittävästi. Kiinnostus lämpöyrittäjän toimittamaan kaukolämpöön oli pientalosalokkaiden keskuudessa merkittävä.
Piensaha-alalla kasvutavoitteisiin pyritään maltillisesti. Tärkein liiketoiminnan tavoite piensahoilla oli kannattavuuden ja pääoman tuottoasteen parantaminen. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat tyytyväiset asiakkaat ja omistajan kohtuullinen toimeentulo.
Metsä- ja puutuotealalla on vähän varsinaisia kasvuhakuisia yrityksiä. Tärkeää on kehittää yrittäjyyden ja yritystoiminnan osaamista. Tähän tarvitaan yrittäjien oman innostuksen lisäksi yhteiskunnan kasvuyrittäjyyttä edistäviä kehittämistoimia.

Abstract
The theme of the research and development programme focusing on small enterprises in the forestry and wood-processing industries in 2007–2010 was growth.
Subcontracting in the wood harvesting and wood transport sectors has increased. In the wood harvesting sector, the growth reflects the existing financial situation. In the wood transport sector, a turnover smaller or larger than EUR 1–1.5 million weakens profitability. A clear trend in these sectors is expansion into new industries.
The share of forest service enterprises in various work categories is increasing. A significant share of the growth is born when forest owners associations outsource their own forestry service production. Moreover, forests owned by municipalities, parishes and collective forests are a potential target for forest service enterprises.
The forest energy business is built on the foundation of a new kind of competence and immaterial factors of production based on networking. Joint enterprises by machinery entrepreneurs have enabled a light organisational structure, effective and flexible management of production chains and raw material procurement as well as the sufficiency of machinery capacity. This also creates scale benefits and ensures delivery reliability.
Heating entrepreneurs were interested in expanding their business to the one-family house category provided there is sufficient heating capacity. Among one-family house dwellers interest in district heating provided by a heating entrepreneur was significant.
The small sawmill sector aimed to grow in moderation. The most important business objective for small sawmills was the improvement of profitability and a return on capital. Next in importance were satisfied customers and the reasonable livelihood of the owner.
There are very few enterprises with actual growth orientation in the forestry and wood-producing industries. Development of entrepreneurship and business activities is important. In addition to entrepreneurs' enthusiasm, this requires that the government introduces development measures promoting growth.

Avainsanat / Keywords
Kasvu, pienyritykset, puunkorjuu, puunkuljetus, metsäpalveluyritykset, taimitarhat, metsäenergia, lämpöyrittäjät, piensahat

ISBN 978-951-788-414-3	ISSN 1799-2443	Kieli / Language Suomi	Sivuja / Pages 76	Hinta / Price 19 €
---------------------------	-------------------	---------------------------	----------------------	-----------------------

Yksikkö / Unit TTS tutkimus PL 5 05201 RAJAMÄKI	Myynti / Sales TTS (Työteho-seura ry) PL 5, 05201 RAJAMÄKI puh (09) 2904 1200 www.tts.fi, www.ttskauppa.fi
--	--

SISÄLTÖ

ALKUSANAT	4
TIIVISTELMÄ	6
SUMMARY	8
I JOHDANTO	10
1.1 Yritysten kasvu metsä ja puualalla	10
1.2 Yritysten kasvu tarinoiden kautta.....	13
1.2.1 Puunkorjuuyrittäjä kasvaa asiakkaan pyynnöstä.....	13
1.2.2 Metsäpalveluyrittäjä tarjoaa monipuolista palvelua.....	16
1.2.3 Metsäenergiayrittäjän taustalla vahvat verkostot	18
1.2.4 Lämpöyrittäjä kasvanut hakemalla aktiivisesti sopivia kohteita..	19
1.2.5 Piensahayrittäjä kasvaa alihankkijana	21
1.3 Tutkimus- ja kehittämisohjelman tavoitteet ja sisältö.....	22
2 YRITYSTEN KASVUN YLEINEN TARKASTELU	24
2.1 Kasvun määritelmät	24
2.2 Kasvun merkitys yritykselle	25
2.3 Kasvuteeman valinta	26
2.4 Kasvututkimuksen perinne.....	27
3 METSÄ- JA PUUALAN PIENYRITYKSET	29
3.1 Yleiskatsaus toimialaan.....	29
3.2 Puunkorjuu- ja puunkuljetusyritykset kasvavat asiakkaan pyynnöstä.....	34
3.3 Metsäpalveluyrityksille on kasvavaa kysyntää kaikissa metsänomistajaryhmissä	40
3.4 Koneyrittäjät tunnistavat metsäenergiayrittämisessä liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia	47
3.5 Pientaloasukkaista lämpöyrittäjille kasvumahdollisuuksia.....	52
3.6 Pienet sahayritykset tavoittelevat maltillista kasvua.....	58
4 PÄÄTELMÄT	64
4.1 Kootut johtopäätökset.....	64
4.2 Poliittikasuositukset	66
4.3 Metsä- ja puualan pienyritysten tulevaisuus ja kehittäminen	70
LÄHTEET	
REFERENCES	72
LIITE. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISOHJELMASSA 2007–2010 JULKAISTU KIRJALLISUUS APPENDIX. LITERATURE PUBLISHED IN THIS PROJECT YEARS 2007–2010	73

ALKUSANAT

Metsä- ja puutuotealan pienyrittäjiä koskeva tutkimus- ja kehittämistoiminta käynnistyi Suomessa 1960-luvulla. Viimeisen 20 vuoden aikana kiinnostus alan tutkimukseen ja kehittämiseen on lisääntynyt, kun yritysten toimintakenttä on laajentunut ja uusia yrityksiä on perustettu. Tarkastelun kohteena olleista metsä- ja puutuotealan pienyrittäjistä puunkorjuu- ja kuljetusyrittäjillä sekä piensahoilla on jo vuosikymmenten perinne. Sen sijaan taimitarhayrittäjät, metsäpalveluyrittäjät ja lämpöyrittäjät ovat toimialoina vielä pieniä ja nuoria. Metsätaloudessa ne toimivat kuitenkin vakiintuneesti ja ovat löytäneet oman ekologisen paikkansa.

Pienyritysten toimintaedellytysten kehittäminen on ollut yhtenä yhteiskunnan tavoitteena koko 2000-luvun ajan, sillä yrittäjyyden on nähty tuovan joustavuutta palveluiden tuottamiseen ja edistävän työllisyyttä. Kahden viimeisen hallituskauden aikana yrittäjyyttä on pyritty edistämään eri hallinnonalojen rajat ylittävillä yrittäjyyden politiikkaohjelmilla. Niiden toimeenpanossa yhtenä tärkeänä näkökohtana on ollut kasvuyritysten toimintaedellytysten parantaminen. Näistä lähtökohdista metsä- ja puutuotealan pienyritysten kehittämisen yhteiseksi nimittäjäksi valittiin kasvuteema, jonka määritelmiin pureudutaan tarkemmin julkaisussa.

Metsä- ja puutuotealan pienyritysten toimintaedellytysten kehittämisen kysymyksiä selvitettiin esitutkimuksena TTS:ssä vuosina 2005–06. Esitutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella käynnistettiin vuosiksi 2007–10 KASVUN EVÄÄT – metsä- ja puutuotealan pienyritysten tutkimus- ja kehittämisohjelma, jonka loppuraportti on nyt käsillä. Ohjelmaa koordinoi TTS tutkimus ja sen toteuttivat Metsäntutkimuslaitoksen Etelä- ja Itä-Suomen alueyksiköt, Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos, Itä-Suomen yliopisto sekä TTS tutkimus. Esitutkimus sekä tutkimus- ja kehittämisohjelma toteutettiin pääosin Metsämiesten Säätiön rahoituksella. Edellä mainittujen tahojen lisäksi ohjelman ohjausryhmässä sen eri vaiheissa olivat edustettuina Metsätalouden kehittämisskeskus Tapio, Koneyrittäjät ry, Metsäalan kuljetusyrittäjät ry, Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK ry, Metsäkeskus Lounais-Suomi, Metsäkeskus Keski-Suomi, Pohjois-Karjalan Uusyrittäjäkeskus ry, Eläkekassa Verso, Suomen jobs and society ry, Puuteollisuusyrittäjät ry, Uudenmaan TE-keskus ja METO Metsäalan yrittäjät ry.

Ohjelmaan ovat eri suuruisin työpanoksin osallistuneet Riitta Backman, Kaarlo Rieppo ja Harri Solmio TTS tutkimuksesta, Pekka Mäkinen ja Juho Soirinsuo Helsingin yliopistosta, Leena Leskinen Itä-Suomen yliopistosta sekä Juho Rantala ja Veli-Matti Saarinen Metsäntutkimuslaitoksesta. Esitutkimuksen priimusmooitorina toimi Arto Kettunen. Voidaankin sanoa, että ilman hänen intoaan ja työpanostaan KASVUN EVÄÄT -ohjelma ei olisi tässä muodossa ja laajuudessa koskaan käynnistynyt. Arto Kettunen ja hänen jälkeensä Aki Jouhiahho toimivat koordinaattoreina ohjelman alkuvaiheessa. Syyskuusta 2007 koordinaattorina toimi Kaarlo Rieppo. Edellä mainittujen henkilöiden lisäksi tämän raportin kirjoittajia ovat Pekka Ripatti Metsätalouden kehittämisskeskus Tapiosta, Johanna Maier ja Lauri Sikanen Itä-Suomen yliopistosta, Kat-

ja Lähtinen Suomen ympäristökeskuksesta ja Antti Asikainen Metsäntutkimuslaitoksesta sekä Jarkko Tanskanen. Kaarlo Rieppo vastasi julkaisun toimittamisesta ja Kaija Laaksonen TTS:stä sen taitosta.

Ohjelmaa, sen tuottamia seminaareja ja muita tilaisuuksia sekä julkaisuja ovat neuvoin ja kommentein edistäneet niin monet tahot, että luettelo heistä olisi tässä yhteydessä liian pitkä julkaistavaksi. Ohjelman käynnistymisen kannalta keskeisiä henkilöitä olivat kuitenkin toimitusjohtaja Tuomo Haavisto, metsätalousneuvos Risto Hyvärinen, metsäneuvos Cata Jouhki, professori (emer) Veli-Pekka Järveläinen, pääsihteeri Auvo Kaivola, varakoulutusohjelmajohtaja Arto Kettunen, toiminnanjohtaja Mauno Rintala, metsäneuvos Pentti Roiko-Jokela ja ohjelmapäällikkö Pekka Salonen. Metsämiesten Säätiön asiamies Ilari Pirttilän panos ohjelman valmistumisvaiheessa oli enemmän kuin tärkeää.

Ohjelman tutkijoiden, koordinaattoreiden ja julkaisun eri osien kirjoittajien sekä päärahoittajan puolesta kiitän kaikkia KASVUN EVÄÄT – metsä- ja puutuotealan pienyritysten tutkimus- ja kehittämishjelmaan sekä tämän loppuraportin sisältöön vaikuttaneita henkilöitä, yhteisöjä ja muita tahoja.

Helsingissä 1.10.2010

Pekka Ripatti

Ohjausryhmän puheenjohtaja

TIIVISTELMÄ

Vuosina 2007–2010 toteutetun metsä- ja puualan pienyrityksiin kohdistuneen tutkimus- ja kehittämisohjelman teemana oli kasvu. Sen toteuttivat Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos, Metsäntutkimuslaitoksen Etelä- ja Itä-Suomen alueyksiköt, Itä-Suomen yliopisto ja TTS tutkimus, joka myös koordinoi ohjelmaa. Päärahoittaja oli Metsämiesten Säätiö.

Suuret metsäyhtiöt keskittävät palveluiden oston pienemmälle joukolle. Tämä muuttaa puunkorjuu- ja puunkuljetusalojen rakennetta. Molemmilla toimialoilla on useampia suuria yrityksiä. Pienet toimijat siirtyvät usein näiden kasvuyritysten alihankkijoiksi.

Puunkorjuuyritysten vuosittainen kasvu oli 2001–2006 noin 12 prosenttia. Alihankinta on voimistunut vastaten lähes neljännestä kasvusta. Kasvun kannattavuudelle alihankinnan käytöllä näyttäisi puunkorjuualalla olevan positiivinen vaikutus. Kasvu näyttäisi korostavan vallitsevaa taloudellista tilannetta. Hyvän taloudellisen tilanteen omaavat yritykset onnistuivat kasvamaan kannattavasti ja heikon kannattamattomasti.

Puunkuljetusyritykset kasvoivat noin 10 prosenttia vuosittain 2001–2006. Pienille, alle miljoonan euron liikevaihdon yrityksille kasvu tuo selvästi etua eli kannattavuus paranee. Tilanne näyttäisi kuitenkin muuttuvan yrityksen saavuttaessa 1–1,5 miljoonan euron liikevaihdon. Tässä koossa yritys toimii hyvin tehokkaasti, ja sitä pienempi tai suurempi koko heikentää kannattavuutta. Toisaalta on mahdollista, että hyvin suurten yritysten kannattavuus nousisi liikevaihdon kasvaessa riittävän suureksi. Tämä viittaa toimialan polarisoitumiseen. Alihankinta on vastannut hieman alle viidenneksestä puunkuljetusyritysten kasvusta, ja sen osuus näyttää kasvavan. Puunkuljetusalalla sen ei huomattu lisäävän kannattavuutta.

Selvänä suuntana sekä puunkorjuu- että puunkuljetusalalla on laajentuminen uudelle toimialalle. Erityisesti energiapuun korjuu ja kuljetus kiinnostavat.

Metsäpalveluyritysten kasvumahdollisuudet näyttävät tehtyjen selvitysten perusteella hyviltä. Metsänhoitoyhdistysten toiminnanjohtajien näkemyksen mukaan metsäpalveluyritysten osuus tulee kasvamaan sekä palvelun tuottajana että toteuttajana. Merkittävä osa kasvusta syntyy metsänhoitoyhdistysten ulkoistaessa omaa metsäpalvelutuotantoaan. Samansuuntaista kehitystä tapahtuu myös kunnissa, seurakunnissa ja yhteismetsissä. Kaikki kolme yrityksen tutkimus- ja kehittämistyötä käsittelevät kannattavaa kasvua omaa toimintaa tehostamalla.

Metsäenergia on osa liiketoimintaa 500 koneyrityksellä. Metsäenergiantuotannossa olennainen osa yrittäjänä menestymistä on hankintakanavien ja yhteistyöverkoston luominen. Sosiaalisten verkostojensa kautta yrittäjät ovat saaneet tietoa sopivista työkohteista ja pystyvät koordinoimaan yhteistyötä metsäenergian korjuussa. Metsäenergialiiketoiminta rakentuu uudenaikaisista osaamiseen ja verkostoitumiseen perustuvista aineettomista tuotannontekijöistä.

Tärkein metsäenergiayrittäjien strateginen valinta, jolla vastattiin kilpailutilanteeseen, oli yhteisyritysten muodostaminen. Tämä on mahdollistanut kevyen organisaation

tiorakenteen, tehokkaan ja joustavan tuotantoketjujen ja raaka-aineen hankinnan hallinnan, konekapasiteetin riittävyyteen perustuvien skaalaetujen aikaansaamisen sekä toimitusten luotettavuuden. Yhteisyritykset ovat tapa koordinoida monien prosessien muodostamaa pitkää tuotantoketjua. Kustannustehokkuutta saavutetaan myös osakasyrittäjien jakaessa keskenään parhaisiin käytäntöihin liittyvän tietonsa energiapuun korjuusta ja muista tuotantoketjun prosesseista.

Lämpöyrittäjillä on kiinnostusta laajentaa toimintaa pientaloluokkaan, jos lämmityskapasiteettia on riittävästi, kuten pientaloalueilla, rivitaloissa tai -alueissa sekä kerrostaloissa. Harvat lämpöyrittäjät pitivät yksittäisiä pientaloja kiinnostavina kohteina. Kiinnostus lämpöyrittäjän toimittamaan kaukolämpöön oli pientaloasukkaiden keskuudessa merkittävä, mutta maksuhalukkuus rajoittui korkeintaan nykyisten lämmityskulujen suuruuteen.

Taloudellinen kaukolämpöverkko vaatii melko tiheän yhdyskuntarakenteen. Näin ollen kaava-alueen lähes kaikki rakennukset tulisi voida liittää kaukolämpöön. Lämpöyrittäjän kannalta tilanne olisi paras, jos kaukolämpöverkko voitaisiin rakentaa kerralla valmiiksi.

Piensahauksen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosikymmenien aikana, ja piensahat ovat vähentyneet. Tehdyn postikyselyn perusteella kasvutavoitteisiin pyritään piensaha-alalla maltillisesti. Suurimmalla osalla myös kasvustrategia oli harkitseva: voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli vähän ja yritykset pyrkivät joko kasvaamaan mahdollisuuksien mukaan tai säilyttämään asemansa markkinoilla.

Myös valtaosa piensaha-alan haastatteluun osallistuneista yrityksistä kuvasi kasvutavoitteitaan realistisiksi ja maltillisiksi. Tärkein liiketoiminnan tavoite piensahojen kasvuyrityksillä oli kannattavuuden ja pääoman tuottoasteen parantaminen. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat tyytyväiset asiakkaat ja omistajan kohtuullinen toimeentulo. Nämä tavoitteet nousivat kasvutavoitteita tärkeämmiksi.

Yritysten kasvun mittareilla tarkasteltuna metsä- ja puutuotealan pienyritykset eivät juuri poikkea muista toimialoista. Varsinaisia kasvuhakuisia yrityksiä on vähän. Tärkeää on kehittää yrittäjyyden ja yritystoiminnan osaamista. Tähän tarvitaan yrittäjien oman innostuksen lisäksi yhteiskunnan kasvuyrittäjyyttä edistäviä yritysten näkökulmasta räätälöityjä kehittämistoimia.

SUMMARY

The theme of the research and development programme focusing on small enterprises in the forestry and wood-producing industries in 2007–2010 was growth. The programme was implemented by the department of Economics and Management at the University of Helsinki, the regional units of Southern and Eastern Finland of the Finnish Forest Research Institute (Metla) and TTS Research, which also coordinated the programme. The main funder of the programme was Metsämiesten Säätiö foundation.

Large forestry enterprises are centralising the purchase of services to a smaller group of enterprises. This is changing the structure of the wood harvesting and transport sectors. Both sectors have several larger enterprises. Small actors often move over to become subcontractors for these growth enterprises.

The annual growth of wood harvesting enterprises in 2001–2006 was approximately 12%. Subcontracting had increased and represented almost a quarter of the growth. It seems that the use of subcontracting has a positive effect on the wood harvesting sector with regard to the profitability of growth. Growth would highlight the existing financial situation of the enterprises. Enterprises with a good financial situation managed to grow profitably while enterprises with worse financial situations grew unprofitably.

In 2001–2006, wood transport enterprises grew by approximately 10%. For small enterprises with turnover of less than EUR 1 million, growth was clearly beneficial and improved profitability. However, the situation seems to change when it came to enterprises with turnovers of EUR 1–1.5 million. Enterprises of this sort function very efficiently, while smaller or larger size means reduced profitability. On the other hand, the profitability of very large enterprises seems to increase when their turnover becomes large enough. This would seem to point out to a polarisation in the industry. Subcontracting has represented a little less than one fifth of the growth of wood transport enterprises and its share might be on the rise. However, this did not seem to improve profitability in the wood transport sector.

A clear trend in both the wood harvesting and transport sectors is the expansion into new industries. The harvesting and transport of fuel wood is attracting interest.

On the basis of surveys conducted, the growth opportunities of forestry service enterprises seem good. In the opinion of executive directors of forest owners associations, the share of forestry service enterprises will grow, both as service providers and implementers. A significant share of the growth is born when forest owners associations outsource their own forestry service production. Parallel development is also taking place in municipalities, parishes and collective forests. All three company research and development projects studied profitable growth through making the enterprises own operations more effective.

Forest energy is a part of business activities for 500 machinery entrepreneurs in Finland. An essential part of the success as an entrepreneur in forest energy production is the creation of purchase channels and cooperation networks. Through their so-

cial networks, the entrepreneurs have received information about suitable work sites and have been able to coordinate cooperation in harvesting forest energy. The forest energy business is built on the foundation of a new kind of competence and immaterial factors of production based on networking.

The most important strategic choice for forest energy entrepreneurs to meet the challenges of the competitive situation was to form joint enterprises. This has enabled a light organisational structure, effective and flexible management of production chains and raw material procurement, creation of scale benefits based on the sufficiency of machinery capacity as well as reliability of deliveries. Joint enterprises are a way to coordinate a long production chain comprising a many processes. Cost-effectiveness is also achieved when partner entrepreneurs share their competence based on the best practices of harvesting fuel wood and other processes in the production chain.

Heating entrepreneurs are interested in expanding their operations to the one-family house category, provided the heating capacity is sufficient, such as one-family house areas, terraced housing and blocks of flats. Few heating entrepreneurs felt that individual one-family houses were interesting as such. Among one-family house dwellers, interest in district heating provided by a heating entrepreneur was significant but the willingness to pay was limited to the current heating costs at the maximum.

A financially sound district heating network requires a reasonably dense community structure. Consequently, almost all the buildings within a planning area should be connected to district heating. From the perspective of the heating entrepreneur, it would be best if the district heating network could be completed at one go.

During the last decades, the operating environment of small sawmills has changed and their number has fallen. According to the survey, small sawmills aim to grow moderately. The growth strategy for most was also careful: there were only a few enterprises aiming for strong growth and enterprises tried to grow either when the opportunity presented itself or to maintain their market position.

The majority of small sawmill entrepreneurs interviewed also described their growth objectives as realistic and moderate. The most important business objective for growth enterprises in the small sawmill sector was improvement of profitability and return on capital. Next in importance were satisfied customers and the reasonable livelihood of the owner. These objectives were held as more important than growth.

When measured by company growth indicators, the small enterprises in the forestry and wood-producing sectors do not significantly differ from those in other industries. There are only a few real growth enterprises. Development of entrepreneurship and business activities is important. In addition to entrepreneurs' enthusiasm, this requires that the government introduces development measures promoting growth entrepreneurship tailored from the perspective of the enterprises.

I JOHDANTO

I.1 Yritysten kasvu metsä ja puualalla

Pekka Mäkinen & Juho Soirinsuo

Yrityksen kokoa on perinteisesti mitattu yrityksen henkilömäärällä ja tarkemmin ottaen henkilötyömäärällä vuosityöpanokseksi muutettuna. Toisin sanoen yrityksen kokoa mitataan täystyöllistettyjen henkilöiden määrällä. Henkilömäärän rajana käytetään pienyritykselle 50 ja keski-suurelle yritykselle 250 työntekijää. Erikseen käytetään vielä 10 työntekijän rajaa mikroyritysten määrittelyssä.

Mäkisen (2002) ja Riepon (2008) mukaan metsä- ja puualalla yritysten keskikoko henkilömäärällä tarkasteltuna on 4,9 henkilötyövuotta yritystä kohti, ja tämä luku sisältää myös yrittäjän työpanoksen. Metsä- ja puualalla pk-yritykset voidaan siten tarkkaan ottaen määrittellä mikroyrityksiksi. Tarkasteltaessa edellä mainittuja julkaisuja tarkemmin havaitaan, että vain kahdella toimialalla on keskimäärin yli 10 työntekijää. Nämä ovat puutalojen valmistus (14,2 työntekijää) ja muu puusepänteollisuus (10,1). Näiden kahden toimialan keskivertoyritysten voidaan katsoa olevan pienyrityksiä.

Vuonna 1995 Mäkinen ja Selby toimittivat julkaisun metsä- ja puualan pienyrityksistä. 1990-luvun alkuvuosina metsä- ja puualan pienyritysten keskikoko oli 2,5 työntekijää. Jos puutalojen valmistuksen ja muun rakennuspuusepän toimialojen lukuihin lisää myös yli 50 henkilöä työllistävät yritykset, joita näillä kahdella toimialalla oli, nousee yritysten keskikoko 3,0 työntekijään. Pienyrityksistä eniten työllistivät huonekalujen valmistajat. Näissä yrityksissä oli keskimäärin 6,7 työntekijää. Pk-yrityksistä eniten työllistivät puutalojen valmistajat (10,7 työntekijää). Muu rakennuspuusepän teollisuus työllisti keskimäärin 7,2 työntekijää. 1990-luvun alkuvuosien tiedot ovat vuosilta 1992–1995 (Mäkinen ja Selby 1995).

Taulukossa 1 on tarkasteltu yritysten ja työntekijöiden kokonaismäärän muutosta 1990-luvun alusta tähän päivään asti. Yrityskokoa on tarkasteltu työntekijämäärän perusteella. 1990-luvun alkupuolella yrityksiä oli noin 10 000 kappaletta, vuosituhatteen vaihteessa reilut 2000 vähemmän ja viimeisimmän tiedon mukaan yrityksiä on noin 7 500. Metsä- ja puualan toimialojen yritysten määrä on laskenut siis peräti 25 prosenttia.

Työntekijöiden määrä oli laman seurauksena laskenut 1990-luvun alussa noin 30 000:een. Talouden elpyessä vuosituhatteen vaihteessa yrityksissä oli työntekijöitä jo yli 39 000. Vuosituhatteen vaihteen jälkeen näiden toimialojen työntekijöiden määrä lähti laskuun ja alitti 35 000 pari vuotta sitten.

Vajaat parikymmentä vuotta sitten toimialojen yrityksissä oli keskimäärin kolme työntekijää. Vuosituhatteen vaihteessa vastaava luku oli viisi työntekijää, ja viimeisimmän tiedon mukaan määrä on laskenut 4,6 työntekijään yritystä kohti. Yritysten keskikoon kasvu on ollut vaatimatonta, ja alan yritykset ovat olleet kokomäärittelyn mukaisesti mikroyrityksiä koko tarkastelujakson.

Taulukko 1. Metsä- ja puutuotealan pk-yritysten ja työntekijöiden määrän ja yrityskoon kehitys kolmen eri raportin perusteella (Mäkinen ja Selby 1995, Mäkinen 2002, Rieppo 2008).

	Selvityksen julkaisuvuosi		
	1995	2002	2008
Yrityksiä	10 036	7 875	7 501
Työntekijöitä	29 881	39 100	34 792
Työntekijöitä/yritys	3,0	5,0	4,6

Yritysten määrä tarkastelujaksolla on siis laskenut 25 prosenttia. Taulukosta 2 on nähtävissä, millä toimialoilla suurimmat muutokset ovat tapahtuneet. Vaikka muutoksia on ollut kaikilla toimialoilla, eniten yritysten määrä on pudonnut sahauksessa, höyläyksessä ja kyllästyksessä. Tällä toimialalla yritysten määrä on pudonnut yli 3 000:lla, mikä on siis enemmän kuin metsä- ja puualalla on yhteensä vähentynyt yritysten määrä. Kokonaismäärän laskua on kompensoinut uusien yritysten syntyminen lämpö- ja pilketoimintaan. Muilla toimialoilla ei mitään erityisen suuria muutoksia ole tapahtunut.

Taulukko 2. Metsä- ja puutuotealan eri toimialojen pk-yritysten määrän muutokset 1990-luvun alun ajoista tähän päivään (Mäkinen ja Selby 1995, Mäkinen 2002, Rieppo 2008).

Toimiala	Yritysten lukumäärä kolmen eri selvityksen mukaan eri metsä- ja puualan toimialoilla, kpl		
	Vuosi		
	1995	2002	2008
Taimitarhat	97	70	60
Metsäpalveluyritykset	700	500	650
Metsäkoneala	1 300	1 300	1 650
Autokuljetus	1 000	750	911
Sahaus, höyläys, kyllästys	4 202	2 500	1 117
Puutalojen valmistus	247	260	247
Muu rakennuspuusepän teollisuus	793	800	741
Huonekalujen valmistus	1 644	1 622	1 587
Lämpöyrittäjät	..	73	200
Pilkeyrittäjät	340
Muut	53
Yhteensä	10 036	7 875	7 501

Taulukossa 3 on esitetty työntekijöiden määrän kehitys eri toimialoilla. Huomio kiinnittyy lukujen suureen vaihteluun, joka ei liene todellista, vaan johtuu laskentaperusteiden muutoksesta. Taimitarhojen työntekijämäärien suuri muutos selittyy osittain sillä, että viimeisimmissä luvuissa on mukana vain pienet taimitarhat eikä suuremmat taimituotantoyhtiöt. Metsäpalveluyrittäjien osalta erot johtuvat muun muassa siitä, että vuoden 1995 tiedoissa on mukana osa-aikaisia työntekijöitä ja myös siitä, että tuolloin metsäpalveluyrittäjäys oli vasta syntymässä ja tilastointi aloittamatta. Sahausta, höyläystä ja kyllästystä tekevien yritysten työntekijöiden määrän suuri vaihtelu johtunee erilaisista laskentatavoista. Sekä vuoden 1995 että vuoden 2002 tieto perustuu Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) tekemiin piensahatutkimuksiin. Kun jätetään tämä erilaisesta mittaustavasta johtuva ero huomioimatta, oli vuonna 2002 metsä- ja puualalla saman verran työntekijöitä kuin 1990-luvun alussa. Työntekijämäärässä kasvua on tapahtunut siis viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Taulukko 3. Metsä- ja puutuotealan eri toimialojen pk-yritysten työntekijöiden määrän muutokset 1990-luvun alun ajoista tähän päivään. (Mäkinen ja Selby 1995, Mäkinen 2002, Rieppo 2008).

Toimiala	Yritysten työntekijöiden lukumäärä kolmen eri selvityksen mukaan eri metsä- ja puualan toimialoilla, henkilöä		
	Vuosi		
	1995	2002	2008
Taimitarhat	450	500	45
Metsäpalveluyritykset	1 200	500	1 000
Metsäkoneala	3 500	3 300	5 650
Autokuljetus	2 500	1 000	3 511
Sahaus, höyläys, kyllästys	2 500	12 000	3 220
Puutalojen valmistus	2 645	3 000	3 470
Muu rakennuspuusepän teollisuus	5 746	6 900	7 476
Huonekalujen valmistus	11 000	11 900	10 300
Lämpöyrittäjät	120
Pilkeyrittäjät
Muut	340
Yhteensä	29 881	39 100	34 792

Taulukossa 4 tarkastellaan yritysten koon muutoksia viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Kuten aikaisemmin jo todettiin, taimitarhat ja sahauksen toimialat osittain puutteellisine tietoineen vääristävät jonkin verran tilastoja. Keskimäärin yritysten koko on kasvanut kolmesta työntekijästä viiteen työntekijään. Selkeimmin yrityskoko on kasvanut puutalojen valmistuksessa ja rakennuspuusepänteollisuudessa. Näiden toimialojen keskimääräinen yritys on jo pienyritys, ei enää mikroyritys. Myös puunkorjuussa ja kuljetuksessa on havaittavissa lievää yrityskoon kasvua. Nämä ovat kuitenkin vielä kaukana kymmenen työntekijän yrityksestä.

Taulukko 4. Metsä- ja puutuotealan eri toimialojen pk-yritysten koon muutokset 1990-luvun alun ajoista tähän päivään. (Mäkinen ja Selby 1995, Mäkinen 2002, Rieppo 2008).

Toimiala	Yritysten koko kolmen eri selvityksen mukaan eri metsä- ja puualan toimialoilla, työntekijää/yritys		
	1995	2002	2008
Taimitarhat	4,6	7,1	0,8
Metsäpalveluyritykset	1,7	1,0	1,7
Metsäkoneala	2,7	2,5	3,4
Autokuljetus	2,5	1,3	3,9
Sahaus, höyläys, kyllästys	0,6	4,8	2,9
Puutalojen valmistus	10,7	11,5	14,2
Muu rakennuspuusepän teollisuus	7,2	8,6	10,1
Huonekalujen valmistus	6,7	7,3	6,5
Lämpöyrittäjät	0,6
Pilkeyrittäjät
Muut	6,4
Keskimäärin	3,0	5,0	4,6

1.2 Yritysten kasvu tarinoiden kautta

1.2.1 Puunkorjuuyrittäjä kasvaa asiakkaan pyynnöstä

Juho Soirinsuo & Pekka Mäkinen

Esiteltävä puunkorjuuyritys on toiminut alalla vuosikymmeniä. Yrityksen takana on 1960-luvulla syntynyt leppoisa, sosiaalinen ja pohtiva henkilö, joka miettii liiketoiminnan kehittämistä paljon. Työmotivaatiosta kertoo paljon se, että yrittäjä ilmoitti keskimääräisen työpäivän pituudeksi 14,5 tuntia, keskimäärin 6,5 päivää viikossa ja 51 viikkoa vuodessa. Nämä ovat kovia lukuja toimialallakin, jossa yrittäjät ovat totuneet pitkiin työpäiviin. Yrittäjän tehtäviin kuuluvat hallinnolliset työt, mutta myös suorittavaan työhön hän pyrkii osallistumaan niin paljon kuin ehtii. Tästä huolimatta yritystä kehitetään jatkuvasti ja yrittäjän kasvoilla ei ole väsymyksen merkkejä.

Kasvupäätöksen kypsyminen

Yrittäjä on pitkän linjan ammattilainen niin puunkorjuussa kuin myös yrittäjyydessä. Koko 2000-luvun yritys on toiminut kannattavasti ja tehnyt positiivista tulosta. Tämän perheyrityksen liikevaihto on myös kasvanut tasaisesti 2000-luvulla, ja yritys on noussut pienyritysvaltaisella alalla suureksi toimijaksi.

Yrityksen kasvupäätös lähti toimialalla varsin tuttuun tapaan eli asiakkaan pyynnöstä. Kova kysyntä palveluja kohtaan ja hyvä mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa olivat kasvupäätöksessä merkittäviä tekijöitä. Asiakas tarjosi, paitsi lisää työtä, myös mahdollisuutta alueyrittäjyyteen. Alueyrittäjyys on alalla uusi ilmiö, jossa asiakas antaa yrittäjälle eräänlaisen monopoliaseman puunkorjuuseen tietyllä alueella. Sen parhaina puolina yrittäjä pitää kasvanutta työmäärää omalla lähialueella. Työn perässä siirtyminen pitkiä matkoja hakkuualueelta toiselle on aikaa vievää ja kallista puuhaa. Yrittäjän mielestä lähialueilla toimiminen vähentää siirtymiseen tarvittavaa aikaa, parantaa luotettavuutta ja on työntekijöille mieluisampaa. Myös tuleva työmäärä on paremmin tiedossa, mikä helpottaa työn suunnittelua. Alueyrittäjyyden huonoina puolina yrittäjä mainitsee työtehtävien määrän kasvun. Kannattavuuteen on yrittäjän mielestä vaikuttanut liiketoiminnan suunnittelussa näkyvän ammattitaidon kasvun lisäksi myös suuri työpanos.

Lyhyellä aikavälillä yrittäjä ilmoitti tärkeimmiksi tavoitteiksi kehittymisen ja vastuun lisäämisen ohella myös kaluston vähentämisen. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat samansuuntaisia, mutta niihin kuuluu myös hinnoittelupolitiikan kehittäminen ja kaluston optimointi. Toiminnan suunnittelun lisäksi myös työmäärän ja kaluston optimointi ovat keskeisiä talouteen vaikuttavia seikkoja. Yrittäjällä on kuitenkin jalat maassa suunnitelmia toteuttaessa, sillä varsinkaan pitkän aikavälin suunnitelmia hän ei ilmoita toteuttavansa nopeasti, vaan mottona on tehdä hitaasti suuria suunnitelmia.

SWOT

Perinteinen SWOT-analyysi kertoo yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista, joita yrittäjä kokee. Näitä kysyttäessä yrittäjä mainitsee ensimmäiseksi vahvuudeksi yrityksen hyvän taloudellisen tilanteen, mutta suurimmaksi heikkoudeksi taloudellisen tilanteen hallinnan. Uhkakuvina yrittäjä näkee työvoimapulan ja asiakkaan mahdolliset lisävaatimukset työlle. Suurimpia mahdollisuuksia ovat alalla kasvava energiapuun korjuu sekä mahdollisuus vähentää velkaa toimintaa optimoimalla.

Kaluston vähentämisen ja toiminnan optimoinnin taustalla on osittain toimialalla yleistynyt alihankinta, jonka tämä yritys aloitti 2000-luvun puolivälissä. Alihankinnan käytöstä yrittäjällä on hyvät kokemukset, ja sen osuus on merkittävä yritystoiminnassa. Kysymykseen, aikooko yrittäjä lisätä alihankintaa tulevaisuudessa, hän vastaa yksiselitteisesti sen olevan suunnitelmissa. Alihankinta vähentää yritysten tarvetta investoida uuteen kalustoon ja vähentää taloudellisia riskejä laskusuhdanteessa. Vielä vuonna 2001 yritys ei käyttänyt käytännössä lainkaan alihankintaa, mutta nykyään alihankinta vastaa jo selvästi yli neljännessä liikevaihdosta. Alihankinnan lisäksi yritys on laajentanut toimintaansa myös puunkorjuun ulkopuolelle. Yritys tekee myös energiapuunkorjuuta ja puunkuljetusta. Tästä voikin jo päätellä, että yrittäjä on hyvin kehityshaluinen, kokeileva ja proaktiivinen. Riskinottohalukkuuden yrittäjä ilmoittaa olevan hyvin matala, joka viittaa hyvin tarkkaan ja laskelmalliseen liiketoiminnan kehittämiseen.



Kuva 1. Alihankinta on lisääntynyt puunkorjuualalla merkittävästi 2000-luvulla, kun suuret metsäyhtiöt haluavat ostaa puunkorjuuryrityksiltä yhä suurempia ja laajempia palvelukokonaisuuksia. Kuva: Arto Mutikainen

Taloudellinen tilanne on parantunut

Yrityksen liikevaihto on kasvanut vuodesta 2001 vuoteen 2008 reilut 10 prosenttia vuodessa eli noin kaksinkertaiseksi. Tämä on alalla nopea kasvuvauhti. Nettotulos on pysynyt koko kasvun ajan positiivisena, ja itse asiassa se on ylittänyt 10 prosenttia useana vuonna. Oman pääoman tuotto hipoi 30 prosenttia vuonna 2008 ja suhteellinen velkaisuus on laskenut selvästi. Yrityksellä on harvinaisen korkea omavaraisuusaste, ja se on jopa parantunut kasvun seurauksena. Kaikin puolin yrityksen taloudellinen tilanne – kannattavuus, käteen jäävä voitto ja kassavirta – ovat parantuneet kasvun seurauksena selvästi. Yrittäjä mainitsee myös, että suuremman koon ansiosta myös neuvotteluasema on parantunut. Yrittäjä mainitsi vielä, että kasvu ei missään vaiheessa ollut tärkein tavoite vaan sivutuote yritystoimintaa kehitettäessä.

Tulevaisuudessa yrittäjä näkee energiapuun korjuun nousevan alalla yhä suurempaan asemaan. Puunosto kiinnostaisi yrittäjää tulevaisuudessa, mutta tässä on vielä suuria kysymysmerkkejä. Jatkossa tämä mahdollisuus kiinnostaisi muitakin yrittäjiä. Alalla menestyminen tulevaisuudessa edellyttää yrittäjän mukaan alueellista toimintaa. Viiden vuoden kuluttua hän haluaisi omistaa vähemmän koneita, ylläpitää vahvan paikallisen aseman, mutta myös vahvan alihankintaverkoston.

Lopussa on kuitenkin hyvä mainita, että kyseessä on kuitenkin suhteellisen harvinainen esimerkki kasvusta. Läheskään aina kasvu ei johda näin hyvään lopputu-

lokseen. Kasvu on suunniteltava tarkkaan ja aikaisempien tulosten valossa erityisesti taloudellisen tilanteen parantamiseen kannattaa kiinnittää huomiota ennen kasvua. Tämä on kuitenkin hyvä esimerkki siitä, että rohkea ja tarkka kasvu alalla voi johtaa hyviin tuloksiin. Alalla on kuitenkin selvä kasvutrendi ja yhä useampi yrittäjä törmää tilanteeseen, jossa kasvumahdollisuutta tarjotaan. Sitä ei missään nimessä kannata heittää torjua tai hyväksyä, vaan siihen kannattaa perehtyä tarkkaan. Pelkkä liikevaihdon kasvattaminen ei takaa parempaa huomista. Pieni, tehokas ja kannattava yritys voi olla joissain tapauksissa toimivin, kun taas joissain tapauksissa kasvu parantaa pitkällä aikavälillä sekä kannattavuutta että taloudellista tilannetta. Nämä ovat molemmat hyviä vaihtoehtoja, joita yrittäjien tulisi punnita. Parasta yleismaailmallista ratkaisua ei ole, vaan se on erilainen jokaisella yksittäisellä yrityksellä. Oikea ratkaisu löytyy paitisi yrittäjän omasta motivaatiosta, myös vertailemalla vaihtoehtoja, laskemalla ja suunnittelemalla. Päätöksen tehtyä siitä on pidettävä kiinni ja siihen on omistauduttava – oli se sitten mikä tahansa.

1.2.2 Metsäpalveluyrittäjä tarjoaa monipuolista palvelua

Veli-Matti Saarinen

Uusien palveluiden tarjoaminen kasvatti metsäpalveluyritystä

Tuomo Turunen valmistui metsätalousteknikoksi laman keskellä 1990-luvun puolivälissä. Metsäalan avoimet työpaikkailmoitukset olivat tuohon aikaan harvinaista luettavaa, joten hän pohti entistä vakavammin jo aiemmin mielessä käynnyttä mahdollisuutta ryhtyä yrittäjäksi. Turunen kävi yrittäjäkurssin, sai starttirahan ja perusti toiminimen Metsäpalvelu Tuomo Turunen. Yritys sai ensimmäiset toimeksiantonsa sähköyhtiön linjanraivaustöissä. Aluksi vain itsensä työllistänyt Turunen on määrätietoisesti laajentanut yritystoimintansa 15 metsuria ja aliurakoitsijat mukaan luettuna 25 henkilöä työllistäväksi Metsäpalvelu Turunen Oy:ksi.

Sähkölinojen raivausta yritys tekee edelleen samalle yhtiölle kuin alussa, mutta se on vain osa nykyistä toimintaa. Linjanraivausta tehdään myös muille sähkö- ja teleliikenneyhtiöille. Palveluihin kuuluvat myös kattavat metsätalouden työ- ja toimihenkilöpalvelut, kuten istutukset ja taimikonhoitotyöt, asiantuntijapalvelut, puukauppa sekä energiapuutoimitukset lämpölaitoksille. Lisäksi yritys tekee erikoishakkuita, kuten esimerkiksi uusien tielinjojen ja johtokatuja avausta tai ongelmallisten pihapuiden kaatoa.

Palvelulla tuotettava lisäarvoa asiakkaalle

Turunen on ennakkoluulottomasti kehittänyt ja tarjonnut asiakkailleen uusia palveluita ja palvelukokonaisuuksia, joista hän on arvellut olevan hyötyä molemmille osapuolille. Esimerkkinä hän mainitsee sähköyhtiön kanssa tehdyn alueurakointisopimuksen. Turunen vastaa sopimusalueella linjanraivauksen lisäksi myös useista muista sähkölinjojen toiminnan ylläpidon ja valvonnan tehtävistä. Näihin kuuluvat mm. reuna- ja pihapuiden kaato, sähkömittareiden luenta ja häiriötilanteissa avustaminen. Vastaa-

vantyyppistä metsätyö- ja toimihenkilöpalveluiden kokonaispalvelupakettia Turunen on tarjonnut myös yksityismetsänomistajille.

Turusen mielestä tällaisten pidempiaikaisten ja laajempia kokonaisuuksia sisältävien sopimusten hyvänä puolena metsäpalveluyritykselle on se, että työohjelmia voi laatia suunnitelmallisemmin ja niitä pystyy toteuttamaan tehokkaammin esimerkiksi kulkemisten osalta. Niin ostajalle kuin myyjälle laajasta kokonaisuudesta sopiminen yhdellä kertaa on hallinnollisesti huomattavasti helpompaa kuin useista yksittäistä sopimuksista tai urakoista sopiminen pienemmissä erissä.

Turusen mielestä laajat palvelusopimukset ovat yrittäjälle yleensä myös kannattavampia kuin yksittäiset työurakat. Yksittäisissä työurakoissa kilpaillaan käytännössä pelkästään hinnalla, kun taas palvelukokonaisuuksissa on olennaisempaa asiakkaan saama lisäarvo palvelukokonaisuudesta kuin yksittäisen työvaiheen yksikköhinta, mainitsee Turunen. Hänen mielestään yksittäisten urakoiden hintataso esimerkiksi metsänhoitotöissä on yleisesti ottaen vajonnut kestäättömän alas.



Kuva 2. Erikoishakkuut taajamissa ovat osa Metsäpalvelu Tuomo Turunen Oy:n liiketoimintaa. Kuva:Veli-Matti Saarinen

Kasvu tuo katu-uskottavuutta

Tuomo Turusen mielestä kasvu on metsäalan pienyrittäjälle tärkeä asia, sillä se tuo yritykselle neuvottelupöydissä tarvittavaa katu-uskottavuutta. Kauppa voi jäädä syntymättä, jos asiakkaalle jää pienikin pelko yrityksen toimitusvarmuudesta. Jo yhden henkilön sairastumisen mahdollisuus saattaa olla asiakkaan näkökulmasta liian suuri riski. Turusen mielestä kasvun tärkeyttä korostetaan aiheellisesti, mutta hän itse korostaisi kasvun ohella myös kannattavuuden tärkeyttä. Hinnalla kilpailemalla voidaan hetkellisesti luoda yritykselle kestäättöntä kasvua, toteaa Turunen.

I.2.3 Metsäenergiayrittäjän taustalla vahvat verkostot

Leena A. Leskinen & Johanna Maier

”Koulutusta tälle alalle ei varsinaisesti ole, -81 vuonna kirjoitin ylioppilaaksi ja sitten kävin armeijan, mutta kesken opintojen tulin sitten jatkamaan tätä isäni perustamaa puunkorjuuyritystä. Sitten -84 lähtien olen toiminut päätoimisesti metsäkonealalla ja voisko sanoa, että yrittäjänä lähes koko ajan. Työkokemusta ei oo miltään muulta kuin tältä koneyrityksen alalta, enkä oo päiväkään ollut palkkatöissä missään firmassa.” (Asko Piirainen, OK-Yhtiöt Oy:n toimitusjohtaja)

Kun kainuulaisessa Metsäurakointi Piirainen Oy:ssä päätettiin laajentaa toimintaa metsäenergialiiketoiminnan puolelle, valmisteltiin yrityksen uutta kasvu-uraa pitkäjänteisesti kaksi vuotta. Vuonna 2005 toiminta aloitettiin koetoimituksina Kainuun Voimalle, josta saatiin laskentapohjaa polttoaineen kosteudesta ja energiasisällöstä sekä pystyttiin testaamaan logistiikkaa. Tuli selväksi, että metsäenergialiiketoiminta kannattaa aloittaa yhteistyössä muiden alan yritysten kanssa ja perustettiin OK-Yhtiöt vuonna 2007. Kun OK-Yhtiöt aloitti toimintansa, oli sillä valmistelemaan työn ansiosta valmiina jo varastokantaa, asiakassuhteita sekä kokemusta myös toimituksista ja energiasisällöistä. Tiedettiin myös, että polttoaineen energiasisältö on avaintekijä toiminnan kannattavuuden näkökulmasta.

Vuonna 2007 OK-Yhtiöitä oli perustamassa 12 koneyritystä. Yhtiön toimiala oli metsäenergian hankinta ja toimitus käyttöpaikalle. Osakkaat sitoutuivat yhteisyritykseen kohtuullisella, 5 000–20 000 euron pääomalla ja tarjosivat urakointipalveluja yhtiölle, joka itse ei omista esimerkiksi korjuukalustoa. Vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin ollut jokaisen osakkaan tarjoama henkinen ja sosiaalinen pääoma. Kukin osakasyrittäjä tuo omassa koneyrityksessään kertyneen osaamisen OK-Yhtiön hyödynnettäväksi. Tätä osaamista hyväksikäyttäen yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla pitämällä hallinnon pienenä ja työn laadun korkealla.

Vuonna 2010 OK-Yhtiöt toimittaa polttoainetta noin 10 lämpölaitokselle aina suurista voimaloista pieniin lämpölaitoksiin. Sillä on hallinnassa 100 gigawattituntia bioenergiaraaka-aineita tien varressa sisältäen kantoja, risuja ja kokopuuta. OK-Yhtiöillä on 35 osakasta, joista noin 15 toimii urakointimuotoisessa suhteessa OK-Yhtiöihin. Osakkaista kaikki eivät tee kaikkia töitä, vaan yrittäjät keskittyvät esimerkiksi kannonostoon, kuljetukseen, lähikuljetukseen, hakkuuseen, energiakasaukseen, haketuksen tai kaukokuljetukseen. Osa osakkaista osallistuu markkinointiin ja osa on vain osakkaana. Yhtiöllä on myös sidoksia muun muassa metsäenergian korjuussa tarvittavan teknologian kehittämiseen.

Myös uusia kasvunäkymiä on. OK-Yhtiöt on perustanut saksalaiseen E.ON AG energiayritykseen kuuluvan E.ON Kainuu Oy:n kanssa yhteisyrityksen. Yhteistyö käsittää 1,5 megawatin lämpölaitoksen lämmöntuotannon ja ylläpidon vuoden 2010 alusta lukien. Näin kainuulaiset koneyritykset kokeilevat ennakkoluulottomasti bioenergialiiketoiminnan alalla yhteistyötä ison eurooppalaisen yrityksen kanssa. ”Uskomme tuon yhteistyön tuovan kilpailukykyä kummallekin osapuolelle kehittyvillä bioenergiamarckkinoilla”, toteaa Piirainen.

I.2.4 Lämpöyrittäjä kasvanut hakemalla aktiivisesti sopivia kohteita

Kaarlo Rieppo & Harri Solmio

Kuortaneen energiaosuuskunta sai alkusysäyksen Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen hankkeen ”Kotimainen energia” esittelytilaisuuksista. Näiden innoittamana järjestetyssä osuuskunnan perustavassa kokouksessa kiinnostuneita oli kuusi ja sen jälkeen tuli vielä neljä lisää. Näin osuuskunnan jäsenten määräksi muodostui 10. Vuosi oli 2000.

Lähes kaikilla perustajajäsenillä oli jotain tekemistä maa- tai metsätalouden kanssa. Osa oli yrittäjiä. Kaikki olivat metsänomistajia ja myös erityisosaamista oli. Aluksi ajateltiin, että osuuskunnan toiminta olisi lähinnä raaka-aineen hankintaa, mutta siitä tulikin lämmöntuottamista. Nyt osuuskunnassa on 9 jäsentä ja kaikilla on tasaomistus.

Neljä laitosta ja lisää rakenteilla

Osuuskunnan ensimmäinen lämpölaite käynnistyi helmikuussa 2002, ja sen kiinteän polttoaineen (kpa) kattilateho on 0,7 megawattia. Sillä lämmitetään vanhainkotia, jonka alueella on 11 lämmitettävää rakennusta. Polttoaineena on alusta asti ollut hake ja varalla oli aluksi turve. Laitosta syötetään siirrettävistä noutokonteista. Aluksi niitä oli kaksi. Kolmas hankittiin osuuskunnan toisen lämpölaitoksen käynnistyttyä lokakuussa 2004. Tämä kpa-kattilakooltaan 200 kilowatin laite lämmitää Lapuan hiippakunnan kurssi- ja leirikeskusta. Aloite tähän laitokseen tuli hiippakunnalta.

Kolmanteen laitokseen aloite tuli osuuskunnalta. Sopivan kokoisen kohteen löytymisen jälkeen siitä tehtiin tarjous. Näin sai alkunsa Kortesmäen lämpölaite, joka käynnistyi maaliskuussa 2005. Se oli laitoksista suurin – kpa-kattilatehoa yksi megawatti. Sillä lämmitetään nykyisin yli 70 rakennusta, jotka ovat rivi- ja omakotitaloja sekä liikekiinteistöjä.

Vuonna 2009 Kortesmäen lämmönjakoverkostoa laajennettiin. Sen yhteydessä jätettiin tarjoukset lämmön toimittamisesta noin 70 kiinteistölle. Omakotitaloja niistä oli 25, ja 15 näistä teki lämmöntoimitussopimuksen osuuskunnan kanssa.

Neljäntenä ja uusimpana Kuortaneen energiaosuuskunnan laitoksena käynnistyi lokakuussa 2009 Jöllön lämpölaite Nurmossa. Laitoksessa on 840 kilowatin kpa-kattila sekä varalla 700 kilowatin öljykattila. Tämä on osuuskunnan ensimmäinen oman kunnan ulkopuolella oleva laite. Lämmitystarve saatiin tietoon lehdessä olleesta tarjouspyynnöstä, jolla kunta haki Keski-Nurmon koululle lämpöyrittäjää. Lisäksi tälle lämpölaitokselle saatiin tiukan neuvottelun tuloksena sopimus Atria Chick Oy:n omistamien kolmen broilerikasvattamon tilojen lämmittämisestä.

Tulevissa suunnitelmissa rahoitus avainasemassa

Laajentumista on tähän asti edesauttanut öljyn hinnan nousu, joka on aiheuttanut palvelujen kysynnän kasvua. Yhtenä syynä laajentumishaluun on ollut myös se, että on kustannustehokkaampaa valvoa useampaa kuin yhtä laitosta. Kohteiden hakemisessa

on itse oltu aktiivisia. On jopa yksinkertaisesti kartoitettu asuntojen määrää postilaatikoiden lukumäärän perusteella. Usein on tiedetty, että kiinteistöjen öljykattilat alkavat olla vanhoja. Aluksi laajentumisessa hieman epäilytti raaka-aineen riittävyys, mutta se pelko osoittautui turhaksi.

Osuuskunnalla on Kuortaneelle rakenteilla kokonaan uusi laitos, jonka kpa-kapasiteetti tulee olemaan 2,5 megawattia ja lisäksi öljykattilatehoa 1,8 megawattia. Rakennuslupa tälle saatiin keväällä 2010. Laitoksen on tarkoitus käynnistyä jo lämmityskaudelle 2010–2011. Vielä on auki, jääkö nykyinen Korttesmäen yhden megawatin laitos uuden laitoksen toteutuessa käyttöön. Tämä riippuu siitä, kuinka paljon saadaan lisää lämmitettävää tilaa.

Mahdollisissa muissa tulevilla lämpölaitoksissa investoijana ei todennäköisesti olisi enää Kuortaneen energiaosuuskunta. Tätä varten täytyisi perustaa osakeyhtiö ja osa toiminnasta voisi siirtyä sille. Kasvun ja laajentumisen kriittinen kohta on rahoituksen hankkiminen.



Kuva 3. Korttesmäen yhden megawatin laitos käynnistyi 2005 ja sillä lämmitetään lähialueen rivi- ja omakotitaloja ja liikekiinteistöjä. Kuva: Asko Sippola

Raaka-aine ei rajoita kasvua

Raaka-aineesta osuuskunnan jäseniltä saadaan noin viidennes. Paikallinen metsänhoitoyhdistys tekee osuuskunnan lukuun valtakirjalla pystykauppoja. Toimitusjohtaja, joka osuuskunnalla on ollut päätoimisena vuodesta 2009, tekee myös itse puukauppoja. Raaka-aineen saatavuus ei tällä hetkellä estä kasvua, ja lisäksi turve on aina ollut varalla.

Vuonna 2008 osuuskunnan laitoksilla tuotetusta lämmöstä tuotettiin hakkeella 86 prosenttia, seospolttoaineena käytettävällä puubriketillä 12, kevyellä polttoöljyllä 1,3 ja loppu 0,7 prosenttia muilla polttoaineilla (palaturve, ruokohelppi).

Osuuskunnan myymän lämpöenergian hinta on yleensä sidottu puoliksi kevyen polttoöljyn verolliseen vuoden keskihintaan ja puoliksi tukkuhintaindeksiin. Tähän asti hintasidonnaisuus on käyttäytynyt maltillisesti, mutta vuosien 2008 ja 2009 rajut polttoöljyn hintaheilahtelut aiheuttavat osuuskunnalle haasteita. Haastetta lisäsi myös hakkeen hinnan voimakas nousu 2009 loppuvuoden aikana.

Kilpailu kiristyy

Tulevaisuudessa kilpailu lämpöyrittämisessä kovenee. Uusia yrittäjiä tulee lisää. Monet laajentavat, ja toiminta muuttuu sivutulomuodosta yrittämiseksi. Tärkeää on huolehtia kannattavuudesta. Hajautettu energiantuotanto on tulevaisuutta, mutta investointimahdollisuuksia heikentävät korkeat laitoshinnat. Alalle aikovalla on oltava todellinen kiinnostus lämpöyrittämiseen.

1.2.5 Piensahayrittäjä kasvaa alihankkijana

Riitta Backman

Kitisen Saha valmistaa hirsiiä talotehtaiden tarpeisiin

Sahayrittäjä Veikko Virtasen mielestä Sodankylä on ihanteellinen paikka sahayrittämiselle. ”Täällä ollaan ihanteellisten raaka-ainearastojen keskellä ja asiakkaat ovat lähellä”, pitkän linjan yrittäjä sanoo.

Kitisen Sahalla Sodankylässä sahataan Pohjois-Suomen tiukkasyisestä männystä massiivihirttä hirsitaloteollisuuden tarpeisiin. Yritys on erikoistunut suuridimensioisten hirsien tuotantoon. Yritys työllistää vakituisesti viisi henkilöä, ja hirsiiä sahataan noin 4500 kuutiometriä vuosittain. Hirsituotannon lisäksi Veikko Virtasta työllistää kelokauppa.

Veikko Virtanen pitää yrityksen kasvuun panostamista tärkeänä asiana. Yrityksen toiminta ja kasvu ovat perustuneet tietoiseen kasvustrategiaan. Kasvun ja laajentumisen esteenä Virtanen näkee kuitenkin raaka-aineen saatavuuden. Kitisen Saha ostaa läpimitaltaan yli 23 senttimetristä tukkia ja yritys joutuu kilpailemaan raaka-aineesta monien suurempien firmojen kanssa. Kilpailua Virtanen kokeekin ainoastaan raaka-aineen ostossa. Tuotantopuolella kilpailua ei juuri ole.

Kasvutavoitteissa onnistuttu

Kitisen Saha on viime vuosina päässyt kasvutavoitteisiinsa. Tärkeimpinä syinä tähän Virtanen mainitsee hyvät yhteistyökumppanuudet sekä tuotannon ja teknologian kehittämisen yrityksessä. Jatkossa kasvuun pyritään laajentamalla tuotevalikoimaa ja verkostoitumalla entistä enemmän. Yrityksellä on myös suurehkot investoinnit loppuvaiheessa. Yritys on investoinut viime vuosina esimerkiksi särmä- ja lajittelulinjaan sekä hakkuriin.

Puhuttaessa liiketoiminnan tavoitteista Virtanen painottaa kasvutavoitteiden ohella tyytyväisiä asiakkaita ja vakiintunutta asiakaskuntaa. Tässä tavoitteessa Kitisen Saha on onnistunut – lähes koko tuotanto menee vakioasiakkaille.

Yritystoiminnan haasteita Lapissa ovat Veikko Virtasen mukaan työntekijöiden saanti ja tulevaisuudessa myös raaka-aineen saatavuus. Työvoiman palkkaamista vaikeuttavat paitsi osaavan työvoiman saatavuus, myös korkeat työnantajasisivukulut ja työläinsäädännön sekä työehtosopimusten velvoitteet.



Kuva 4. Kitisen Saha on onnistunut kasvutavoitteissaan. Kuva: Riitta Backman

1.3 Tutkimus- ja kehittämisohjelman tavoitteet ja sisältö

Kaarlo Rieppo

Käytäntö on osoittanut, että pienyritysten kehittämisessä olemassa olevien yritysten tukeminen on kannattavampaa kuin uusien yritysten perustaminen. KASVUN EVÄÄT -tutkimus- ja kehittämisohjelman tarkoituksena oli edistää metsä- ja puualan pienyritysten kasvua tukemalla alan kasvuyrityksiä sekä aktivoimalla potentiaalisia kasvuyrityksiä kasvattamaan liiketoimintaansa.

Liiketoimintaansa kehittäville yrityksillä on oltava halu, kyky ja mahdollisuudet kasvuun. Ohjelman toimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan näihin kasvun edellytyksiin motivoimalla yrittäjiä, kehittämällä heidän liiketoimintaosaamistaan ja poistamalla pienyritysten kasvun esteitä. Erityistä huomiota kiinnitettiin yritysten toimintaympäristössä havaittaviin, kasvua rajoittaviin tekijöihin.

Ohjelman taustalla oli Työtehoseuran osallistuminen ”Työtä ja toimeentuloa metsästä yhdessä yrittäen” -kehittämishankkeeseen, joka toteutettiin vuosina 2004–2006 yhdessä Maaseutuyrittäjyyden edistämiskeskuksen, METO Yrittäjät ry:n, Koneyrittäjien liitto ry:n, Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion, Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksen ja yrittäjien kanssa. Hankkeessa kehitettiin pienyritysten yhteistyöhön perustuvia toimintamalleja metsäpalvelu- ja koneyritysten kesken. Käytännön yhteistyötä käynnistettiin useissa kohteissa ja luotiin uusia, yhteistyöhön perustuvia palveluja alalle.

KASVUN EVÄÄT -tutkimus- ja kehittämisohjelma suunniteltiin Metsämiesten Säätiön rahoittamassa ja Työtehoseuran 1.5.–31.12.2006 toteuttamassa esiselvityshankkeessa. Tätä työtä ohjasi ja aktiivisesti kehitti eri toimialojen edustajista koottu asiantuntijaryhmä. Esiselvityshankkeessa kartoitettiin toimialoittain pienyritysten toimintaympäristö ja kehittämistarpeet sekä luotiin puitteet tutkimus- ja kehittämisohjelmalle. Varsinainen KASVUN EVÄÄT -tutkimus- ja kehittämisohjelma toteutettiin 1.5.2007–31.12.2010. Ohjelman päärahoittajana oli Metsämiesten Säätiö.

Tutkimus- ja kehittämisohjelma rakentui metsäsektorin pienyritysten kasvun teeman ympärille. Ohjelman rungon muodostivat toimialakohtaiset neljä itsenäistä osahanketta. Osahankkeiden aiheiksi poimittiin toimialoittain pienyritysten kasvua parhaiten tukevia, ajankohtaisia kehittämiskohteita.

Keskeisiksi KASVUN EVÄÄT -t&k-ohjelman hyödynsaajiksi määritettiin etenkin metsä- ja puualan yrittäjät sekä pienyritykset työntekijöineen. Ohjelman toimenpiteiden katsottiin hyödyttävän lisäksi aihealueen tutkimus- ja kehittämisorganisaatioita, rahoittajia sekä elinkeinopolitiikan päättäjiä.

KASVUN EVÄÄT -t&k-ohjelman ensimmäinen osahanke kohdistui puunkorjuuyrityksiin teemalla ”Metsäkone- ja kuljetusyritysten kasvutavat ja niiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen”. Toisen osahankkeen kohteena oli metsäpalvelu- ja taimitarhayritykset otsikolla ”Kasvu metsäpalvelu- ja pientaimitarhayritysten liiketoiminnassa”. Kolmannessa osahankkeessa pureuduttiin metsäenergiayrityksiin teemoilla ”Metsäenergia-alan pienyritysten kehittäminen” ja ”Pientaloluokan lämpöyrittäjyyden markkinapotentiaali”. Neljäs osahanke liittyi piensahoihin aiheena ”Kasvu piensahojen liiketoiminnassa”.

Osahankkeet toteutettiin itsenäisesti, mutta tutkimustoimintaa ohjasi kaksi kertaa vuodessa kokoontunut ohjausryhmä ja koko ohjelmaa koordinoi TTS tutkimus.

2 YRITYSTEN KASVUN YLEINEN TARKASTELU

Pekka Mäkinen & Juho Soirinsuo

2.1 Kasvun määritelmät

Yrityksen kasvua voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Yksi keskeisimmistä teoksista on Penrosen (1954; 1995) yrityksen kasvuteoria, johon muun muassa resurssipohjainen tarkastelu ainakin osittain perustuu. Toinen mielenkiintoinen tarkastelutapa on yrityksen elinkaaren tarkastelu. Ansoffin (1988) mielestä kasvuyrityksen strateginen johtaminen on pitkälti tuotteen tai teknologian elinkäyrän siirtymävaiheiden ennakoimista ja yrityksen strategian uudistamista siten, että se vastaa uusien kilpailutekijöiden vaatimuksia. Churchill (2000) ja Eggers ym. (1994) ovat kehittäneet yrityksen elinkaari- tai oikeammin kasvuvaihemallin, jossa yritys käy läpi kasvuprosessissaan kuusi eri vaihetta.

Churchillin (2000) mallissa nämä kasvuvaiheet ovat liikeidean syntyminen ja olemassaolon taistelu, henkiinjääminen, vakiintuminen, kasvuorientaatio, nopea kasvu sekä resurssikypsyys. Yrityksen varsinainen kasvukynnys tulisi mallin mukaan kolmannen vaiheen eli vakiintumisen jälkeen. Mallissa otetaan myös kantaa kasvun kannalta tärkeisiin tekijöihin yrityksen eri kehitysvaiheessa. Esimerkiksi ensimmäisessä vaiheessa, jossa liikeidea syntyy ja yrityksen olemassaolo on vielä avoin ja epävarma, kasvun kannalta kriittisiä tekijöitä ovat omistajan kyvyt ja työpanos sekä likvidin pääoman määrä. Kun yritys ylittää kasvukynnyksen ja siirtyy neljänteen vaiheeseen eli kasvuorientaatioon ja viidenteen vaiheeseen eli nopean kasvun vaiheeseen kriittisiä tekijöitä ovat omistajan delegointikyky, henkilöstö ja suunnittelujärjestelmät ja jälleen likvidi pääoma. Pääoman merkitys on suuri kahdessa eri kehitysvaiheessa: yritystoiminnan aloitusvaiheessa ja nopean kasvun vaiheessa. Omistajan delegointikyky, henkilöstö ja suunnittelujärjestelmät voidaan yhdistää johtajuuden ja johtamisen käsitteiden alle.

Kasvavien jo alalla olevien yritysten voidaan Churchillin (2000) mallin mukaan nähdä olevan kasvuorientaation ja nopean kasvun kehitysvaiheessa, ja silloin niiden kannalta kriittisiä tekijöitä ovat johtamiseen liittyvät kysymykset ja tulorahoituksen riittävyys.

Yrityksen johtamisessa ensimmäiseksi kysymykseksi nousee strateginen johtaminen, jota voidaan tarkastella miettimällä, miksi yritys on olemassa, keitä ovat sen asiakkaat ja asiakaskunta, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja millä teknologialla yritys pyrkii vastaamaan näihin tarpeisiin. Tähän liittyy läheisesti yrityssuunnittelu ja suunnittelujärjestelmät. Seuraavana vaiheena on suunnitelmien toteuttaminen, joka voidaan jakaa sekä asioiden johtamiseksi että henkilöstöjohtamiseksi. Molemmissa ovat tärkeitä henkilöstön motivointi, delegointi, uusien työntekijöiden palkkaaminen ja kunnollisen seurannan järjestäminen. Kasvukynnykseen liittyy keskeisesti pienyrityksen johtajan roolin muuttuminen suorituspainotteisesta panoksesta johtamiseen painottuvaan rooliin. Yrittäjän näkökulmasta muutos saattaa olla yhtä suuri kuin itse yrityksen perustaminen oli aikoinaan.

2.2 Kasvun merkitys yritykselle

Varsinaisia kasvuyrityksiä on vähän, mutta kasvu on kuitenkin yritysten elinehto. Uuden yrityksen aloittaessa toimintansa sen on saatava toiminnan taso riittävän suureksi, jotta yrityksen elinmahdollisuudet säilyvät. Yrityksen käyttämä tuotantoteknologia edellyttää tiettyä toiminnan tasoa ollakseen järkevä. Tästä hyviä esimerkkejä ovat sahan tuotantolinja tai taimitarhan tuotantokapasiteetti tai puutavara-auto. Yrityksen tuotantokapasiteetin on oltava riittävässä käytössä, jotta kannattavan liiketoiminnan edellytykset olisivat olemassa. Yrityksen valitsema markkinasegmentti edellyttää myös kasvua ja riittävää toimituskykyä, jotta toiminta olisi uskottavaa. Esimerkiksi uuden automerkin maahantuonnin aloittaminen edellyttää riittävää markkinointitoimintaa sekä huolto- ja varaosapalvelua.

Kasvun avulla yritys saa myös riittävää näkyvyyttä ja uskottavuutta markkinoilla. Sahan toiminnassa raakapuun oston onnistuminen edellyttää riittävää kokoa ja uskottavuutta, että metsänomistajat uskaltavat myydä puuta sahalle ja uskovat saavansa korvauksen kaupasta. Myöskään omakotitalon rakentaja ei yleensä uskalla ostaa talopakettia täysin tuntemattomalta valmistajalta, jos sen näkyvyys ja uskottavuus markkinoilla on vähäistä. Myös erilaisten asiantuntijoiden (esim. mainostoimisto, asianajotoimisto, yritysconsultit) käyttö edellyttää yritykseltä kasvamista toiminnan kannalta järkevälle tasolle.

Yritys voi kasvaa kolmella eri tavalla. Se voi kasvattaa nykyistä liiketoimintaansa lisäämällä myyntiä markkinaosuuden kasvun tai markkina-alueen laajentumisen kautta. Tällainen orgaaninen kasvu edellyttää yritykseltä suorituskykyä ja tuotannon laajentamismahdollisuuksia esimerkiksi raaka-aineen saatavuuden osalta. Jos markkinat eivät ole kasvavat, kasvu edellyttää markkinaosuuksien valtaamista muilta yrityksiltä. Tämä onnistuu vain, jos yrityksellä on riittävästi omaa pääomaa ja yritys on kilpailijoitaan kannattavampi. Orgaaninen kasvu voi toteutua myös uusille markkina-alueille laajentamalla. Jos tuote on uusi näillä markkinoilla, kasvumahdollisuudet voivat olla merkittävät.

Liiketoiminnan perustaminen uudelle toimialalle eli diversifointi on toinen tapa kasvaa. Tämä on ollut aikoinaan hyvin yleinen kasvutapa esimerkiksi Suomen metsäteollisuuden historiassa. Monet nykyisistäkin metsäteollisuusyrityksistä toimivat aikaisemmin useilla toimialoilla, esimerkiksi sahauksessa, paperinvalmistuksessa, sellun valmistuksessa ja eri konepajateollisuuden aloilla. Tästä hyviä esimerkkejä ovat muun muassa Rauma-Repola, Tampella, Nokia ja Paloheimo. Näistä yhtiöistä on muodostunut suuria konserneja, joiden toiminta on keskittynyt muutamiin ydinaloihin. Samantyyppistä kasvukehitystä kuitenkin aivan eri suuruusluokassa on havaittavissa ns. monialaisilla maataloilla. Tilojen keskikoko on kasvanut, mutta toisaalta monialaisuus on lisääntynyt esimerkiksi koneurakoinnin ja matkailupalvelujen myynnin kasvuna.

Kolmas ja hyvin yleinen tapa on yrityksen liiketoiminnan kasvu yritysoston tai fuusion kautta. Tästä on hyvänä esimerkkinä Suomen metsäteollisuuden fuusiot 1990-luvun alkuvuosina kuudesta yrityksestä nykyisiin kolmeen suureen yritykseen. Tämän jälkeen metsäteollisuusyritykset lähtivät myös kansainvälisen kasvun tielle yritysostojen avulla.

2.3 Kasvuteeman valinta

Kasvuteeman valitseminen tutkimuskohteeksi on helposti perusteltavissa kansantalouden näkökulmasta. Yrityksen ja yritysten kasvu tuo yleensä uusia työpaikkoja ja kasvattaa bruttokansantuotetta. Varsinkin pk-sektorin teollisuusyritysten kasvu lisää edellä mainittuja. Usein työpaikkojen määrä lisääntyy varsinkin alalla jo olevien yritysten kasvaessa. 1990-luvun laman jälkeen puutuotealalle syntyi uusia työpaikkoja alalla jo olevien yritysten kasvaessa (Mäkinen 2002). Silloin tällöin myös uudet yritykset lähtevät kasvukiitoon tullessaan uusine tuotteineen uusille kasvaville aloille.

Yritysten kasvu ja työpaikkojen lisääntyminen ovat siis kansantalouden näkökulmasta enemmän kuin toivottavia. Kasvuyritykset ovat kuitenkin todella harvinaisia. Esimerkiksi vuonna 2007 (taulukko 5) kasvuyrityksiä oli noin 11 000, jos kasvuyrityksen kriteeriksi otetaan vähintään 10 prosentin liikevaihdon vuosittainen kasvu kolmena peräkkäisenä vuotena. Näin laskettuna kasvuyrityksiä oli 4,38 prosenttia yrityskannasta. Jos kriteeriä nostetaan 30 prosentin kasvuun vuosittain kolmena peräkkäisenä vuotena, kasvuyritysten määrä putoaa 1 900:aan, mikä on vain 0,75 prosenttia yrityskannasta. Molemmilla kriteereillä mitattuna suurimmalla osalla kasvuyrityksistä liikevaihto on alle 1,7 miljoonaa euroa, eli käytännössä ne ovat mikroyrityksiä. GEM-tutkimusten (GEM 2009) mukaan Suomessa on vähiten voimakkaasti kasvuhakuisia uusia yrityksiä ja voimakkaasti kasvuhakuisia vakiintuneita yrityksiä Pohjoismaissa. Myös Euroopan tasolla Suomi on edellä mainituissa keskiarvojen alapuolella.

Taulukko 5. Nopean kasvun yritysten määrä ja osuus koko yrityskannasta 10 ja 30 prosentin kasvukriteerien perusteella vuonna 2007. (Yrittäjyyskatsaus 2009)

Liikevaihdon kasvu	Kasvuyrityksiä, kpl	Osuus koko yrityskannasta, %
Yli 10 % kasvaneet	11 102	4,38
- liikevaihto yli 1,7 milj. €	909	0,36
- liikevaihto 1,7 milj. € tai alle	10 193	4,02
Yli 30 % kasvaneet	1 908	0,75
- liikevaihto yli 1,7 milj. €	95	0,04
- liikevaihto 1,7 milj. € tai alle	1 811	0,71

Yritysten määrän kehitys on Suomessa ollut 1990- ja 2000-luvuilla erittäin positiivista sekä myönteisen talouskehityksen että myös yrittäjyyteen kannustamisen tuloksena. Voidaankin todeta, että Suomessa on nykyään yrityksiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tämän tilanteen korjaannuttua on myös havahduttu siihen, että kasvuyrityksiä ja työllistäviä kasvuyrityksiä on syntynyt edelleen vähän, joten huomio olisi-kin kiinnitettävä kasvuyritysten tukemiseen ja kehittämiseen. Yrittäjyyskatsauksessa (2009) todetaankin, että yrittäjyys ei sinänsä selitä kansantalouden menestystä vaan, että suuri pienyritysten määrä liittyy lähinnä työmarkkinoiden heikkoon toimintaan ja talouden tehottomuuteen. Tämä havainto pitää ainakin osittain paikkansa Suomen osalta. Yrittäjyyden edistämiseksi on tultu vähitellen siihen johtopäätökseen, että itsetarkoituksena ei ole yritysten määrän kasvattaminen. Sen sijaan talous- ja yrittä-

jiyspolitiikan tavoitteena pitäisi olla yrityssektorin kasvu- ja työllistämisedellytysten tukeminen (Kiander 2004). Kasvuongelma tavallaan kumuloituu pienten ja keskiko-koisten (10–249 työntekijää) yritysten puuttumiseen. Näitä yrityksiä on alle seitsemän prosenttia yrityskannasta.

Yritysten näkökulmasta toiminnan vakiintumisen jälkeen kyseessä on strateginen valinta. Tällöin yrittäjä, yritys ja sen omistajat hakevat kasvua vaikka yrityksen elin-kelpoisuus ja toiminnan taso eivät sitä välttämättä edellyttäisi. Silloin yrittäjän tavoit-teet ovat kunnianhimoisemmat kuin pelkästään oman ja perheen toimeentulon tur-vaaminen, ja toisaalta valittu ala voi myös tarjota mahdollisuuksia ja olla sillä tavalla puoleensa vetävä. Voimakkaan kasvun valitseminen tarkoittaa tavallaan yrittäjyyden uudelleen valitsemista, koska riskit kasvavat verrattuna vakiintuneeseen toimintaan ja toisaalta myös yrittäjän valmiusvaatimukset lisääntyvät ainakin rahoituksen, markki-noinnin ja johtamisen osalta.

2.4 Kasvututkimuksen perinne

Kansantaloudelle on tärkeää, että maassa on kasvuhakuista, kehittyvää, uudistuvaa, työllistävää ja sitä kautta hyvinvointia luovaa yritystoimintaa. Kansantalouden dyna-miikka tarvitsee innovaatioita ja tuottavuutta eli kasvuyrityksiä (Rainio 2009).

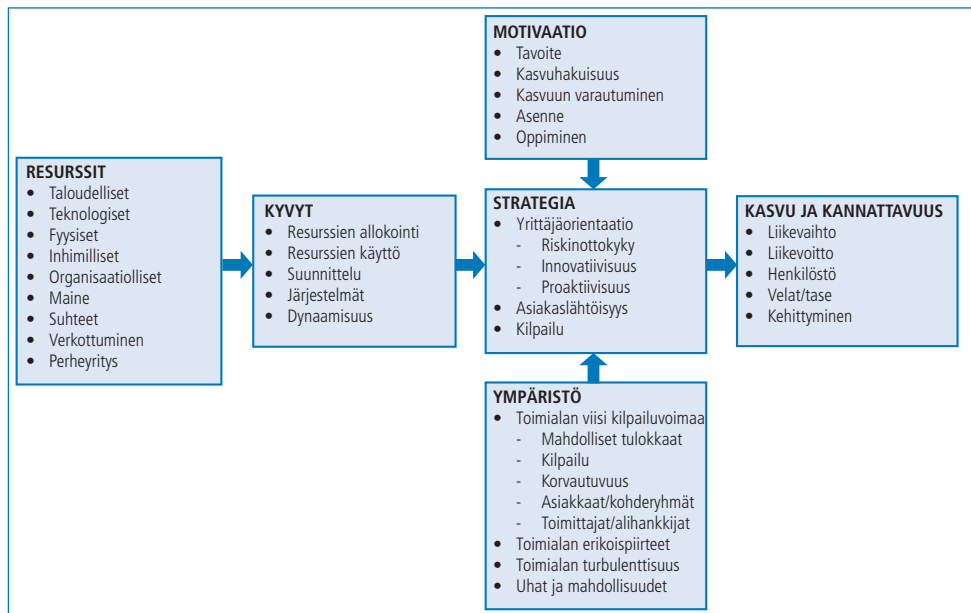
Kiinnostus kasvuyrityksiä kohtaan on noussut niin valtiovallan kuin myös tutki-joiden ja itse yrittäjien toimesta. Kasvu on yrittäjyyttä. Yrityksen kasvututkimuksen voisi sanoa alkaneen vuonna 1954, kun Edith Penrose julkaisi urauurtavan teoksen-sa *The Theory of the Growth of the Firm*. Teos oli ensimmäinen yrityksen kasvua kä-sittelevä teoria. Käytännössä se aloitti kasvun akateemisen tutkimisen laajassa mitta-kaavassa. Kasvu on sekä liiketaloudellisesti että kansantaloudellisesti tärkeää, joten ei ihme, että kasvua ja kasvun teoriaa on tutkittu yhä enemmän. Pienyritysten kasvu on sittemmin eriytetty omaksi tutkimusalakseen, koska siinä korostuvat eri tekijät. Pk-yritys ei ole pieni suuryritys (Simon 1996). Yrittäjyystutkimus alkoi eriytyä omak-si tieteenalakseen 1970-luvulla ja pienyritysten kasvun tutkiminen alkoi 1980-luvun puolivälissä. Myöhemmin Johan Wiklund (1988) julkaisi pienyrityksen kasvua käsit-televän teorian. Yksi suurimmista eroista perinteisen kasvututkimuksen ja pienyrityk-sen kasvututkimuksen välillä on yrittäjän aseman korostuminen. Suuressa yrityksessä yhdellä ihmisellä ei ole niin suurta merkitystä kuin pienessä. Glancey (1998) korostaa pienyritysten kasvututkimuksessa kolmea seikkaa:

- Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet
- Organisaatioon liitetyt tekijät
- Kasvustrategia

Kasvututkimukset perustuvat pääosin kysely- ja haastattelututkimuksiin (survey), koska se on ainoa tapa saada tietoa yrityksen strategiasta, resursseista ja asenteista. Pienyritystutkimuksessa tämä korostuu entisestään. Historiallisesti kasvututkimus on eri hetkinä painottunut eri asioihin. 2000-luvun vaihteessa erityisesti nopeasti kasva-vat pk-yritykset ovat saaneet osakseen paljon huomiota. Näillä nopeasti kasvavilla pk-yrityksillä viitataan usein ICT-sektoriin.

Yleismaailmallista kasvua selittävää mallia on yritetty luoda yrittäjyystutkimuksessa kautta sen historian. Sitä ei ole löydetty, eikä sitä todennäköisesti tulla löytämään. Ei ole olemassa termiä yrityksen tyypillinen kasvu, vaan on monenlaisia kasvu-yrityksiä ja monenlaisia kasvutapoja (Delmar ym. 2003). Eri toimialoilla on erilaisia erikoispiirteitä, erilaisia yrityksiä ja erilaisia yrittäjiä, joilla on erilaiset resurssit, motivaatiot ja kyvyt. Tämä tekee kasvututkimuksesta paitsi keskittynyttä myös laaja-alaista sekä toimiala- ja yksilökohtaista.

Akateemisella tasolla kasvumallin valinta on haastavaa. Wiklundin (1998) mukaan tämä johtuu siitä, että suuri osa malleista on liian monimutkaisia ja kehittyneitä empiiristä tutkimusta ja aineistoa varten. Yrityksen kasvua ja kannattavuutta tutkittaessa relevantit teoriat voidaan rajata lähestymistavan mukaan neljään eri kategoriaan: resurssipohjaiseen lähestymistapaan, elinkaaripohjaiseen lähestymistapaan, strategian adaptaation lähestymistapaan ja motivaatiolähestymistapaan. Wiklundin mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa käsiteltäviä muuttujia on paljon, mutta ne voidaan jakaa suurempiin kokonaisuuksiin siten, että ne muodostavat empiirisen tutkimuksen käsitteellisen teoriarakenteen. Nämä neljä muuttujakokonaisuuksien ryhmää, jotka voidaan havaita lähes kaikista aikaisimmista tutkimuksista eri muodoissa, ovat strategia, resurssit, motivaatio ja ympäristö (kuva 5).



Kuva 5. Wiklundin (1998) teoria kasvuun vaikuttavista tekijöistä.

Lopuksi on hyvä esittää kysymys yrittäjän näkökulmasta: miksi yritys kasvaa? Penrosen (1954) mukaan kasvu tapahtuu, kun motivaatio tai tilaisuus ilmaantuu ja kun tarvittava strategia sekä resurssit ovat yrityksellä olemassa. Wiklundin (1998) mukaan on olemassa vahva korrelaatio taloudellisen menestyksen ja kasvun välillä. Toisin sanoen suurimmassa osassa tapauksia kasvu tarkoittaa enemmän rahaa, mikä luonnollisesti on hyvä syy yrittäjälle kasvattaa yritystä.

3 METSÄ- JA PUUALAN PIENYRITYKSET

3.1 Yleiskatsaus toimialaan

Kaarlo Rieppo

KASVUN EVÄÄT -tutkimus- ja kehittämisohjelmassa olivat mukana seuraavat metsä- ja puualan toimialat: taimitarhayrittäjäyys, metsäpalveluyrittäjäyys, metsäkoneyrittäjäyys mukaan lukien metsäenergia, metsäalan autokuljetusyrittäjäyys, lämpöyrittäjäyys ja piensahaus. Yhteensä näillä toimialoilla toimii 5000 sellaista pienyritystä, joissa henkilötövuosia on alle 50, ja näiden kokonaisliikevaihto on noin 1,2 miljardia euroa (taulukko 6).

Taulukko 6. Metsä- ja puualan pienyritykset (henkilötövuosia alle 50) toimialoitain. Henkilötövuodet sisältävät myös yrittäjän työpanoksen.

TOIMIALA	Yrityksiä, kpl	Henkilötövuotta	Liikevaihto, milj. €	Henkilötövuosia/yritys	Liikevaihto/yritys, 1000 €
Taimitarhayrittäjät	50	35	3,5	0,7	70
Metsäpalveluyrittäjät	650	1 000	46	1,5	70
Metsäkoneyrittäjät	1 650	5 650	508	3,4	308
Metsäalan autokuljetusyrittäjät	900	3 350	250	3,7	278
Piensahayrittäjät	1 500	3 000	345	2,0	230
Lämpöyrittäjät	250	160	15	0,6	60
YHTEENSÄ	5000	13 195	1168	2,6	234

Taimitarhayrittäjät

Suomessa istutetaan 160 miljoonaa metsätaimta vuodessa. Näistä noin 12 prosenttia tuotetaan 50 pienellä taimitarhalla, joissa taimituotantopinta-ala on alle 5 000 neliometriä. Ne työllistävät noin 35 henkilötövuotta, ja liikevaihtoa kertyy 3,5 miljoonaa euroa. Taimien kasvatus pienellä tarhalla on tyypillisesti sivutoimi. Suuret markkinointia hallitsevat taimitarhat ovat osakeyhtiöitä, joiden omistajia ovat Tapio ja metsäkeskukset. Myös Metsähallituksella on oma taimituotantoyhtiö Fin Forelia Oy.

Taimikauppa on pääsääntöisesti tukkukauppaa, jossa tuottaja ei kohtaa kovin usein loppukäyttäjää. Pienet taimitarhat toimivat useimmiten sopimusviljelijöinä myymällä jopa koko tuotantonsa metsänhoitoyhdistyksen, metsäpalveluyrityksen tai metsäyhtiön kautta. Pienten taimitarhojen tuotanto poikkeaa jonkin verran suurista taimitarhoista, sillä ne ovat usein erikoistuneet muun muassa paljasjuuritaimiin ja koivuntaimiin. Jotkut taimitarhat myyvät taimet maahan istutettuna. Pienillä taimitarhoilla tuotanto on käsityövaltaisempaa kuin suurilla tarhoilla. Käsityö lisää työn kuormittavuutta kas-

vatuksen eri työvaiheissa ja pakkauksessa. Taimien kasvatusta on tavallisimpien puulajien ja taimityyppien osalta massatuotantoa, jossa kustannustehokkuutta on saatavissa koneellistetulla suurtuotannolla. Pieni yrityskoko mahdollistaa kuitenkin kilpailuedun hakemisen vähemmän kysytyillä erikoistuotteilla ja asiakkaiden yksilöllisellä palvelulla.

Metsäpalveluyrittäjät

Metsäpalveluyritykseksi määritellään yritys, joka tarjoaa palvelujaan pääsääntöisesti metsätaloudelle. Yksinkertaisimmillaan metsäpalveluyritys muodostuu metsässä suorittavaa työtä kuten istutusta tai taimikonhoitoa tekevästä metsurista. On olemassa myös edellisen kaltaisia suorittavaan työhön keskittyneitä mutta useamman metsurin työllistäviä joko omistajansa johtamia tai osuuskuntaperiaatteella toimivia yrityksiä. Suorittavan työn lisäksi laajempia toimihenkilöpalveluita tarjoavasta yrityksestä voidaan käyttää nimitystä metsätoimisto. Metsätoimistojen palveluihin kuuluvat toimihenkilöpalveluista yleensä puukaupan ja metsänhoidon neuvonta tukihakemuksineen. Palveluun voi kuulua yksittäisiä työsuoritteita laajempia kokonaisuuksia, esimerkiksi ojitus- ja tiesuunnitelmat laadinnasta toteutukseen tai kaiken kattavia metsäomaisuuden hoitopalveluja.

Metsäpalveluyritysten asiakkaita ovat yksityismetsänomistajat, metsäteollisuusyritykset, metsänhoitoyhdistykset, metsäkeskukset, seurakunnat ja muut yhteisöt. Eri metsäpalveluyritysten palvelutarjonnassa on kuitenkin suuria eroja, mikä osaltaan hankaloittaa toimialan laajuuden arviointia. Suomessa toimii metsäyrittäjät mukaan lukien arviolta 600–700 metsäpalveluyritystä, jotka työllistävät yrittäjä mukaan lukien keskimäärin 1,5 henkilötyövuotta. Metsäpalveluyritysten keskimääräinen liikevaihto on 150 000 euroa. Metsänhoitotöiden painottuminen kesäaikaan aiheuttaa toimialalle osa-aikaisuutta.

Metsäpalveluyritysten merkittävimmät kilpailijat erityisesti toimihenkilöpalveluiden tarjonnassa ovat metsänhoitoyhdistykset, metsäkeskukset ja toisaalta metsäyhtiöt. Suorittavien töiden osalta edellä mainitut tahot ovat monelle metsäpalveluyritykselle myös asiakkaita.

Metsäkoneyrittäjät

Metsäkoneyritykset ovat tyypillisesti perheyrityksiä, joiden pääasiallinen myytävä palvelu on jalostukseen ja energiantuotantoon menevän puutavaran hakkuu ja metsäkuljetus. Lisäksi yritykset nostavat energiatuotantoon tarkoitettuja kantoja ja korjaavat hakkuusta jäänyttä latvumassaa (oksia, latvoja).

Puunkorjuuyrittäjällä on keskimäärin 1–2 koneketjua ja yrittäjän itsensä lisäksi 3–6 työntekijää. Maanmuokkaus- ja metsänojitustöitä tekevät kaivinkoneurakoitsijat sekä energiapuun hakettajat mukaan luettuna Suomen metsät työllistävät 1 650 koneyritystä ja 4 500–5 000 koneenkuljettajaa. Puunkorjuuyrittäjällä on yleensä vain yksi tai kaksi asiakasta. Usein yrittäjällä on yksi vuosia kestänyt asiakassuhde. Toimialan liikevaihto on 500–550 miljoonaa euroa.

Hakkuukoneita yrittäjät omistavat noin 2 000 ja metsätraktoreita hieman enemmän. Istutuskoneita on muutamia kymmeniä ja metsäkonepohjaisia maanmuokkauskoneita runsaat 100. Muokkauksessa käytetään myös kaivuripohjaisia koneita moninkertainen määrä.

Metsäkoneyrittämisessä puunkorjuun organisointimalli, jota nimitetään alue- tai avainyrittäjyydeksi, on siirtänyt puunkorjuun operatiivista vastuuta enemmän yrittäjälle. Yrittäjän vastuulla on tällöin yhä suurempien puumäärien korjuun ohella myös puunkorjuuoperaatioiden ohjaus sekä mahdollisesti osa alueen metsänhoito- ja perusparannustöistä. Tämä edellyttää joko yrityskoon kasvattamista tai erilaisten yhteistyösopimusten tekemistä muiden yrittäjien kanssa.

Suomessa on noin 500 koneyrittäjää, joille puuenergia on liiketoimintaa. Latvusmassan korjuu työllistää eniten, mutta pienpuun koneellinen korjuu energiakäyttöön tulee edelleen lisääntymään.

Töiden kausiluontoisuus on metsäkonealan kannattavuuteen keskeisesti vaikuttava tekijä. Siksi koneiden käyttöastetta tulisi nostaa tekemällä mahdollisesti myös muita kuin ainespuunhankintaan liittyviä tehtäviä. Korkea käyttöaste on tärkeää myös ammattitaitoisten kuljettajien ympärivuotiseksi työllistämiseksi. Mahdollisuus työllistyä kokoaikaisesti on perusedellytys, jos alalle halutaan houkuttaa nuoria töihin.

Metsäalan autokuljetusyrittäjät

Metsäalan autokuljetusyrittäjät kuljettavat puutavaran ja energiakäyttöön tarkoitettua puun tienvarsivarastoista käyttöpaikalle tai toisen kuljetusmuodon lähtöpaikalle. Alan kuljetusyrietykset, joita on noin 900, ovat pääsääntöisesti perheyrietyksiä, ja ne omistavat 1 700 puutavara-autoa. Kuljetusyrietyksistä 55 prosentilla on yksi auto. Toimialan liikevaihto on noin 250 miljoonaa euroa.

Kotimaan raakapuusta 80 prosenttia kuljetetaan autoilla suoraan käyttöpaikalle. Metsäalan kuljetusyrittäjien asiakaskunta on voimakkaasti keskittynyt – kolme suurinta asiakasta hallitsee yli 90 prosenttia kuljetustehtävistä. Uusi alueyrittäjämalli metsäalan kuljetuksissa on otettu paikoin käyttöön. Tällöin yhdellä alueyrittäjällä on entistä suuremmat kuljetussopimukset, joista hän vastaa tekemällä kuljetussopimuksia muiden kuljetusyrittäjien kanssa. Alueyrittäjä vastaa yhteistyössä metsäteollisuuden kanssa kuljetusohjelmien tekemisestä ja usein myös metsäteiden kunnossapidosta.

Lämpöyrittäjät

Lämpöyrittäjäyys on pk-yritystoimintaa, jossa myytävä tuote on lämpö. Viimeisimmän vuoden 2009 kattavan tilaston mukaan Suomessa oli toiminnassa ainakin 455 lämpöyrittäjien hoitamaa lämpölaitosta. Laitoksista aluelämpölaitosten osuus oli 29 prosenttia. Muut olivat kiinteistökohtaisia laitoksia. Näistä vajaa puolet lämmitti koulukiinteistöjä ja runsas neljäsosa yksityisiä kiinteistöjä. Lämpöyrittäjät käyttivät metsähaketta noin miljoonaa irtokuutiometriä ja lisäksi muita puupolttoaineita runsaat 80 000 irtokuutiometriä. Lämpöyrittäjien käyttämän metsähakkeen määrä kahdeksantertaistui kymmenvuotiskaudella 2000–2009.

Usein lämpöyrittäjä tarjoaa lämmön kokonaistoimitusta, joka sisältää myös laitosinvestoinnin. Yhä useammin lämpöyrittäjyydestä on tulossa yrittäjän päätoimiala, jota esimerkiksi ulkopuolisille tehty haketus tai muu urakointi tukee. Lämpöyrittäminen on yleisintä Länsi-Suomessa, jossa sijaisi vuoden 2009 lopussa 40 prosenttia laitoksista. Uusia lämpöyrittäjien hoitamia laitoksia otettiin 2009 eniten käyttöön Etelä-Suomessa. Kunnat ovat edelleen lämpöyrittäjien tärkein asiakasryhmä, mutta yksityisten asiakkaiden määrä on lisääntynyt. Yksityisiä kiinteistöjä lämmitti jo viidesosa laitoksista.

Osakeyhtiöiden tai osuuskuntien hoitamia lämpölaitoksia vuonna 2009 oli 244 eli 53 prosenttia kaikista laitoksista. Osakeyhtiöt vastasivat lämmöntuotannosta 151:ssä ja osuuskunnat 93 laitoksessa. Osuuskuntien ja osakeyhtiömuotoisten yritysten hoitamien lämpölaitosten keskimääräinen kattilateho oli lähes kaksinkertainen yksittäisten yrittäjien ja yrittäjäreunkaiden hoitamien laitosten kattilatehoon verrattuna.

Piensahayrittäjät

Alle 10 000 kuutiometriä raakapuuta käyttävien piensahojen liikevaihto on Sahayrittäjät ry:n arvion mukaan noin 345 miljoonaa euroa (vain sahaus, ei höyläystä). Piensahojen lukumäärä on noin 1500 kappaletta, ja ne työllistävät kaikkiaan kolmisentuhatta henkilöä.

Piensahoihin kuuluvat pienten paikallisten myyntisahojen lisäksi muun muassa maatilojen kotitarvesahat ja sahauspalveluja myyvät vuokra- eli rahtisahat. Piensahoista 70 prosenttia on sivutoimisia ja paikallisilla markkinoilla toimivia. Piensahojen valtteina kilpailussa suursahojen kanssa on pidetty muun muassa erikoistumista paikallisille markkinoille ja erikoistuotteisiin.

Yhteistyön kehittämiseen kannattaa panostaa myös piensahauksessa. Tutkimustiedon mukaan menestyneimpien piensahojen ryhmään kuuluneet yritykset olivat tehneet yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Toimialojen SWOT-analyysi

Kuvassa 6 on pyritty esittämään metsä- ja puualan pienyrityksiä yhdistäviä tekijöitä. Hyvin erityyppisten toimialojen kyseessä ollen jokainen analyysin näkökulma ei ole sovellettavissa kaikkiin toimialoihin.

Markkinoiden rajallisuus on luonteenomaista kaikille toimialoille. Erityisen voimakkaasti tämä näkyy pienissä taimitarhoissa sekä metsäkone- ja puunkuljetusyrityksissä, joilla ei ole usein käytännössä mahdollisuutta kuin yhteen ja korkeintaan vain muutamaasi asiakassuhteeseen. Paikoin työvoimapula, esimerkiksi metsäkoneyrityksissä, on muodostunut jopa kasvun esteeksi.

Vahva riippuvuus yhdestä asiakkaasta on toiminnan jatkuvuuden kannalta riski. Vaikka toiminta pienellä maantieteellisesti rajatulla alueella voidaan paikallistunteumuksen kannalta nähdä vahvuutena, voi se olla myös uhka. Esimerkiksi uuden kilpailijan tulo samalle alueelle saattaa vaikeuttaa toimintaa ratkaisevasti. Laajentuminen uusille alueille vaatii resursseja ja aikaa, joita pienyrityksellä ei useinkaan ole.

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Yrittäjävetoisuus Yrittäjän ammattitaito Organisaation keveys ja joustavuus Paikallisuus Puun ja metsänhoidon imago Suomessa 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Työvoiman laatu ja määrä Markkinoiden rajallisuus Rahoituksen järjestäminen Pieni tuotantotyön tuottavuus/hintakilpailukyky Vaatimattomat kehitysresurssit Kausivaihtelu Yrittäjän liiketoimintaosaaminen
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Yritysten välinen yhteistyö ja verkottuminen Tuotekehitys Yksikkökoon kasvattaminen Kansainvälistyminen Erikoistuminen Puun ympäristöystävällisyys 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> Ulkomainen tarjonta Isot alan yritykset (erityisesti hintakilpailu) Vahva riippuvuus yhdestä asiakkaasta Markkina-alueen pienuus Matala investointiaste Kilpailevat materiaalit Alan houkuttelevuus

Kuva 6. Metsä- ja puualan pienyritysten vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (SWOT).

Pienillä yrityksillä rahoituksen hankkiminen voi olla vaikeampaa kuin suurilla yrityksillä. Tuotannon tehokkuus ei ole aina suurten kilpailijoiden luokkaa, koska investointi tehokkaimpiin mahdollisiin tuotantovälineisiin on harvoin mahdollista. Alhaisempi tuottavuus heijastuu alhaisempaan hintakilpailukykyyn tai toiminnan kannattavuuteen. Myös resurssit toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen ovat usein vaatimattomia. Erityisesti metsäalalla toiminnan kausiluontoisuus aiheuttaa ongelmia. Usein todettu havainto on se, että pienyrityksen johdon liiketoimintaosaaminen ei ole markkinoinnin, laskentatoimen tai hallinnon osalta riittäväällä tasolla.

Pienyritykset ovat useimmiten yrittäjävetoisia, mikä nähdään usein positiivisena toimintaan tehokkuutta ja laatua tuottavana tekijänä. Pienyrittäjät edustavat alansa parasta ammattitaitoa, jolloin tietotaito oman tuotteen tai palvelun tuottamisessa on hyvä. Kevyt organisaatio mahdollistaa joustavan toiminnan.

Yritysten välisellä yhteistyöllä ja verkottumisella voidaan saada aikaan tehokkuuden kasvua, kustannussäästöjä ja nostaa palvelutasoa. Yrityksen kilpailukykyyn parantamismahdollisuuksia ovat myös yksikkökoon kasvattaminen ja erikoistuminen. Kansainvälistyminen tarjoaa mahdollisuuden laajentaa markkina-aluetta, mikä pienyritysten kyseessä ollen toteutuu usein luontevimmin yritys yhteistyön kautta. Tuote- ja palvelukehitys on pienyrityksissä verrattain vaatimatonta, mutta edelleen varteenotettava mahdollisuus parantaa yritystoiminnan kannattavuutta.

3.2 Puunkorjuu- ja puunkuljetusyritykset kasvavat asiakkaan pyynnöstä

Juho Soirinsuo & Pekka Mäkinen

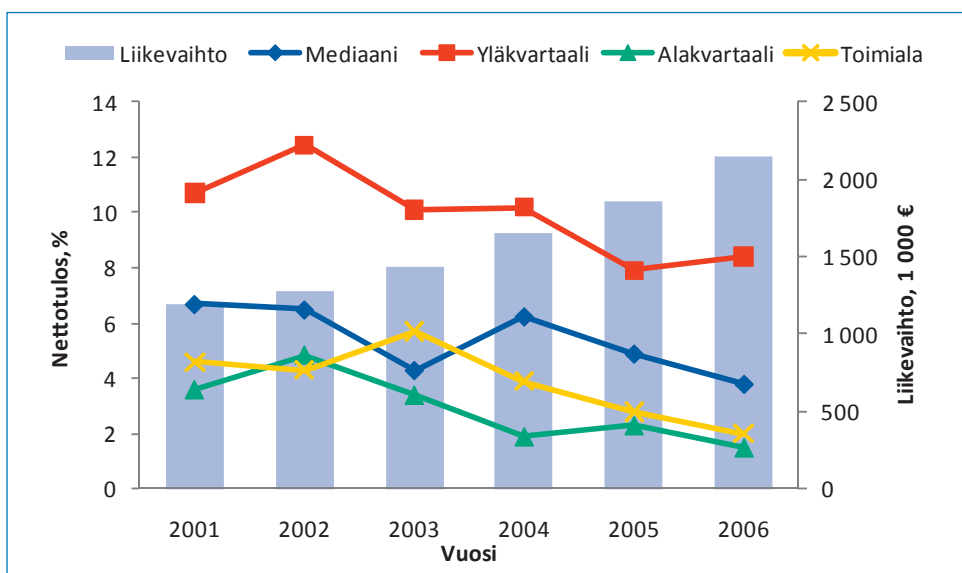
Suomessa toimii noin 2 500 puunkorjuuyritystä ja 1 500 puunkuljetusyritystä, jotka työllistävät yhteensä noin 9 000 henkilöä. Yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä perheyrityksiä, jotka työllistävät maaseudulla. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut 2000-luvulla monella tapaa, kun suuret metsäyhtiöt ovat ulkoistaneet puunkorjuun ja -kuljetuksen, mutta myös alkaneet vaatia yrityksiltä yhä suurempien kokonaisuuksien hoitoa. Tilanne on molemmilla aloilla uusi, mutta luo aivan uudella tavalla kasvumahdollisuuksia yrityksille. Tilannetta kuvaa hyvin se, että 42 yrittäjää 46:sta tutkimuksessa haastatelluista sanoi asiakkaan roolin olleen ”merkittävä” kasvupäätöstä tehtäessä.

Vallitseva tilanne on muuttamassa alojen rakennetta siten, että molemmilla toimialoilla on yhä useampia suuria yrityksiä, jotka ovat kasvattaneet liikevaihtoa sekä hankkimalla lisää kalustoa että myös lisäämällä alihankintaa ja diversifioitumalla eli laajentamalla uudelle toimialalle. Toisaalta yhä useampi pieni toimija on siirtynyt näiden kasvuyritysten alihankkijoiksi. Laajentuneet kasvumahdollisuudet ovat muokanneet joistain alojen toimijoista eräänlaisia ”puuhuoltoyrityksiä”, joiden toimintaan kuuluu puunkorjuun ja -kuljetuksen lisäksi myös puuenergia ja muita palveluita. Tämä trendi näyttäisi voimistuvan jatkossakin.

Tässä ”Metsäkone- ja kuljetusyrityksen kasvutavat ja niiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen” -osahankkeessa tutkittiin kasvuhakuisten puunkorjuu- ja puunkuljetusyritysten kasvun kannattavuutta vuosien 2001–2007 välisenä aikana. Tutkimukseen valittiin suuria kasvuhakuisia osakeyhtiöitä 32 puunkorjuualalta ja 30 puunkuljetusalalta koko Suomen alueelta. Osakeyhtiömuoto oli valintakriteerinä siksi, että niistä on saatavilla paremmin materiaalia ja suhteellisen suuri koko siksi, että pienet yhden koneen yritykset eivät välttämättä ole edes kiinnostuneita kasvusta. Tutkimuksen materiaalina olivat näiden 62 yritysten tilinpäätöstiedot vuosilta 2001–2007 sekä syksyllä 2008 tehty yrittäjähaastattelu, joka saatiin 23 puunkorjuu- ja 23 puunkuljetusyrittäjältä. Vaikka otos on pieni verrattuna alalla toimivien yritysten lukumäärään, sisältää se kuitenkin merkittävän osan molempien toimialojen suurista kasvuhakuisista yrityksistä.

Puunkorjuuyritysten kasvussa alihankinnan rooli kasvaa

Tutkimuksessa mukana olleiden 32 suuren kasvuhakuisen puunkorjuuyrityksen taloudellinen tilanne oli hyvin vaihteleva, mutta kasvu oli niillä vahvasti strategiassa. Keskimäärin yritykset kasvoivat 12,3 prosenttia vuosittain eli yhteensä 79 prosenttia vuodesta 2001 vuoteen 2006. Samaan aikaan nettotuloksen mediaani laski vajaasta seitsemästä vajaaseen neljään prosenttiin. Tämä oli kuitenkin pääsääntöisesti parempi kuin koko toimialan nettotuloksen mediaani (kuva 7).



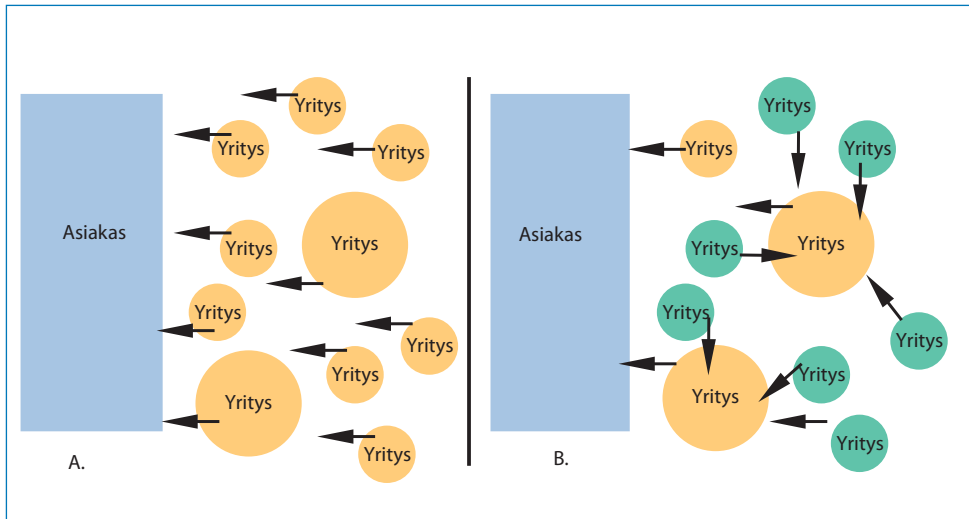
Kuva 7. Tutkittujen puunkorjuuyritysten liikevaihdon ja nettotuloksen kehitys vuosina 2001–2006.

Puunkorjuuyritysten kasvussa alihankinnan asema on voimistunut. Vuonna 2001 yritykset käyttivät keskimäärin 25 000 euroa eli kaksi prosenttia liikevaihdosta alihankintaan. Vuonna 2006 alihankintaan käytettiin jo yli 250 000 euroa eli lähes 12 prosenttia liikevaihdosta. Alihankinta on vastannut lähes neljännestä yritysten kasvusta vuosina 2001–2006. Alihankinnan käytön lisääntymiseen ovat vaikuttaneet uudet kasvumahdollisuudet ja suuremmat sopimukset. Vaikka yritykset ovat kasvaneet kone määrää ja työntekijöitä lisäämällä, on alihankinnan käyttö ollut pakollista työmäärän tekemiseksi. Alihankinnan käyttöä puoltaa myös sen helppous ja nopeus. Se ei vaadi koneinvestointeja tai pitkiä rekrytointiprosesseja, ja se voidaan helpommin sopeuttaa vaihtelevaan työmäärään. Toisaalta haastatelluista 23 yrittäjästä 16 mainitsi ongelmista rekrytoinnissa, ja osa yrittäjistä perusteli alihankinnan käyttöä juuri työvoimapulalla.

Taloudellisella tilanteella on suuri merkitys kasvun kannattavuuteen. Ne yritykset, joilla taloudellinen tilanne oli hyvä ennen kasvua, onnistuivat kasvamaan kannattavasti. Sen sijaan yritykset, joiden taloudellinen tilanne oli heikko, kasvoivat kannattamattomasti, ja kasvu pääsääntöisesti heikensi taloudellista tilannetta entisestään. Kasvu siis näyttäisi korostavan vallitsevaa taloudellista tilannetta. Ne yritykset, jotka ovat kannattavia, todennäköisesti tietävät, mitä kannattava toiminta edellyttää ja osaavat soveltaa tätä myös kasvussa. Kasvu ei siis missään nimessä korjaa sitä syytä, miksi yrityksellä menee heikosti, eikä kasvulla kannata lähteä korjaamaan heikkoa taloudellista tilannetta.

Myös alihankinnalla näyttäisi olevan merkitystä kasvun kannattavuuteen. Vaikka otoksen yritykset kasvattivat alihankintaansa keskimäärin kymmenkertaiseksi tutkittavana ajankohtana, alihankinnan käyttö ei jakaantunut tasaisesti yritysten välillä. Tutkimuksen 32 yrityksestä 11 ei käyttänyt lainkaan alihankintaa vuonna 2006. Ali-

hankintaa käyttävistä 21 yrityksestä osalla alihankinta muodosti hyvin suuren osan liikevaihdosta. Vuosien 2007 ja 2008 tietojen mukaan alihankinnan käyttö lisääntyy edelleen. Kasvun kannattavuudelle alihankinnan käytöllä näyttäisi puunkorjuualalla olevan positiivinen vaikutus. Alihankintaa käyttävät yritykset olivat pääsääntöisesti muita kannattavampia ja alihankinnan suurellakin käytöllä näyttäisi olevan positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Tilanne muuttaa toimintaympäristöä siten, että pienet metsäkoneyrittäjät alkavat toimia yhä useammin suurempien metsäkoneyritysten alihankkijoina, eivätkä enää tee suoria sopimuksia asiakkaiden kanssa kuten aikaisemmin (kuva 8).

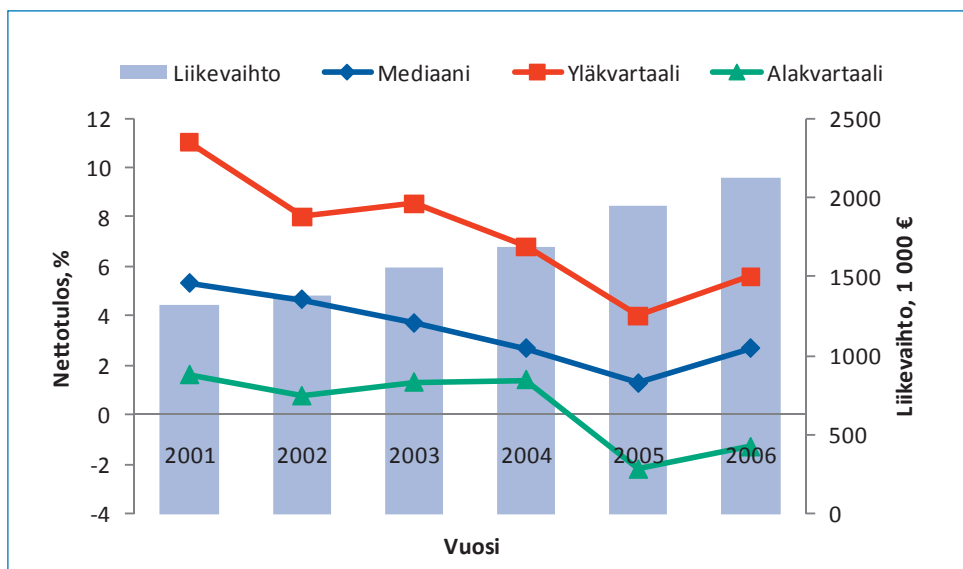


Kuva 8. Toimintaympäristön muutos metsäkonealalla.

Tutkimuksen toisessa osiossa yrittäjähaastattelut yhdistettiin tilinpäätösanalyysiin. Näin saatiin selvitettyä yrityksen sisäisten tekijöiden vaikutuksia kasvun kannattavuuteen. Tässä selvisi, että tavoitteenasettelulla on merkitystä kasvun kannattavuudessa ja että kasvun ei tarvitse olla riski yrittäjille. Ne yrittäjät, joille kasvun tavoitteet olivat taloudellisia, onnistuivat myös kasvamaan muita kannattavammin. Joukossa oli yrittäjiä, jotka käyttivät kasvua ”aseena” oman markkina-alueen puolustamisessa. He todennäköisesti onnistuivatkin ylläpitämään asemansa markkinoilla, mutta kannattavuuden kustannuksella. Toinen mielenkiintoinen havainto oli kannattavasti kasvaneiden yritysten yrittäjien muita korkeammaksi koettu innovatiivisuus, proaktiivisuus eli aktiivisuus etsiä uusia kasvumahdollisuuksia ja suoriutumismotivaatio sekä alhainen riskinottohalukkuus. Kannattavasti kasvaneiden yritysten yrittäjät eivät kokeneet kasvua niinkään suureksi riskiksi verrattuna heikosti kannattaviin yrityksiin. Tämä viittaa siihen, että kannattavasti kasvaneiden yritysten yrittäjät tietävät tarkemmin kasvun seuraukset ja tuntevat paremmin kannattavan kasvun vaatimukset. He myös todennäköisesti tietävät, mitä kannattava liiketoiminta vaatii ja kokevat siksi kasvun vähemmän riskiksi.

Puunkuljetusyritysten kasvussa nousevat kustannukset uhkana

Osahankkeen toinen toimiala, puunkuljetus, toimii tiiviissä läheisyydessä puunkorjuun kanssa, mutta toimialat ovat luonteeltaan kuitenkin hyvin erilaisia. Tutkittujen 30 suuren kasvuhakuisen puunkuljetusyrityksen taloudellinen tilanne oli keskimäärin heikompi kuin vastaavien puunkorjuuyritysten. Tutkimuksen puunkuljetusyritykset kasvoivat keskimäärin noin 10 prosenttia vuosittain eli 63 prosenttia vuodesta 2001 vuoteen 2006. Samaan aikaan nettotuloksen mediaani laski reilusta viidestä vajaaseen kolmeen prosenttiin (kuva 9). Taloudellisesti heikoin vuosi oli 2005, jolloin osittain paperiteollisuuden työtaistelun takia nettotuloksen mediaani laski hetkellisesti lähelle yhtä prosenttia.

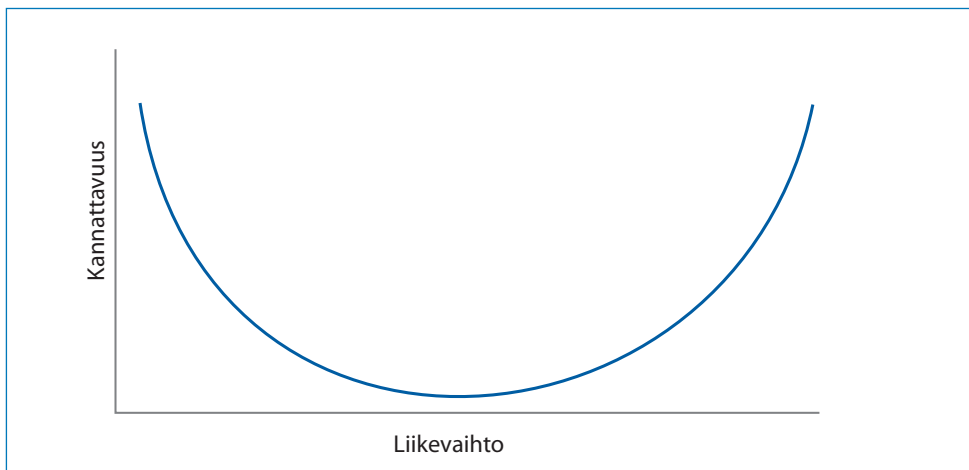


Kuva 9. Tutkittujen puunkuljetusyritysten liikevaihdon ja nettotuloksen kehitys vuosina 2001–2006.

Alihankinnan osuus näyttää kasvavan myös puunkuljetusyrityksissä. Vuonna 2001 yritykset käyttivät alihankintaan keskimäärin 162 000 euroa eli noin 12 prosenttia liikevaihdosta. Vuonna 2006 alihankintaan käytettiin jo yli 316 000 euroa eli reilut 14 prosenttia liikevaihdosta. Alihankinta on vastannut hieman alle viidenneksestä tutkittujen yritysten kasvusta vuosina 2001–2006. Puunkuljetusalallakin alihankinnan käyttö on jakaantunut hyvin epätasaisesti yritysten välillä, vaikka yhä useampi yritys on alkanut sitä käyttää ja sen käyttöä lisätä. Tämä suunta näyttäisi yhä voimistuvan jatkossa. Vuonna 2001 kolme yritystä käytti alihankintaan yli 10 prosenttia liikevaihdostaan. Vuonna 2006 näitä yrityksiä oli jo seitsemän. Joillain yrityksillä alihankinnan osuus liikevaihdosta ylitti 50 prosenttia. Alihankinta on siis jakanut yritykset sitä käyttäviin ja sen käyttöä nopeasti lisääviin sekä niihin, jotka eivät käytä sitä lainkaan. Alihankinnan käyttöä perustellaan hyvin samankaltaisilla syillä kuin puunkorjuualal-

la. Jokseenkin yllättävää on se, että myös puunkuljetusalalla haastatelluista 23 yrittäjästä 16 mainitsi ongelmista rekrytoinnissa.

Tutkimuksen tarkastelualueena oli kasvu ja sen tuomat skaalaedut. Mielenkiintoinen havainto oli skaalaetujen muuttuminen yrityskoon kasvaessa. Pienille, alle miljoonan euron liikevaihdon yrityksille kasvu tuo tutkimuksen mukaan selvästi etua eli kannattavuus paranee. Tilanne näyttäisi kuitenkin muuttuvan yrityksen saavuttaessa 1–1,5 miljoonan euron liikevaihdon. Tutkimuksen mukaan tässä koossa yritys toimii hyvin tehokkaasti, ja sitä pienempi tai suurempi koko heikentää kannattavuutta. On kuitenkin muistettava, että tämän tutkimuksen pienimmässä yrityksessä oli viisi puunkuljetusautoa. Toisaalta hyvin suurten yritysten kannattavuus näyttäisi taas nousevan liikevaihdon kasvaessa riittävän suureksi. Tämä viittaa toimialan polarisoitumiseen (kuva 10). Hyvin suurten yritysten kannattavuus ei kuitenkaan yllä prosentuaalisesti samaan kuin 1–1,5 miljoonan euron yritysten, mutta nämä suuret yritykset tekevät harvoin tappiota. Tämä ei kuitenkaan missään nimessä tarkoita sitä, että 1–1,5 miljoonan euron liikevaihdon kokoisen yrityksen ei kannatta kasvaa vaan sitä, että kasvussa tulee kiinnittää erityistä huomiota kustannuksiin. Kustannuksiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, kun yrityksellä on noin 5–7 autoa ja kasvu on yhä strategiassa. Puunkuljetusalalla yrittäjän rooli näyttäisi korostuvan kasvussa, eikä ole mitään estettä, ettei yli 1,5 miljoonan euron liikevaihdon kokoinen yritys voisi olla hyvin kannattava.



Kuva 10. Kannattavuuden ja liikevaihdon välinen suhde puunkuljetusalalla.

Tulosten mukaan alihankinta näyttäisi toimivan puunkuljetusalalla eri tavalla kuin puunkorjuualalla. Puunkuljetusalalla alihankinnan ei huomattu lisäävän kannattavuutta, vaan tehokkaimmat yritykset optimoivat työmäärän, kaluston ja henkilökunnan, mutta eivät käytä juurikaan alihankintaa. Tilanne näyttäisi siltä, että hyvin kilpaillulla alalla alihankinnasta jää selvästi heikompi kate kuin tehokkaasti itse tehdystä työstä. Erityisesti suuret yhtiöt käyttävät paljon alihankintaa selviytyäkseen työmäärästä, mutta kannattavuutta se ei näytä parantavan – pikemminkin päinvastoin.

Kannattavasti kasvaneiden yritysten yrittäjät toivat esiin muita enemmän strategisia tavoitteita taloudellisten tavoitteiden lisäksi. Taloudelliset tavoitteet liittyvät parempaan kannattavuuteen ja suurempiin voittoihin, kun taas strategiset tavoitteet liittyvät markkinaosuuteen, kustannustehokkuuteen ja laatuun (Fred 2005). Strategiset tavoitteet ovat tärkeitä erityisesti kasvuyrityksille, kun yritys muuttuu ja sen potentiaali kasvaa. Haastattelujen mukaan heikosti ja keskimääräisesti kannattavien yritysten yrittäjät pyrkivät näkemään kasvussa enemmän hyviä puolia, kun taas kannattavasti kasvaneissa yrityksissä yrittäjät keskittyivät enemmän kasvun tuomiin haittoihin ja ongelmiin. Yleisesti ottaen liiketoimintaa on vaikea kehittää, jos ei tunnusteta ongelmaa.

Yhteenveto

Molempien toimialojen osalta voidaan todeta, että kasvu vaatii yrittäjältä hyvin paljon tarkkaavaisuutta. Yrityksen kasvu tuo yrittäjälle lisää työtä, mutta siinä ohella muunkin liiketoiminta pitää pystyä hoitamaan vähintään yhtä hyvin kuin ennen. Puunkorjuusalalla kasvussa kannattaa käyttää alihankintaa ja verkottua muiden yrittäjien kanssa. Puunkuljetusalalla yrityksen toiminnan optimointi näyttää korostuvan, mutta myös kustannusten seuraamiseen tulee kiinnittää huomiota. Yhtenä kasvun esteenä mainittu työvoimapula on jokseenkin yllättävä ilmiö. Osaavan työvoiman saaminen maaseudun pienpaikkakunnille on varmasti haastavaa, mutta niin usean yrityksen kärsiessä osaavan henkilöstön pulasta kasvaessa viittaisi vääränlaiseen koulutuspolitiikkaan, johon yrittäjillä ei ole niinkään vaikutusvaltaa. Haastatelluista yrittäjistä niinkin suuri osuus kuin 70 prosenttia mainitsi, ettei tarjolla ole riittävästi osaavaa työvoimaa.

Selvänä suuntana molemmilla toimialoilla on diversifioituminen. Yhä useampi yritys kasvaa toiselle varsinaista liiketoimintaa tukevalle toimialalle. Erityisesti energiapuun korjuu ja kuljetus kiinnostavat sekä metsäkone- että puunkuljetusyrittäjiä. Monet ovat ottaneet bioenergian osaksi liiketoimintaa tai ovat mukana bioenergia-alan yhtiössä osaomistajana. Energiapuu on kuitenkin vielä varsin uutta Suomessa, ja se vaatii luonnollisesti uusia investointeja. Nämä seikat rajoittavat vielä joitain yrittäjiä varsinkin, kun alalla on valtion tukia ja niiden häviäminen on selvä uhka laiteinvestoinneille.

Metsäkoneyrittäjien joukossa on useita yrittäjiä, joiden pidemmän aikavälin tavoitteena on kasvaa eräänlaisiksi ”puuhuoltoyrityksiksi”, johon kuuluisi kaikki palvelut ”metsästä tehtaan portille”. Tämä sisältäisi yrittäjien mukaan puun oston, harvennukset, päätehakkuun, kuljetuksen, maanmuokkauksen ja istutuksen tietyllä alueella. Puunkuljetusalalla tavoitteet ovat maltillisempia, vaikka diversifioituminen yleistyy sielläkin. Puunkuljetusalan yritykset ovat laajentuneet pääsääntöisesti muille kuljetusaloille – osa myös puunkorjuuseen. Diversifioinnin havaittiin puunkuljetusalalla parantavan kannattavuutta myös siksi, että se vähentää kelirikon aikana seisokkeja, kun kuljettajia voidaan sijoittaa toisiin vastaaviin tehtäviin.

3.3 Metsäpalveluyrityksille on kasvavaa kysyntää kaikissa metsänomistajaryhmissä

Veli-Matti Saarinen & Juho Rantala

Metsäpalveluyritysten palveluiden käyttöön on kasvavaa kiinnostusta kaikissa metsänomistajaryhmissä. Yksityismetsissä omatoimista työtä korvataan jatkossa ostopalveluin, ja metsäpalveluyritysten osuus töiden toteutuksessa kasvaa selvästi nykyisestä. Merkittävä osa metsäpalveluyritysten kasvusta syntyy siitä, että metsänhoitoyhdistykset aikovat ulkoistaa omaa palvelutuotantoaan. Myös kuntien, seurakuntien ja yhteismetsien omistamissa metsissä omaa palvelutuotantoa korvataan jatkossa ostopalveluin. Yrityskoon kasvu on tärkeää muun muassa yrityksen uskottavuuden, toiminnan kannattavuuden ja liiketoiminnan kehittymisen takia. Metsäpalveluyritysten yritys-kohtaisissa kehityshankkeissa keskeisimmäksi teemaksi nousi kannattava kasvu. Kehityskohteina olivat raivaussahatyön ennakkohinnoittelu, taimikonhoidon koneellistaminen sekä taimitarhan pakkaus- ja jakeluprosessin tehostaminen.

Yksityismetsissä oma työ vähenee ja ostopalveluiden käyttö lisääntyy

Yksityismetsien metsäpalveluiden nykytilaa ja tulevaisuutta selvitettiin metsänhoitoyhdistysten toiminnanjohtajille osoitetulla kyselyllä. Toiminnanjohtajia pyydettiin arvioimaan toimialueensa yksityismetsien asiantuntijapalveluiden, työpalveluiden ja hallintopalveluiden työmäärät ja niiden prosenttiosuudet palveluntuottajittain vuonna 2008 ja vastaava ennuste vuodelle 2013. Tuottajalla tarkoitettiin sitä toimijaa, jonka kanssa metsänomistaja sopii metsäpalvelusta. Tuottaja voi toteuttaa metsäpalvelun itse tai käyttää siihen alihankintaa. Vastausvaihtoehtoina palveluntuottajiksi olivat metsänhoitoyhdistys, metsänomistaja (omatoimisuus), yksityinen metsäpalveluyritys ja muut. Ryhmään muut luettiin mm. metsäkeskus, oppilaitokset ja työpajat. Kyselyyn vastasi 28 toiminnanjohtajaa, jolloin vastausprosentti oli 25.

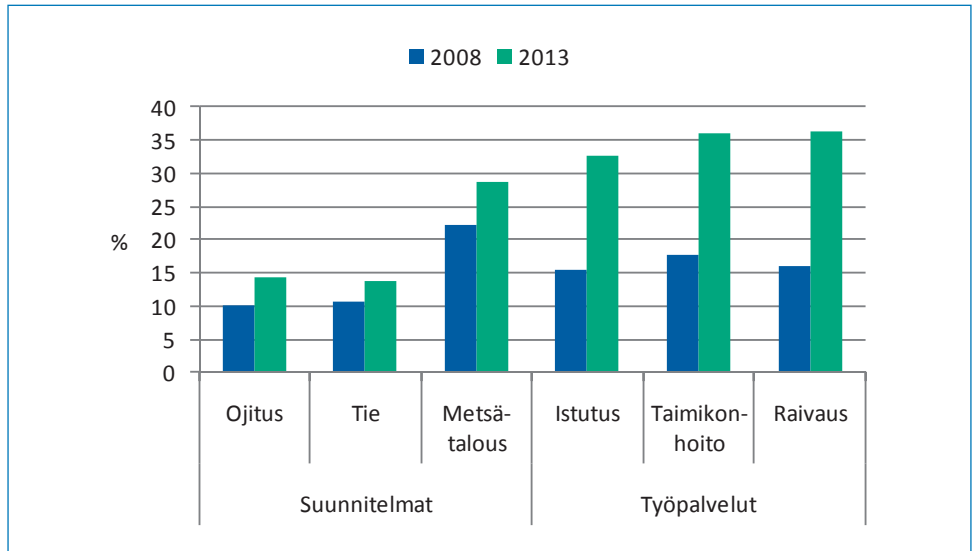
Metsänhoitoyhdistyksillä on toiminnanjohtajien arvioiden mukaan hieman yli 80 prosentin osuus yksityismetsien puunmyyntisuunnitelmien laadinnasta ja puukauppatarjousten vertailusta. Kymmenesosan metsänomistajista arvioitiin tekevän puukaupan ilman ulkopuolista asiantuntijaa, ja loppu kymmenesosa jakautui tasan metsäpalveluyritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Toiminnanjohtajat arvioivat, että puukaupan asiantuntijapalveluiden hankintatavoissa ei tapahdu olennaisia muutoksia seuraavan viiden vuoden aikana.

Sen sijaan yksityismetsien metsäsuunnittelun ja metsänparannustöiden palvelutuotannon arvioidaan muuttuvan huomattavasti. Metsänhoitoyhdistysten osuus kolminkertaistuu nykyisestä vajaasta 15 prosentista. Vastaavasti metsäpalveluyritysten osuus nelinkertaistuu nykyisestä 2 prosentista. Metsäkeskusten ja muiden toimijoiden osuus laskee nykyisestä 80 prosentista alle puoleen.

Raivaussaha- ja istutustöissä muutokset eivät ole yhtä suuria. Yhdistysten nykyinen yli 60 prosentin osuus vähenee parilla prosenttiyksiköllä, ja metsänomistajien oma työ

nykyisestä kolmasosasta runsaaseen neljäsosaan. Metsäpalveluyritysten viiden prosentin osuuden arvioidaan vastaavasti yli kaksinkertaistuvan.

Metsänhoitoyhdistysten tuottamista työpalveluista metsäpalveluyritysten toteuttaman osuuden arvioidaan yli kaksinkertaistuvan nykyisestä noin 15 prosentista noin kolmasosaan (kuva 11). Myös metsänhoitoyhdistysten tuottamien metsä- ja työsuunnitelmien laadinnassa metsäpalveluyritysten osuus on selvässä kasvussa.



Kuva 11. Metsäpalveluyritysten osuus metsänhoitoyhdistyksen tuottamien suunnittelu- ja työpalveluiden toteutuksessa vuonna 2008 ja arvio vuodelle 2013.

Yhteisöiden metsäpalvelutuotantoa ulkoistetaan

Yhteisöt omistavat Suomen metsistä viisi prosenttia eli runsaat 1,3 miljoona hehtaaria. Yhteisöjen omistamat metsät ovat yksityismetsiin verrattuna suurempia ja suunnitelmallisemmin hoidettuja. Yhteisöjen metsäpalveluiden hankintaa selvitettiin evankelis-luterilaisten seurakuntien (metsää yhteensä 168 000 ha), suomen- tai kaksikielisten kuntien (426 000 ha) ja yhteismetsien (524 000 ha) metsätalousvastaaville osoitetuilla kyselyillä.

Kyselylomake lähetettiin 281:lle metsää omistavalle seurakuntataloudelle, joista 69 eli 25 prosenttia vastasi. Vastaavasti kunnille ja kaupungeille toimitettiin 329 kyselylomaketta, joista 90 eli 27 prosenttia palautui. Kyselylomake toimitettiin 152 yhteismetsälle. Kyselylomakkeita palautettiin 49 kpl eli 33 prosenttia lähetetyistä.

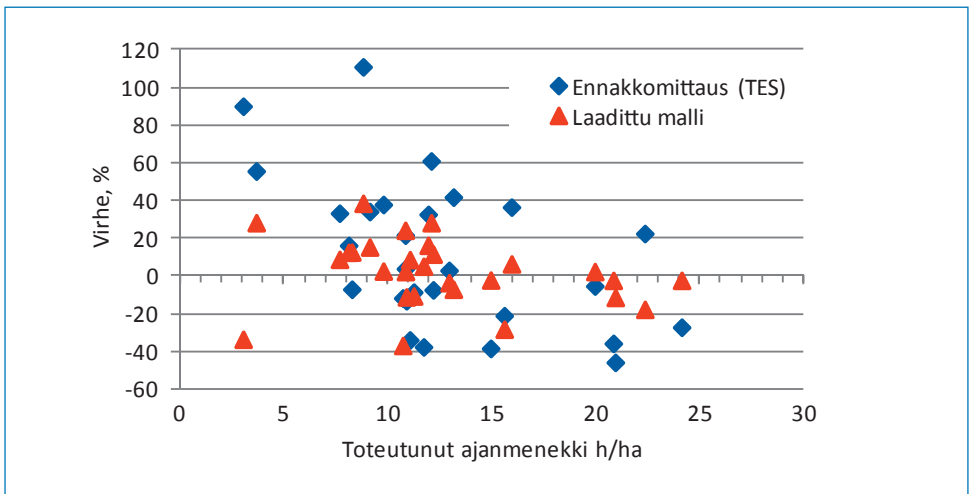
Yhteisöt hankkivat suuren osan metsäpalveluista metsänhoitoyhdistyksiltä, jotka tekevät puolet kuntien ja yhteismetsien sekä noin 80 prosenttia seurakuntien puunmyyntisuunnitelmista ja puukaupparjousvertailusta. Oman työnä näistä palveluista tehdään kunnissa ja yhteismetsissä vajaa puolet ja seurakunnissa alle viidesosa. Yhteismetsissä puukaupan asiantuntijapalveluista viisi prosenttia hankitaan metsäyhtiön kautta. Metsäpalveluyritysten osuus puukaupan asiantuntijapalveluissa on hyvin pieni

Yrityskohtaiset kehittämishankkeet: kannattava kasvu

Projekti 1. Raivaussahatyön ennakkohinnoittelu

Tavoitteena oli kehittää metsäpalveluyrityksen taimikonhoitourakoiden ennakkohinnoittelua. Käytettävissä oli yrityksen keräämä aineisto, jossa 28 työmaalla oli mitattu puuston poistumatiedot ja määritetty laskennallinen työajanmenekki Metsäalan työehtosopimuksen mukaisin mittauksin. Näiden kohteiden keskimääräinen toteutunut työajanmenekki oli 12,7 h/ha (keskihajonta 5,2 h/ha eli 41 prosenttia).

Mittaukseen perustuneessa työajanmenekin ennakkoarviossa tehtiin keskimäärin 10 prosentin yliarvio. Arviovirheen keskihajonta oli 39 prosenttia vaihdellen 46 prosentin aliarviosta 110 prosentin yliarvioon. Arviota tarkennettiin regressiomallilla, jossa selittäviksi tekijöiksi osoittautuivat laskennallisen ajanmenekin lisäksi työmaan pinta-ala, ojitustilanne (kyllä/ei) ja useamman henkilön ryhmässä työskentely. Työmaan suurempi pinta-ala pienensi hehtaarikohtaista ajanmenekkiä, kun taas ojitus ja ryhmässä työskentely lisäsivät sitä. Laaditulla mallilla ennakkoarvion virhe laski keskimäärin kahden prosentin yliarvioon. Arviovirheen keskihajonta saatiin pelkkään mittaukseen perustuvaan arviointiin verrattuna puolitettua 18 prosenttiin (vaihteluväli -37–39 prosenttia) (kuva 13).



Kuva 13. Työmaan ennakkomittauksen ja sitä tarkentamaan laaditun mallin virhe (%) työmaan toteutuneeseen ajanmenekkiin verrattuna.

Projekti 2. Taimikonhoidon koneellistaminen

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää koneellisen taimikonhoidon työajanmenekki erilaisissa olosuhteissa ja arvioida sen perusteella koneellisen taimikonhoidon kannattavuutta metsurityöhön verrattuna. Tutkittavana koneyhdistelmänä oli pieneen hakukoneeseen asennettu Mense RP 40 -raivauspää.

Työaikaa seurattiin loppuvuodesta 2009 yhteensä 9 työmaalla, joiden yhteispinta-ala oli 29 hehtaaria. Työajat kerättiin tärinäpiirturin ja kuljettajien muistiinpanojen perusteella. Jokaiselta työmaalta inventoitiin otantamittauksella poistettujen runkojen lukumäärä ja keskiläpimittaluokka sekä maastoluokka ja poistuman puulajit. Kaikilla seurantatyömailla maasto oli normaali, ja työajajina oli havupuutaimikon harvennus lopulliseen kasvatustiheyteen sekapuustoa poistaen.

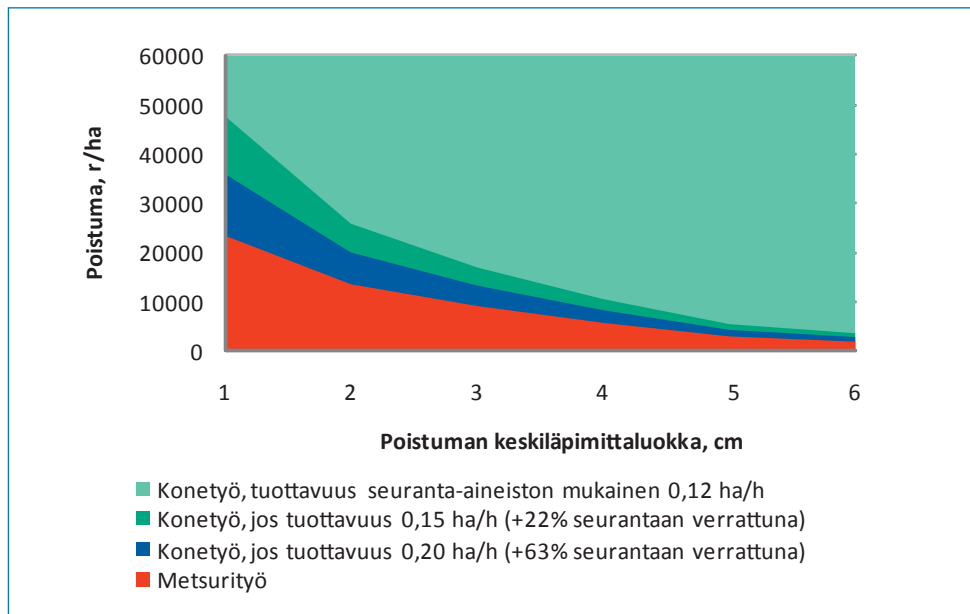
Taimikonhoitokoneen työn tuottavuus oli 0,12 hehtaaria tunnissa. Hehtaarikohtainen työajanmenekki vaihteli 4,0 tunnista 15,5 tuntiin. Mikään työvaikeustekijä, työmaan pinta-ala tai kuljettaja ei selittänyt hehtaarikohtaisen työajanmenekin vaihtelua.

Mitattuja työvaikeustekijöitä vastaava metsurin työajanmenekki määritettiin metsurin palkanlaskentaohjelmalla (Metsäteho Oy). Laskennallinen metsurityöajanmenekki oli keskimäärin 7,2 tuntia hehtaarille (vaihteluväli 3,9–11,9 tuntia/ha) eli hieman pienempi kuin koneella.

Kustannusvertailussa koneellisen taimikonhoidon tuntikustannus oletettiin kokemusperusteisesti kaksinkertaiseksi metsurityöhön verrattuna. Koneella toteutunut työaika oli vain kahdessa kohteessa metsurin laskennallista työaikaa pienempi. Työkustannuksiltaan koneellinen taimikonhoito oli metsurityötä edullisempaa vain yhdellä työmaalla.

Tulosten perusteella koneella oli kannattavaa tehdä vain sellaisia kohteita, joilla metsurityöajanmenekki oli 16,3 tuntia hehtaarille tai enemmän (kuva 14).

Kuvan 14 ja taimikonhoitotyömaan poistumatietojen perusteella metsäpalveluyrittäjä voi karkeasti arvioida, onko kohde edullisempaa tehdä koneella vai miestyönä.



Kuva 14. Poistuman ja koneetyön tuottavuuden vaikutus taimikonhoidon koneellistamiskelpoisuuteen, kun koneetyön tuntikustannus oletetaan kaksinkertaiseksi metsurityöhön verrattuna.

Projekti 3. Taimitarhan pakkaus- ja jakeluprosessin tehostaminen

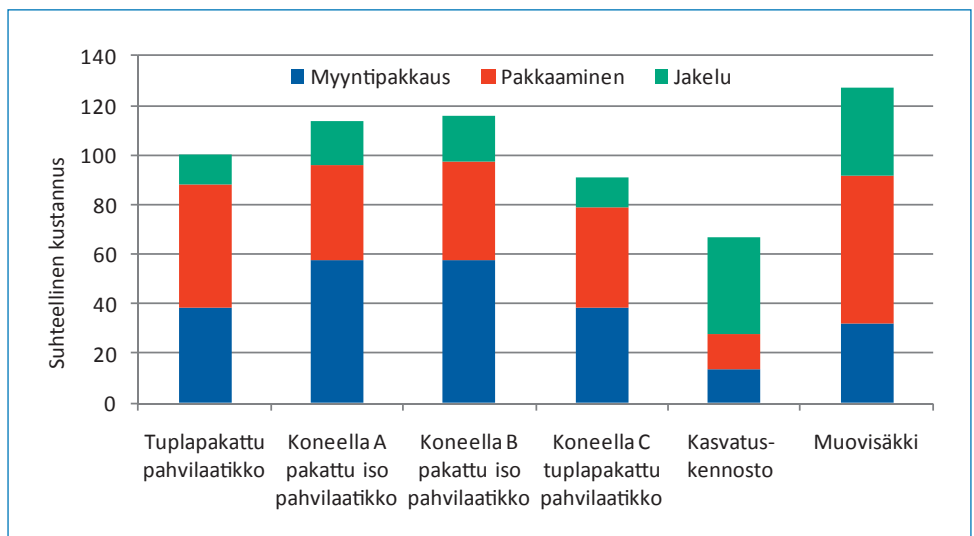
Tavoitteena oli selvittää miljoona metsäpuuntainta tuottavalle pientaimitarhalle edullisin pakkaus- ja jakeluprosessi. Pakkaus- ja jakeluprosessi muodostaa noin kolmasosan taimen tuotantokustannuksista. Nykytilanteessa yritys pakkaa taimet pahvilaatikoihin syksyllä käsin ns. tuplapakkauksena (140 tainta/laatikko), ja ne pakkasvarastoidaan odottamaan kevään toimitusta. Pahvilaatikon etuna on helppo käsiteltävyys, mutta haittoina vastaavasti pakkaamisen lisätyö sekä kertakäyttöisen pahvilaatikon hinta ja huono ympäristöystävällisyys.

Vaihtoehtoiksi nykyiselle käytännölle otettiin koneella A tai B pakattu iso pahvilaatikko (160 tainta/ltk) ja koneella C ”tuplapakattu” pahvilaatikko (140 tainta/ltk) sekä jakelu kasvatuskennostoissa tai jakelu säkkeihin käsin pakattuna (50 tainta/säkki). Kennoston käytössä otettiin huomioon kennostojen 50 prosentin lisätarve ja 10 prosentin vuotuinen hävikki.

Hankintahinta manuaalisella pakkauskoneella A oli 5 000 euroa ja kehittyneemmillä koneilla B ja C 14 000 ja 15 000 euroa. Koneiden taloudelliseksi pitoajaksi oletettiin viisi vuotta. Koneellisessa pakkaustyössä työvoimantarpeen oletettiin laskevan nykyisestä 4,5 henkilöstä 3,5 henkilöön.

Myyntipakkauksen osalta yksikkökustannukseltaan edullisimmaksi osoittautui kasvatuskennosto ja kalleimmaksi suuri pahvilaatikko. Kasvatuskennosto oli nykyiseen käytäntöön verrattuna peräti 65 prosenttia ja säkki liki 20 prosenttia edullisempi, kun taas suuret pahvilaatikat olivat 50 prosenttia kalliimpia (kuva 15).

Myös pakkaustyön osalta edullisimmaksi osoittautui kasvatuskennosto, koska pakkaustyöksi riittää kennostojen taimimäärän ja taimien laadun tarkastus. Pakkauskoneita käytettäessä pakkaaminen oli nykyistä käytäntöä noin viidenneksen edullisempaa. Säkkiin pakkaaminen oli vastaavasti saman verran kalliimpaa (kuva 15).



Kuva 15. Pakkaus- ja jakeluprosessin suhteelliset kustannukset.

Jakelukustannukset olivat pienimmät tuplapakkauslaitikoilla. Kasvatusalustojen ja säkkien suuremman tilantarpeen sekä kennostojen vaatiman palautuksen takia jakelukustannukset olivat näillä menetelmillä yli kolminkertaiset nykytilanteeseen verrattuna.

Kokonaiskustannuksiltaan edullisimmaksi osoittautui kasvatuskennostojen käyttö myyntipakkauksina. Säästö nykyiseen menetelmään verrattuna oli noin 33 prosenttia. Koneellisesti tuplapakattu pahvilaatikko oli yhdeksän prosenttia nykyistä menetelmää edullisempi. Suurten koneella pakattujen pahvilaatikoiden käyttö nosti kustannuksia nykyisestä noin 15 prosenttia ja säkki liki 30 prosenttia.

Kasvatuskennoston käyttö myyntipakkauksena voi tuoda kilpailuetua taimien myynnissä, mikäli asiakkaat ovat valmiita hyväksymään enemmän huolellisuutta sekä kennostojen palautuksen vaativan ympäristöystävällisen myyntipakkauksen. Myös koneellinen tuplapakkaus toi taimitarhalle kustannussäästöä nykyiseen verrattuna. Koneellistaminen vähentäisi palkatun ja välillä vaikeasti saatavan sesonkityövoiman tarvetta.



Kuva 16. Taimien pakkaus- ja jakeluprosessia voidaan tehostaa esimerkiksi luopumalla kertakäyttöpakkauksista. Kasvatusalustoissaan luovutettavien taimien kuormaus ja kuljetus voidaan tehdä asianmukaisesti ja kustannustehokkaasti hyllyköissä. Kuva: Veli-Matti Saarinen

Lopuksi

Metsäpalveluyritysten kasvumahdollisuudet näyttävät tehtyjen selvitysten perusteella hyviltä. Metsänhoitoyhdistysten toiminnanjohtajien näkemyksen mukaan metsäpalveluyritysten osuus tulee kasvamaan useissa työlajeissa sekä palvelun tuottajana että toteuttajana. Metsäpalveluyrityksille metsänhoitoyhdistykset ovat perinteisesti kilpailijoita, mutta toisaalta metsänomistajakontaktien kautta myös potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Metsäpalveluyritysten ja metsänhoitoyhdistysten yhteistyö näyttäisikin olevan selvässä kasvussa.

Myös yhteisöjen metsäpalvelujen tuottajina ja toteuttajina metsäpalveluyritykset nähdään kasvavana toimijana. Erityisesti kunnat ja seurakunnat ovat kilpailuttaneet metsänhoidon työpalveluja ja asiantuntijapalveluja hyvin harvoin. Kyselyn perusteella tilanne on kuitenkin muuttumassa. Yhteisöt ovat yksi potentiaalinen markkinointikohde metsäpalveluyrityksille.

Yrityskohtaisten kehittämishankkeiden tulosten perusteella kaikille kolmelle yrityksille oli löydettävissä nykyistä toimintaa tehostavia ja kannattavuutta lisääviä toimenpide-ehdotuksia. Kaikki kehittämishankkeet osoittivat sen, kuinka tärkeää on yrityksen sisäinen työprosessin dokumentointi ja sen kautta saatu kustannustietoisuus.

3.4 Koneyrittäjät tunnistavat metsäenergiayrittämisessä liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia

Leena A. Leskinen, Katja Lähtinen, Jarkko Tanskanen, Lauri Sikanen & Antti Asikainen

Suomessa toimii noin 500 koneyrittäjää, joilla metsäenergia on osa liiketoimintaa. Nämä yrittäjät tarjoavat esimerkiksi metsäenergian korjuuseen, puupolttoaineiden ja puuenergian asiakastoimituksiin sekä hakkeen tuotantoon kohdistuvia palveluita. Koneyrittäjien kiinnostus metsäenergia-alan liiketoimintaan perustuu bioenergian kuluksen kasvuodotuksiin. Tätä vahvistaa nykyinen ympäristö- ja ilmastopolitiikka. EU-maat ovat sitoutuneet ilmastomuutoksen torjuntaan lupaamalla vähentää kasvihuonekaasupäästöjä 20 prosenttia vuoden 1990 tasosta vuoteen 2020 mennessä. Mahdollisuudet lisätä puun energiakäyttöä ovat suurimmat yhdyskuntien energiantuotannossa. Puun energiakäytön lisääminen edellyttää toimivaa ja kehittymiskykyistä koneyrittäjyyttä.

Metsäntutkimuslaitoksen Itä-Suomen alueyksikössä osahankkeessa ”Kannattavan metsäenergiayrityksen kulmakivet” haastateltiin yhdeksää metsäenergia-alalla toimivaa koneyrityksen osakasta tai toimitusjohtajaa sekä viittä yritysten yhteistyökumppania. Yhteistyökumppaneita edustivat asiakas, haketusalan alirakoitsija sekä kolme metsäenergian kehittämishankkeissa toimivaa asiantuntijaa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia aineellisia ja aineettomia tuotannon tekijöitä metsäenergiayrittäjät hyödyntävät, mitä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä he tunnistavat toimintaympäristöstään ja millaisin strategisoin valinnoin he pyrkivät toimimaan kilpailukykyisesti markkinoilla.

Aineettomien tuotannontekijöiden merkitys korostuu

Metsäenergiayrityksen tuotantoketjujen todettiin haastattelujen perusteella jakautuvan seuraaviin prosesseihin: raaka-aineen hankinta, korjuu, varastointi, haketus, kuljetus käyttöpaikalle ja lämmöntuotanto. Prosessien toteuttamisessa korostuivat monet aineettomat tuotannontekijät. Raaka-aineen hankinta vaatii erityisosaamista, sillä kohteen sopivuus energiapuunkorjuuseen pitää tunnistaa, ennen kuin siitä voi tehdä metsänomistajalle tarjouksen. Raaka-aineen hankinnassa kontaktit metsänomistajiin ja muihin metsätalouden toimijoihin olivat avainasemassa. Lisäksi raaka-aineen hankinnassa saatettiin hyödyntää tietokantoja, kuten metsäkeskusten ”Metsään palstat” -tietokantaa, jossa metsänomistajat voivat ilmoittaa ja kaupata muun muassa nuoren metsän hoitokohteita.

Energiapuun korjuussa ja varastoinnissa metsäkoneenkuljettajan osaamisen todettiin olevan tärkeää, koska kustannustehokas toiminta edellyttää oikeanlaista energijakeen korjuun integrointia ainespuun korjuuseen. Lopputuotteen laatuun vaikuttavat esimerkiksi hakkuutähteiden kasaus palstalla sekä varastointi. Energiapuun korjuussa on lisäksi otettava huomioon seuraavan työvaiheen vaatimukset. Parhaat käytännöt etsitään kokeilemalla, koska koulutusta juuri energiapuunkorjuuseen ei ole. Koneyrittäjien yhteisyriyksissä toiminta koordinoitiin kustannustehokkaasti pyytämällä osakkailta tarjouksia urakoista.

Haketuksen, kuljetuksen ja lämmöntuotannon vaiheisiin osallistuvat haastattelujen perusteella osakkaat, yhteistyökumppanit tai aliurakoitsijat. Kun tuotantoprosessi käsittää useita vaiheita, korostuu kokonaisuuden johtamiseen liittyvä osaamisen merkitys. Koneyrittäjien yhteisyriykset ovat tapa koordinoita pitkää tuotantoprosessia. Yhteisyriykset muodostuvat muutaman tai jopa kymmenien koneyrittäjien perustamista osakeyhtiöstä. Raaka-aine hankintaan yhteisyriykselle, joka jakaa tuotantoprosessin urakat tarjousten perusteella osakkaille. Tarjouskilpailumenettely takaa yrittäjöverkoston kustannustehokkaan toiminnan, mutta asettaa myös erityisvaatimuksia osakkaiden välisen luottamuksen rakentamiselle ja säilyttämiselle. Tarjousten pyytäjä ei esimerkiksi itse saisi edustaa osakasyritystä. Eräs ratkaisu on, että yhteisyriyksellä on ulkopuolelta palkattu toimitusjohtaja. Kustannustehokkuutta saavutetaan myös siten, että osakasyrittäjät jakavat keskenään tietonsa energiapuun korjuuseen ja muihin tuotannon vaiheisiin liittyvistä parhaista käytännöistä. Useiden osakkaiden toiminnan koordinointi verkostossa edellyttääkin, että yrityksessä on yhteistyötä edistävää sosiaalista pääomaa. Toisaalta verkostoituminen tarjoaa yhteisyriyksen käyttöön myös kustannustehokkuuden ja toiminnan luotettavuuden saavuttamiseen tarvittavaa kapasiteettia.

Haastatteluissa tunnistetut metsäenergiayrittäjyydessä hyödynnettävät tuotannontekijät on esitetty taulukossa 7. Kun kaikilla yrityksillä on hyvin samanlaiset aineelliset tuotannontekijät (esimerkiksi koneet, raaka-ainelähteet), kyky yhdistää eri tuotannontekijät tehokkaimmalla tavalla tuotantoprosessissa luo kilpailukyvyyn markkinoilla. Kilpailukykyisessä metsäenergialiiketoiminnassa aineelliset tuotannontekijät vaativat rinnalleen monia aineettomia tuotannontekijöitä: kyvykkäät johtajat, osaavan henkilökunnan, hyvän maineen ja toimivat yhteistyösuhteet.

Taulukko 7. Metsäenergiayrityksen tuotantoprosesseissaan hyödyntämät aineelliset ja aineettomat tuotannontekijät sekä niiden yhteydet rahoitus- ja tietoprosesseihin.

	Tuotantoprosessit	Rahoitusprosessit	Tietoprosessit
Aineelliset tuotannontekijät			
Raaka-aine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Raaka-aineen laatu hyvälaatuisen lopputuotteen aikaansaamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Energiapuun hankinta ▶ Nuoren metsän hoitotuet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tieto energiapuukohteista ja kyky arvioida kohteita
Lämpölaitos Koneet	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lämmöntuotanto ▶ Sopivat koneet energiapuun korjukseen, haketukseen ja kuljetukseen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Koneinvestoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tieto tuotettavan polttohakkeen laatuvaatimuksista
Rahoituspää- oma		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Osakkaiden sijoitukset 	
Aineettomat tuotannontekijät			
Johtamistaidot	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Silmää energiapuukohteiden valinnalle ▶ Asiantuntemus arvoketjun hallintaan ▶ Kyky johtaa yhteistyötä sekä synnyttää luottamusta kumppaneiden välillä 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Palkkojen maksu ▶ Voitonjako 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Energia- ja ainespuukorjuun integrointi ▶ Tuotantoprosessien eri vaiheiden johtaminen ja integrointi
Työntekijöiden osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hyvät koneenajotaidot ja motivaatio hakkuissa ja varastoinnissa ▶ Kyky ymmärtää oman työn merkitys koko tuotantoketjulle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Palkkojen maksu 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tuotantoprosessien eri vaiheiden johtaminen ja integrointi ▶ Energiapuun korjuun, haketuksen ja kuljetuksen järjestely niin, että tuotetaan hyvälaatuisia polttoainetta kustannustehokkaasti
Yhteistyösuh- teet	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Henkilökohtaiset yhteistyösuhteet metsänomistajiin, puunhankinnan esimiehiin sekä metsänhoitoyhdistyksiin raaka-aineen hankinnassa ▶ Alihankinnan järjestely mm. haketuksessa ja kuljetuksessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alihankintatöiden osto ▶ Metsäenergian myynti ja urakointipalvelujen myynti muille 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiedonvaihto henkilökohtaisin kontaktein metsänomistajiin, puunhankinnan esimiehiin sekä metsänhoitoyhdistyksiin raaka-aineen hankinnassa ▶ Tuotantovaiheiden johtaminen palveluiden tarjoamiseksi mm. energiayhtiöille
Tietokannat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tietokannat, joita käytetään energiapuukohteiden hankinnassa (metsään-palstat) 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiedon hankkiminen raaka-aineen hankkimiseksi
Organisaation rutiinit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tavat, joilla työ yhteisyrityksessä organisoidaan, esimerkiksi tarjouskilpailut 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiedon ja osaamisen jakaminen ▶ Johtamistavat, joilla varmistetaan osakkaiden keskinäinen luottamus
Yrityskulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Yrityksen tasolla parhaiden käytäntöjen ja tiedon hankinta "tekemällä oppimisen" kautta ja tämän tiedon jakaminen yhteisyrityksessä 		
Yhteistyösopi- mukset	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Koneyrittäjien yhteisyritykset tehokkuuden lisäämiseksi energiapuun hankinnassa ja korjuussa ▶ Metsäenergiayritysten yhteistyö mm. haketuksessa, kuljetuksessa ja lämmityksessä 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investoinnit yhteisyritykseen ▶ Hankintapalvelut osakkailta yhteisyritykselle (hakkuu, haketus, kuljetus) ▶ Metsäenergia tuotteiden ja palvelujen (esim. lämmitys) myynti yhteisyrityksen kautta 	
Maine toimin- nassa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Luotettavuus polttoaineen/lopputuotteen toimittajana asiakkaalle 		
Maine loppu- tuotteessa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hyvä työnäkö metsässä (asiakas metsänomistaja) ▶ Hyvälaatuisen metsähakkeen tuottaminen asiakkaille 		

Metsäenergiayrityksen toimintaympäristö

Metsäenergiayrittäjät sekä näiden yhteistyökumppanit arvioivat haastatteluissa myös yritysten toimintaympäristöä ja sen vaikutusta liiketoimintaan. Myönteisenä kehityksenä nähtiin poliittiset tavoitteet, jotka suosivat puuenergian tuotantoa ja näin luovat liiketoimintamahdollisuuksia. Katsottiin myös, että asiakkaana toimivat energiayhtiöt haluavat useita energian toimittajia. Lisäksi energialaitosten todettiin luottavan ulkopuoliseen toimijaan.

Haasteita alalle tuovat muun muassa kova kilpailu raaka-aineesta ja asiakkaista. Haastateltavat myös epäilivät, etteivät kaikki polttoaineet ole tasa-arvoisesti kohdeltuja poliittisessa päätöksenteossa, mistä esimerkkinä mainittiin turpeen ”hämmästyttävä hintavakaus”. Epävarmuuden tuojaksi alalle tunnistettiin myös päästökaupan yllättävät käänteet, jotka johtivat päästöoikeuksien hinnan romahtamiseen markkinoilla vuonna 2007. Haastatteluissa todettiin lisäksi, ettei metsäteollisuuden suhtautuminen metsäenergiayrittämiseen ole aina myönteistä, vaan koneyrityksien toivotaan keskittävän pääasialliseen liiketoimintaansa. Lisäksi koettiin metsäteollisuuden ja metsänhoitoyhdistysten toiminnan vääristävän toisinaan raaka-ainemarkkinoita.

Metsäkeskusten vetämiä kehittämisprojekteja pidettiin useimmiten hyvinä ja alan toimijoita tasapuolisesti kohtelevina. Metsänhoitoon ja energiapuun korjuuseen myönnettävät tuet nähtiin ainoaksi tavaksi pitää tällä hetkellä yllä tuotantoa. Toisaalta katsottiin, että markkinataloudessa kaikista tuista pitäisi päästä eroon. Tukiehtojen muuttumisen nähtiin luovan epävarmuutta toimintaympäristöön. Haastateltavat pitivät hyvänä asiana mahdollisuutta saada toimintaan investointitukia, elleivät ne aiheuta markkinahäiriöitä. Häiriö syntyy, jos tuetaan ”harrastelijan” tuloa alalle. Harrastelijat alihinnoittelevat työnsä, eivätkä hinnoittele sitä todellisten kustannusten perusteella. Metsäenergia on uusi ala myös käytettävän teknologian osalta. Teknologian kehittämisen vaarana pidettiin tilannetta, jossa liian nopeasti tuodaan käytäntöön koneita, jotka eivät todellisuudessa toimi nykyisen toimintaympäristön markkinaolosuhteissa.

Metsäenergiayritysten strategiset valinnat ja politiikan vaikutukset

Metsäenergia-alan toimijoiden kuva toimintaympäristöstä ei haastattelujen perusteella ollut erityisen ruusuinen. Toimitusjohtajien haastatteluista oli kuitenkin nähtävissä keinoja, joilla tämän toimintaympäristön vaatimuksiin vastataan. Metsäenergiayrittäjät olivat tehneet selkeitä strategisia liiketoimintavalintoja, joilla pyrittiin vastaamaan erityisesti kilpailutilanteeseen. Tärkeimmäksi strategiseksi valinnaksi nousi esille yhteisyritysten muodostaminen. Tämä on mahdollistanut kevyen organisaatorakenteen, tehokkaan ja joustavan tuotantoketjujen ja raaka-aineen hankinnan hallinnan, konekapasiteetin riittävyteen perustuvien skaalaetujen aikaansaamisen sekä toimitusten luotettavuuden.

Päätelminä voidaan todeta, että aineettomilla tuotannontekijöillä on vaikutusta kilpailukykyyn tilanteessa, jossa muiden tuotannontekijöiden (koneet, raaka-aine) kohdalla ei ole mahdollista merkittävästi erottautua kilpailijoista. Kilpailukykyyn

muodostamisen näkökulmasta keskeiseksi nousee kyky yhdistää olemassa olevat tuotannontekijät uudella, innovatiivisella tavalla. Kilpailukyky voi perustua joko kustannustehokkuuteen tai lopputuotteen parempaan laatuun ja jalostusarvoon tai näiden molempien osatekijöiden hallintaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että metsäenergiayrityksissä kilpailukykyä etsitään laajalaisesti. Esimerkiksi skaalaetujen etsintä on osa kustannuskilpailukyyn tavoittelua, kun vastaavasti toimitusten luotettavuuteen panostaminen on osa jalostusarvon nostamista. Molemmat kyseisistä kilpailukyyn osatekijöistä edellyttävät metsäenergiayrityksiltä toimivia yhteistyösuhteita, jotka edelleen suurelta osin perustuvat aineettomien tuotannontekijöiden hyödyntämiseen. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tehtyjen tietoisien strategisten valintojen voitiin todeta olevan olennainen osa metsäenergia-yrityttäjäyttä. Tämä viittaa siihen, että koneyrityttäjäydessä ollaan eräällä tavalla irtautumassa itsensä työllistävästä yrityttäjäydestä tai elämäntapayrityttäjäydestä ja siirtymässä kohti liiketaloudellisempaa yritystoiminnan harjoittamista.



Kuva 17. Kun aineelliset tuotannontekijät, kuten koneet ja raaka-aine ovat yrityksillä pitkälti samat, korostuvat liiketoiminnassa osaaminen ja muut aineettomat tuotannontekijät. Kuva: Lauri Sikanen

Politiikan toimet vaikuttavat metsäenergia-alan toimintaympäristöön. Tavoiteltaessa yhteiskunnallisesta näkökulmasta yhä parempaa metsätalouden kannattavuutta ja laajempaa uusiutuvien energianlähteiden käyttöä olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös metsäalan pk-yritysten toiminnassaan kohtaamiin tosiasioihin ja niiden kautta muodostuneisiin toiveisiin. Poliittiset päätökset esimerkiksi turpeen syöttötariffista ei-

vät välttämättä tue uusiutuvan energian käytön lisäykseen liittyvää tavoitetta. Lisäksi myös päästökauppaa ohjauksena tulisi kehittää niin, ettei päästöoikeuden hinta romahda hallitsemattomasti.

Tulevaisuuden kilpailukyvyyn rakentamisessa osaamisen kaltaiset aineettomat tuotannontekijät ovat erityisesti korkean kustannustason maissa olennaisia myös raaka-aine- ja teknologiakeskeisillä yritystoiminnan aloilla. Koneyrittäjien kyky suunnitella ja kehittää liiketoimintaansa yhdistämällä aineettomia ja aineellisia tuotannontekijöitä uudella tavalla on osoitus siitä, että metsätalouden käytännön toimijoiden omaehtoinen kehittämistoiminta tulisi ottaa täysipainoisesti huomioon erilaisten kehittämissohjelmien suunnittelussa. Esimerkiksi bioenergia-alan edistämiseen tähtäävien rahoitusinstrumenttien vaikuttavuutta voitaisiin suurella todennäköisyydellä jatkossa parantaa, jos muun muassa t&k-tukia pystyttäisiin kohdistamaan nykyistä paremmin myös yritysten sisällä kriittisiksi tunnistetuille liiketoiminnan osa-alueille.

3.5 Pientaloasukkaista lämpöyrittäjille kasvumahdollisuuksia

Kaarlo Rieppo & Harri Solmio

Lämpölaitosten määrä on kasvanut viime vuosina viitisentoista prosenttia vuodessa. Vaikka lämpöyrittämisen kasvulle on vielä merkittävää potentiaalia nykyisenkaltaisissakin kohteissa (koulut, vanhainkodit, ym. kunnalliset sekä yritys kiinteistöt), saattaisi lämpöyrittäjyydelle löytyä perinteisten kohteiden lisäksi myös kokonaan uusia markkinoita pientalo-omistajien keskuudesta. Pientaloluokan lämpöyrittäminen soveltuisi hyvin kasvumahdollisuuksia hakevalle lämpölaitosluokan lämpöyrittäjälle tai vaikka mökkitalokkarin tarjoamaksi lisäpalveluksi.

Lämpöyrittäjien kiinnostus ja näkemykset

Lämpöyrittäjien kiinnostusta pientaloluokan lämmitykseen selvitettiin postikyselyllä, johon vastasi 36 eli neljäsnes niistä lämpöyrittäjistä, jotka olivat investoineet vuosina 2000–05 käynnistyneeseen lämpölaitokseen tai lämmityslaitteisiin.

Kaikki kyselyyn vastanneet lämpöyrittäjät olivat vähintään jossain määrin kiinnostuneet lämpöyrittäjätoiminnan laajentamisesta. Yli kolmanneksella niistä, jotka olivat kiinnostuneita lämpöyrittäjätoiminnan laajentamisesta, eivät laajentamismahdollisuudet olleet vielä tiedossa. Kolmella kymmenestä laajentaminen oli suunnitteilla ja joka kuudennella jo käynnissä. Joka viidennellä laajentaminen oli todennäköistä yli kolmen vuoden kuluessa.

Vastanneilla lämpöyrittäjätoiminta kannattavaa

Kolmellakymmenelläyhdeksällä vastanneista lämpöyrittäminen oli alkanut vuonna 2000 tai sen jälkeen ja viidellä ennen vuotta 2000. Lämpöyrittäjätoiminnan liikevaihto oli vuonna 2006 keskimäärin 139 000 (8 000–500 000) euroa. Hieman yli puolella toiminta oli kannattavaa ja vastaavasti hieman alle puolella tyydyttävästi kannattavaa.

Kukaan vastanneista ei pitänyt toimintaansa kannattamattomana eikä hyvin kannattavana.

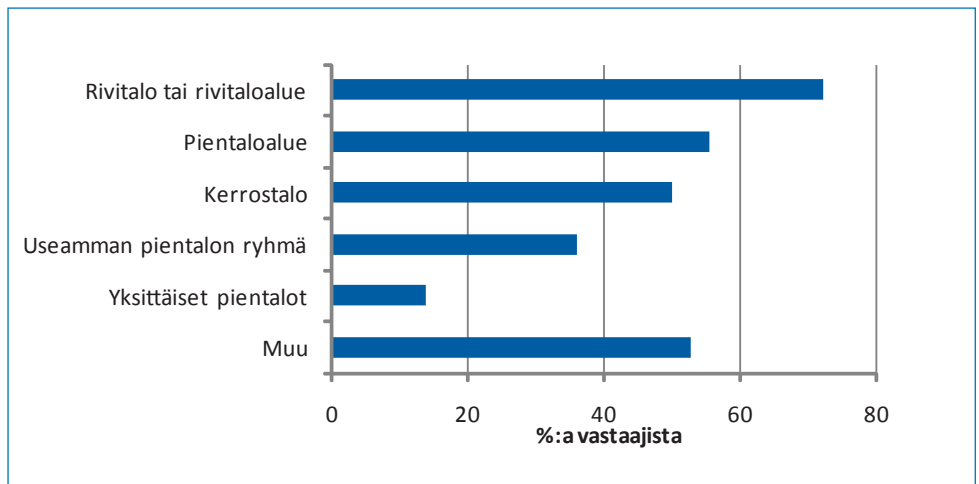
Lämpöyrittäjien tai lämpöyrittäjätoiminnassa mukana olevien henkilöiden määrä oli yksi, kaksi tai yli kymmenen kukin kahdeksassa tapauksessa. Lopuilla vastaajista toiminnassa oli mukana 3–10 henkilöä.

Kahdella kyselyyn vastanneista oli lämmitettäviä rakennuksia vain yksi. Puolella vastanneista lämmitettäviä rakennuksia oli vähintään kuusi. Ilmoitetut kpa-kattilatehot olivat 80–7 100 kilowattia.

Laajentaminen vaatii tarpeeksi lämmitystilavuutta

Nykyisten lämpöyrittäjien mielestä parhaiten lämpöyrittäjätoiminnan laajentamiseen soveltuisivat kohteet, joilla on lämmityskapasiteettia riittävästi. Tällaisia ovat pientaloalueet, rivitalot tai rivitaloalueet sekä kerrostalot (kuva 18). Harvat lämpöyrittäjistä pitivät yksittäisiä pientaloja mahdollisina lämpöyrittäjätoiminnan kohteina. Sen sijaan jo useamman pientalon ryhmä kohteena oli selvästi kiinnostavampi.

Kaksi kolmesta vastaajasta tarjoaisi pienkohteille palveluna mieluiten aluelämmitystä. Kiinteistökohtaista lämmitystä voisi tarjota 28 prosenttia vastaajista. Lähes puolet oli kiinnostunut tarjoamaan myös kokonaispalvelua eli konsultointia, laitteiston asennusta ja lämmöntuotantoa.



Kuva 18. Lämpöyrittäjätoiminnan laajentamiskohteiden sopivuus.

Laajennusmahdollisuudet

Hieman vajaalla puolella vastanneista oli nykyisessä lämmöntuotannossa vapaata kapasiteettia lämmöntuotannon laajentamiseksi uusiin kohteisiin. Valtaosa halusi kuitenkin laajentaa toimintaa uudella lämpölaitoksella. Sopivia uusia kohteita lämpöyrittäjätoiminnan laajentamiseksi oli tiedossa reilulla 80 prosentilla vastanneista. Lähes

puolella tällainen kohde oli rivitalo tai -taloalue. Neljänneksellä se oli puolestaan kerrostalo tai -alue ja samoin neljänneksellä pientaloalue. Monilla oli tiedossa useampi kuin yksi potentiaalinen kohde.

Lähes viidennes lämpöyrittäjistä arvioi toimintansa olevan kolmen vuoden kuluttua merkittävästi laajempaa kuin nykyisin. Neljällä kymmenestä toiminta todennäköisesti laajenee ja samalla määrällä toiminta pysynee nykyisellä tasolla. Kukaan ei ilmoittanut toiminnan supistuvan tai päättyvän. Polttoaineen saatavuus ei 72 prosentin mielestään asettanut rajoituksia lämpöyrittäjätoiminnan laajentamiselle.

Pientaloasukkaiden kiinnostus ja näkemykset

Tutkimuksen toinen vaihe eli asukaskyselyt toteutettiin Tuusulassa, Hauholla ja kahdessa kohteessa Lohtajalla (Lohtajan taajama, Marinkainen). Kokonaisvastausprosentti oli 28,4. Yli puolessa kyselyyn vastanneista talouteen kuului kaksi henkilöä. Toiseksi yleisin oli neljän hengen talous, joita oli joka viides. Yhden hengen talouksia oli keskimäärin 8 %. Keskimäärin talouteen kuului 2,7 henkilöä.

Suora sähkölämmitys yleisin

Yleisin asunnon päälämmitystapa oli suora sähkölämmitys, joka oli 37 prosentissa asunnoista. Toiseksi yleisin oli öljykeskuslämmitys (29 %). Varaava sähkölämmitys oli 12 prosentilla. Puuta jossakin muodossa käytettiin päälämmitystapana 15 prosentissa asunnoista. Paikkakunnittain oli merkittäviä eroja eri päälämmitysmuotojen yleisyydessä. Tähän oli yhtenä syynä eri-ikäinen rakennuskanta ja tämän seurauksena asunnon päälämmitysjärjestelmän käyttöönottovuosi.

Lähes neljässä viidestä niistä asunnoista, jotka oli rakennettu 60-luvulla tai aiemmin, oli lämmitysjärjestelmä uusittu. 70-luvun asunnoissa lämmitysjärjestelmä oli uusittu joka neljänteen ja 80-luvun asunnoissa kolmeen prosenttiin. Tätä uudemmissa asunnoissa oli kaikissa alkuperäinen lämmitysjärjestelmä.

Jokaisella paikkakunnalla vähintään puolella vastaajista asunnon vuotuiset lämmityskulut olivat 500–1 500 euroa.

Viidesosa tyytymättömiä nykyiseen lämmitysjärjestelmään

Reilu neljä viidestä (82,7 %) oli joko erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen ja siten hieman alle joka viides (17,3 %) puolestaan tyytymätön tai erittäin tyytymätön nykyiseen asunnon päälämmitysjärjestelmään.

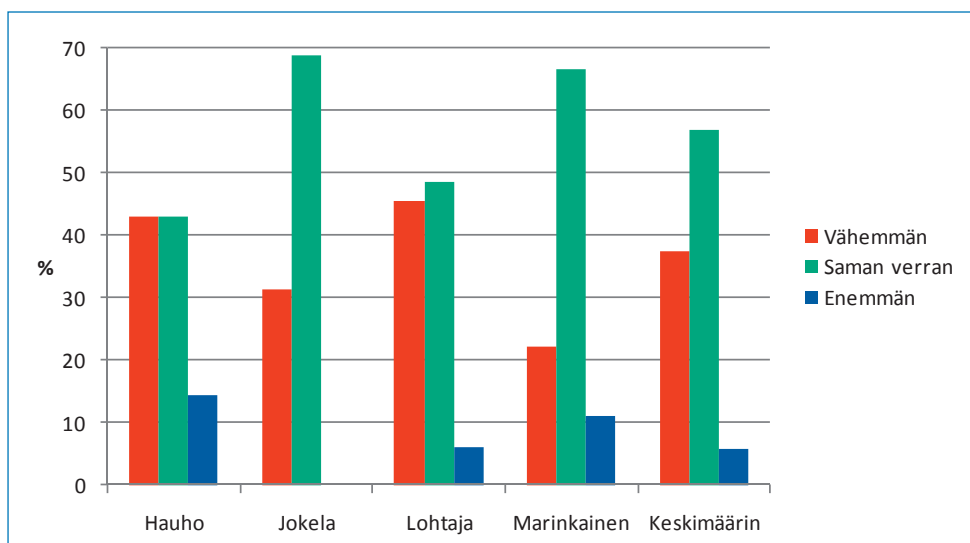
Päälämmitysjärjestelmän vaihtoa oli harkinnut 28 prosenttia vastaajista. Useimmat mieltivät vaihtoehdoksi kauko- tai aluelämpöä tai maalämpöä.

Kaukolämmöstä kiinnostuneita puolet

Lähes puolet vastaajista ilmoitti olevansa kiinnostunut kaukolämmöstä, jos alueella olisi sitä saatavissa. Kaukolämmöstä kiinnostuneista reilut neljä kymmenestä oli sitä mieltä, että kaukolämpöön liittyminen saisi maksaa enintään 1 000–2 000 euroa.

Kymmenesosa olisi valmis maksamaan liittymismaksuna 5 000–10 000 euroa, mutta kukaan ei enemmän.

Jos nykyiset asunnon vuotuiset lämmityskulut olivat korkeintaan 1 500 euroa, oltiin kaukolämmöstä valmiita maksamaan saman verran. Tätä suuremmilla asunnon lämmityskuluilla kaksi kolmasosaa vastaajista oli halukas maksamaan kaukolämmöstä nykyisiä asunnon lämmityskuluja vähemmän. Kuvassa 19 on esitetty, kuinka paljon oltiin valmiita maksamaan kaukolämmöstä verrattuna asunnon nykyisiin lämmityskustannuksiin.



Kuva 19. Paljonko kaukolämpö saisi maksaa verrattuna asunnon nykyisiin lämmityskuluihin.

Lämpöpalvelun kiinnostavuus riippuu tarpeesta

Vastaajilta tiedusteltiin kiinnostusta ostaa uusi lämmitysjärjestelmä (esim. pellettilämmitys) yrittäjältä palvelupakettina siinä tapauksessa, että nykyinen päälämmitysjärjestelmä vaatisi uusimista. Vastausvaihtoehtoina olivat ostaa koko palvelupaketti, joka sisältäisi järjestelmän suunnittelun, asentamisen ja lämmöntuotannon tai vain osa palvelupaketista. Niistä vastaajista, jotka olivat tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä asunnon nykyiseen päälämmitysjärjestelmään, lähes joka toinen oli kiinnostunut ostamaan koko palvelupaketin ja vähintään osasta palvelupakettia oli kiinnostunut näistä vastaajista 70 prosenttia (taulukko 8).

Vastanneista 13 prosenttia oli kiinnostunut muodostamaan vähintään kahden lähi-naapurin kanssa pienlämpöverkon (esim. yhteinen pellettilämmitys). Kahdeksalla prosentilla vastaajista ei ollut pienlämpöverkkoon sopivia lähitaloja.

Neljäsosa vastanneista olisi kiinnostunut ostamaan palvelun, jossa alueella toimiva yrittäjä huolehtisi lämmön tuottamisesta vastaajan kiinteistössä sijaitsevalla lämmitys-

laitteella, esim. pellettilämmityksellä. Päälämmitysjärjestelmän vaihtoa harkinneilla oli tällaiseen palveluun tuplasti niin suuri kiinnostus kuin lämmitysjärjestelmän vaihtoa harkitsemissa.

Taulukko 8. Kiinnostus ostaa uusi lämmitysjärjestelmä yrittäjältä palvelupakettina, jos asunnon nykyinen päälämmitysjärjestelmä vaatisi uusimista.

Vaihtoehtoiset palvelupaketit	Lämmitysjärjestelmään tyytyväiset	Lämmitysjärjestelmään tyytymättömät	Keskimäärin
Suunnittelu, asennus ja lämmöntuotanto	26,7	45,0	30,0
Suunnittelu ja asennus	6,7	15,0	8,2
Suunnittelu	5,6	10,0	6,4
Asennus	4,4	0,0	3,6
Ei kiinnostunut	56,7	30,0	51,8
Yhteensä	100,0	100,0	100,0

Pientalot kaukolämpöön – käytännön esimerkki

Käytännön esimerkkinä tarkastellaan hakelämpölaitosta, jolla nykyisin lämmitetään vanhainkotiä sekä yhtä rivi- ja yhtä palvelutaltoa. Lämpökeskuksen kpa-kattilateho on 300 kilowattia. Lähistöllä sijaitsee parikymmentä pääasiassa öljyllä lämpiävää 1970-luvun lopun omakotitaloa.

Lämpölaitoksen pääoma-, polttoaine- ja muut muuttuvat kulut myytävää megawattituntia kohden laskettiin nykyiselle 730 megawattitunnin vuotuiselle lämmönmyynnille sekä 200 megawattitunnin lisälämmönmyynnille lähiympäristön pientaloille. Nykyiset myydyin lämmön kustannukset olivat 52,24 euroa megawattitunnille. Kustannukset kasvoivat 57,90 euroon megawattituntia kohden, kun lämmönjakoverkkoa laajennettiin pientalojen lämmitykseen. Kustannuksia nostivat eniten lämmönjakoverkon nettoinvestointikulut, myytävän lämmön talokohtaiset mittauslaitteet sekä verkostohäviö. Laskelmassa oletettiin kymmenen pientalon liittyvän lämpöasiakkaiksi. Tarvittavan lämmönjakoverkon yhteispituus oli 800 metriä.

Kaukolämmön kilpailukyky pientalossa

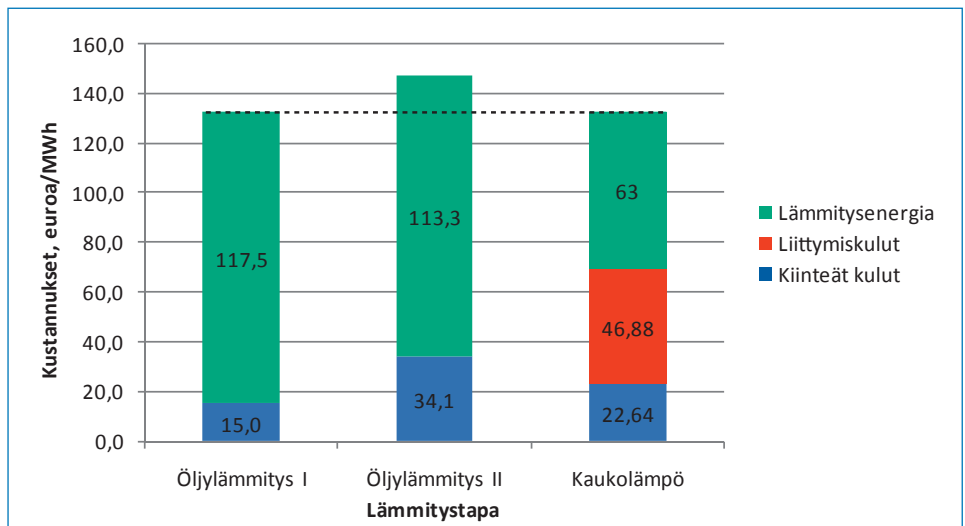
Esimerkkitalona on yksi kymmenestä laskelmassa mukana olevista pientaloista. Vuonna 1977 valmistuneen pientalon lämmitettävä pinta-ala on 120 neliometriä ja lämmönkulutus 20 megawattituntia vuodessa. Talon öljylämmitysjärjestelmän vuosihyötysuhde on 80 prosenttia.

Kuvassa 20 on esitetty esimerkkitalon lämmityskulut megawattituntia kohden talon nykyisessä öljylämmityksessä, saneeratussa öljylämmityksessä (uusittu öljykattila ja -poltin, vuosihyötysuhde 83 %) sekä vaihtoehtoisen kaukolämmön kulut nykyiseen öljylämmityksen kustannukseen nähden ekvivalenttisella eli vastaavalla lämpöenergian hin-

nalla. Öljyn hintana käytettiin Öljy- ja Kaasualan Keskusliiton julkaiseman kevyen polttoöljyn kesälaadun kuluttajahinnan keskiarvoa huhti–syyskuussa 2008 (94 senttiä/litra).

Kaukolämmön kiinteät kulut, 22,64 euroa megawattitunnille, muodostuivat lämmönostajan investoimasta kaukolämmön lämmönjakokeskuksesta ja sen asennuskuluista. Takaisinmaksuaika oli 15 vuotta ja korko viisi prosenttia. Kaukolämpöön liittymiskulut olivat 46,88 euroa megawattitunnilta, ja ne koostuivat lämpöyrittäjän investoimasta lämmönjakoverkosta sekä lämpöenergian mittauslaitteista. Energiamaksun osuudeksi muodostui 63 euroa megawattitunnilta.

Laskelman valossa esimerkkitalon liittyminen lämpöyrittäjän kaukolämpöverkkoon oli vuoden 2008 polttoöljyn hintatasolla kannattavaa, etenkin siinä tapauksessa, että talon öljylämmitysjärjestelmässä olisi lähivuosina edessä investointeja kattilaan, savuhormiin, öljysäiliöön tai -polttimeen. Jotta hanke olisi taloudellisesti houkutteleva myös lämpöyrittäjälle, tulisi kaukolämpöön liittyvien pientaloasiakkaiden lukumäärän olla mieluummin suurempi kuin tässä käytetty 10 pientaloa.



Kuva 20. Esimerkkitalon nykyisen (I) ja saneeratun (II) öljylämmityksen kiinteät kulut ja polttoainekulut (euroa/MWh) sekä lämpöyrittäjän toimittaman kaukolämmön kiinteät kulut, liittymiskulut kaukolämpöverkkoon ja lämpöenergian ekvivalenttihinna lasketussa lämmitysvaihtoehdossa.

Tarkastelu

Tarkoituksena hankkeella oli paitsi selvittää yleisesti kiinnostus pientaloluokan lämpöyrittämiseen myös tuoda konkreettista tietoa potentiaalisille tämäntyyppisille lämpöyrittämisen kohteille.

Kysyttäessä kiinnostusta lämpöyrittäjätoiminnan laajentamiseen jo lämpöyrittäjätoiminnassa mukana olevilta oli varsin luonnollista, että he eivät olleet kiinnostuneita kovin pienistä lämmityskohteista, kuten yksittäisistä pientaloista. Kuitenkin jo useam-

man pientalon ryhmä kohteena oli kiinnostavampi. Valtaosalla olikin jo tiedossa sopivia kohteita lämpöyrittöstoiminnan laajentamiseksi.

Asukaskyselyyn vastasivat parhaiten niiden alueiden asukkaat, joiden alueella lämpöyrittöstoiminnan laajentaminen ja sitä kautta kaukolämpöön liittymisen mahdollisuus olivat konkreettisimmat. Vastauskiinnostusta lisäsi myös sopivassa iässä oleva lämmityslaitekanta.

Vajaa viidesosa asukaskyselyyn vastanneista ei ollut tyytyväinen nykyiseen asunnon lämmitysjärjestelmään, mutta kuitenkin tätä enemmän eli 28 prosenttia oli niitä, jotka ilmoittivat harkinneensa päälämmitysjärjestelmän vaihtoa.

Kiinnostus lämpöyrittäjän tai -yrityksen toimittamaan kaukolämpöön oli asukaskyselyihin vastanneiden keskuudessa merkittävä, mutta maksuhalukkuus rajoittui korkeintaan nykyisten lämmityskulujen suuruuteen. Edullinen kaukolämmön hinta olisi siten yksi tärkeimmistä syistä vaihtaa nykyinen päälämmitysjärjestelmä kaukolämpöön.

Jos ei oltu tyytyväisiä asunnon nykyiseen päälämmitysjärjestelmään, oltiin varsin kiinnostuneita ostamaan uusi lämmitysjärjestelmä yrittäjältä palvelupakettina. Naapurien kanssa muodostettaviin pienlämpöverkkoihin kiinnostus oli sen sijaan melko laimeaa.

Kaukolämmön edut tulevat parhaiten esiin suurten liike- ja asuinrakennusten lämmityksessä. Kaukolämmöllä on kuitenkin hyviä ominaisuuksia myös pientaloasukkaille. Se on toimintavarma, paloturvallinen, käyttäjäystävällinen sekä helppokäyttöinen lämmitysmuoto, joka ei tarvitse valvontaa. Kaukolämpö on usein myös ympäristön kannalta puhtaampi ja vähäpäästöisempi lämmitysmuoto kuin talokohtaiset lämmitysjärjestelmät.

Uusilla kaava-alueilla pientalojen lämmitystavat ratkaistaan vuosikymmeniksi eteenpäin. Kaukolämmitys edistäisi uusilla alueilla puhdasta ja viihtyisää asuinympäristöä.

Taloudellinen kaukolämpöverkko vaatii melko tiheän yhdyskuntarakenteen. Näin ollen kaava-alueen lähes kaikki rakennukset tulisi voida liittää kaukolämpöön. Lämpöyrittäjän kannalta tilanne olisi paras, jos kaukolämpöverkko voitaisiin rakentaa kerralla valmiiksi.

3.6 Pienet sahayritykset tavoittelevat maltillista kasvua

Riitta Backman

Piensahaksi määritellään yritys, jonka vuosittainen tuotantomäärä on alle 5 000 kuutiometriä valmista sahatavaraa. Tällaisia yrityksiä on Suomessa Sahayrittäjät ry:n arvion mukaan noin 1 500 kappaletta. Niiden vuosittainen puunkäyttö on noin kolme miljoonaa kuutiometriä ja ne tuottavat sahatavaraa 1,5 miljoonaa kuutiometriä vuodessa. Piensahauksen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosikymmenien aikana ja samalla piensahojen määrä on vähentynyt. Eniten ovat vähentyneet aivan pienet, kiertävät rahtisahat. Niiden määrä on vähentynyt maatalojen vähenemisen myötä. Jäljelle jääneiden piensahojen toiminta on entistä ammattimaisempaa ja kapasiteettia on

niin paljon, että piensahojen kokonaistuotantomäärä ei ole laskenut, vaikka sahalaitoksia onkin vähemmän.

Toimintaympäristön muutos on tehnyt piensahayrittämisestä entistä haasteellisempää, ja se edellyttää yrittäjältä uudenlaista liiketoimintaosaamista. Muutoksessa jäljelle jääneet yritykset ovat tavoitelleet kasvua investoinneilla ja kapasiteetin lisäyksellä sekä etsimällä uusia markkinoita.

Tässä osatutkimuksessa kartoitettiin pienten sahayritysten kasvua, kasvutavoitteita ja -keinoja sekä kasvuhakuisuutta postikyselyn avulla syksyllä 2007. Postikyselyn kohderyhmää laajennettiin piensahojen ulkopuolelle siten, että kysely lähetettiin yrityksille, joiden tuotantomäärä oli 1 000–30 000 kuutiometriä vuodessa. Yrityshaastatteluun valittiin yhdeksän case-yritystä, jotka olivat postikyselyn perusteella kasvukykyisiä ja kasvuhakuisia. Haastattelussa selvitettiin yritysten kasvuhakuisuutta, kasvukykyä, markkinoita ja kilpailuetuja. Viime vuosien toiminnan kannattavuutta ja taloudellista kasvua tarkasteltiin taloudellisten tunnuslukujen avulla. Postikyselyn ja haastattelujen lisäksi kasvuteemaa käsiteltiin keväällä 2010 piensahayrittäjien työpaikoissa, joihin osallistui 70 yrittäjää.

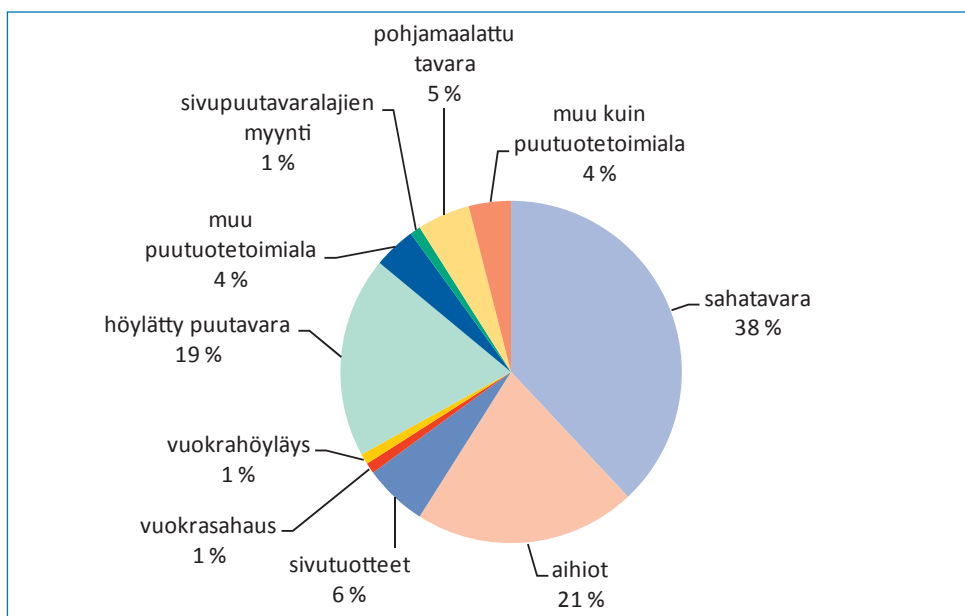
Postikyselyn perusteella kasvutavoitteisiin pyritään piensaha-alalla maltillisesti. Liiketoiminnan kasvua tavoittelevat yritykset ilmoittivat pyrkivänsä hitaaseen kasvuun eri liiketoiminnan alueilla. Suurimmalla osalla myös kasvustrategia oli harkitseva: voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli vähän ja yritykset pyrkivät joko kasvamaan mahdollisuuksien mukaan tai säilyttämään asemansa markkinoilla. Kyselyn perusteella useimmin kasvua hankaloittavat tekijät olivat henkilöstön palkkaamiseen liittyvät ongelmat, raaka-aineen saatavuus ja hinta sekä kireä kilpailutilanne. Usein mainittuja tekijöitä olivat myös myynti- ja markkinointiosaamisen puute, kasvun vaatimien innovaatioiden puuttuminen sekä puutteet suuremman yrityksen johtamistaidoissa.

Kasvuyritysten suurin asiakasryhmä puutavara- ja rakennusliikkeet

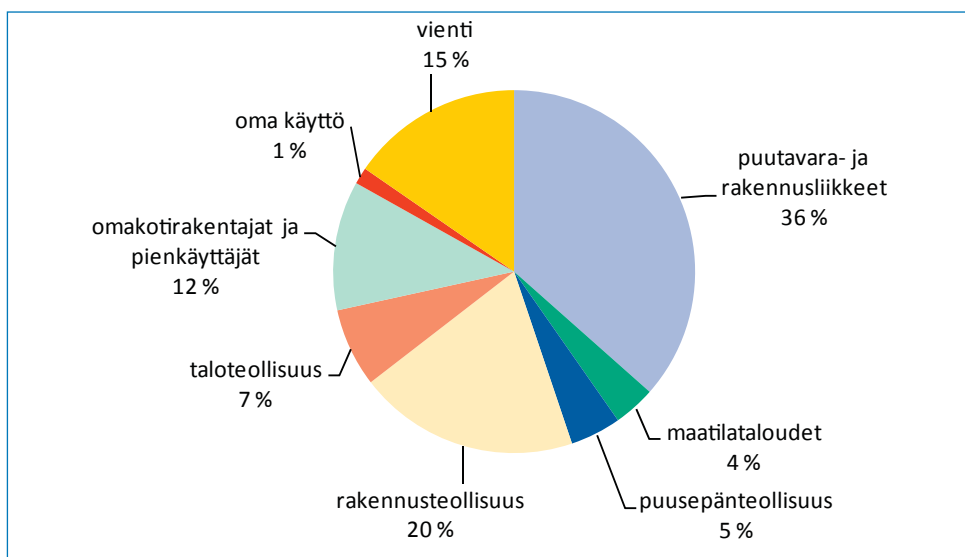
Yrityshaastatteluun valittiin postikyselyn perusteella yritykset, joiden liikevaihdon vuotuinen kasvu oli edellisten kolmen vuoden aikana ollut keskimäärin yli viisi prosenttia. Haastatteluun valikoituneiden kasvuyritysten liikevaihto vaihteli 300 000 euron ja liki yhdeksän miljoonan euron välillä. Yritykset olivat kooltaan keskimäärin suurempia kuin postikyselyyn vastanneet yritykset. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pienimmät yritykset eivät olleet kasvuyrityksiä liikevaihdon kasvulla mitattuna.

Kasvuyritysten liikevaihdosta keskimäärin 40 prosenttia koostui sahatavaran (kui-vatun tai tuoreen) myynnistä. Sekä aihoiden että höylätyn sahatavaran osuus liikevaihdosta oli noin viidennes. (kuva 21)

Yritysten suurin asiakasryhmä oli puutavara- ja rakennusliikkeet (37 prosenttia myynnistä). Rakennusteollisuuden osuus myynnistä oli 20 prosenttia, ulkomaankaupan 15 prosenttia, omakotirakentajien ja pienkäyttäjien 11 prosenttia ja taloteollisuuden seitsemän prosenttia. Pienempiä asiakasryhmiä olivat maatilataloudet ja puusepänteollisuus. (kuva 22)



Kuva 21. Kasvuyritysten tuotteiden ja palvelujen osuus liikevaihdosta vuonna 2007.



Kuva 22. Kasvuyritysten asiakasryhmien osuus liikevaihdosta vuonna 2007.

Yrityshaastatteluun osallistuneista yrityksistä kuusi oli perheyrityksiä. Lopuissa kolmessa yrityksessä oli useampia omistajia. Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut yrittäjäkokemusta ennen nykyisen yrityksen perustamista. Sen sijaan saha-alan työkokemusta oli ennestään kuudella yrittäjällä yhdeksästä.

Yrittäjien koulutus vaihteli peruskoulusta ammattikorkeakoulututkintoon. Kaikki yrittäjät olivat osallistuneet jatkokoulutuksiin, jotka liittyivät esimerkiksi johtamiseen, taloushallintoon ja markkinointiin. Puolet yrittäjistä koki tarvitsevansa taloushallinnon ja kolmasosa liikkeenjohdon lisäkoulutusta. Yksittäiset yrittäjät olivat kiinnostuneita myös markkinoinnin, kielten ja tuotantotekniikan opinnoista.

Yrityksen talous kunnossa

Haastatteluun osallistuneiden yritysten keskimääräinen vuotuinen liikevaihdon kasvu oli 11,8 prosenttia 2005–2007 ja 11,6 prosenttia 2003–2007.

Kasvuyritysten kannattavuuden tunnusluvut olivat kohtuullisen hyviä. Nettotulos oli keskimäärin 3,5 prosenttia edellisten sekä kolmen että viiden vuoden ajanjaksolla tarkasteltuna. Käyttökateprosentti oli hieman alle 10. Työteho-seuran ”Piensahojen menestystekijät”-tutkimuksen (Hourunranta & Backman 2005) mukaan piensahayritystä, jonka nettotulos pysytteli positiivisena, pidettiin menestyvänä yrityksenä.

Muista kannattavuuden tunnusluvuista kokonaispääoman tuotto oli keskimäärin 11,7 prosenttia edellisten kolmen vuoden aikana ja 12,4 prosenttia edellisten viiden vuoden aikana. Sijoitetun pääoman keskimääräiset tuotto prosentit olivat 16,6 (edelliset kolme vuotta) ja 17,3 (edelliset viisi vuotta).

Kasvuyritysten maksuvalmius oli hyvä. Tilinpäätöshetkellä maksuvalmiuden tunnusluku Quick Ratio oli keskimäärin 1,6 edellisten viiden vuoden ajanjaksolla.

Myös vakavaraisuuden tunnusluvuilla mitattuna kasvuyritykset menestyivät suhteellisen hyvin. Edellisten kolmen vuoden aikana omavaraisuusaste oli keskimäärin 27,4 prosenttia ja viiden vuoden aikana hieman yli 30 prosenttia. ”Piensahojen menestystekijät”-tutkimuksessa mukana olleiden yritysten vakavaraisuutta pidettiin hyvänä, jos omavaraisuus oli yli 20 prosenttia.

Vain harvalla on tietoinen kasvustrategia

Valtaosa haastatteluun osallistuneista yrityksistä kuvasi kasvutavoitteitaan realistisiksi ja maltillisiksi. Haastatteluun osallistuneet yritykset olivat kuitenkin selvästi kasvuhakuisempia kuin postikyselyyn vastanneet. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kasvuyritykset pyrkivät kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Postikyselyyn vastanneista vain noin puolella oli kasvupyrkimyksiä. Loput pyrkivät joko säilyttämään asemansa, kasvutavoitteita ei ollut tai yritystoiminta oli loppumassa lähivuosina. Valtaosa vastaajista arveli, että oman yrityksen kasvuhakuisuus oli samalla tasolla kuin kilpailijoilla.

Vain kahdella yrityksellä yhdeksästä kasvu oli perustunut tietoiseen kasvustrategiaan. Neljällä yrityksellä kasvu oli perustunut yleiseen kasvupyrkimykseen ja kahdella kasvu oli tapahtunut ilman tietoista pyrkimystä. Yksi yritys ei osannut tarkentaa kasvustrategiaansa.

Kuudella yrittäjällä kasvu oli toteutunut tavoitteiden mukaisesti tai ylittänyt tavoitteet. Tärkeimpinä syinä kasvun toteutumiseksi pidettiin markkinoiden ja kilpailutilanteen positiivista kehittymistä, hyviä yhteistyökumppaneita, tuotannon ja teknologian kehittämistä ja rahoituksen järjestymistä. Kolmessa yrityksessä kasvu ei puolestaan

ollut toteutunut aivan tavoitteiden mukaisesti. Syiksi tähän arveltiin markkinoiden ja kilpailutilanteen kiristymistä ja sitä, että liiketoiminnan kasvattaminen olisi aiheuttanut liikaa riskejä.

Tärkein liiketoiminnan tavoite kasvuyrityksillä oli kannattavuuden ja pääoman tuottoasteen parantaminen. Seuraavaksi tärkeimmiksi nousivat tyytyväiset asiakkaat ja omistajan kohtuullinen toimeentulo. Nämä tavoitteet nousivat kasvutavoitteita tärkeämmiksi. Kasvu liikevaihdolla tai henkilömäärällä mitattuna tai markkina-alueen laajentaminen eivät nousseet kasvuyritysten ykköstavoitteiksi. Liiketoiminnan tavoitteet olivat kasvuyrityksillä samanlaisia kuin postikyselyyn vastanneilla yrityksillä: suuremmista yrityksistä valtaosa piti kannattavuuden ja tuottoasteen parantamista tärkeimpänä liiketoiminnan tavoitteena. Pienempien yritysten ryhmässä tärkeimmiksi nousivat yrittäjän kohtuullinen toimeentulo ja tyytyväiset asiakkaat.

Vaikka kasvutavoitteet olivat maltillisia, yrittäjät olivat valmiita panostamaan yritystoiminnan kehittämiseen. Haastattelussa vastaajat arvioivat omaa innovatiivisuuttaan ja riskinottohalukkuuttaan asteikolla 1–5. Molempien osalta keskiarvo oli 3,8.

Pienet sahayritykset toimivat tyypillisesti paikallisilla markkinoilla. Paikallisuus nousi esiin myös kasvuyritysten kohdalla. Haastateltujen yrittäjien mukaan markkina-alueen laajentaminen ei ole tärkein tekijä kasvuyrityksissä, vaan erikoistuotteille on kysyntää myös lähialueilla.

Kasvuyrityksillä näyttää olevan usko piensaha-alan tulevaisuuteen. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki yritykset aikoivat kasvattaa joko tuotantomäärää tai tuotteiden lukumäärää lähivuosien aikana. Lähes kaikki yritykset suunnittelivat myös uusia investointeja. Kolmannes pyrkii kehittämään yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Lähes kaikki kasvuyritykset olivat käyttäneet joitakin julkisia tai yksityisiä palveluja kasvun toteuttamiseksi. Yleisimmin käytetyt julkisten yrityspalvelujen tarjoajat olivat TE-keskus (ELY-keskus) ja Finnvera. Yksityisiä palveluja oli käytetty vähemmän. Yksittäiset yrittäjät olivat käyttäneet esimerkiksi rekrytointi- tai kansainvälistymispalveluja. Liikkeenjohdon konsultointipalveluja tai rahoitusneuvontaa ei ollut käyttänyt yksikään vastaajista.

Kasvuyritysten tärkeimmät kilpailukeinot olivat tämän yrityshaastattelun perusteella samoja kuin aikaisemmissakin piensahatutkimuksissa. Asiakaspalvelun joustavuus, asiakaslähtöisyys sekä toimitusnopeus ja -varmuus nousivat tässäkin haastattelussa esille. Kaksi kolmasosaa mainitsi lisäksi hyvät ja laadukkaat tuotteet. Yksittäiset vastaajat toivat esille myös laajan tuotevalikoiman, laadukkaan raaka-aineen, tuotantotekniikkaan panostamisen ja työvoiman pysyvyyden.

Ongelmina yrityksen pienuus ja yrittäjään henkilöityminen

Yrityksen pienuus ja yrittäjään henkilöityminen ovat ongelmia pienyritykselle. Yritystoiminnan kasvua rajoitti haastattelun perusteella useimmin kireä taloustilanne, suuret henkilöstökulut ja osaavan työvoiman heikko saatavuus. Yksittäiset vastaajat mainitsivat heikkoutena vientiosaamisen ja kokonaislogistiikan vähäisyyden, asiakkaiden vaihtelevan maksukyvyn, huonosta sijainnista aiheutuvat suuret kuljetuskustannukset ja rakentamisen kausiluonteisuuden.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä sisäistä ja ulkoista kasvua hankaloittavaa tekijää. Sisäisistä tekijöistä useimmin mainittiin suuret henkilöstökulut ja kasvun vaatimien innovaatioiden puute. Muita yksittäin mainittuja syitä olivat myynti- ja markkinointiosaamisen puuttuminen, vientiosaamisen puute, raaka-aineen saatavuus, puutteet verkostoitumisvalmiuksissa, talousosaamisessa ja johdon osaamisessa sekä automaation vähäisyys.

Ulkoisista tekijöistä merkittävin oli kireä taloustilanne. Muita useammin mainittuja tekijöitä olivat osaavan työvoiman heikko saatavuus ja vientikaupan käynnistämisen kustannukset. Yksittäiset yrittäjät mainitsivat myös sopivien yhteistyökumppaneiden puuttumisen, kasvun vaatiman rahoituksen saantivaikeudet, lainsäädännön vaatimukset ja heikon markkinatilanteen.



Kuva 23. Pienten sahojen vahvuuksia ovat asiakaslähtöisyys, toimitusnopeus ja -varmuus, laadukkaat tuotteet ja laaja tuotevalikoima. Kuva: Raimo Etelä.

4 PÄÄTELMÄT

4.1 Kootut johtopäätökset

Pekka Ripatti

Kasvuteeman valitseminen metsä- ja puutuotealan pienyritysten tutkimus- ja kehittämiskohteeksi oli monin tavoin perusteltua. Yritysten kasvu luo yleensä uusia työpaikkoja ja kasvattaa bruttokansantuotetta. Edellisen, 1990-luvun laman jälkeen metsä- ja puutuotealalle syntyi uusia työpaikkoja alalla jo toimineiden yritysten kasvaessa. Eri mittareiden mukaan kasvuyritykset ovat kuitenkin harvinaisia, ja Suomessa on vähän kasvuhakuisia yrityksiä muihin Euroopan maihin verrattuna. Yritysten määrän kasvattaminen ei ole kuitenkaan isetarkoitus, vaan talous- ja yrittäjyyspolitiikan tavoitteena voidaan pitää yrityssektorin kasvu- ja työllistämisedellytysten tukemista.

Yrityksen kasvua voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, ja yritykset voivat kasvaa pääsääntöisesti kolmella tavalla. Ne voivat kasvattaa nykyistä liiketoimintaansa myyntiä lisäämällä eli orgaanisesti markkinaosuuden kasvun tai markkina-alueen laajentumisen kautta. Uuden liiketoiminnan perustaminen uudelle alueelle eli diversifiointi on toinen tapa kasvaa. Kolmas ja hyvin yleinen kasvutapa on yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen yritysostojen tai fuusioiden kautta.

Yrityksen kokoa on perinteisesti mitattu yrityksen henkilömäärällä ja tarkemmin ottaen henkilöiden vuosityöpanoksella. Pienyrityksen henkilömäärän rajana on käytetty 50 työntekijää ja keskisuuren yrityksen henkilömäärän rajana 250 työntekijää. Erikseen käytetään vielä 10 työntekijän rajaa mikroyritysten määrittelyssä. Metsä- ja puutuotealalla yritysten keskikoko henkilömäärällä tarkasteltuna on alle viisi henkilötyövuotta yritystä kohden, ja siksi ne voidaan lukea mikroyrityksiksi. Vain kahdella toimialalla, puutalojen valmistuksessa ja puusepänteollisuudessa, on keskimäärin yli 10 työntekijää. Parikymmentä vuotta sitten metsä- ja puutuotealalla yrityksiä oli noin 10 000 kappaletta ja kymmenen vuotta myöhemmin noin 8 000. Tuoreimpien tietojen mukaan metsä- ja puutuotealan yrityksiä on noin 7 500 kappaletta, ja ne työllistävät arviolta 35 000 henkilöä.

Puunkorjuuyrityksiä on noin 2 500 ja puunkuljetusyrityksiä noin 1 500. Ne työllistävät yhteensä noin 9 000 henkilöä. Yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä perheyrityksiä. Molemmilla toimialoilla on yhä useampia suuria yrityksiä, jotka ovat kasvattaneet liikevaihtoa sekä hankkimalla lisää kalustoa että myös lisäämällä alihankintaa ja perustamalla uutta liiketoimintaa. Toisaalta yhä useampi pieni toimija on siirtynyt näiden kasvuyritysten alihankkijoiksi. Laajentuneet kasvumahdollisuudet ovat muokanneet joistakin yrityksistä varsin monialaisia, joiden toimintaan kuuluu puunkorjuun ja -kuljetuksen lisäksi myös puuenergia ja muita palveluita.

Selvänä trendinä puunkorjuu- ja kuljetusyrityksissä on diversifioituminen. Yhä useampi yrittäjä kasvaa toiselle toimialalle, joka tukee varsinaista liiketoimintaa. Metsäkoneyrittäjien joukossa onkin useita yrittäjiä, joiden pidemmän aikavälin tavoitteena

on kasvaa laaja-alaisiksi puuhuollosta vastaavaksi yrityksiksi. Asiakkaatkin ovat halunneet avain- ja alueyrittäjiä, ja kasvu on ollut osin asiakasvetoista. Puunkuljetusalalla tavoitteet ovat maltillisempia, vaikka diversifioituminen yleistyy sielläkin. Diversifiointi parantaa puunkuljetusalalla kannattavuutta myös siksi, että se vähentää kelirikon aikana seisokkeja, kun kuljettajia voidaan sijoittaa toisiin vastaaviin tehtäviin.

Metsäkone- ja puunkorjuuyrittäjillä kasvu vaatii monenlaista osaamista. Yrityksen kasvu tuo yrittäjälle lisää työtä, mutta siinä ohella muukin liiketoiminta pitäisi pysyä hoitamaan vähintään yhtä hyvin kuin ennen. Puunkorjuualalla kasvussa kannattaa käyttää alihankintaa ja verkottua muiden yrittäjien kanssa. Puunkuljetusalalla yrityksen toiminnan optimointi näyttäisi korostuvan, mutta myös kustannusten seuraamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Viidesosalla koneyrittäjästä toiminta on laajentunut metsäenergian toimialalle. He ovat tehneet strategisia liiketoimintavalintoja, joilla pyritään vastaamaan kilpailutilanteeseen. Yksi tärkeä valinta on ollut yhteisyritysten muodostaminen, joka on mahdollistanut kevyen organisaatorakenteen, tehokkaan ja joustavan tuotantoketjujen ja raaka-aineen hankinnan hallinnan, konekapasiteetin riittävyys perustuvien skaalattujen aikaansaamisen sekä toimitusten luotettavuuden. Tällaisilla yrityksillä skaalatut parantavat kustannuskilpailukykyä ja toimitusten luotettavuus jalostusarvon nostamista. Tämä viittaa siihen, että metsäenergian alalla toimivat koneyrittäjät ovat siirtymässä kohti liiketaloudellisempaa yritystoiminnan harjoittamista.

Metsäpalveluyrityksiä on arviolta 600–700, jotka työllistävät yrittäjä mukaan lukien noin 1 000 henkilötyövuotta. Metsäpalveluyritysten keskimääräinen liikevaihto on arviolta 150 000 euroa vuodessa. Yksinkertaisimmillaan metsäpalveluyritys on metsurin tekemää istutusta tai taimikonhoitoa. Palveluun voi kuulua myös laajempia kokonaisuuksia esimerkiksi ojitus- ja tiesuunnitelmia tai metsäomaisuuden hoitopalveluita. Metsäpalveluyritysten pääasiallisia asiakasryhmiä ovat yksityismetsänomistajat, metsäteollisuusyritykset, metsänhoitoyhdistykset, metsäkeskukset, seurakunnat ja muut yhteisöt.

Metsänhoitoyhdistysten, kuntien, seurakuntien ja yhteismetsien siirtyminen toiminnassaan enenevässä määrin ostopalveluiden käyttöön tuo metsäpalveluyrityksille merkittävää kasvupotentiaalia. Metsäpalveluyrityksille metsänhoitoyhdistykset ovat perinteisesti kilpailijoita, mutta toisaalta metsänomistajakontaktien kautta myös potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Yhteisöistä erityisesti kunnat ja seurakunnat ovat metsäpalveluyrityksille erityisen otollisia markkinoinnin kohteita, sillä toistaiseksi ne ovat kilpailuttaneet metsänhoidon työpalveluja ja asiantuntijapalveluja harvoin.

Lämpöyrittäjiä on arviolta 200 ja ne hoitavat lähes 500 lämpölaitosta. Lämpöyrittäjän myymä tuote on lämpö, jonka yrittäjä myy tyypillisesti kokonaistoimituksena huolehtien raaka-aineesta ja lämmöntuotannon laitteista. Henkilötyövuosilla tarkasteltuna lämpöyritysten työllistävä vaikutus on pienempi kuin yritysten määrä, mutta yhä useammin lämpöyrittäjyydestä on tulossa yrittäjän päätoimiala, jota tukee esimerkiksi ulkopuolisille tehty haketus tai muu urakointi. Yrittäjien hoitamista laitoksista yli neljäsosa on aluelämpölaitoksia ja loput on kiinteistökohtaisia laitoksia. Kunnat ovat

lämpöyrittäjien tärkein asiakasryhmä, mutta yksityisten asiakkaiden määrä on kasvussa, sillä noin viidesosa lämpöyrittäjien hoitamista laitoksista lämmittää yksityisiä kiinteistöjä. Lämpöyrittäjien toiminta näyttää kasvavan pääsääntöisesti nykyistä liiketoimintaa kasvattamalla lähinnä markkina-alueen laajentumisen kautta. Uuden liiketoiminnan perustaminen uudelle toimialalle on harvinaisempaa.

Piensahaksi määritellään yritys, jonka vuosittainen tuotantomäärä on alle 5 000 kuutiometriä valmista sahatavaraa. Tällaisia yrityksiä on noin 1 500 ja ne työllistävät kaikkiaan noin 3 000 henkilöä. Piensahojen vuosittainen raakapuun käyttö on noin kolme miljoonaa kuutiometriä, ja ne tuottavat sahatavaraa 1,5 miljoonaa kuutiometriä vuodessa. Sahauksesta ne saavat liikevaihtoa noin 350 miljoonaa euroa. Piensahauksen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosikymmenien aikana ja samalla piensahojen määrä on vähentynyt. Jäljelle jääneiden sahojen toiminta on entistä ammattimaisempaa ja kapasiteettia on niin paljon, että piensahojen kokonaistuotantomäärä ei ole laskenut.

Kasvuhakuisia yrityksiä on vähän ja yritykset pyrkivätkin säilyttämään asemansa markkinoilla. Kasvutavoitteiset piensahat pyrkivät kuitenkin kasvamaan joko tuotantomääriä tai tuotteiden lukumäärää sekä tekemään uusia investointeja. Osa myös pyrkii yhteistyöhön muiden yritysten kanssa ja menestyneimmät piensahat ovatkin yleensä tehneet yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

4.2 Poliitikkasuositukset

Metsäkone- ja kuljetusyrittäjät

Pekka Mäkinen & Juho Soirinsuo

Tuloksista kävi ilmi, että perheyrittämiseen perustuva yritystoiminta oli kannattavampaa kuin muunlainen yrittäminen. Perheyrityksistä sellaiset yritykset, joissa sukupolven vaihdos oli tehty, olivat muita perheyrityksiä kannattavampia. Tästä johtuen sukupolven vaihdos pitäisi tehdä mahdollisimman joustavaksi ja taloudellisesti edulliseksi, jotta kannattavaa ja kasvuhakuista yritystoimintaa pystyttäisiin tukemaan. Käytännössähän tämä tarkoittaisi perintöveron poistamista tai merkittävää keventämistä joko yleisesti tai erityisesti perheyrittämiseen sitoutuneilta henkilöiltä.

Yrittäjien vastausten perusteella yksi merkittävimpiä kasvun esteitä oli sekä puunkorjuussa että autokuljetuksessa kuljettajapula. Yrityksen kasvu ei toteudu, koska ei ole tarjolla ammattitaitoisia kuljettajia lisääntyvien töiden tekemiseksi. Osittaisena ratkaisuna tähän on käytetty alihankintaa tai sitten kasvutavoitteista luopumista. Kuljettajapulana syynä on osittain koulutuspolitiikan epäonnistuminen, alan heikko imago ja houkuttelevuus ja ehkä osittain heikohko palkkaus. Näiden kysymysten ratkaisu vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista koulutuspolitiikkaa ja imagon rakentamista.

Tutkimuksessa ei erikseen selvitetty yrittäjän työpanoksen vaikutusta yritysten kannattavuuteen ja kasvuhakuisuuteen. Kuitenkin yrittäjän työpanoksen merkitys näihin on merkittävä, ja kasvavan yrityksen jousto varsinkin työvoimapulan vallitessa on yrittäjän työpanoksen jouston varassa. Jos uhkana oleva uusi työaikadirektiivi määrää kuljetusyrittäjän viikoittaisen työmäärän rajaksi 48 tuntia, on todennäköistä, että pää-

tös vaikeuttaa ennen kaikkea yhden auton yrittäjiä, mutta saattaa olla kasvuhakuisten yrittäjien kannalta erittäin epäkannustava asia heidän miettiessään lähtöä kasvun tielle yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa.

Metsäpalvelu- ja pientaimitarhayrittäjät

Veli-Matti Saarinen & Juho Rantala

Metsänhoitomaksujärjestelmää tasapuolistettava

Metsänhoitoyhdistyksen yksinoikeus periä metsänomistajilta metsänhoitomaksua vääristää metsäpalvelumarkkinoita. Metsänhoitoyhdistys voi käyttää varoja metsänomistajien neuvontaan, koulutukseen ja tiedotukseen sekä hallintoon. Muut metsäpalveluiden tuottajat joutuvat kattamaan em. toiminnot ja hankkimaan metsänomistajien yhteystiedot omalla kustannuksellaan. Käytännössä metsänhoitoyhdistyksen harjoittama neuvonta, koulutus ja tiedotus edesauttaa myös omien palveluiden markkinointia.

Vain yhden toimijan käyttöön kerättävästä metsänhoitomaksusta tulisikin luopua kokonaan. Vaihtoehtoisesti metsänhoitoyhdistyksen perimästä metsänhoitomaksusta vapautumiseen tulisi muulla luotettavalla tavalla metsäneuvontansa järjestäneeltä metsänomistajalta riittää pelkkä maksuton ilmoitus metsäkeskukselle. Tasapuolinen kilpailutilanne metsäpalvelumarkkinoilla parantaisi alan toimijoiden välisen yhteistyön edellytyksiä sekä edesauttais samalla uusien kustannustehokkaiden ja laadukkaiden palvelutuotteiden kehitystyötä.

Julkisyhteisöjen oltava tasapuolisia

Julkisin varoin kerättyjen metsävaratietojen ja muiden aineistojen tulisi olla tasapuolisesti kaikkien palveluntuottajien käytettävissä esimerkiksi metsä- ja metsänparannussuunnittelua varten. Nykytilanteessa metsäkeskusten harjoittaman liiketoiminnan voidaan katsoa hyötyvän julkisin varoin kerätystä informaatiosta muita toimijoita enemmän. Yleensä liiketoiminnan erottaminen julkisorganisaation sisällä omaksi tulosityksiköksen ei pitkällä aikajänteellä riitä takaamaan tasapuolista kilpailuasetelmaa suhteessa yksityisiin toimijoihin nähden, vaikka voi kehitymättömässä markkinatilanteessa olla-kin toimiva välivaihe mm. hyvälaatuisten palveluiden saatavuuden näkökulmasta.

Metsäkeskukset tulee velvoittaa luovuttamaan puolueetonta informaatiota metsänomistajien ja metsäpalveluiden tuottajien välillä tietosuojaa koskevien lakien puitteissa. Metsäkeskusten rooli metsänuudistamisvelvoitetta valvovana viranomaisena ja toisaalta suurimpien taimiyritysten pääomistajana on erittäin kyseenalainen. Ottaen huomioon suurten taimiyritysten heikon tulostuksen 2000-luvulla, on myös syytä epäillä, että omistusrakenne on heikentänyt toimialan investointi- ja kehittämismahdollisuuksia esimerkiksi vientikauppaan liittyen.

Kuntien ja seurakuntien tulisi julkisina yhteisöinä pyytää tarvitsemistaan metsäpalveluista tarjouksia nykyistä useammin ja avoimemmin, vaikka kilpailulainsäädäntö ei sitä kaikissa tapauksissa vaatisikaan. Tällä hetkellä kunnat ja seurakunnat kilpailuttavat vain pienen osan hankkimistaan metsätalouden työ- ja asiantuntijapalveluista.

Metsäenergiayrittäjät

Leena Leskinen

Tavoiteltaessa yhteiskunnallisesta näkökulmasta yhä parempaa metsätalouden kannattavuutta ja laajempaa uusiutuvien energianlähteiden käyttöä on tärkeää kiinnittää huomiota myös metsäalan pk-yritysten toiminnassaan kohtaamiin tosiasioihin ja niiden kautta muodostuneisiin toiveisiin. Poliittiset päätökset esimerkiksi turpeen syöttötariffista eivät välttämättä tue uusiutuvan energian käytön lisäykseen liittyvää tavoitetta. Lisäksi myös päästökauppaa ohjauskeinona tulisi kehittää niin, ettei päästöoikeuden hinta romahda hallitsemattomasti.

Tulevaisuuden kilpailukyvyyn rakentamisessa osaamisen kaltaiset aineettomat tuotannontekijät ovat erityisesti korkean kustannustason maissa olennaisia myös raaka-aine- ja teknologiakeskeisillä yritystoiminnan aloilla. Koneyrittäjien kyky suunnitella ja kehittää liiketoimintaansa yhdistämällä aineettomia ja aineellisia tuotannontekijöitä uudella tavalla on osoitus siitä, että metsätalouden käytännön toimijoiden omaehtoinen kehittämistoiminta tulisi ottaa täysipainoisesti huomioon erilaisten kehittämissohjelmien suunnittelussa. Esimerkiksi bioenergia-alan edistämiseen tähtäävien rahoitusinstrumenttien vaikuttavuutta voitaisiin suurella todennäköisyydellä jatkossa parantaa, jos muun muassa t&k-tukia pystyttäisiin kohdistamaan nykyistä paremmin myös yritysten sisällä kriittisiksi tunnistetuille liiketoiminnan osa-alueille.

Lämpöyrittäjät

Harri Solmio

Hankkeessa tehtyjen lämpöyrittäjä- ja asukaskyselyjen mukaan runsas puolet lämpöyrittäjistä piti pientaloaluetta sopivana lämpöyrittäjätoiminnan laajentamiskohteenä ja toisaalta lähes puolet pientaloasukkaista oli kiinnostunut kaukolämmöstä, jos alueella olisi sitä saatavissa. Kaukolämmitys uusilla kaava-alueilla edistää puhdasta ja viihtyisää asuinymäristöä. Kuntien aiemmin riittämättömiä lainsäädäntöön perustuvia mahdollisuuksia vaikuttaa yksittäisten pientalorakentajien lämmitystapavalintoihin lisättiin vuoden 2009 alussa. Maankäyttö- ja rakennuslain uuden säännöksen (MRL 57 a §) mukaan asemakaavassa voidaan antaa määräys rakennuksen liittämisestä kaukolämpöverkkoon, jos määräys on tarpeen energian tehokkaan ja kestäväen käytön, ilman tavoiteltavan laadun taikka asemakaavan muiden tavoitteiden kannalta. Taloudellinen kaukolämpöverkko vaatii melko tiheän yhdyskuntarakenteen. Näin ollen kaava-alueen lähes kaikki rakennukset tulisi voida liittää kaukolämpöön. Lämpöyrittäjän kannalta tilanne olisi paras, jos kaukolämpöverkko voitaisiin rakentaa kerralla valmiiksi. Koska nykyisin tämä toteutuu vain harvoilla koerakentamis- ja asuntonäyttelyalueilla, tulee pientaloalueen lämmönjakoverkon investointitukea korottaa ja tarvittaessa aikaistaa, jotta lämpöverkko on mahdollista rakentaa talokohtaisia liittymisjohtoja lukuun ottamatta valmiiksi. Koska kaukolämpöön liittymisen kustannukset pientaloalueilla ovat yleensä korkeita, tulee pientalojen kaukolämpöön liittämistä tukea liittymismaksuun ja lämmönjakokeskuksen hankintaan kohdistettavalla inves-

tointituella sekä lämmitysjärjestelmän työ- ja asennuskustannusten kotitalousvähenyksellä.

Lämpöyrittäjien käyttämistä kiinteistä polttoaineista puuhakkeen määrä on yli 90 prosenttia. Lämpöyrittäjät ostavat lähes puolet käyttämästään polttopuusta. Osassa lämpölaitoksista voidaan haketta korvata palaturpeella, mikäli sitä on saatavilla. Joillakin alueilla, kuten Etelä-Suomessa hakkeen käytölle ei juuri ole taloudellista vaihtoehtoa. Polttopuun ja hakkeen hinnat ovat viime vuosina vaihdelleet voimakkaasti. Alueellisen polttopuun markkinatilanteen lisäksi hakkeen hintaan vaikuttavat vahvasti muut tekijät kuten päästöoikeuden hintakehitys, markkinahakkuiden määrä sekä polttoturpeen riittävyys. Koska lämmöntoimitussopimuksissa lämmön hinta pyritään usein sitomaan hakkeen hinnan sijasta lämpöasiakkaalle paremmin sopivaan indeksiin kuten kuluttajahintaindeksiin ja kaukolämmön valtakunnalliseen hintaan, muodostavat hakkeen hinta ja ongelmat hakkeen saatavuudessa lämpöyrittäjälle taloudellisen riskin. Lämpöyrittäjien sopimusneuvonnan ja -konsultoinnin kehittämisen ja lisäämisen ohella tulee lämpöyrittäjien toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi luoda mahdollisuudet saada tukirahoitusta yllättävästä tai nopeasti tapahtuneesta puupolttoaineen hinnan noususta johtuviin rahoitusongelmiin.

Piensahat

Riitta Backman

Kannattavuuden ja pääoman tuottoasteen parantaminen sekä yrittäjän kohtuullinen toimeentulo ovat piensahayrittäjän tärkeimmät liiketoiminnan tavoitteet. Seuraavaksi tärkeimpiä ovat tyytyväiset asiakkaat ja tuotteiden laadun parantaminen.

Yrityksen kasvun suurimpina esteinä yrittäjät pitävät myynti- ja markkinointiosaamisen puuttumista, suuria henkilöstökuluja ja yrityksen johdon puutteellisia taitoja suuremman yrityksen johtamiseen.

Kasvun ja kilpailukyvyn esteiden poistamisessa tärkeimpinä keinoina yrittäjät pitävät piensahojen oman etujärjestön toimintaa sekä lisäkoulutusta. Toimialan etujärjestöllä, Sahayrittäjät ry:llä, on merkittävä rooli markkinatiedon välittämisessä ja verkostoitumisen mahdollistamisessa. Etujärjestön toiminnan kehittämisen kannalta piensahojen säännöllinen tilastointi olisi avainasemassa.

Koulutuksen tarve on suurin liiketoimintaosaamisen parantamisessa. Tekniset taidot ovat yrittäjillä hyvällä tasolla, mutta liiketoimintaosaaminen on monella yrittäjällä puutteellista. Koulutusta tarvitaan esimerkiksi tuotteiden hinnoitteluun, markkinointiin ja myyntiin sekä liikeyrityksen johtamiseen. Koulutusta on saatavilla tällä hetkellä vaihtelevasti alan oppilaitoksissa sekä erilaisten puualan koulutushankkeiden kautta. Tarvetta olisi kuitenkin kokonaisvaltaiselle ja pysyvästi tarjolla olevalle ammattitutkintoon johtavalle koulutukselle.

4.3 Metsä- ja puualan pienyritysten tulevaisuus ja kehittäminen

Pekka Ripatti

Metsä- ja puutuotealan pienyritykset toimivat laaja-alaisesti metsätaloudessa, puunkorjuussa ja -kuljetuksessa sekä sahatavaran valmistuksessa. Näin monen toimialan toimintaympäristöt luonnollisesti poikkeavat toisistaan paljon. Lisäksi yritys- ja yrittäjäkulttuurissa sekä yrittäjyyden historiassa on toimialoittain suuria eroja. Toisilla toimialoilla yrittäminen vaatii ennen kaikkea osaamista ja markkinoiden tuntemusta, kun taas esimerkiksi puunkorjuussa ja -kuljetuksessa yrittäjyyden aloittaminen vaatii paitsi osaamista myös suuria investointeja kalustoon. Tästä huolimatta eräät tekijät yhdistävät metsä- ja puutuotealan pienyrityksiä. Ehkä tyypillisimmät yhdistävät tekijät ovat yrittäjien vahva osaaminen omassa ydintoiminnassa ja puutteet yrittäjyyden kehittämisessä. Luonnollisesti myös Suomessa tehdyt metsäpoliittiset ja yrittäjyyttä koskevat päätökset sekä metsäteollisuustuotteiden vientikysyntä ja lopputuotemarkkinat heijastuvat joko suoraan tai välillisesti koko metsä- ja puutuotetoimialaan.

Markkinoiden rajallisuus on luonteenomaista kaikille toimialoille. Esimerkiksi pienillä taimitarhoilla sekä metsäkone- ja puunkuljetusyriyksillä voi käytännössä olla mahdollisuus vain yhteen tai korkeintaan muutamaan asiakassuhteeseen. Vaikka toiminta pienellä maantieteellisesti rajatulla alueella voidaan paikallistuntemuksen kannalta nähdä vahvuutena, voi se olla myös uhka. Esimerkiksi uuden kilpailijan tulo samalle alueelle tai asiakkaan poistuminen markkinoilta saattaa vaikeuttaa toimintaa ratkaisevasti. Laajentuminen uusille alueille vaatii resursseja ja aikaa, joita pienyrityksellä ei useinkaan ole.

Pienillä yrityksillä rahoituksen hankkiminen voi olla vaikeampaa kuin suurilla yrityksillä. Rahoittajat haluavat lainalle useimmiten reaalivakuudet. Tuotannon tehokkuus ei ole aina suurten kilpailijoiden luokkaa, koska investointi tehokkaimpiin mahdollisiin tuotantovälineisiin on harvoin mahdollista. Alhaisempi tuottavuus heijastuu alhaisempaan hintakilpailukykyyn tai toiminnan kannattavuuteen. Myös resurssit toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen ovat usein vaatimattomia. Erityisesti metsäalalla toiminnan kausiluontoisuus aiheuttaa ongelmia. Usein todettu havainto on se, että pienyrityksen johdon liiketoimintaosaaminen ei ole markkinoinnin, laskentatoimen tai hallinnon osalta riittävällä tasolla.

Pienyritykset ovat useimmiten yrittäjävetoisia, mikä nähdään usein positiivisena toimintaan tehokkuutta ja laatua tuottavana tekijänä. Pienyrittäjät edustavat alansa parasta ammattitaitoa, jolloin oman tuotteen tai palvelun tuottamisen tietotaitotaso on hyvä. Pienyritysten kevyt organisaatio mahdollistaa joustavan toiminnan. Yritysten välisellä yhteistyöllä ja verkottumisella voidaan saada aikaan tehokkuuden kasvua, kustannussäästöjä ja nostaa palvelutasoa. Yrityksen kilpailukykyyn parantamismahdollisuuksia ovat myös yksikkökoon kasvattaminen ja erikoistuminen. Kansainvälistyminen tarjoaa mahdollisuuden laajentaa markkina-alueita, mikä pienyritysten kyseessä ollen toteutuu usein luontevimmin erilaisen yritys yhteistyön kautta. Tuote- ja palvelukehitys olisi nykyistä useammassa pienyrityksessä vartenotettava mahdollisuus parantaa yritystoiminnan kannattavuutta.

Tarkastelun kohteena olleista metsä- ja puutuotealan pienyrityksistä taimitarhayrittäjät, metsäpalveluyrittäjät ja lämpöyrittäjät ovat toimialoina vielä pieniä ja nuoria. Metsätaloudessa ne toimivat kuitenkin vakiintuneesti ja ovat löytäneet oman paikkansa. Kasvaakseen ja kehittyäkseen ne tarvitsevat kuitenkin yhteiskunnan tukea, sillä yrittämisen toimintamallit ja -edellytykset eivät ole vielä täysin vakiintuneita. Niillä ei ole myöskään vahvaa edunvalvontaa. Puunkorjuu- ja kuljetusyrittäjillä sekä piensahoilla on sen sijaan pidempi yrittämisen perinne. Toimintaympäristö on niilläkin muuttunut, mutta yrittämisen ulkoiset tekijät tunnetaan ja niihin osataan reagoida. Myös edunvalvonta on järjestäytyntä ja vakiintunutta.

Yritysten kasvun mittareilla tarkasteltuna metsä- ja puutuotealan pienyritykset eivät juuri poikkea muista toimialoista. Kasvuyritykset ovat kasvaneet luonnollisen kasvun myötä ja varsinaisia kasvuhakuisia yrityksiä on vähän. Metsäalan toimintaympäristön muutos tarjoaa kuitenkin yritysten kasvulle hyvät mahdollisuudet, sillä myös metsäalalla yrittäjyyden edellytykset ovat parantumassa. Yksityismetsänomistuksen rakenne on muuttumassa suuntaan, jossa metsänomistajien palveluiden kysynnän voidaan olettaa kasvavan. Julkisten metsäorganisaatioiden tehtäviä ollaan uudistamassa, mikä mahdollistaa metsävaratiedon helpomman saatavuuden kaikille toimijoille. Lisäksi julkisessa omistuksessa olevaa taimikasvatusta ollaan uudistamassa. Nämä tekijät parantavat tuntuvasti erityisesti metsäpalvelu- ja taimitarhayritysten toimintamahdollisuuksia.

Poliittiset päätökset heijastuvat merkittävästi myös metsäenergian alalle. Uusiutuvan energian ja erityisesti metsäenergian käytön tavoitteet ovat niin mittavia, että ne voidaan saavuttaa vain hyvin toimivalla alan yrittäjyydellä. Metsähakkeen käytön kolminkertaistaminen nykytasoon verrattuna vaikuttaa suoraan lämpöyrittäjien mahdollisuuksiin laajentaa toimintaa huomattavasti. Niin ikään kone- ja kuljetusyrittäjille metsäenergian käytön lisääntyminen luo uusia työkohteita ja -mahdollisuuksia.

Myös piensahauksen toimintaympäristö voidaan nähdä hyvänä. Suuret ja keskisuuret sahat keskittyvät yhä enemmän suurten kysynnästä johdettujen tuote-erien valmistukseen, jolloin joustavien erikoistuotteiden valmistukselle riittää kysyntää. Myös pientalojen ja -rakennusten sekä muun pidemmälle jalostettujen sahatavaratuotteiden kysynnän voidaan olettaa pysyvän entisellä tasolla. Kotimaassa puurakentamisen suurin potentiaali on ammattimaisessa rakentamisessa. Edellä mainittu tarkoittaa kerrostaloja, julkisia rakennuksia ja teollisuus- ja varistorakennuksia. Tämän markkinan kasvussa mukana olevat pienyritykset tarvitsevat vahvoja ja toimintakykyisiä yhteistyökumppaneita, erikoistumista ja vahvaa business-to-business-markkinaosaamista. Ongelmana voidaan pitää yritysten vähäistä panostusta liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä koskee ennen kaikkea markkinatuntemuksen syventämistä sekä uusien tuoteratkaisujen ja palvelukonseptien kehittämistä.

Onko metsä- ja puutuotealan pienyrityksillä mälttia kasvaa? Tämä on perusteltu kysymys edellä kuvattujen suurten toimintaympäristön muutosten kynnyksellä, koska metsä- ja puutuotealan pienyritysten tuotannolliset ja toiminnalliset edellytykset voidaan nähdä hyvinä. Tärkeää onkin kehittää yrittäjyyden ja yritystoiminnan osaamista, jotta yritykset osaavat kasvaa oikein. Tässä kehitystyössä tarvitaan ennen kaikkea yrittäjien omaa innostusta, mutta myös yhteiskunnan kasvuyrittäjyyttä edistäviä kehittämistoimia. Ne ovat kasvun eväiden peruspilarit metsä- ja puutuotealan pienyritysten kehittämisessä.

LÄHTEET REFERENCES

- Ansoff, I. 1988. Corporate strategy. Revisited edition. Penguins books. London.
- Churchill, N.C. 2000. The six key phases of company growth. Pp. 251–257. In: Birley, S. and Muzuka, D.(Eds.) Mastering entrepreneurship - your single source guide to becoming a master of entrepreneurship. Financial times, Prentice Hall. London.
- Eggers, J.H., Leahy, K.T. & Churchill, N.C. 1994. Stages of small business growth revisited: Insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies. Frontiers of entrepreneurship research 14. Babson College. Wellesley. MA.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. 2003. Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing, 18 (2). pp. 189–216.
- Fred, R. David. (2005). Strategic Management: Concepts and Cases, Tenth Edition. Prentice Hall. Global Entrepreneurship Monitor 2009. Global report. Babson College, Universidad del Desarrollo, Reykjavik University. 73 p.
- Glancey, K. 1998. Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 4 (1), 18–30.
- Global Entrepreneurship Monitor 2009. Global report. 73 p.
- Hourunranta, P. & Backman, R. 2005. Piensahojen menestystekijät. Työtehoseuran raportteja ja oppaita 15. 33 s. + liitteet.
- Kiander, J., Voipio I. & Martikainen, M. 2004. Yrittäjyyden tila 2002–2004. VATT research reports 112.
- Mäkinen 2002 (toim.) Metsä- ja puualan pk-yritysten menestystekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 869. 52 s.
- Mäkinen, P. & Shelby, A.1995 Metsä- ja puualan pienyritykset. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 555. 92 s.
- Penrose, E. 1954,1995. The Theory of the Growth of a Firm. Oxford University Press: New York.
- Rainio, E. 2009. Kasvuyritysten toimintaedellytysten parantaminen ja rahoituksen tehostaminen. Valtiovarainministeriön julkaisuja 8/2009, Helsinki, maaliskuu. 66 s.
- Rieppo, K. 2008. Pienyritykset kasvulla kannattavuuteen. Teho 1: 27–28.
- Simon, H. 1996. Hidden champions: lessons from 500 of the World's best unknown companies. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Yrittäjyyskatsaus 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 54/2009. 170 s.
- Wiklund, J. 1998. Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond. Doctor's dissertation, Jönköping International Business School, Jönköping.

LIITE. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISOHJELMASSA 2007–2010 JULKAISTU KIRJALLISUUS

APPENDIX. LITERATURE PUBLISHED IN THIS PROJECT YEARS 2007–2010

Osahanke: Metsäkone- ja autokuljetusyrittäjät

- Mäkinen, P. 2007. Onko metsäkoneyrityksillä resursseja kannattavaan kasvuun? TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 4/2007 (710). 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2008. Kasvu palkitsee hyvin hoidettuja yrityksiä. Koneyrittäjä 6: 27–28.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2008. Kuljetusyritysten kasvullakin on rajansa. Kuljetusyrittäjä 8: 36–37.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2009. Kannattavan kasvun avaimet metsäkonealalla. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 1/2009 (727). 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2009. Kuljetusyritysten kasvullakin on rajansa. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 2/2009 (728). 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2009. The importance of the financial situation for the growth of a forest machine entrepreneur, *Scandinavian Journal of Forest Research*, 24 (3): 264–272.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2009. Perheyrittäjyydellä ylös lamasta. Koneyrittäjä 4: 14–17.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2009. Growth and Economies of scale among timber haulage companies. Proceedings of The 54th annual International Council for Small Business: The Dynamism of Small Business: Theory, Practice and Policy, June 21-24, Seoul, Korea.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2009. The Importance of the financial situation for the growth of a forest machine entrepreneur. Proceedings of the Third International Faustmann Symposium "Forest Economics in a Dynamic and Changing World", October, 28–31 Darmstadt, Germany.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Growth and Economies of scale among timber haulage companies. [In press: Vol. 18, Issue 2/2010], *Journal of Small Business and Enterprise Development*. University of Helsinki, Department of Economics and Management, Helsinki.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. The Traits and Growth Orientation of a Successful Forest Machine Entrepreneur, Accepted in The 55th annual International Council for Small Business: Entrepreneurship: Bridging Global Boundaries, June 24–27, Cincinnati, USA.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Kannattava kasvu ei ole päämäärätöntä. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 3/2010 (739). 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Kasvutesti puunkorjuuyrittäjille. Koneyrittäjä 8: 12–13.

- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Puunkuljetusalan kasvun kannattavuus on yrittäjistä kiinni. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä, 4/2010 (740). 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Puunkorjuuyritysten kasvussa tavoitteella on merkitystä. Tulosesite A5, 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Tehokkuusvaatimus korostuu puunkuljetusyrityksen kasvussa. Tulosesite A5, 4 s.
- Soirinsuo, J. & Mäkinen, P. 2010. Puunkorjuu- ja puunkuljetusyritykset, Kasvulle yllättävä este. Teho 4: 4–5.

Osahanke: Metsäpalvelu- ja pientaimitarhayrittäjät

- Rantala, J. 2007. Metsätaimien tuotanto ja taimimarkkinat. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 7/2007 (713). 4 s.
- Rantala, J. 2008. Kasvaako vaiko eikö? Metsälehti 15: 17.
- Rantala, J. 2009. Metsuriyrittäjiä ja palvelutoimistoja. Aarre 9: 42.
- Saarinen, V-M. & Rantala, J. 2009. Palveluyrittäjyys metsätaloudessa. Teho 4: 12–14.
- Saarinen, V-M. 2010. Yhteisöjen metsissä on kasvupotentiaalia metsäpalveluyrityksille. Teho 1: 22–24.
- Saarinen, V-M. & Rantala, J. 2010. Metsäpalveluyritysten kasvulle on kysyntää. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 7/2010 (743). 4 s.
- Saarinen, V-M. & Rantala, J. 2010. Metsäpalveluyritysten kasvulle on kysyntää. Tulosesite A5, 4 s.

Osahanke: Metsäenergiayrittäjät

- Leskinen, L.A. 2007. Kestävyyden tulkinnat metsäkeskusten yhteistoiminnallisissa käytännöissä. Dissertationes Forestales 44. Finnish Society of Forest Science, Finnish Forest Research Institute, Faculty of Agriculture and Forestry of the University of Helsinki, Faculty of Forestry of the University of Joensuu, Helsinki. 62 s.
- Leskinen, L.A. 2007. Onko metsätalouden kestävyys murroksessa? YHYS-tiedotuslehti 2: 5–8.
- Leskinen, L., Sikanen, L., Tanskanen, J. & Asikainen, A. 2008. Onko verkottuminen kannattavan metsäenergiayrittämisen kulmakivi? TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 3/2008 (719). 4 s.
- Leskinen, Leena A., Laurén, Kirsi, Järvinen, Suvi, Sairinen, Rauno & Leskinen, Pekka. 2008. Sosiaalisten ja kulttuuristen vaikutusten ja kestävyden arvioiminen metsätaloudessa ja metsien monimuotoisuuden turvaamisessa. Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute 99. 24 s. ISBN 978-951-40-2138-1(PDF). Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp099.htm>.

- Peltola, T. & Leskinen L.A. 2009. Mies, kone ja metsä: luonto metsäkoneyrittäjien työkäytännöissä. *Alue ja Ympäristö* 2: 25–33.
- Rytteri, T. & Leskinen, L.A. 2009. Metsäteollisuusyhdykskunnat ja yksipuolisuuden loukku. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2009: 268–271.
- Leskinen, L.A. 2009. Metsäammattilaisten tulkinat puunkasvatuksen tavoitteista energiapuun korjuun lisääntyessä. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2009: 199–212.
- Leskinen, Leena A. Peltola, Taru, Tervo, Katja 2010. Koneyrittäjien miesroolit muuttuvat bioenergiabisneksen myötä. *Koneyrittäjä* 1: 18–19.
- Leskinen L. A., Lähtinen, K. & Leskinen P. 2010. Bioenergian tuotannon politiikka-vaihtoehdot arvioitava kokonaisvaltaisesti. *Vierasylö. Maaseudun Tulevaisuus* 13.1.2010.
- Leskinen, L.A., Lähtinen, K., Peltola, T., Tanskanen, J., Sikanen, L. & Asikainen, A. 2010. Kannattavan metsäenergiayrittämisen kulmakivet. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 8/2010 (744). 4 s.

Osahanke: Lämpöyrittäjät

- Rieppo, K. & Solmio, H. 2008. Lämpöyrittäjille kasvupotentiaalia pientaloista. *Teho* 4: 11–13.
- Rieppo, K. & Solmio, H. 2008. Pientaloasiakkaista lämpöyrittäjille kasvumahdollisuuksia. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 5/2008 (721). 8 s.
- Rieppo, K. & Solmio, H. 2008. Pientalot kaukolämpöön – kasvunpaikka lämpöyrittäjille. *BioEnergia* 6: 12–13.
- Rieppo, K. & Solmio, H. 2009. Lämpöyrittäjien kaukolämpö kiinnostaa pientaloja. *Teho* 1: 28–31.
- Rieppo, K. & Solmio, H. 2009. Pientaloasiakkaista lämpöyrittäjille kasvumahdollisuuksia. *Sahayrittäjä* 1: 16–17.
- Rieppo, K. & Solmio, H. 2010. Kuortaneen energiaosuuskunta kasvanut aktiivisesti. *Teho* 4: 28–29.

Osahanke: Piensahayrittäjät

- Backman, R. 2007. Kasvu piensahojen liiketoiminnassa. *Sahayrittäjä* 4: 8–9.
- Backman, R. 2007. Kasvu pienten sahayritysten liiketoiminnassa. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 1/2008 (717). 4 s.
- Backman, R. 2008. Pohjoisen sahoilla käydään kauppaa skandinaavisilla kielillä ja sahataan hirsii talotehtaiden tarpeisiin. *Sahayrittäjä* 3: 6–8.
- Backman, R. 2009. Metsäteollisuuden hyvinvointi on piensahayrittäjän etu. *Teho* 4: 20–21.
- Backman, R. 2009. Metsäteollisuuden hyvinvointi on piensahayrittäjän etu. *Sahayrittäjä* 3: 10–12.

- Backman, R. 2009. Pienet sahayrietykset tavoittelevat maltillista kasvua. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: metsä 9/2009 (735). 4 s.
- Backman, R. 2010. Salosen Saha kehittää liiketoimintaansa koulutuksen avulla. Teho 1: 32–34.
- Backman, R. 2010. Salosen Saha kehittää koulutuksen avulla liiketoimintaansa. Sahayrittäjä 1: 4–5.
- Backman, R. 2010. Growth of small-scale sawmills in Finland. Poster presentation in IUFRO World Congress, August 23-28 Seoul, Korea.