



Juho Rantala



Harri I. Kulmala

Juho Rantala ja Harri I. Kulmala

## Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla

**Rantala, J. & Kulmala, H.I.** 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2006: 353–367.

Kokonaisten toimitusketjujen hallinta ja yritysten välisten yhteistoimintasuhteiden kehittäminen eli verkostoituminen on nousemassa myös metsätalouden palvelutuotannossa toimivien yritysten strategiseksi haasteeksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsäpalveluita tuottavien yritysten liiketoiminnassa. Verkostoitumista tarkasteltiin erityisesti yritysten palveluvalikoiman ja asiakassuhteiden, yritysyritys- ja asiakassuhteiden sekä kustannusten hallinnan, kasvun ja kannattavuuden näkökulmista. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena pirkanmaalaisille metsäpalveluita tuottaville yrityksille vuosina 2005 ja 2006. Kyselyyn vastasi 58 yritystä.

Tutkimus osoitti, että metsätalouden palvelutuotannossa on monentyyppisiä verkstorakenteita, joiden hyödyntämisessä ollaan ottamassa vasta ensiaskeleita. Verkostoitumisen mahdollisuuksia kuvasivat pitkäaikaisiin sopimuksiin perustuvien tilausten suuri osuus yritysten tilauskannasta, yritysten lukumääräisesti pieni asiakaskunta ja halukkuus tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Sen sijaan havaittu kustannusten hallinnan heikko taso on este toimialan verkostoitumiskehitykselle. Tulosten perusteella on perusteltua rohkaista etenkin kasvuhakuisia metsäpalveluita tuottavia yrityksiä avoimempaan yhteistyöhön ja verkostoitumaan muiden yritysten kanssa.

Asiasanat: liiketoiminta, metsäpalvelu, verkostot, verkostoituminen, yrittäjyys

Yhteystiedot: *Rantala*, Metsäntutkimuslaitos, Suonenjoen toimintayksikkö, Juntantie 154, 77600 Suonenjoki; *Kulmala*, VTT, PL 1307 (Tekniikankatu 1), 33101 Tampere

Sähköposti juho.rantala@metla.fi

Hyväksytty 6.9.2006

# I Johdanto

## I.1 Verkostoajattelun tausta

Palvelutuottajan ei yleensä kannata tehdä itse kaikkia palvelun toimitusketjuun kuuluvia työvaiheita. Asiaa käsittelee jo Coasen (1937) klassikkoteos, jossa analysoidaan markkinoiden hyödyntämisen tehokkuusvaikutuksia suhteessa hierarkkiseen keskitetyn omistuksen tuotantojärjestelmään. Alihankinta onkin yksi vanhimpia yritysten välisiä yhteistyömuotoja. Perinteisessä alihankintamallissa yritys hankkii mahdollisimman monta toimittajaa ja pyytää näiltä kaikilta kilpailevat tarjoukset. Tarjouskilpailun voittajan kanssa tehdään sopimus, jonka umpeuduttua seuraa uusi kilpailutus. Tällainen käytäntö ei välttämättä ole paras mahdollinen pitkäaikaiseksi tarkoitettua kehittämistä, tuotekehityksen ja laatuajattelun näkökulmista (Ollus ym. 1998). Lisäksi alituinen kilpailuttaminen saattaa heikentää etenkin toimittajayritysten tehokkuutta mm. ohjaamalla resursseja epätodennäköisesti voitettavien tarjousten tekemiseen (Laaksonen 2006). Tällöin myös koko yhteistoimintaverkoston kehittämismahdollisuudet ovat rajalliset. Kokonaisten toimitusketjujen hallinta ja yritysten välisten yhteistoimintasuhteiden kehittäminen eli verkostoituminen onkin noussut yritysten strategiseksi haasteeksi (Koivisto ja Mikkola 2002).

Yritysverkosto muodostuu saman tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavaan toimitusketjuun osallistuvista yrityksistä, joista jokainen keskittyy omaan ydinosaamiseensa (Porter 1985). Esimerkiksi metsänuudistamispalvelun toimitusketjuun voivat kuulua taimiyhtiö taimien tuottajana, taimien kuljetuksesta huolehtiva kuljetusyritys, taimien markkinoinnista vastaava metsänhoitoyhdistys, metsäpalveluyritys tai metsäteollisuusyrityksen metsäosasto ja istutustyön toteuttava metsuriyritys.

Ajattelu, jonka mukaan verkostoituminen parantaa kilpailukykyä, lähtee siitä, että markkinoilla lopputuotteita ja palveluita tarjoavat verkostot kilpailevat toisiaan vastaan (Cooper ja Slagmulder 1999). Yksittäisen yrityksen menestyksen ratkaisee paljolti se, millaiseen verkostoon se kuuluu, koska vain harvat yritykset voivat kuulua kaikkiin verkostoihin (Kulmala 2003, Rese 2006). Esimerkiksi talousjournalismia voi tuottaa moni pienyritys, mutta niiden me-

nestys on pääosin riippuvainen mediamarkkinoita hallitsevien suurten viestintäkonsernien tilauksista. Yleensä verkostossa on ns. veturiyritys, joka järjestää oman tuotantonsa verkostotoiminnan avulla (Pietiläinen ym. 2005). Veturiyritys myös ohjaa verkoston lopputuotteen ominaisuuksia ja suhteita asiakkaisiin. Verkostoitumisessa on siis kyse voimien keskittämisestä kilpailuun yksittäisen yrityksen tuotteita tai palveluja laajemmilla kokonaisuuksilla (Koivisto ja Mikkola 2002). Tällöin keskeinen kehittämissävytö on parantaa verkoston kilpailukykyä muita samankaltaista palvelua tuottavia verkostoja vastaan vähentämällä verkoston sisäistä resurssien kulutusta (Kulmala ja Paranko 2002).

Verkostoituneiden ja ydinosaamiseensa keskittyneiden yritysten tuotteet tai palvelut ovat usein niin rajoittuneita, ettei niillä ole loppuasiakkaille arvoa sinällään, vaan niiden arvo syntyy, kun ne liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta (Hamel ja Prahalad 1994). Edellä mainittua esimerkkiä jatkaen, talousjournalismin tuottamisesta ei kehity vakiintunutta liiketoimintaa, ellei sitä saa pysyvästi myytyä suurille viestintäkonserneille. Vastaava tilanne voi olla myös metsäpalveluiden tuottamisessa: Jos yritys erikoistuu esimerkiksi tietyn työläjän toteutukseen, on sen huolehdittava siitä, että jokin kokonaispalveluiden tai lopputuotteiden markkinoinnista vastaava taho tilaa jatkuvasti työsuoritteita. Usein verkostoitumiseen kuuluvalla toimitusketjun kriittisellä tarkastelulla voidaan myös hankkia vaikeasti jäljiteltäviä kilpailuetuja (Porter 1985). Tällainen kilpailuetu voi olla mm. erilaisten erityisosaamisten yhdistäminen, jolloin jonkin yrityksen rooli on toimia kokonaisuudesta vastaavana integraattoriosajana (Andersen ja Christensen 2005).

Verkoston kannattavuuden hallinta on verkoston tuottojen ja kustannusten aktiivista johtamista (Cooper ja Slagmulder 1999). Koska tuottoihin ei voi vaikuttaa kilpailluilla markkinoilla yksin, korostuu tuotantoverkostoissa kustannusten hallinnan rooli (Seppänen ym. 2002). Verkoston kustannusten hallinta edellyttää yrityskohtaisen kustannuslaskennan osaamista, jota hyödynnetään myös verkoston yhteisessä päätöksenteossa (Kulmala 2003). Yritystasolla kustannusten hallinnassa tehokas ja vähitellen yleistyvä menetelmä on toimintolaskenta (Malmi 1999). Toimintoperusteisen kustannusanalyysin tuloksena saadaan yksittäisen yrityksen toimintokohtaiset

kustannukset (Lumijärvi ym. 1995, Laitinen 1996). Niiden perusteella voidaan esimerkiksi pohtia, mitkä toiminnot yrityksen kannattaa tehdä itse ja toisaalta, mitkä toiminnot yritys saa edullisemmin ostamalla ne yhteistyökumppaneiltaan. Näiden liikesuhteiden ympärille rakentuu verkosto, jossa jokainen keskittyy oman ydinosaamisensa ja liiketaloudellisen kannattavuutensa näkökulmista tärkeimpiin toimintoihin. Verkosto syntyy siis rationaalisesti tehtyjen ostaa-vai-teehdä-itse -analyysien seurauksena ja vaatii toimiakseen jatkuvaa kustannusrakennearlyysia (Kulmala 2003).

Verkostoitumisesta tulee olla hyötyä kaikkien verkostoon kuuluvien yritysten liiketoiminnalle – puhutaan ns. win-win-periaatteesta (Cooper ja Slagmulder 1999). Verkostoitumalla saavutettavien hyötyjen mittaaminen ja jakaminen verkostoon osallistuvien yritysten kesken onkin verkoston jatkuvuuden kannalta keskeinen elementti (Ollus ym. 1998). Hyötyjen mittaaminen kustannusnäkökulmasta tarkoittaa esimerkiksi ns. avointen kirjojen periaatteen käyttöönottoa (Kajüter ja Kulmala 2005). Avointen kirjojen periaate tarkoittaa sitä, että verkoston yritykset kertovat toisilleen kyseiseen verkostotoimintaan liittyvän kustannusrakenteensa, josta voidaan päätellä verkostotoiminnan aiheuttamat kustannussäästöt tai -lisäykset verkoston eri yrityksissä (Mouritsen ym. 2001). Avointen kirjojen menettelyä voidaan käyttää myös verkoston toimintamallien kehittämiseen. Yritys voi kustannuslaskelmien avulla osoittaa toiselle yritykselle, miten se voisi muuttaa toimintaansa siten, että muutos toisi kustannussäästöjä koko verkoston toimintaan (Jarimo ym. 2005). Suuri asenteellinen haaste verkostoyrityksille on mitattujen hyötyjen jakaminen (Kulmala 2003). Se voi tapahtua periaatteessa kolmella tavalla: Hyödyt asiakkaalle, toimittajalle tai hinnan alennuksiin loppuasiakkaalle. Valmistavassa teollisuudessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että hyödynjakoon on löydettävissä useita toimivia malleja (Jarimo ja Kulmala 2006, Rese 2006, Jarimo ym. 2005). Kun verkostossa onnistutaan löytämään kustannussäästöjä, kaikkien verkostossa mukana olevien yritysten kannattavuus paranee riippumatta siitä, millä periaatteella hyödyt jaetaan (Jarimo ym. 2005).

Verkostojen kannattavuuden johtamisen suurimpia haasteita on yhteisen strategian ja sen toteuttamiseen liittyvien pelisääntöjen luominen (Rese 2006). Esi-

merkiksi avointen kirjojen menettelyn toteuttaminen ei ole teknisesti vaikeaa, mutta asennetasolla varsin haastavaa (Kajüter ja Kulmala 2005). Yhteisen verkostostrategian toteuttamisen ongelma syntyy sitoutumishaluttomuudesta, jota kutsutaan tietyissä tapauksissa myös opportunistiseksi (Laaksonen 2006). Opportunistinen yritys on mukana verkostossa saadakseen sen toiminnasta hyötyä, muttei omaloitteisesti toimi verkoston eduksi, eikä noudata verkoston toimintaperiaatteita, ellei niistä ole sille välitöntä hyötyä (Laaksonen 2006). Lisäksi osa yrityksistä uskoo asiakkaita löytyvän joka tapauksessa, jolloin ne eivät edes esitä verkostomaisesti toimivaa yritystä, eivätkä myöskään sitoudu verkostotoimintaan (Kajüter ja Kulmala 2005). Tällaisten yritysten kanssa ei tulisi verkostoitua, vaan ne pitäisi tunnistaa toimintatavoiltaan verkostoihin soveltumattomiksi (Rese 2006, Laaksonen 2006).

Verkostoitumisesta on raportoitu mitattavia hyötyjä muillakin kuin kannattavuuden osa-alueella. Verkostoituneiden yritysten on mm. todettu kasvaneen ei-verkostoituneita yrityksiä enemmän (Jarillo 1988, Kulmala ym. 2002, Tsupari ym. 2004). Tämä saattaa johtua siitä, että verkoston osana yrityksen myynti ja markkinointi voi tehostua, koska sen eteen työskentelee muitakin kuin yrityksen omaa henkilökuntaa. Toisaalta on epäilty, että voimakkaimmin kasvavien yritysten on pakko verkostoitua, koska ne eivät itse kykene tekemään kaikkea kasvun edellyttämää ja mukanaan tuomaa työtä (Kulmala ym. 2002). Verkostoituminen onkin koettu pääsyyksi sellaiseen osaamiseen, jota ei itse kyettäisi kehittämään (Das ja Teng 2000).

Yrittäjyys- ja verkostotutkimuksen perusteella kilpailukyvyyn keskeinen tekijä on liiketoimintaosaaminen (Pietiläinen ym. (2005). Liiketoimintaosaamista on kyky asemoida oma liiketoiminta osaksi liiketoimintaympäristöä, rakentaa verkostot tukemaan liiketoimintaa ja tuntea yrityksen tarjoaman palvelun käyttämiseen liittyvät ilmiöt. Tärkeimmät liiketoimintapäätökset kohdistuvatkin yrityksen aseman löytämiseen liiketoimintakentässä. Innovaatio-, yrittäjyys- ja verkostotutkimuksen yhtymäkohdat osoittavat, että liiketoiminnan syntyminen ja menestymiseen vaikuttaa yrityksen kyky rakentaa verkostoja (Pietiläinen ym. 2005).

## 1.2 Verkostoituminen metsänhoito- palveluiden tuottamisessa

Metsätalouden palvelutuotannossa eletään voimakkaan rakennemuutoksen aikaa. Metsänhoitoyhdistysten lukumäärä on pudonnut fuusioiden myötä yli 200:sta noin 150:een viimeisen viiden vuoden aikana (Tapion vuositilastot... 2001, 2005). Samaan aikaan metsäpalveluyritysten lukumäärä on noussut selvästi (Kärhä ym. 2000). Myös metsäteollisuusyritykset ovat tulleet entistä voimakkaammin mukaan metsäpalvelumarkkinoille tarjoamalla metsänomistajille metsänhoitopalveluita sisältäviä metsäpalvelusopimuksia (Ruohola ym. 2004). Näiden muutosten seurauksena palvelutarjonta on lisääntynyt ja kilpailutilanne metsänhoitopalveluiden ympärillä kiristynyt. Kehitys vastaa muilla toimialoilla jo aiemmin tapahtunutta kehitystä: Esimerkiksi auto-, elektroniikka-, metalli- ja paperiteollisuudessa viiden suurimman toimijan osuus toimialan koko liikevaihdosta on kasvanut viimeisen 15 vuoden aikana merkittävästi. Samalla näiden yritysten ympärille on rakentunut laajoja toimittajaverkostoja, joita kuvataan sekä sosiaalisten että taloudellisten ulottuvuuksien kautta (Castells 1996). Metsätalouden palvelutuotannon rakenteen voi olettaa toimivan samalla logiikalla, joskin tietyt toimialalle tyypilliset erityispiirteet kuten palveluiden käyttökohteiden maantieteellinen hajanaisuus ja töiden kausiluonteisuus tuonevat kehityskulkuun omat piirteensä.

Myös palveluita käyttävä metsänomistajakunta muuttuu: Tyypillinen metsänomistaja on entistä useammin nainen, eläkeläinen ja asuu metsätilansa ulkopuolella (Karppinen ym. 2002, Ripatti 2006). Tämän seurauksena metsäpalveluille syntyy uudenlaista kysyntää. Metsänomistajien on muun muassa todettu olevan halukkaita maksamaan metsänuudistamispalvelun onnistumistakuusta (Partanen 2000). Kasvanut palvelutuottajien määrä antaa metsänomistajille mahdollisuuden kilpailuttaa metsänhoitotyöt usean toimijan välillä. Tästä huolimatta metsänhoitotöissä on edelleen yleisesti käytössä toteutuneisiin kustannuksiin perustuva hinnoittelumalli, vaikka valtaosa metsäpalveluyrityksistä ilmoittaakin antavansa tarjouksia työn suorittamisesta (Koistinen 1999). Palveluiden tarjonta- ja kysyntärakenteissa tapahtuvien muutosten seurauksena metsäpalveluiden tuottajien on pystyttävä tarjoamaan kustannustehokkaasti entistä

kattavampia palvelukokonaisuuksia.

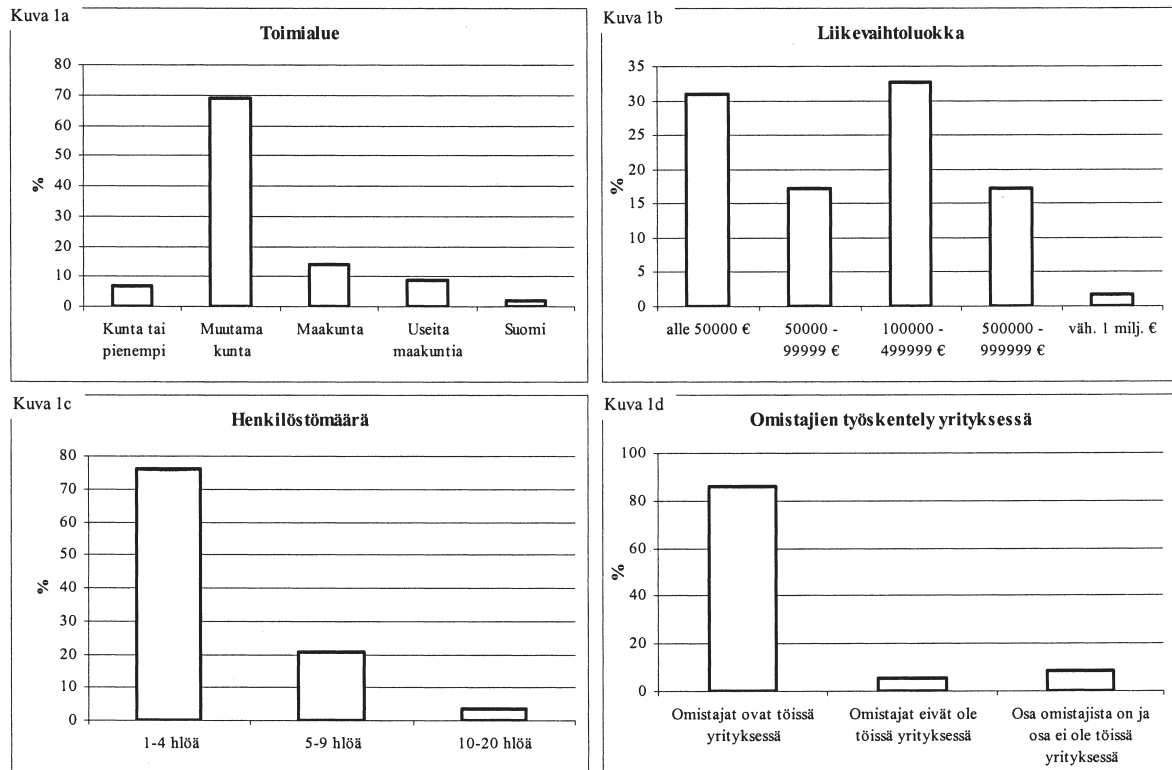
Metsäpalveluyritysten palvelutarjontaa ja asiakaskenttää on kartoitettu mm. Koistisen (1999) ja Kärhän ym. (2000) tutkimuksissa. Kärhän ym. (2000) tutkimuksen painopiste oli metsäpalveluyritysten menestystekijöiden löytämisessä. Yksi metsäpalveluyrityksen menestystekijä on vakiintunut asiakaskunta (Kärhä ym. 2000), joka on tyypillinen piirre onnistuneesti verkostoituneelle yritykselle (Pietiläinen ym. 2005). Kärhä ym. (2000) tutkivat myös metsäpalveluyritysten välistä yhteistyötä. Kettunen ym. (2005) kartoittivat metsäpalvelu-, kone- ja metsuriyrittäjien yhteistyön toimintamalleja. Markkulan (2005) mukaan metsäalan liiketoiminnan kehityksen esteitä ovat mm. rakenteet ja perinteiset toimintatavat, jotka ilmenevät myös yritysten välisessä yhteistyössä. Petäjästä ym. (2000, 2001) ovat tutkineet puutuoteteollisuudessa toimivien yritysten välistä yhteistyötä. Etenkin rakennuspuusepänteollisuudessa menestyneillä yrityksillä oli yhteistyötä useammin ja useammilla toiminnan osa-alueilla kuin heikommin menestyneillä yrityksillä (Petäjästä ym. 2001).

Verkostotutkimus on metsäalalla ja etenkin metsäpalveluiden tuottamisessa ollut vähäistä. Verkostojen sisäisiä, toimitusketjun suuntaisia yhteistyösuhteita on kuitenkin tutkittu ja kehitetty ainakin metsänomistajien ja sahayrittäjien (Hakkarainen ja Saksa 1995) sekä Metsähallituksen ja koneyrittäjien välisessä liiketoiminnassa (Högnäs 2000). Niemelä ym. (2005) ovat tutkineet verkostoitumisen mahdollisuuksia suomalaisen metsäteollisuuden puunhankinnassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsäpalveluita tuottavien yritysten liiketoiminnassa. Verkostoitumista tarkasteltiin erityisesti yritysten palvelukonseptin ja asiakassuhteiden, yritysyrityksen sekä kustannusten hallinnan, kasvun ja kannattavuuden näkökulmista. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös nostaa esiin tärkeimmät verkostoituneiden ja siihen pyrkivien yritysten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät haasteet.

## 2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin postikyselynä pirkanmaalaisille metsäalan palveluita tuottaville yrityksille. Kes-



**Kuva 1a-d.** Yritysten toimialueiden laajuutta, liikevaihtoluokkaa, henkilöstömäärää ja omistajien työskentelyä yrityksessä kuvaavat jakaumat.

kittyminen yhdellä talousalueella toimivien yritysten tutkimiseen sulki pois maantieteellisen sijainnin mahdollisesti aiheuttamat erot yritysten toimintatavoissa. Kyselylomakkeet postitettiin vuoden 2005 marraskuussa. Vastaamatta jättäneille yritykselle lähetettiin sama kysely uudestaan vuoden 2006 tammikuussa. Yritysten yhteystiedot etsittiin Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämästä kaupparekisteristä toimialakenttään kohdistettuina asiasanahakuina katkaistuilla hakusanoilla mets\* ja puun\*. Hakutuloksista valittiin mukaan kaikki todennäköisesti metsäalalla toimivat yritykset.

Kysely ja vastauskuori postimerkkeineen lähetettiin 179 yritykselle. Muutamaa yritystä posti ei tavoittanut ja osa jäi pois perusjoukosta joko toiminnan loppumisen tai toimialan vaihdon takia. Kysely meni oletettavasti perille 156 metsäalan yritykselle, joista vastaukset saatiin 58 yritykseltä (37 %). Palautetut lomakkeet olivat hyvin täytettyjä ja ne

voitiin kaikki hyväksyä mukaan lopulliseen tutkimusaineistoon.

Kyselylomake oli jaettu taustatietoja, palveluvalikoimaa, asiakaskuntaa, yritysyhteistyötä, henkilöstöä sekä kustannusten hallintaa, taloudellista menestystä ja tavoitteita käsitteleviin osioihin. Tässä tutkimuksessa metsänomistajat katsottiin palveluiden loppukäyttäjiksi. Näin ollen metsänomistajat eivät kuulu palvelun tuotantoverkostoon, eivätkä ole osallisena yritysyhteistyössä tai yritysten välisessä liiketoiminnassa (b-to-b). Taloudellisen menestyksen mittauksessa tavoitteena oli luokitella yritykset kasvun ja kannattavuuden mukaan suuruusluokkiin; sekä liikevaihdon kehityksen että kokonaispääoman tuoton mittaamisessa käytettiin 5 prosenttiyksikön luokkavälejä. Myös taloudellisen menestymisen selvittämisessä päädyttiin kyselytutkimukseen, koska suuren osan yrityksistä oletettiin olevan yritysmuodoltaan muita kuin osakeyhtiöitä, joiden on

aina toimitettava tilinpäätöstietonsa rekisteröitäviksi. Lisäksi postikyselyyn oli mahdollista vastata anonymisti.

Vastanneet yritykset jaettiin aineiston käsittelyä varten koneyrityksiin ja muita metsätalouden palveluita tarjoaviin yrityksiin. Koneyrityksiksi luokiteltiin yritykset, joiden palveluvalikoimasta löytyi maanmuokkaus, tienrakennus, kunnostusojitus, koneellinen puunkorjuu tai puutavaran kaukokuljetus. Koneyrityksiä oli otoksessa mukana 35 ja muita metsätalouden palveluita tuottavia yrityksiä 23. Koneyritykset ja muut yritykset on esitetty tuloksissa omina ryhminään niiltä osin, kun niiden tulokset merkitsevästi poikkesivat toisistaan.

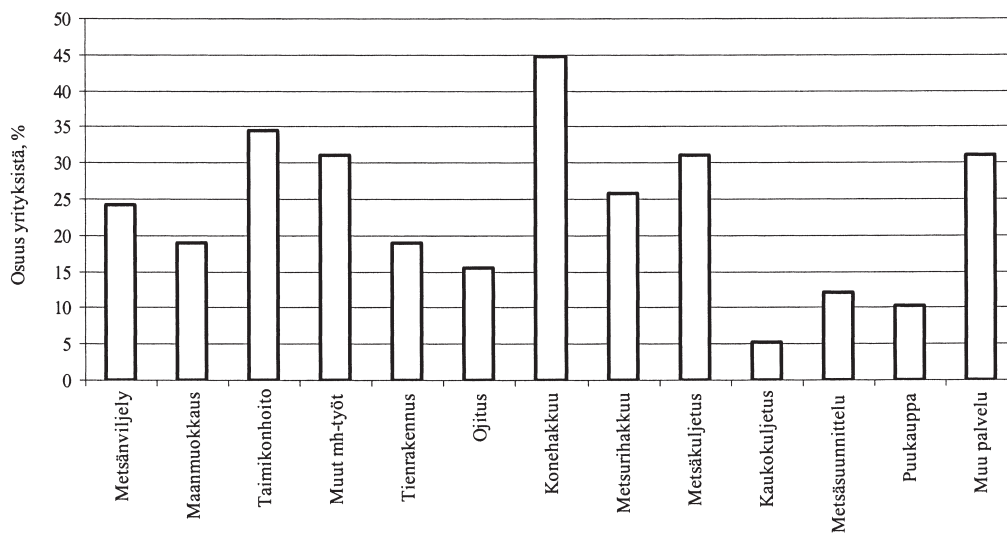
Vastanneista yrityksistä valtaosa (69 %) ilmoitti toimialueensa maantieteelliseksi laajuudeksi muuttaman kunnan. Noin joka kymmenes yritys toimi useiden maakuntien alueella (kuva 1a). Liikevaihtoluokista yleisimmät olivat alle 50 000 € ja 100 000–499 999 € (kuva 1b), joista ensin mainittuun sijoittui suurin osa yrityksen omistajan työllistymistä tavoittelevista pienyrityksistä ja jälkimmäiseen suurin osa koneyrityksistä. Valtaosa (76 %) yrityksistä työllisti enintään neljä henkilöä. Yrityksistä vain 3 % ilmoitti työllistävänsä yli 10 henkilöä (kuva 1c). Vain 5 %:ssa yrityksistä kukaan omistajista ei ollut yrityksessä palkansaajana (kuva 1d).

Aineiston analysoinnissa tilastollinen merkitsevyys testattiin järjestysasteikollisten muuttujien tapauksessa usean populaation vertailuissa Kruskal-Wallis testillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä (K-W-testi) ja kahden populaation vertailuissa Mann-Whitneyn U-testillä (M-W-testi). Luokitte- luasteikollisten muuttujien kohdalla populaatioiden väliset erot testattiin  $\chi^2$ -testillä. Muuttujien välisten korrelaatiorakenteiden selvittämisessä käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa ( $r_s$ ). Testien tulokset esitetään vain niiltä osin, kun aineistos- sa havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja.

## 3 Tulokset

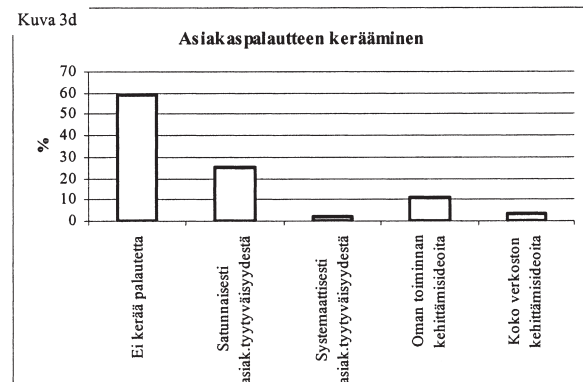
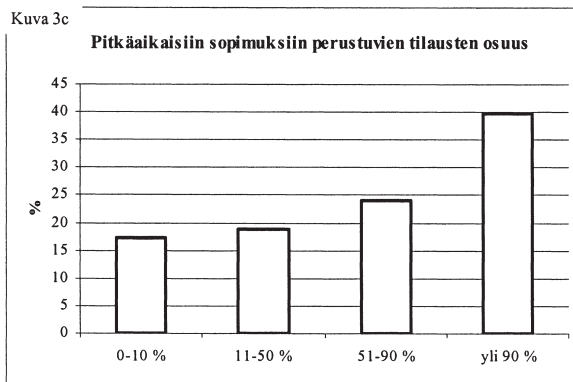
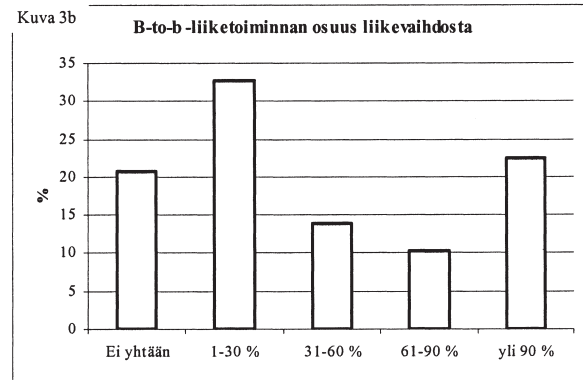
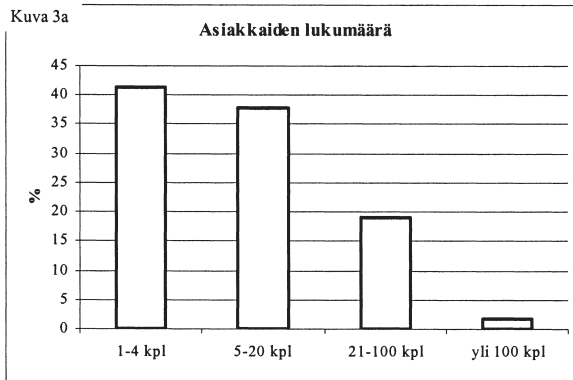
### 3.1 Palveluvalikoima ja asiakassuhteet

Kyselyyn vastasi yrityksiä lähes kaikilta metsätalouden palvelutuotannon alueilta. Yleisin palvelutuote yritysten palveluvalikoimassa oli konehakkuu. Seuraavaksi yleisimmät palvelut olivat taimikonhoito, puutavaran metsäkuljetus, muut metsäalan palvelut, muut metsänhoitotyöt ja metsurihakkuu (kuva 2). Muut metsäalan palvelut olivat esimerkiksi koulutusta, neuvontaa, pihapuiden kaatoa, polttopuukaup-



Kuva 2. Eri palveluiden yleisyys yritysten palveluvalikoimassa.





**Kuva 3a–d.** Yritysten asiakkaiden lukumäärää, yritysten välisen liiketoiminnan osuutta yritysten liikevaihdosta, pitkäaikaisiin sopimuksiin perustuvien tilausten osuutta ja asiakaspalautteen keräämistä kuvaavat jakaumat.

pa, leimikon suunnittelua ja erikoispuiden kasvatus. Muut metsänhoitotyöt olivat mm. uudistusalan raivausta ja nuoren metsän hoitoa.

Tyypillisesti yrityksen palveluvalikoimassa oli kolme eri metsäpalvelua (keskihajonta 2; maksimi 7; minimi 1). Yrityksen palveluvalikoiman laajuus korreloi positiivisesti asiakkaiden lukumäärän ( $r_s = 0,588$ ;  $p < 0,01$ ) ja negatiivisesti pitkäaikaisen asiakassuhteiden osuuden ( $r_s = -0,587$ ;  $p < 0,01$ ) kanssa. Myös palveluvalikoiman laajuuden mukaan muodostettujen yritysyhdistelmien vertailu osoitti, että yrityksillä joiden palveluvalikoima oli suppea, oli muita yrityksiä vähemmän asiakkaita (K-W-testi;  $H = 13,2$ ;  $p < 0,01$ ) ja suurempi osuus pitkäaikaisia asiakassuhteita (K-W-testi;  $H = 17,6$ ;  $p < 0,01$ ).

Yrityksille oli tyypillistä melko vähäinen asiakkaiden lukumäärä; vain noin viidenneksellä yrityksistä oli yli 20 asiakasta (kuva 3a). Yritysten välisen liiketoiminnan (b-to-b) osuudessa yritysten

liikevaihdosta oli melko paljon vaihtelua: reilulla viidenneksellä ei ollut lainkaan b-to-b-liiketoimintaa, mutta toisaalta 22 %:lla yrityksistä b-to-b-liiketoiminta muodosti yli 90 % liikevaihdosta (kuva 3b). Koneyrityksistä yli kolmannes kuului viimeksi mainittuun ryhmään, kun taas muista yrityksistä siihen lukeutui alle 5 %. Noin 40 %:lla yrityksistä yli 90 % asiakassuhteista perustui pitkäaikaisiin sopimuksiin (kuva 3c). Toisaalta 17 %:lla yrityksistä yli 90 % asiakassuhteista koski vain yhtä työtilausta. Yrityksistä 59 % ei kerännyt lainkaan asiakaspalautetta. Asiakastyytyväisyyttä seurasi satunnaisesti 25 % ja systemaattisesti 2 % yrityksistä. Kaksi yritystä (3,6 %) keräsi asiakaspalautetta yhdessä yhteistyöyrittäjänsä kanssa (kuva 3d).

Yrityksistä 43 % (koneyrityksistä 57 %; muista yrityksistä 22 %) ilmoitti toteuttavansa tuottamansa palvelut aina samalla tavalla, kun lopuilla 57 %:lla (43 %; 78 %) toteutustapa vaihteli asiakkaittain.

Liikevaihdoltaan (M-W-testi;  $U=213,0$ ;  $p<0,01$ ) ja henkilöstömäärältään (M-W-testi;  $U=328,5$ ;  $p<0,10$ ) pienemmillä yrityksillä palveluiden toteutustapa oli vaihteleva useammin kuin suuremmilla yrityksillä. Yrityksillä, joilla palveluiden toteutustapa vaihteli, oli muita yrityksiä enemmän asiakassuhteita (M-W-testi;  $U=181,5$ ;  $p<0,01$ ) ja laajempi palveluvalikoima (M-W-testi;  $U=167,0$ ;  $p<0,01$ ). Sen sijaan vakioidulla toteutustavalla toimivilla yrityksillä oli muita enemmän b-to-b-liiketoimintaa (M-W-testi;  $U=295,0$ ;  $p<0,10$ ) ja pitkäaikaisia asiakassuhteita (M-W-testi;  $U=246,0$ ;  $p<0,01$ ).

### 3.2 Yritysyhteistyö

Yrityksistä 85 % piti yritysten välistä yhteistyötä hyödyllisenä, mutta vain 49 % teki yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Suurimmat kuilut nykytilanteen ja hyödyllisenä pidetyn yhteistyömuodon välillä olivat palveluiden markkinoinnissa, tuotekehityksessä, henkilöstön koulutuksessa, yhteisinvestoinneissa ja kustannusten hallinnassa (kuva 4).

Yritysyhteistyötä tekivät eniten yritykset, jotka myös ostivat palveluita muilta yrityksiltä ( $\chi^2$ -testi;  $\chi^2=4,55$ ;  $p<0,05$ ) tai myivät palveluita muille yrityksille ( $\chi^2$ -testi;  $\chi^2=3,78$ ;  $p<0,10$ ). Yhteistyötä tekevien ja tekemättömien yritysten liikevaihdossa tai palveluvalikoiman laajuudessa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

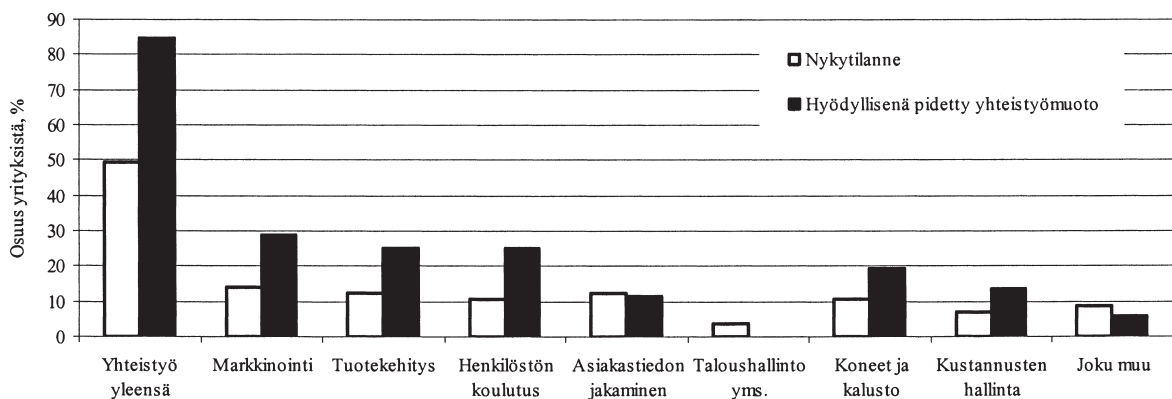
Vajaa viidennes (18 %) yrityksistä ei ostanut eikä

myynyt palveluita muille yrityksille. Kaikki palvelunsa suoraan loppukäyttäjille myyviä oli 21 % yrityksistä. Yrityksistä 42 % tuotti kaikki myymänsä palvelut kokonaisuudessaan itse. Lähes yhtä suuri osuus yrityksistä (41 %) teetti osan myymästään palvelukokonaisuudesta toisella yrityksellä alihankintatyönä. Tiiviimpään verkostoitumiseen viittaa yhteistyösopimuksia ja/tai kehittämistoimintaa muiden saman palvelun tuottamiseen osallistuvien yritysten kanssa oli 17 %:lla yrityksistä.

Lähes kolme neljäsosaa (73 %) yrityksistä jakoi asiakas- ja yhteistyöyrityksilleen korkeintaan koneisiin ja laitteisiin liittyvää teknistä tietoa. Tilauskantaa ja henkilöstöresursseja koskevaa tietoa luovutti yhteistyöyrityksille 13 % yrityksistä. Yrityksistä 14 % jakoi edellä mainittujen tietojen lisäksi myös asiakas- ja palvelukohtaista kustannus- ja kannattavuustietoa. Palveluiden kysyntä oli kausiluonteista 89 %:lla yrityksistä. Näistä yrityksistä 10 % teki yhteistyötä muiden yritysten kanssa henkilöstötarpeen tasaamiseksi.

### 3.3 Kustannusten hallinta, kasvu ja kannattavuus

Yrityksistä 39 % ilmoitti laskevansa palveluiden tuottamisesta syntyvät asiakaskohtaiset välittömät kustannukset. Toisaalta 46 % yrityksistä vain arvioi keskimääräiset välittömät kustannuksensa. Puolet yrityksistä ei kohdista tai ei miellä kohdistavansa



Kuva 4. Yritysyhteistyön nykytilanne ja yritysten hyödyllisinä pitämät yhteistyömuodot.



**Taulukko 1.** Yritysten luokittelu liikevaihdon kasvun ja kannattavuuden (sipo-%) mukaan. Yritys on kasvava, jos liikevaihdon vuotuinen kasvu viimeisten kolmen vuoden aikana on yli 0 %. Yritys on kannattava, jos yritykseen sijoitetun pääoman tuotto (sipo-%) on samalta ajanjaksolta positiivinen. Suluissa olevat luvut kuvaavat tilannetta, jossa kasvun kriteerinä oli 5 %:n vuotuinen kasvu liikevaihdossa ja kannattavuuden kriteerinä 5 %:n vuotuinen tuotto sijoitetulle kokonaispääomalle.

<b>Kasvaa, mutta ei kannata</b>	<b>Kasvaa ja kannattaa</b>
Koneyrityksistä 5 % (5 %)	Koneyrityksistä 41 % (18 %)
Muista yrityksistä 7 % (0 %)	Muista yrityksistä 80 % (40 %)
<b>Ei kasva, eikä kannata</b>	<b>Ei kasva, mutta kannattaa</b>
Koneyrityksistä 9 % (59 %)	Koneyrityksistä 45 % (18 %)
Muista yrityksistä 0 % (40 %)	Muista yrityksistä 13 % (20 %)

yrityksen yleiskustannuksia yrityksen tuottamille palveluille. Toisaalta 12 % yrityksistä ilmoitti kohdistavansa yleiskustannukset toiminnoittain. Yrityksistä, jotka laskivat palvelukohtaiset välittömät kustannukset ja kohdistivat yrityksen yleiskustannukset tuottamilleen palveluille, oli muita yrityksiä suurempi osa kasvattanut vuotuista liikevaihtoaan viimeisten kolmen vuoden aikana (M-W-testi;  $U=181,5$ ;  $p<0,05$ ).

Koneyrityksistä lähes puolella (47 %) palveluiden hinnoittelu perustui pitemmän aikajänteen yhteistyösopimuksiin, kun taas muista yrityksistä vain 4 %:lla oli hinnoitteluun vaikuttavia pitkäkestoisia yhteistyösopimuksia. Palveluiden hinnoittelu perustui asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vain 7 %:lla kaikista yrityksistä. Joka kymmenes yritys ei osannut sanoa, kuinka yrityksen vuotuinen liikevaihto on kehittynyt viimeisten kolmen vuoden aikana. Yritykseen sijoitetun pääoman keskimääräistä tuottoa viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana ei osannut sanoa kolmannes yrityksistä.

Viimeisen kolmen vuoden aikana liikevaihto oli laskenut tai pysynyt ennallaan 45 %:lla yrityksistä. Toisaalta 14 % yrityksistä oli kasvanut yli 15 %:n vuosivauhdilla. Kun yritysten kasvun ja kannattavuuden kriteerinä pidettiin nollatason ylittymistä liikevaihdon kasvussa ja sijoitetun pääoman tuotossa (sipo-%), ainoastaan 9 % koneyrityksistä jäi luokkaan ”ei kasva, eikä kannata” (taulukko 1); kannattamattomia oli koneyrityksistä 14 % ja muista yrityksistä 7 %. Kun kasvun ja kannattavuuden kriteerinä oli vähintään 5 %:n vuotuinen liikevaihdon kasvu ja sipo-%, jäi

luokkaan ”ei kasva, eikä kannata” 59 % koneyrityksistä ja 40 % muista yrityksistä. Vastaavasti luokkaan ”kasvaa ja kannattaa” sijoittui 18 % koneyrityksistä ja 40 % muista yrityksistä. Yrityksiä, jotka eivät osanneet tai halunneet kertoa kasvu- tai kannattavuuslukujaan, ei ole huomioitu taulukossa 1.

Liikevaihdon kasvu oli muita yrityksiä yleisempää niiden yritysten joukossa, jotka ostivat osan myymästään palvelukokonaisuudesta alihankintana muilta yrityksiltä tai tuottivat palvelukokonaisuuden yhteistyössä muiden yritysten kanssa (M-W-testi;  $U=217,5$ ;  $p<0,10$ ). Lähes puolet (47 %) yrityksistä vastasi, ettei tavoittele toiminnassaan liikevaihdon kasvua. Yrityksistä 20 % tavoittelee jatkossa kasvua kasvattamalla markkinaosuuttaan nykyisellä toimialueellaan. Vastaavasti 20 % yrityksistä tavoittelee kasvua uusien palvelutuotteiden ja yritysyritysten avulla. Maantieteellistä toimialuetta laajentamalla kasvuun tähtäviä oli 5 % yrityksistä. Kasvavien yritysten joukossa kasvun tavoittelu oli ei-kasvaneita yrityksiä selvästi yleisempää ( $\chi^2$ -testi;  $\chi^2=8,52$ ;  $p<0,01$ ).

Kannattavista yrityksistä (sipo-% > 0) kannattamattomia yrityksiä suurempi osa jakoi yritystä koskevaa tietoa yhteistyöyrityksille ( $\chi^2$ -testi;  $\chi^2=9,20$ ;  $p<0,01$ ). Palveluiden hinnoittelussa oli eroja kasvavien ja ei-kasvavien yritysten välillä; ei-kasvatavat yritykset kokivat palveluiden hintojen muodostuvan yleisemmin kilpailun seurauksena, kun kasvavilla yrityksillä hinnoittelu perustui useammin omaan kokemustietoon ja asiakaskohtaiseen kannattavuuslaskentaan ( $\chi^2$ -testi;  $\chi^2=11,59$ ;  $p<0,10$ ). Muilta

osin kasvavien ja kannattavien yritysten palveluvalikoimissa, asiakassuhteissa, yritysysteistyössä tai kustannusten hallinnassa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna kannattamattomiin ja ei-kasvaviin yrityksiin.

## 4 Tarkastelu

### 4.1 Menetelmä

Tutkimus toteutettiin postikyselynä pirkanmaalaisille metsäpalveluita tuottaville yrityksille. Kyselyyn oli mahdollista vastata anonymisti, millä on todettu olevan vastausprosenttia nostava vaikutus kysyttäessä liiketoimintaan liittyviä arkaluonteisia asioita (Jobber ja O'Reilly 1998). Saavutettu vastausprosentti (37 %) on tyypillinen yritysten liiketoiminnan yksityiskohtia kartoittavalle kyselylle. Samankaltaisissa suomalaisissa tutkimuksissa vastaukset on tyypillisesti saatu n. 40 %:lta yrityksistä (Petäjäistö ym. 2000 44 %, Petäjäistö ym. (2001) 45 %, Kulmala ym. (2002) 37 %, Lukka ja Granlund (1996) 44 %. Jobberin ja O'Reillyn (1998) kyselytutkimuksia käsittelevässä tutkimuksessa pienille ja keskisuurille yrityksille tehtyjen postikyselyjen vastausprosentit vaihtelivat 12 ja 37,5 %:n välillä.

Metsäpalvelualan yritysten kirjavuuden, matalan järjestäytymisasteen ja kaupparekisteriin perustuvan perusjoukon valinnan takia otoksen kattavuutta on vaikea arvioida täysin luotettavasti. Osa vastaamatta jättäneistä yrityksistä on esimerkiksi voinut lopettaa toimintansa, jolloin saavutettu vastausprosentti antaa todellisuutta huonomman kuvan otoksen edustavuudesta. Tutkimuksessa ei tehty katoanalyysiä vastaamatta jättäneille yrityksille. Tulokset kuvaavat tilannetta pirkanmaalaisissa yrityksissä, joskaan Pirkanmaalla ja muualla Suomessa toimivien yritysten toimintaympäristöissä ja -edellytyksissä ei liene merkittäviä eroja.

Vastaajien kannattavuutta arvioitiin vain sijoitetun pääoman tuoton avulla ja järjestysasteikolla (suuruusluokittain). Tämä heikentää tulosten täsmällisyyttä, mutta parantane vastausprosenttia. Kun pienen yrityksen ei tarvitse antaa tarkasti yleensä varsin yksityiseksi koettua kannattavuustietoa, vastauksen antamista ei koeta epämiellyttäväksi. Netto-

tulostiedon kerääminen olisi parantanut tutkimuksen luotettavuutta yritysten kannattavuuden arvioinnin osalta, mutta saattanut heikentää vastausprosenttia. Nettotuloksen kysymisestä luovuttiin myös yritysten suurten liikevaihdon kokoerojen takia. Voidaan olettaa, että vastaajien arvioima sipo-% on lähimpänä sitä tietoa, jota tällaisissa tutkimuksissa kannattavuustiedolta odotetaan. Kannattavuustietoa käytettiin yritysten luokitteluun ja toimialan kokonaiskuvan muodostamiseen. Tilinpäätöstietojen tarkempi analysointi olisi vaatinut yritysten identifioinnin, jolloin tutkimukseen ei olisi voinut osallistua anonymisti. Edellä mainitut asiat tulee kuitenkin huomioida tutkimustuloksia yleistettäessä.

### 4.2 Nykytilanne

Yksi verkostotalouden kantavia ajatuksia on yrityksen resurssien keskittäminen omaan ydinosaamiseen liittyvään liiketoimintaan ja sen kehittämiseen (Ollus ym. 1998). Metsäpalveluita tuottavien yritysten laajahko palveluvalikoima indikoi täten matalasta verkostoitumisasteesta. Suuri erilaisten palveluiden lukumäärä saattaa hajottaa etenkin pienten yritysten resursseja tehokkaan toiminnan ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta liian moneen kohteeseen (Hamel ja Prahalad 1994). Yksi syy suomalaisten monialayritysten muutokseen 1990-luvulla kohti tiettyihin tuotteisiin tai tuoteryhmiin keskittyntä toimintaa oli kyvyttömyys hallita samanaikaisesti useiden toisiinsa nähden selvästi erilaisten tuotteiden tuotantoprosessit (Ollus ym. 1998). Toisaalta joidenkin metsäpalveluiden tuottamisessa monipuolinen palvelutarjonta voi töiden kausiluonteisuuden takia olla välttämätöntä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tällöin tulisi kuitenkin keskittyä palveluihin, jotka aidosti tasaavat yrityksen kuormitusta.

Yritysverkostoissa yhteiset tavoitteet ovat tärkeä verkostoa koossa pitävä voima (Koivisto ja Mikola 2002). Yhteisiin tavoitteisiin kuuluu myös yksittäisten yritysten kannattavuus, jonka tärkeä osatekijä on yrityksen tuottamistaan hyödykkeistä saama hinta. Verkostoissa b-to-b-hyödykkeiden hinnoittelu perustuu usein yritysten välisiin pitkän aikajänteen yhteistyösopimuksiin (Kulmala 2003). Tässä tutkimuksessa koneyrityksistä vajaalla puolella oli tällaisia sopimuksia, mutta muista yrityksistä

vain 4 %:lla. Hinnoitteluun asti vaikuttavien yhteistyösopimusten osalta verkostoituminen näyttäisikin olevan varsin vähäistä etenkin muiden kuin kone-yritysten joukossa.

Yli neljä viidesosaa yrityksistä joko myi tai osti palveluita muilta yrityksiltä. Tähän suhteutettuna pidemmälle vietyä yritysten välistä, toimitusketjun suuntaista yhteistyötä oli varsin vähän. Vain muutamat yritykset ilmoittivat keräävänsä asiakaspalautetta, jakavansa asiakas-, tilaus-, kustannus- ja kannattavuustietoa tai suunnittelevansa toimitusketjun sisäistä henkilöstötarvetta yhdessä yhteistyöyrittäjänsä kanssa. Verkostoitumisen näkökulmasta näyttääkin siltä, että vaikka yritysten välisiä liiketoimintasuhteita on runsaasti, varsinaisen koko toimitusketjun tehokkuuteen ja yritysten kannattavuuden parantamiseen tähtäävä strategisen tason verkostoyhteistyö on vähäistä. Pahimmassa tapauksessa kyse on siitä, että metsätalouden palvelutuotannon b-to-b-liiketoiminta on rajoittunut tapauskohtaiseen yhteistyöhön, jolloin tulevaisuutta ei nähdä koko toimitusketjun kannattavuuden, liiketoiminnan laajentamisen tai kehittämisen näkökulmista.

### 4.3 Edellytykset

Noin 80 %:lla yrityksistä oli enintään 20 asiakasta. Vähäinen asiakkaiden lukumäärä kertoo yritysasiakkaiden suhteellisen suuresta osuudesta yritysten asiakaskunnassa ja toisaalta korostaa yksittäisen asiakkaan tärkeyttä yritykselle. Yrityksillä, joilla oli vähän asiakkaita, oli muita yrityksiä suppeampi palveluvalikoima ja asiakassuhteista suurempi osuus oli pitkäaikaisia. Vaikka asioiden syy- ja seuraussuhteita ei tämän tutkimuksen perusteella voida osoittaa, on todennäköistä, että vähälukuinen mutta kysyntämäärältään riittävän suuri asiakaskunta on mahdollistanut yrityksen keskittymisen ydintoimintoihin ja pitkäaikaisten asiakkaiden palveluun. Tästä huolimatta asiakasmäärällä, palveluvalikoiman laajuudella tai asiakassuhteiden kestolla ei tässä tutkimuksessa todettu olevan yhteyttä yrityksen kannattavuuteen tai kasvuun.

Verkostoituminen edellyttää yritysten sitoutumista verkoston toimintaan ja jatkuvaan kehittämiseen (Valkokari ym. 2006). Kyselyyn vastanneista yrityksistä lähes 90 % piti ainakin yhtä yritysten välistä

yhteistyömuotoa hyödyllisenä oman liiketoimintansa kannalta. Näin ollen yrityksillä on motivaatiota siirtyä kohti verkostomaisempaa liiketoimintamallia. Tosin verkostomaisen toiminnan tunnusomaisten piirteiden konkreettinen toteuttaminen on usein vaikeampaa kuin niiden pitäminen toivottavana (Kulmala 2003). Esimerkiksi korkeasta verkostoitumishalukkuudesta huolimatta suomalainen teollisuus ei ole edelläkävijän roolissa verkostojen kustannusten aktiivisessa johtamisessa, vaan olemme vasta tutustumassa Japanin tai Saksan edistyksellisimpiin käytäntöihin (Kajüter ja Kulmala 2005). Verkostoitumisessa onkin ”juhlapuheesyndrooman” vaara eli asioita, joita pidetään yleisesti hyvänä, ei kyetä tai haluta käytännössä toteuttaa.

Tämän tutkimuksen perusteella suurimmat operatiiviseen toimintaan liittyvät rajoitteet verkostomaisen liiketoimintaympäristön kehittymiselle metsäpalveluiden tuotantoon ovat kustannusten hallinnan huono taso ja sen seurauksena rajoittunut liiketoimintaosaaminen. Yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden ja yrittäjien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksia yrityksen kykyyn ja haluun verkostoitua ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Metsäpalveluita tuottavan yrityksen on vaikea määritellä omia ydintoimintojaan, etsiä sopivia yhteistyöyrityksiä ja löytää omaa ansaintalogiikkaansa osana yritysverkostoa, jos yrityksen omaa kustannusrakennetta ja kustannusten syntymekanismia ei tunneta. Lisäksi verkostoitumalla saatavia kustannussäästöjä ja kannattavuuden nousua on vaikea havaita, jos lähtötilanteen kustannusrakennetta ja yrityksen kannattavuutta ei tunneta. Yritysten huono kustannusten hallinnan taso nousi esiin myös Seppäsen ym. (2004) pilkkeen tuotantoa ja pilkekauppaa selvittäneessä tutkimuksessa. Metsäalan palvelutuotannossa ensimmäinen askel kohti verkostomaisempaa toimintakulttuuria tulisi olla kustannusten hallinnan tason nostaminen. Vastaavaa kustannustietoisuuden nousuun tähtäävää kehitystyötä on tehty menestyksellisesti mm. Rautaruukki Oyj:n kattoasennusverkostossa toimivissa pienyrityksissä (Valkokari ym. 2006).

Yksi työkalu yrityksen kustannusrakenteen analysointiin on toimintolaskenta, jossa yrityksen kustannukset kohdistetaan toimintotiloihin määrittelyille toimintoille siinä suhteessa, kun ne kustannuksia aiheuttavat (Neilimo ja Uusi-Rauva 2002). Toimintolaskentaan pohjautuvan ajattelun

hyödyntäminen pk-yrityksessä ei ole mahdotonta vaan, päinvastoin, monesti varsin yksinkertaista (Seppänen ym. 2002, Valkokari ym. 2006). Näin ollen tietojärjestelmien ja resurssien puute eivät tarkoita sitä, että kustannuslaskentajärjestelmä on vain suuryritysten nautintaoikeus (ks. Laitinen 1996). Korkea kustannustietoisuus auttaa tekemään yritystoiminnasta systemaattista ja rationaalista, mikä pienentää liiketoimintaprosesseissa (ks. Hannus 1994) esiintyvää hajontaa. Yrityksen johtaminen taas on helpompaa, mitä pienempi hajonta prosesseissa on (Eloranta ja Räisänen 1986). Pienihajontaiset prosessit soveltuvat hyvin osaksi yritysverkostoja, koska verkostoissa eri toimijoiden prosesseissa oleva vaihtelu kumuloituu.

#### 4.4 Mahdollisuudet

Kasvavat yritykset tuottivat myymänsä palvelut muita yleisemmin käyttämällä alihankintaa tai tiiviimpänä yhteistyönä muiden yritysten kanssa. Vastaavia havaintoja on verkostoitumista käsittelevissä tutkimuksissa tehty mm. suomalaisessa ohjelmisto- ja koneenrakennusteollisuudessa (Kulmala ym. 2002, Tsupari ym. 2004). Konepajateollisuudessa verkostoitumisella on kasvun lisäksi saavutettu huomattavia kustannussäästöjä, nostettu tehokkuutta ja parannettu yritysten liiketoimintaedellytyksiä (Tsupari ym. 2004). Myös yritysten kustannusten hallinnan tasolla havaittiin olevan yhteys yrityksen kasvuun – kasvavilla yrityksillä kustannusten hallinta oli muita paremmalla tasolla. Vaikka kasvu ei aina olekaan itseisarvo, on se liiketuloksen kasvua pitkäjänteisesti tavoittelevalle yritykselle välttämätöntä.

Markkinoilla eri toimijoilla on eri rooleja – voimakkaimmin kasvavat yritykset usein sanelevat toimialan kehityssuunnan ja pelisäännöt, joihin hitaamman kasvun yritykset joutuvat sopeutumaan (Porter 1985). Tämä tapahtuu usein yritysten kulloisestakin markkina-asemasta riippumatta eli pieni mutta aggressiivinen kasvuyritys voi sekoittaa toimialan vakiintuneita käytäntöjä. Esimerkiksi Suomen päivittäistavarakaupan keskeisimmät muutokset aiheuttaa tällä hetkellä Lidl, jonka markkinaosuuden suhteellinen kasvu (+300 %) on vuosina 2002–2005 ollut selvästi suurempi kuin alan keskeisten toimijoiden S-ryhmän (+16 %), Keskon (–5 %) ja Tradekan

(–12 %) (ACNielsen Oy 2006). Suunnannäyttäjän asemassa voi yleensä suunnitella muutoksia, kun seurailijana joutuu vain reagoimaan tapahtumiin (Porter 1985). Sen lisäksi, että suurempi liikevaihto mahdollistaa absoluuttisesti mitattuna suuremman tuloksen saavuttamisen, mahdollistaa kasvava yrityskoko usein operatiivisen toiminnan tehostamisen ja yrityksen neuvotteluaseman parantamisen (Pratten 1975). Tässäkin tutkimuksessa kasvavat yritykset kokivat hinnoittelun perustuvan omaan kokemustietoon ja asiakaskohtaisiin kustannuksiin, kun ei-kasvavat yritykset kokivat saavansa hinnat annettuina. Pelkkä liikevaihdon kasvu ei luonnollisesti takaa yrityksen kannattavuutta (vrt. Kärhä 2004), vaan lisäksi tarvitaan tuottavuuden jatkuvaa parantamista toimintatapoja uudistamalla.

Liikevaihdoltaan suuremmat yritykset tuottivat palvelut vakiintuneella tavalla useammin kuin pienemmät yritykset, joilla taas palveluiden toteutus-tapa vaihteli asiakkaittain. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, ovatko vakiintuneet toimintatavat seurausta suuresta yrityskoosta vai suuri yrityskoko vakiintuneista toimintatavoista. Se, että toimintatavalla ei ollut yhteyttä viime vuosien liikevaihdon kasvuun, viittaa kuitenkin siihen, että vasta riittävän suuret yritykset pystyvät vakioimaan toimintatapansa. Vakiintuneilla toimintatavoilla toimiville yrityksille olivat tunnusomaisia pitkät asiakassuhteet ja suuri yritysten välisen liiketoiminnan osuus liikevaihdosta.

Ainoa muuttuja, jolla oli yhteys yrityksen kannattavuuteen, oli yritystä koskevien tietojen luovuttaminen yhteistyöyrityksille – yritykset, jotka luovuttivat yhteistyökumppaneilleen tilauskantaansa ja henkilöstöresurssiaan sekä asiakkaita ja palveluita koskevaa kustannustietoa, olivat muita yrityksiä kannattavampia. Tämä viittaisi siihen, että yhteistyökumppaneiden tukeminen oman tilanteen kuvailemisella parantaa yhteistyökumppaneiden mahdollisuuksia ja halukkuutta ottaa huomioon yrityksen tilanne omissa toimissaan. Normaalia laajempi tiedonvaihto on varsin tyypillinen ja konkreettinen verkostomaisen liiketoiminnan tunnuspiirre. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että tiedonkulku ja luottamus liittyvät toisiinsa (Jarillo 1988, Das ja Teng 2000, Laaksonen 2006). Luottamus taas liittyy tehokkuuteen valvonnan tarvetta vähentävä seikkana. Mikäli tiedetään, ettei yhteistyökumppani tarkoitus-

senmukaisesti pyri saatujen tietojen väärinkäyttöön ja opportunistisiin, tiedonkulun laajuus ja avoimuus on verkostoissa suositeltava tapa tehostaa toimintaa (Tomkins 2001).

Yritysten välinen vaihtelu vastauksissa asiakaspalautteen keräämistä, liikevaihdon kasvua, suhtautumista liikevaihdon kasvuun ja kokonaispääoman tuottoa selvittäviin kysymyksiin oli varsin suurta. Tutkimuksen perusteella saakin metsätalouden palvelutuotannosta yleiskuvan, jossa on toisaalta pieni osa kehittämiskykyisiä ja -haluisia yrityksiä, mutta valtaosa yrityksistä keskittyy vain nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. Toimialan nykytilannetta kuvaase, että vain joka kymmenes yritys ilmoitti päässeensä viimeisten kolmen vuoden aikana yli 10 %:n vuotuisen liikevaihdon kasvuun ja sijoitetun pääoman tuottoon. Tulevaisuudessa yrityskenttä jakaantuu entistä selvemmin kasvaviin ja suhteellisesti taantuviin yrityksiin – kasvussa olevilla yrityksillä kasvun tavoittelu oli muita yrityksiä selvästi yleisempää. Huolestuttavaa on, että 5 %:n kriteeri kasvuille ja kannattavuudelle (ks. taulukko 1) jää täyttymättä lähes puolessa vastaajajoukosta. Verrattuna moniin muihin toimialoihin, nämä kriteerit eivät edusta erityisen vaativaa tasoa.

Metsäpalvelut ja etenkin metsäpalvelusopimukset voidaan nähdä myös konsultointina, jossa asiakas ostaa metsänhoidon osaamista. Palveluliiketoiminnassa asiakastyytyväisyys korostuu, koska palvelutilanteesta syntyvää kokemusta ei voi erottaa palvelun käyttämisestä, vaan se on olennainen osa palvelua (Grönroos 2001). Pitääkseen entistä monitavoitteisemmat metsänomistajat (ks. Karppinen ym. 2002) tyytyväisinä, palvelutuottajat tarvitsevat ympärilleen osaavan toimijaverkoston. Metsäalalla näyttäisi olevan kysyntää konsultointialalla yleistyneille ongelmanratkaisutyypisille palvelutuottajille, jotka kykenevät verkostoitumisen kautta tarjoamaan asiakkaalle metsänhoidon tai vielä laajemmin metsätalouden kokonaispalvelua.

Verkostoituneelle yritykselle tyypilliset piirteet kuten palveluiden tuottamiseen liittyvät yhteistyösopimukset, kustannusten hallinnan hyvä taso ja pitkät asiakassuhteet antavat myös metsäalan palvelutuotannossa toimiville yrityksille eväitä kasvuun. Tutkimuksesta saa käsityksen, että metsätalouden palvelutuotannossa on monenlaisia verkostorakenteita, joiden hyödyntämisessä otetaan vasta ensi-

askeleita. Mahdollisesti tästä syystä esimerkiksi yritysten verkostoitumisasteen ja kannattavuuden välille ei löydetty yhteyttä. Toisaalta, kuten jo aiemmin todettiin, ei ole syytä olettaa, että metsäpalvelut eroaisivat muista toimialoista niin, että muualla toimiviksi todetut verkostojen kehittämismenetelmät eivät toimisi metsäalan palvelutuotannon kehittämisessä. Tulosten perusteella on perusteltua rohkaista etenkin kasvuhakuisia metsäpalveluita tuottavia yrityksiä avoimempaan yhteistyöhön muiden yritysten kanssa.

Metsätalouden palvelutuotannon kehittämisessä ei ole syytä viivyttellä. Jo nyt on nähtävissä merkkejä raakapuumarkkinoiden lisäksi myös metsäpalvelumarkkinoiden kansainvälistymisestä. Esimerkiksi ruotsalaiset palvelutuottajat markkinoivat suomalaisille metsänomistajille metsänviljelyä kokonaispalveluna, johon kuuluu myös taimien istutustyö. Lisäksi kansainväliseen hintatasoon verrattuna korkeissa raakapuun kantohinnoissa (Pineault 2006) näyttäisi olevan enemmänkin lasku- kuin nousupaineita (Harstela ym. 2001), jolloin metsätalouden palvelutuotannon tehostaminen on välttämätöntä paitsi palveluita tuottavien yritysten kannattavuuden parantamiseksi myös suomalaisen metsätalouden kannattavuuden ja puun markkinoille tulon turvaamiseksi.

## Kiitokset

Tekijät kiittävät avusta MMT, dos. Jori Uusitaloa (Metla) ja ESR-rahoitteisen ”Lisää työtä metsäyrittäjyydellä” -hankkeen projektipäällikkö MMM Juha-Matti Markkolaa (Metla).

## Kirjallisuus

- ACNielsen Oy. 2006. Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri. [Verkkodokumentti]. Saatavissa: [http://www.acnielsen.fi/news/documents/Paivittaistavaraupan\\_myymalarekisteri2005.pdf](http://www.acnielsen.fi/news/documents/Paivittaistavaraupan_myymalarekisteri2005.pdf). [Viitattu 18.5.2006].
- Andersen, P. H. & Christensen, P. R. 2005. Bridges over troubled water: suppliers as connective nodes in global supply networks. *Journal of Business Research*



- 58(9): 1261–1273.
- Castells, M. 1996. The rise of the network society. The information age: economy, society and culture. Vol. 1. Blackwell Publishers Ltd, Massachusetts. 556 s.
- Coase, R.H. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4: 386–406.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. 1999. Supply chain development for the lean enterprise – interorganizational cost management. Productivity Press, Portland. 510 s.
- Das, T. & Teng, B-S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management* 26(1): 31–61.
- Eloranta, E. & Räisänen, J. 1986. Ohjattavuusanalyysi – tutkimus tuotannon ja sen ohjauksen kehittämisestä Suomessa. *Sitra B-85*. 223 s.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. *Ekonomia-sarja*. WSOY, Porvoo. 565 s.
- Hakkarainen, J. & Saksa, T. 1995. Yrittäjät – yritykset – verkostot. Metsäalan yrittäjien yhteistoimintaverkko-projektin loppuraportti. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Julkaisuja 43. 49 s.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston. 357 s.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen : ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research OY, Espoo. 368 s.
- Harstela, P., Kettunen, J., Kiljunen, N. & Meristö, T. 2001. Normitaloudesta yrittäjyyteen. Puuntuotannon tulevaisuus Suomessa. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 819. 69 s.
- Högnäs, T. 2000. Kohti kumppanuutta metsäalan kone-työ- ja kuljetusurakoinnissa. Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja 28. 143 s.
- Jarillo, C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1): 31–42.
- Jarimo, T. & Kulmala, H.I. 2006. Building cost-reduction incentives through profit-sharing mechanisms in SME networks. 7th International CINet Conference. Lucca, Italy, September 8–12th, 2006. Julkaistaan konferenssijulkaisussa.
- , Pulkkinen, U. & Salo, A. 2005. Encouraging suppliers to process innovations: a game theory approach. *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 1(4): 403–423.
- Jobber, D. & O'Reilly, D. 1998. Industrial mail surveys. A methodological update. *Industrial Marketing Management* 27(2): 95–107
- Kajüter, P. & Kulmala, H.I. 2005. Open-book account-  
ing in networks: potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research* 16(2): 179–204.
- Karppinen, H., Hänninen, H. & Ripatti, P. 2002. Suomalainen metsänomistaja 2000. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 852. 83 s.
- Kettunen, A., Markkula, V. & Kaivola, A. 2005. Yritysyhteistyö yksityismetsätalouden palveluiden tuotannossa. Työehoseuran metsätiedote 11. 4 s.
- Koistinen, A. 1999. Metsäpalveluyrittäminen Suomessa. Työehoseuran julkaisuja 367. 46 s.
- Koivisto, T. & Mikkola, M. (toim.). 2002. Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkosta. VTT Publications 465. 230 s.
- Kulmala, H.I. 2003. Cost management in firm networks. Väitöskirja. Tampere University of Technology, Publication 418. 131 s.
- & Paranko, J. 2002. Kustannuslaskenta yritysverkostossa. Julkaisussa: Koivisto, T. & Mikkola, M. (toim.). Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkosta. VTT Publications 465. s. 95–141.
- , Vahteristo, A. & Uusi-Rauva, E. 2002. Ohjelmistoyritysten verkostoituminen. Tutkimus suomalaisten ohjelmistoyritysten toimintatavoista ja tavoitteista. Tampereen teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportteja 3. 64 s.
- Kärhä, K. 2004. Metsäkoneyritysten kannattavuus 1999–2002. Metsätehon katsaus 5. 4 s.
- , Mäkinen, P. & Salo, E. 2000. Metsäpalveluyrityksen menestyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 768. 55 s.
- Laaksonen, T. 2006. Yhteistyösuhteiden ja luottamuksen hallinta verkostotaloudessa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. 96 s.
- Laitinen, E. 1996. Conducting an activity-based costing project in a small firm: a basis for performance measurement. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 14. 51 s.
- Lukka, K. & Granlund, M. 1996. Cost accounting in Finland: current practice and trends of development. *European Accounting Review* 5(1): 1–28.
- Lumijärvi, O.-P., Kiiskinen, S. & Särkilähti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä: toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Weilin+Göös, Espoo. 123 s.
- Malmi, T. 1999. Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society* 24(8): 649–672.



- Markkula, V. 2005. Metsäalan yrittämisen liiketoimintaympäristö – alan toimijat ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, Selvityksiä 37. 31 s.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C.Ø. 2001. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research* 12(2): 221–244.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2002. Johdon laskentatoumi. Edita Prima Oy, Helsinki. 312 s.
- Niemelä, T., Lyytinen, S.-M., Vesterinen, M., Palmroth, A. & Jalkanen, M. 2005. Puheenvuoroja yrittäjyydestä maaseudulla. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 152.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.). 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra 201. 133 s.
- Partanen, J. 2000. Metsäpalveluyrittäjyyden painopistealueet. Pro gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta. 39 s.
- Petäjästä, L., Selby, A. & Mäkinen, P. 2000. Yrittäjyys pienillä ja keskisuurilla sahoilla. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 773. 53 s.
- , Selby, A. & Mäkinen, P. 2001. Yrittäjyys rakennuspuusepänteollisuuden alalla. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 806. 60 s.
- Pietiläinen, T., Lehtimäki, H. & Keso, H. 2005. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. *Tekesin teknologiakatsaus* 175/2005. 44 s.
- Pineault, D. 2006. Manufacturing costs in the global market pulp sector. *PaperAge* (January/February): 20–22.
- Porter, M. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York. 855 s.
- Pratten, C. 1975. Economies of scale in manufacturing industry. Cambridge University Press, Cambridge. 352 s.
- Rese, M. 2006. Successful and sustainable business partnerships: how to select the right partners. *Industrial Marketing Management* 35(1): 72–82.
- Ripatti, P. 2006. Yksityismetsänomistuksen rakenne ja rakennemuutos 2000-luvulla. Työtehoseuran metsätiedote 2. 4 s.
- Ruohola, H., Ripatti, P., Rämö, A-K. & Toivonen, R. 2004. Yksityismetsien puukaupan rakenne. Työtehoseuran raportteja ja oppaita 11. 40 s.
- Seppänen, A., Kärhä, K. & Jouhiahho, A. 2004. Kaupallisen pilkkeen tuotanto ja pilkekauppa Suomessa. *Julkaisussa: Jouhiahho, A. (toim.). Pilkkeen kaupallinen tuotanto. Työtehoseuran julkaisuja* 392. 115 s.
- Seppänen, M., Lyly-Yrjänäinen, J., Jämsen, M., Kulmala, H.I., Lahikainen, T. & Paranko, J. 2002. Kannattavuuden jäljillä – yritysverkon kustannuslaskenta ja sen kehittäminen. *MET-julkaisuja* 1. 81s.
- Tapion vuositilastot 2000. 2001. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio. 48 s.
- Tapion vuositilastot 2004. 2005. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio. 57 s.
- Tomkins, C. 2001. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society* 26(2): 161–191.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. *Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Elinkeinoelämän Keskusliitto, Katsauksia* 6. 76 s.
- Valkokari, K., Kulmala, H.I. & Ruohomäki, I. 2006. Toimittajaverkoston johtamisen työkalut. Case Ruukin Kattoasennuspalvelun verkoston kehittäminen. *Työelämän kehittämisohjelma (Tykes), Raportteja* 44. 53 s.