

HELSINGIN YLIOPISTO
MAATALOUS- METSÄTIETEELLINEN TIEDEKUNTA
METSÄTIETEIDEN LAITOS

Metsäkoneyrittäjien toimintaympäristö ja investointien rahoitusmahdollisuudet Suomessa ja Ruotsissa

Pro gradu -tutkielma
Liiketaloudellinen metsäekonomia
18.1.2016

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution – Department Metsätieteiden laitos	
Tekijä/Författare – Author Kettunen, Antti Ilmari			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Metsäkoneyrittäjien toimintaympäristö ja investointien rahoitusmahdollisuudet Suomessa ja Ruotsissa			
Oppiaine / Läroämne – Subject Metsäekonomia ja markkinointi (Liiketaloudellinen metsäekonomia)			
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika/Datum – Month and year Tammikuu 2016	
		Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 92 s. + liitteet	
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Suomen ja Ruotsin metsäkoneyrittäjien toimintaympäristön eroja sekä minkälaisia asiakassuhteita ja sopimuksia metsäkoneyrityksillä on. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tunnistaa alalla käytettäviä kasvustrategioita ja kartoittaa minkälaisia rahoitusmahdollisuuksia alalla on saatavilla, sekä arvioida toimialan rahoitettavuutta molemmissa maissa.</p> <p>Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä suomalaista ja viittä ruotsalaista metsäkoneyritystä kesän ja syksyn 2015 aikana. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jossa litteroitu haastatteluaineisto teemoiteltiin aineistolähtöisesti. Teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin, olivat toimintaympäristö, liikesuhteet ja sopimukset, kasvu ja menestyminen sekä rahoitusmahdollisuudet.</p> <p>Toimintaympäristöltään yritykset kokivat metsäkonealan Suomessa positiivisempana joutuessaan lähitulevaisuuden metsäteollisuuden investoinneista. Tämän lisäksi toimintaympäristöt erosivat siten, että Suomessa asiakkaat ovat ottaneet käyttöön alueurakointitai avainyrittäjämallin, jota Ruotsissa ei toistaiseksi sovelleta. Tällä oli vaikutusta kaikkiin haastattelu-teemoihin lisäten eroavaisuutta Suomen ja Ruotsin toimintaympäristöjen välillä. Suomessa metsäkoneyrittäjällä oli myös yleensä enemmän asiakkaita kuin Ruotsissa. Asiakkaiden kanssa solmitut sopimukset olivat sisällöltään samanlaisia molemmissa maissa, mutta määräjältaan pitempiä Suomessa. Molemmissa maissa yleisimpiä kasvustrategioita olivat sisäinen kasvu sekä yritysostot. Suomessa metsäkoneyrityksillä oli selvästi kiiuvaampi kasvuhalu. Metsäkonealan rahoitusmahdollisuudet olivat molemmissa maissa samanlaiset. Koneinvestoinneissa käytettiin pääosin samanlaisia rahoitustuotteita molemmissa maissa. Tulosten perusteella metsäkoneala on rahoitettavuudeltaan potentiaalinen molemmissa maissa, sillä rahoitusten tarve ei tule katoamaan tulevaisuudessa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords metsäkoneyritys, toimintaympäristö, toimiala, liikesuhde, kasvu, rahoitus			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited E-thesis			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Tiedekunta/Osasto / Fakultet/Sektion – Faculty Faculty of Agriculture and Forestry		Laitos/Institution – Department Department of Forest Sciences	
Tekijä/Författare – Author Kettunen, Antti Ilmari			
Työn nimi / Arbetets titel – Title The operational environment of forest machine contractors and the financial opportunities of investments in Finland and Sweden			
Oppiaine / Läroämne – Subject Forest Economics and Marketing (Business Economics of Forestry)			
Työn laji / Arbetets art – Level Master's thesis		Aika/Datum – Month and year January 2016	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 92 p. + appendices
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>The purpose of the study was to identify the differences between forest machine enterprises' operational environments in Finland and Sweden and to find out what kind of relationships and contracts these enterprises have with their clients. The purpose was also to identify what kind of growth strategies are implemented and what sort of financing opportunities are offered in forest machine industry. The aim of this study was also to conduct an evaluation of financial potential of the forest machine industry in both countries.</p> <p>This study uses qualitative methods. The material was gathered through five interviews conducted in Finland and five in Sweden during the summer and autumn of 2015. The material was analyzed through thematizing. The interviews hold four main themes which included operational environment, relationships and contracts, growth and success and finance.</p> <p>The operational environment was considered more positive in Finland, due to the future large investments targeted to the country's forest industry. The main difference between the two countries is that most of the clients use key contractor model in Finland which is not commonly applied in Sweden and this had clear effects on the results of this study. Also, contractors in Finland often have more clients than in Sweden. The service contracts contained the same basic conditions in both countries except the duration of the contract, which was longer in Finland. Contractors generally used internal growth and corporate acquisition as their growth strategy in both countries. Contractors were more expansionary and open to growth in Finland than in Sweden. They also used the same kind of financial products in both countries. According to the results, the forest machine industry has the same financial potential in both countries, since the urge of financing will not disappear in the future.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords contractor, operational environment, industry, relations, growth, financing			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited E-thesis			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	4
1.3 Tutkimuksen tarkoitus	6
2 TUTKIMUKSEEN LIITTYVÄ TEORIA	8
2.1 Toimintaympäristön analysointi.....	8
2.2 Suhdeteoria	11
2.3 Kasvu.....	13
2.4 Rahoittaminen	17
2.5 Yhteenveto.....	19
3 METSÄKONEALA.....	21
3.1 Yleistä.....	21
3.2 Toimintaympäristö	24
3.3 Liikesuhteet ja toimeksiannot.....	26
3.4 Alan taloudellinen tilanne ja kehittyminen	29
3.4.1 Kannattavuus	29
3.4.2 Kustannusten kehitys	30
3.4.3 Liiketoiminnan kehittäminen.....	33
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	38
4.1 Yleiskuvaus aineistosta	38
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu.....	39
4.3 Haastatteluaineiston analysointi	41
5 TULOKSET	44
5.1 Toimintaympäristö	44
5.1.1 Makroympäristö.....	44
5.1.2 Toimiala	48
5.1.3 Kilpailu	53
5.2 Asiakassuhteet ja sopimukset.....	55
5.3 Kasvu ja menestyminen.....	61
5.4 Rahoitusmahdollisuudet	63
6 TULOSTEN TARKASTELO	68

6.1. Toimintaympäristö	68
6.2 Asiakassuhteet ja sopimukset	72
6.3 Kasvu ja menestyminen.....	74
6.4 Rahoitusmahdollisuudet	75
6.5 Johtopäätökset	77
6.6 Tutkimuksen arviointia.....	79
LÄHTEET	81
LIITTEET	87

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Puunkorjuutekniikoiden käyttö Suomessa 1940 - 2014.

Kuva 2. Puunkorjuun yksikkökustannukset vuosien 1948 - 2013 välillä.

Kuva 3. Toimintaympäristön tasot.

Kuva 4. Ympäristöanalyysistä toimiala-analyysiin.

Kuva 5. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät.

Kuva 6. Ostajan ja myyjän suhdetta lähentävät tekijät.

Kuva 7. Ansoffin matriisi.

Kuva 8. Pk-yritysten kasvustrategiamalli

Kuva 9. Yrityksen rahoituslähteet läpi elinkaaren.

Kuva 10. Metsäkoneyritysten jakaantuminen konemääriltään eri kokoluokkiin Suomessa vuosien 2009 – 2015 välillä

Kuva 11 A ja B. Metsäkonealalla tapahtuva toimintaympäristön muutos.

Kuva 12. Metsäkonepalveluiden oston perusmalli.

Kuva 13. Suomalaisten talletuspankkien viitekorot 90-luvulta lähtien.

Kuva 14. Raakaöljyn ja öljytuotteiden hintakehitys.

Kuva 15. Puunhankinnan nykytilanne ja ostoagentuuri.

Kuva 16. Puunhankinnan nykytilanne ja hankintapalvelumalli.

Kuva 17. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien käyttö.

Taulukko 1. Rekisteröidyt metsäkoneet merkeittäin Suomessa vuosina 2014 ja 2013.

Taulukko 2. Rekisteröidyt metsäkoneet merkeittäin Ruotsissa vuosina 2014 ja 2013.

Taulukko 3. Metsäkoneiden kustannustekijöiden prosenttiosuudet kokonaiskustannuksista 2005 ja 2010.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

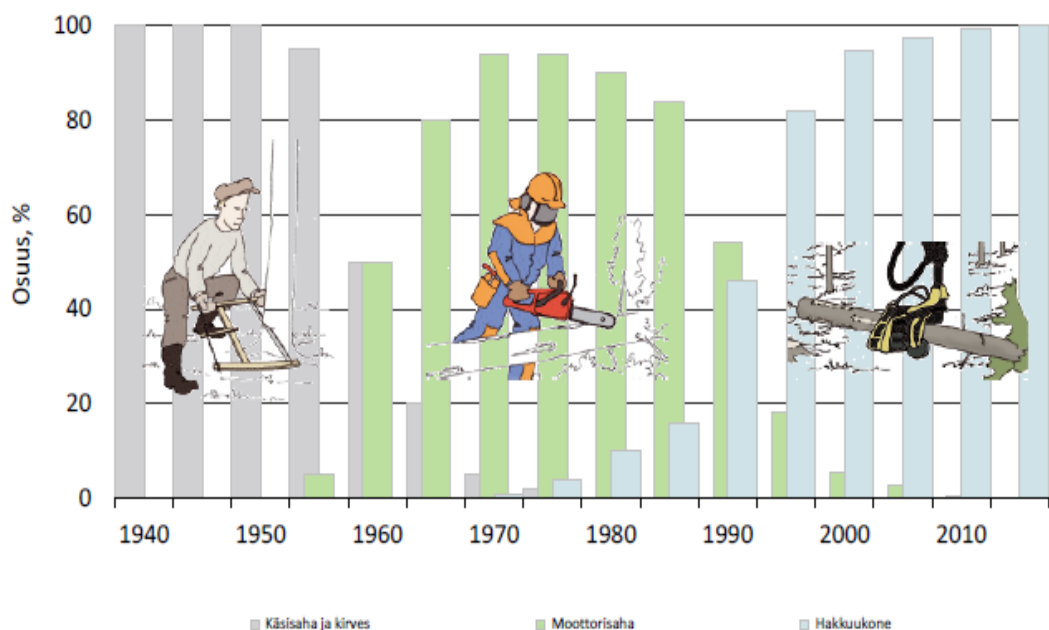
Metsät ovat olennainen osa niin suomalaisuutta kuin ruotsalaisuutta. Suomessa maapinta-alasta noin 86 % eli 26,2 miljoonaa hehtaaria on metsätalousmaata ja tästä 53 % omistaa yksityiset metsänomistajat (Metsätilastollinen vuosikirja 2014). Ruotsissa metsätalousmaata on yhteensä 23,2 miljoonaa hehtaaria eli noin 57 % maapinta-alasta. Tästä yksityiset metsänomistajat pitävät hallussaan 50 % osuutta. Ruotsissa ja Suomessa omistajaryhmien osuudet metsätalousmaasta ovat yleisesti ottaen hyvin samantyyppiset. Erottava tekijä on, että Ruotsissa valtion metsänomistus osuus on pienempi kuin yksityisten yritysten osuus, kun taas Suomessa tilanne on päinvastainen (Skogstatistik årsbok 2014).

Suomessa ja Ruotsissa puuston vuotuinen kasvu on suurempaa kuin hakkuissa tai muuten poistunut puusto. Molemmissa maissa metsänhoito on korkealla tasolla ja metsiä käytetään kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti. Suomessa puuta korjattiin vuonna 2013 59,6 miljoonaa kuutiometriä. Tämä oli vuoteen 2012 verrattuna 11 % enemmän sekä viimeisen vuosikymmenen keskiarvoa 8 % suurempi. Ruotsissa puuta korjattiin 86,3 miljoonaa kuutiometriä vuonna 2013, mikä on selvästi enemmän kuin Suomessa. Ruotsissa korjuumäärä on kuitenkin viime vuosina vähentynyt (Metsätilastollinen vuosikirja 2014, Skogstatistik årsbok 2014).

Metsäkoneyrittäjien panos on todella tärkeä puunkorjuuketjussa molemmissa maissa. Metsäkoneyrittäjistä on tullut myös merkittävä paikallinen työnantajataho metsäteollisuudessa. Suomessa metsäkoneyritykset työllistävät vuosittain noin 5 000 – 6 000 henkilöä yrittäjät mukaan luettuna (Koneyrittäjät 2015a), kun puolestaan Ruotsissa vuonna 2013 puunkorjuun arvioitiin työllistävän 6 608 henkilöä (Skogsstatistisk årsbok 2014).

Perlingen (1992, s.102) ja Käyhkön (2015, s.17) mukaan metsätöiden rationalisointi ja koneellistuminen alkoi niin Suomessa kuin Ruotsissa 1960-luvulla, jolloin metsätyöt alkoivat muuttua kausiluontaisista ympärivuotisiksi. Mekanisoituminen tarkoitti tuotannon tehostumisen lisäksi sitä, että alalla toimivat metsätyömiehet saivat läpi

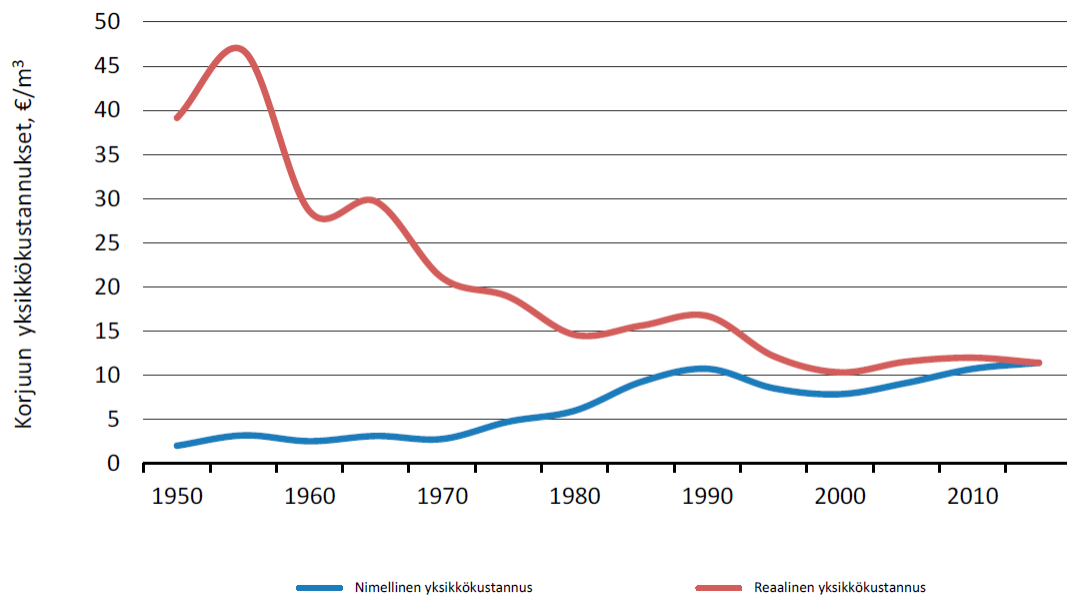
vuoden tasaisempaa tuloa. 60-luvulla pokasaha ja kirveet korvattiin moottorisahalla ja hevoset metsätraktoreilla. Myös ensimmäiset harvesterit alkoivat ilmestyä markkinoille vuosikymmenen lopulla. 70-luvun alusta 80-luvun loppuun yli 80 % hakkuista tehtiin moottorisahalla. Siitä lähtien konehakkuiden osuus on lähtenyt huimaan nousuun kattaen lähes kaikki Suomessa tehtävät hakkuut vuonna 2014. Kuva 1 esittää hakkuiden koneellistumisen vuosien 1940 ja 2014 välillä metsäteollisuusyritysten ja metsähallituksen hakkuissa Suomessa. 1990-luvulta lähtien myös Ruotsissa konehakkuiden osuus on noussut samalla tavalla lähes ainoaksi käytettäväksi hakkuumuodoksi (Perlingen 1992, s.7-12).



Kuva 1. Puunkorjuutekniikoiden käyttö Suomessa 1940 - 2014 (Metsäteho 2015a).

Puunkorjuun yksikkökustannusten kehityksellä ja metsätöiden koneellistumisella on selvä yhteys niin kuin kuvista 1 ja 2 on nähtävissä. Puunkorjuun yksikkökustannukset ovat lähteneet laskemaan 50-luvun lopusta lähtien, jolloin reaaliset yksikkökustannukset olivat 47 €/m³. Tällöin moottorisaha ilmestyi markkinoille ja oli käytetyin korjuuväline kolmen vuosikymmenen ajan. 60-luvun lopussa alalle ilmestyivät ensimmäiset metsäkoneet. Metsäkoneet ovat tämän jälkeen kehittyneet korjuultaan tehokkaammiksi ja polttoainetta säästävimmiksi uuden teknologian ansiosta. Tämän myötä yksikkökustannukset ovat jatkaneet melko tasaista laskemistaan 2000-luvulle asti. Vuosituhannen vaihteen jälkeen reaalisissa yksikkökustannuksissa ei ole suurempaa laskua

tapahtunut ja ne ovat jopa nousseet välillä ollen vuonna 2013 noin 12 €/m³. Metsäko-
neiden kustannustekijöitä esitellään tarkemmin kappaleessa kolme.



Kuva 2. Puunkorjuun yksikkökustannukset vuosien 1948 - 2013 välillä (Metsäteho 2015a).

Suomessa metsäteollisuusyritykset ja metsähallitus tekivät alkuun koneostoja omaa puunkorjuutansa varten, jolloin metsäteollisuusyritykset myös palkkasivat korjuukuljettajia vakituisiin työsuhteisiin. 70-luvulla metsäteollisuus alkoi kuitenkin ulkoistaa puunkorjuuta luopumalla omista koneista ja kuljettajista, mikä johti itsenäisten yritysten ja yrittäjien muodostumiseen puunkorjuuketjussa (Mäkinen 1988). Ruotsissa metsäkoneyrittäjien muodostuminen alkoi 80-luvulla, kun muutamat metsäteollisuusyritykset ryhtyivät arvioimaan puunkorjuun ulkoistamista koneiden alhaisen käyttöasteen johdosta. Metsäkonekuljettajat saivat ostettua koneita yrityksiltä, jossa he olivat aiemmin olleet vakituisessa työsuhteessa. Puunkorjuualasta muodostui Ruotsissa yrittäjäpainotteinen 90-luvun laman aikaan, jolloin kuljettajat kokivat kilpailun kannalta järkeväksi tehdä korjuutöitä omalle yritykselle (Thor ja Thorsén 2014).

Yllä käydystä voidaan päätellä, että Suomessa ja Ruotsissa metsäkoneyrittäjät muodostavat kriittisen osan metsäteollisuuden puunkorjuuketjua. Metsäkonehakuut ovat syrjäyttäneet manuaalisen hakkuun lähes täysin molemmissa maissa riippumatta hakkuumuodosta. Lisäksi molemmissa maissa puunkorjuusta on tullut lähes täysin yritys-

painotteista. Toisin sanoen puunkorjuu on metsäteollisuudessa ulkoistettu erillisille itsenäisille toimijoille. On selvää, että metsäkoneyrittäjien työpanoksen merkitys on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut huomattavasti, mikä puolestaan antaa hyvän syyn tutkia ja arvioida metsäkoneyrittäjien toimintaympäristöä ja liikesuhteita.

Soirinsuon (2012) mukaan metsäkonealalla voidaan havaita tällä hetkellä kasvutrendi. Kasvu voidaan määritellä usealla eri tavalla kuten liikevaihdon, koneiden tai työntekijöiden määrän kasvuna. Se voi tapahtua myös usealla tavalla kuten esimerkiksi ulkoistamalla tai investoimalla. Kasvutrendistä johtuen on mahdollista, että investointien määrä olisi myös nousemassa. Investointien lisääntyessä, metsäkoneyrittäjien tarve erinäisiä rahoituspalveluita kohtaa kasvaa, mistä johtuen tässä tutkimuksessa selvitetään myös, miten metsäkoneyrittäjät rahoittavat investointinsa ja millaisia rahoituspalveluita markkinoilla on saatavilla sekä millaisia tulevaisuudessa mahdollisesti voitaisiin kehittää.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Metsäkoneyrittämisestä ja metsäkoneyrittäjien markkinoista on tehty lukuisia tutkimuksia niin Suomessa kuin Ruotsissa. Muun muassa Mäkinen (1988, 1993, 2007) sekä Soirinsuo (2009, 2012) ovat tutkineet Suomalaisten metsäkoneyrittäjien kannattavuutta, kasvua sekä kasvuntekijöitä myös yhdessä (Soirinsuo ja Mäkinen 2008, 2009, 2010). Myös Penttinen ym. (2009a, 2009b, 2011) ovat tutkineet metsäkoneyritysten kannattavuutta ja kannattavuuden edellytyksiä. Högnäs (2000a, 2000b, 2003) on tutkinut ostaja-toimittajasuhteita ja niiden kehittämistä Suomessa vuosituhaten alussa. Suomen ja Ruotsin metsäkoneyrittäjiä ja markkinaympäristöä vertaavia tutkimuksia ei ole tämän tutkimuksen tekijän tiedossa. Metsäkoneyrittäjien rahoitusmahdollisuuksia ei ole myöskään aikaisemmissa tutkimuksissa kartoitettu.

Soirinsuo (2012) on tutkinut väitöskirjassaan Suomessa metsäkone- ja puunkuljetusalalla toimivien yritysten kasvua, sen vaikutuksia yritysten taloudelliseen tilanteeseen sekä tekijöitä, joiden myötä kasvu on taloudellisesti kannattavaa. Tutkimuksessa ilmenee, että metsäkonealalla on vahva kasvutrendi ja alihankintojen määrä alalla toimivien yritysten välillä on kasvanut. Metsäkonealalla taloudellisesti kannattava kasvu

edellyttää yrityksen hyvää taloudellista tilannetta jo ennen kasvua. Tutkimuksen mukaan tällä hetkellä metsäkonealalla olennainen kasvuntekijä on yrityksen tiettyjen toimintojen ulkoistaminen, sillä sen todetaan antavan uusia kasvun mahdollisuuksia.

Mäkinen (2007) on tutkinut Suomalaisen metsäkoneyritysten mahdollisuuksia kannattavaan kasvuun tarkastelemalla historiallisia nettotulos- ja rahoitustulosprosentteja. Tutkimuksen mukaan osalla Suomessa toimivista metsäkoneyrityksistä on resursseja taloudellisesti kannattavaan kasvuun. Taloudellisesti kannattavan kasvun kannalta olennaisena Mäkinen pitää i) tulorahoituksen määrää, ii) yrityksen taloudellista tilannetta, iii) yrityksessä olleita johtamisen ongelmia ja iv) ongelmat, joihin pystytään löytämään vielä ratkaisuja kuten esimerkiksi kouluttaminen. Tämän lisäksi Mäkinen (1993, 1988) on tutkinut metsäkoneyrittämisen menestystekijöitä ja metsäkoneurakoitsijaa yrittäjänä.

Högnäs (2000a ja 2000b) on tutkinut metsäkoneyrittäjän ja asiakkaan välistä liikesuhdetta asiakkaan eli toimeksiantajan näkökulmasta. Högnäs (2003) julkaisu ostaja—toimittajasuhteiden kehittämistä metsäalan konetyö- ja kuljetusurakoinnissa. Tutkimuksessa on käyty läpi tavaroiden ja palveluiden hankintaa sääteleviä erilaisia mekanismeja vaihdantakustannusteorian kautta. Tämän pohjalta Högnäs on saanut tutkimuksessaan luotua mallin ostaja-toimittajasuhteiden kehittämiseksi toimialalla. Malliin sisältyy kaksi eri ulottuvuutta: yksittäisen toimittajan sekä ryhmän ja ostajan välisen suhteen kehittäminen. Yksilötasolla suhteen kehittäminen sisältää seuraavat vaiheet: 1) Urakointistrategian laadinta tai tarkentaminen, 2) kumppaneiden valinta, 3) yhteisen vision ja strategian sisältävän yhteistyö- ja kehittämissopimuksen laadinta sekä 4) säännöllisten kehittämiskeskustelujen pitämisen. Ryhmäkohtaiset vaiheet kumppanuuden kehittämisessä ovat myös 1) Urakointi strategian laadinta tai tarkentaminen, 2) yksilöityjen yhteistyömuotojen jäsentäminen ja kehittäminen sekä 3) yhteistyön toteuttaminen osana käytännön toimintaa. Yllä olevien vaiheiden kautta ostaja eli toimeksiantaja kehittää yhden toimittajan sekä useiden toimittajien kanssa solmittuja kumppanuussuhteita.

Hultåker ym. (2003, 2004) ovat tutkineet metsäkoneyrittäjien kannattavuuden ja työympäristön kehittämistä Ruotsissa. Molemmissa tutkimuksissa tuodaan esille kuinka metsäkonepalvelujen monipuolistaminen on avain kannattavuuteen metsäkonealalla.

Hultåker ym. (2004) mukaan metsäkoneyrittäjät kehittävät strategioitaan ja täten tarjoamiaan palveluitaan joko sisäisestä innovatiivisuuden lähteestä tai ulkoisesta kysynnän voimasta. Osa metsäkoneyrittäjistä ei kehitä strategioitaan, vaan pitäytyvät samoissa palveluissa ja asiakkaissa. Hultåker (2006) on tutkinut myös metsäkonealan yrittäjyyttä ja pienten metsäkoneyritysten kehittymistä.

Eriksson ym. (2015) ovat tutkineet ulkoistettujen metsäkonepalvelujen johtamista paremman ja kestävämmän asiakas-urakoitsijasuhteen takaamiseksi. Tutkimus osoittaa, että metsäkoneurakoitsijoita on jokaiseen lähtöön, kun tarkastellaan urakoitsijoiden suhteita asiakkaisiin sekä urakoitsijoiden kyvykkyyttä tarjota erilaisia metsäkonepalveluita. Tehokkaasti metsäkonepalvelusuhteitaan hyödyntävä asiakas etsii aktiivisesti uusia urakoitsijoita, ylläpitää omia asiakas-urakoitsijasuhteita, kehittää suhteita ja käyttää hyödyksi omaa ”valtaansa” metsäkoneyrityksen asiakkaana. Näiden menetelmien myötä on mahdollista saada parempaa kilpailukykyä tulevaisuudessa. Eriksson ja Lindroos (2011, 2014) ovat tutkineet myös asiakkaan metsäkonepalveluista kokemaa arvoa sekä metsäkoneyritysten tuottavuutta.

Norin (2010) on haastatellut tutkimuksessaan kymmentä taloudellisesti parhaiten menestyvää Ruotsalaista metsäkoneyrittäjää ja kysynyt heidän mielipiteitään menestymisen syistä. Suurimmalla osalla yrittäjistä oli samat mielipiteet menestymisen syyksi: hyvä henkilökunta, kova panostus palveluun ja kunnossapitoon, suunnitelmallisuus ja ennakointi, tekee itse paljon töitä ja varovainen investointi. Tutkimuksen mukaan menestyvät yritykset omaavat kulttuurin, jossa suositaan kovaa työntekoa ja vastuuta. Yrityksissä olennaisena piirteenä oli myös terve taloudellinen tilanne.

Metsäkonealaa ja yllä olevia tutkimuksia esitellään tarkemmin kappaleessa kolme.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomen ja Ruotsin metsäkonealan toimintaympäristön eroja sekä sitä, minkälaisessa toimintaympäristössä metsäkoneyrittäjät liiketoimintaansa harjoittavat. Tarkoituksena on myös tarkastella yrittäjien makroympäristöä eli toimialaan vaikuttavia ulkoisia voimia ja itse toimialaa eri tekijöineen. Metsäteollisuuden ollessa murroksessa myös metsäkonealalla odotetaan tapahtuvan

uudistuksia molemmissa maissa. Tästä syystä on olennaista tutkia toimialalla viime vuosina tapahtunutta sekä tulevaisuudessa tapahtuvaa muutosta ja kehitystä.

Metsäkoneyrittäjät ovat olennainen osa puun hankintaketjua, jotka solmivat yleensä määräaikaisten sopimuksen puunkorjuusta asiakkaiden, joko metsäteollisuuden, -hallituksen tai yksityisten metsänomistajien kanssa. Tästä johtuen on tärkeää ymmärtää ja selvittää näiden sopimusten piirteitä ja eroja, sillä sopimukset ovat tärkeitä metsäkoneyrittäjille liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta sekä mahdollisen ulkopuolisen rahoittajan löytämisessä.

Metsäkoneala on sekä pääomaa että työvoimaa sitova toimiala. Lisäksi toimiminen alalla vaatii merkittäviä pääomapanoksia, joihin sisältyvät erilaiset metsäkoneet, kuljetuskalusto, hallit, varastot ja muuta vastaavaa. Tämän lisäksi toimiala vaatii osaavaa ja koulutettua työvoimaa, josta tällä hetkellä on pulaa (Markkula 2005, Asikainen ym. 2009). Tämän tutkimuksen tavoitteena on myös saavuttaa tuloksia, joiden avulla metsäkoneyrittäjien menestysedellytyksiä ja taloudellista onnistumista voidaan arvioida tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään pääoman rooliin yrityksessä, ja tätä kautta etenkin uusiin konepääomainvestointeihin metsäkoneyrityksissä, joita yritykset voivat rahoittaa monella eri tapaa. Tarkoituksena on myös auttaa ulkopuolisia rahoittajia arvioimaan puunkorjuu toimialan rahoitettavuutta Suomessa ja Ruotsissa.

Yllä olevan perusteella voidaan asettaa neljä päätutkimuskysymystä:

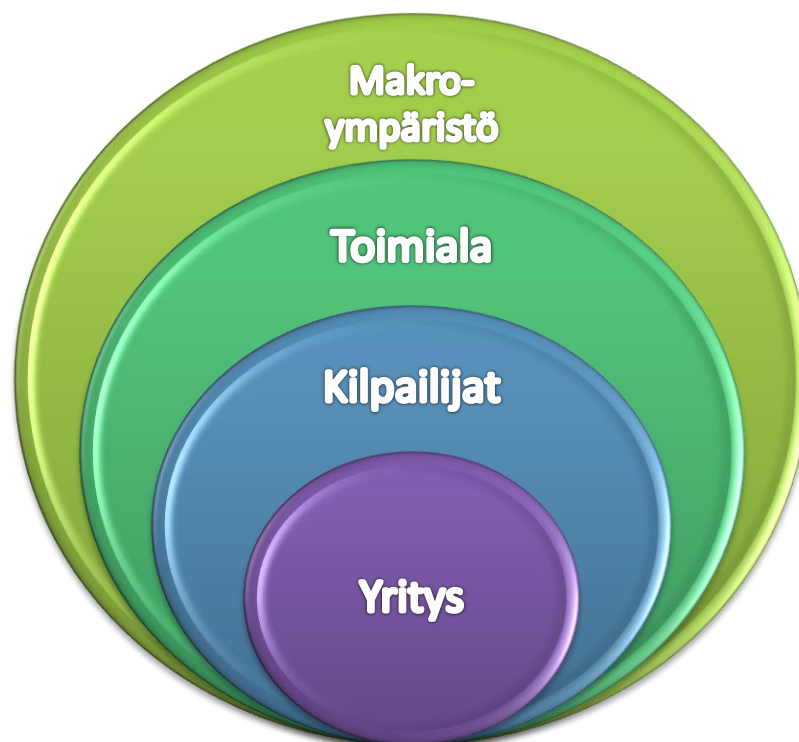
- 1. Miten metsäkoneyritysten toimintaympäristöt eroavat Suomessa ja Ruotsissa ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet toimintaympäristöihin?*
- 2. Minkälaisia ovat asiakkaiden ja metsäkoneyritysten (-urakoitsijoiden) väliset liikesuhteet sekä tehdyt sopimukset ja onko niissä eroja Suomessa ja Ruotsissa?*
- 3. Minkälaisia kasvustrategioita metsäkonealalla on havaittavissa?*
- 4. Minkälaisia rahoitusmahdollisuuksia metsäkoneyrityksillä on ja kuinka yritykset rahoittavat investointinsa?*

2 TUTKIMUKSEEN LIITTYVÄ TEORIA

2.1 Toimintaympäristön analysointi

Yritys on jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristöönsä nähden. Yleisimpiä tapahtumia voivat olla esimerkiksi uusien kilpailijoiden saapuminen toimialalle tai makroympäristössä tapahtuva taantuma, millä on vaikutusta yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysyntään. Onkin olennaista, että tehdään jatkuvaa analyysia yrityksen toimintaan ja päätöksiin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi miten toimintaympäristöä analysoidaan tässä tutkimuksessa.

Johnsson ja Scholes (2002) ovat jakaneet toimintaympäristön viitekehysiltään neljään eri tasoon (kuva 4). Tasoja ovat pienimmästä suurimpaan mentäessä itse yritys, kilpailijat, toimiala ja makroympäristö.

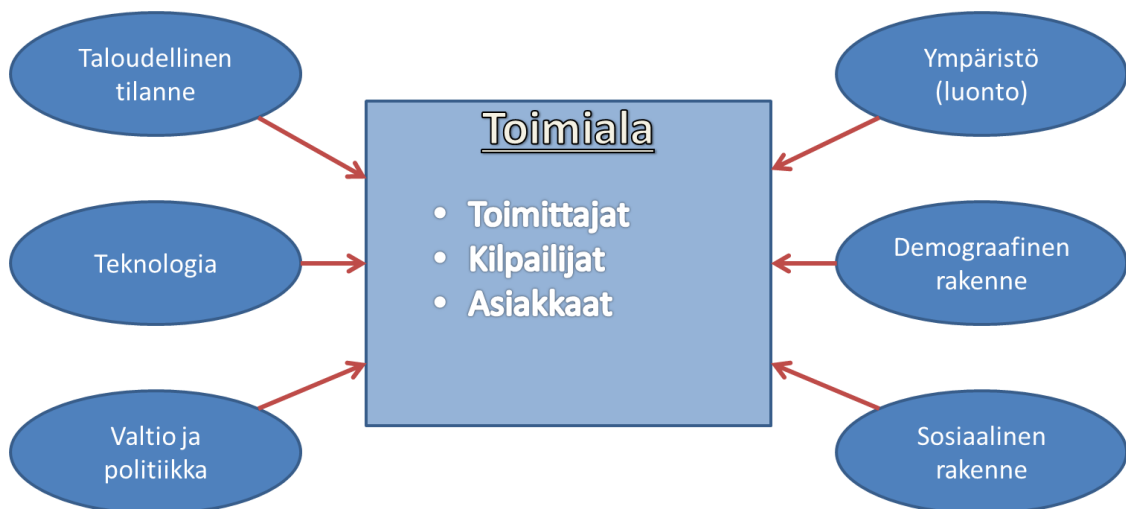


Kuva 3. Toimintaympäristön tasot. Muokattu lähde: Johnsson ja Scholes (2002, s. 98).

Makroympäristö on tasoista suurin ja se pitää sisällään alemmat tasot. Makroympäristö koostuu tekijöistä, joilla on vaikutus toimialaan, kilpailijoihin ja itse yritykseen. PESTLE -analyysin avulla pystytään tutkimaan näitä ulkoisia tekijöitä ja arvioimaan

niiden vaikutusta. PESTLE -tekijöihin kuuluvat politiikka, talous, yhteiskunta, teknologia, ympäristö ja laki. Idea PESTLE-analyysin on lähtöisin Francis J. Aguilarin teoksesta ”Scanning the Business Environment”, jossa hän toi esille ETPS-analyysin. Se sisältää neljä toimintaympäristöön vaikuttavaa tekijää: talouden, teknologian, politiikan ja yhteiskunnan tai sosiaaliset tekijät. Tämän jälkeen kyseinen analyysi on kehittynyt useiden eri tutkijoiden käytössä uusiin muotoihin, joista PESTLE on yksi (RapidiBI, 2015).

Grantin (2002) mukaan yrityksen toimintaympäristöön kuuluvat kaikki ne ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksiin ja toimintaan. Näin ollen, hän pitää makroympäristöä ja sen tekijöitä myös olennaisena kuten kuvasta 5 voidaan nähdä. Kuten Johnsson ja Scholes (2002) myös Grant (2002) pitää PESTLE -analyysiä olennaisena välineenä toimialaa analysoitaessa.



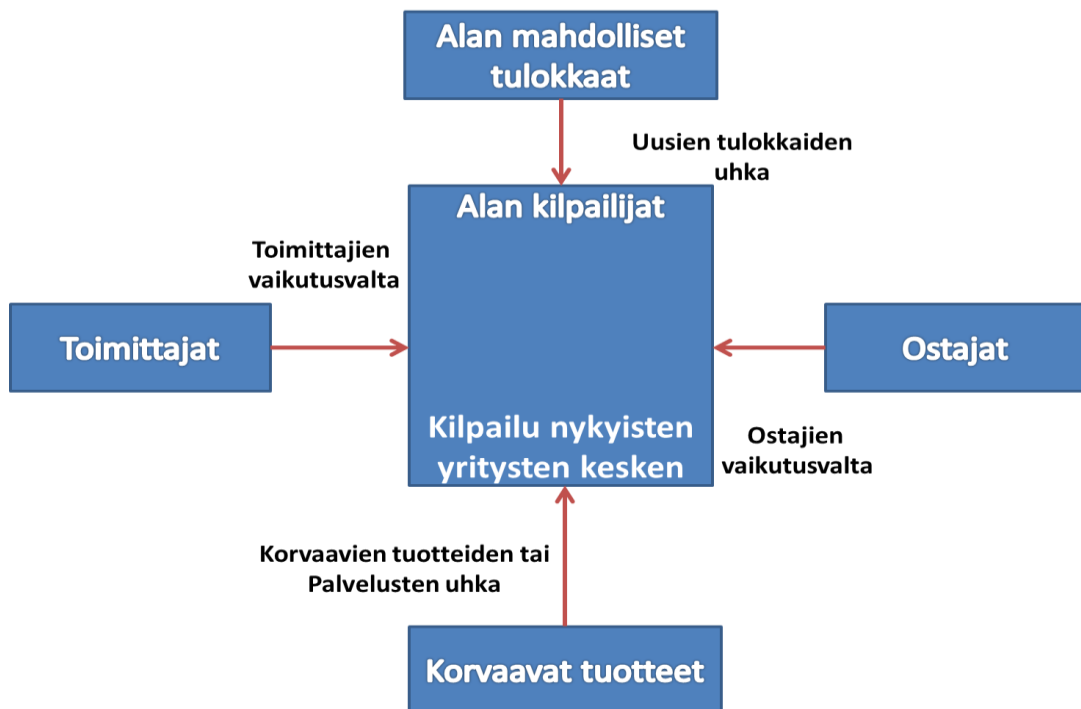
Kuva 4. Ympäristöanalyysistä toimiala-analyysiin (Grant 2002, s.67).

Makroympäristöstä on olennaista analysoida eri tekijöiden tilanteita ja niiden mahdollista kehittymistä. Grant (2002) on tuonut makroympäristön tärkeinä tekijöinä esille taloudellisen tilanteen, teknologian, valtion ja politiikan, ympäristön, demograafisen ja sosiaalisen rakenteen. Toimialalla olennaisena on toimittajien, kilpailijoiden ja asiakkaiden analysointi.

Toimialalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka tuottavat samaa tuotetta tai palvelua. Toimialalla olevaa kilpailua ja sen muutosta pystytään tutkimaan esimerkiksi Porterin

(1993, s. 23-25) viiden kilpailuvoiman teorialla tai hyperkilpailun konseptilla. Kilpailijat kuvastavat alalla toimivia piirteiltään tai lähtökohdaltaan erilaisia yrityksiä. Erilaisia yrityksiä ja niiden välistä kilpailua tulee analysoida niiden samankaltaisen strategian pohjalta. Yrityksen taso on myös olennainen, sillä ulkoisen ympäristön ohella myös yrityksen sisäinen analyysi on tarpeellista (Johnsson ja Scholes 2002, s. 98-99).

Toimiala-analyyseistä Porterin (1993, s. 24-50) viiden kilpailuvoiman teoria on yksi tunnetuimmista toimialan kilpailutilannetta kuvaavista teorioista (kuva 6). Kilpailuvoimia ovat uusien kilpailijoiden tulo markkinoille, korvaavien tuotteiden tai palvelusten uhka, ostajien sekä toimittajien vaikutusvalta ja alalla toimivien yritysten kilpailu.



Kuva 5. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1993, s. 24).

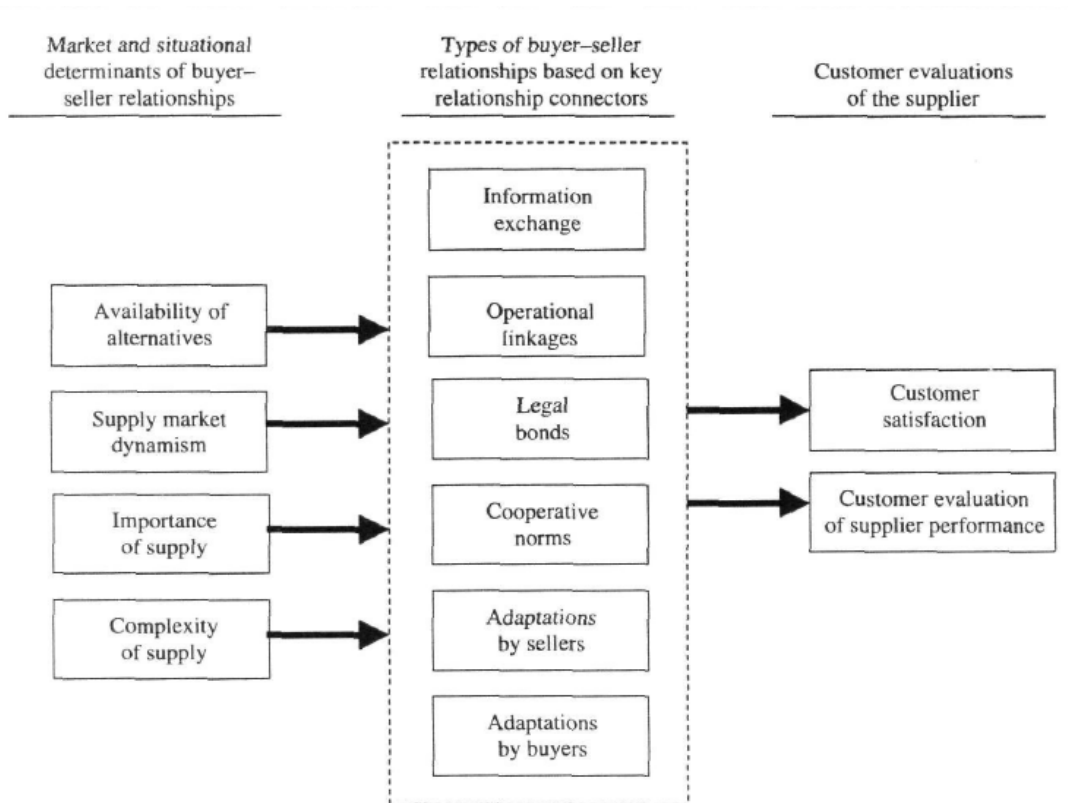
Porterin (1993, s. 26-50) mukaan alan kannattavuus ja intensiivisyys määrittyy viiden kilpailuvoiman mukaan. Ne voimat mitkä ovat keskeisimpiä toimialalla, määrittelevät usein yksittäisten yritysten strategioita. Esimerkiksi, jos toimittajilla on alalla selkeästi vaikutusvaltaa, keskittyvät yritykset strategiassa mahdollisesti hankintoihin. Toisaalta, jos ostajilla on toimialalla valtaa, pyrkivät yritykset hallitsemaan tätä kiinnittämällä huomiota asiakassuhteisiin.

Toimintaympäristöanalyysia tehdessä on hyvä analysoida kaikkia yritykseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä löytyy niin yrityksen makroympäristöstä kuin toimialaympäristöstä. Tärkeää on omien kilpailijoiden ja ulkopuolisten tekijöiden lisäksi analysoida myös omaa yritystä. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön analyysi kohdistuu lähtökohtaisesti makroympäristöön, toimialaan ja kilpailuun. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena analysoida yksittäistä yritystä sen syvemmin.

2.2 Suhdeteoria

Högnäsin (2000) mukaan universaalia liikesuhdeteoriaa ei ole olemassa. Siitä huolimatta suhdeteorioita on olemassa monia. Suhdeteoriat ovat yleisemmin ostajan näkökulmasta. Tämän vuoksi useita suhdeteorioita oli hankala liittää tähän tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa suhdeteoriana tullaan käyttämään Cannonin ja Perraultin (1999) esittelemää ostaja-myyjä liikesuhteen relevantteja tekijöitä. Teoriassa käytettyjä tekijöitä voidaan käyttää hyvin myös myyjän eli tässä tapauksessa metsäkoneyrittäjän näkökulmasta.

Cannonin ja Perraultin (1999) mukaan on olemassa kuusi tekijää, jotka yhdistävät ja edistävät ostajan ja myyjän välistä suhdetta. Tekijöihin kuuluvat informaation vaihto, toiminnalliset kytkökset, lainmukainen sitoutuminen, yhteistyön normit, myyjien ja ostajien sopeutuminen suhteessa (kuva 7). Kullakin näistä tekijöistä on vaikutus asiakastyytyvyyteen ja asiakkaan arvioimaan toimittajan suoriutumiseen. Asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta edistävät tekijät ovat eri yritysten välillä eri tasolla. Tiettyissä suhteissa osapuolet toimivat enemmän yksityisesti eivätkä jaa esimerkiksi informaatiota tai kytke eri toimintoja keskenään.



Kuva 6. Ostajan ja myyjän suhdetta lähentävät tekijät. Lähde: Cannon ja Perreault (1999).

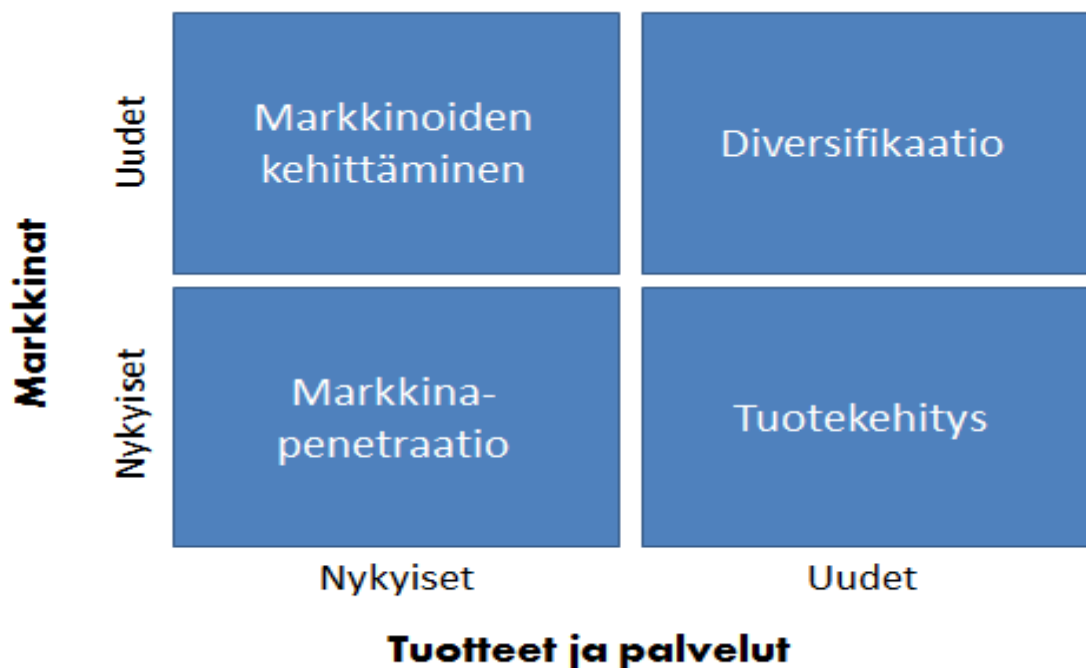
Informaation vaihdolla tarkoitetaan sellaisen tiedon vaihtoa, mikä on molemmille osapuolille hyödyllistä. Avoimen tiedon jaon on todettu johtavan sekä ostajan ja myyjän parempaan sitoutumiseen suhteessa. Toiminnalliset kytkökset sisältävät ne systeemit, menettelyt ja rutiinit ostajan ja myyjän organisaatioiden välillä, mitkä tekevät heidän välisestä toiminnasta sujuvampaa. Toiminnallisilla kytköksillä, yritysten välisistä aktiviteeteista ja toiminnoista seuraa hyödykkeiden, palveluiden ja informaation virta. Lainmukaiset sitoumukset eli sopimukset sitovat yritykset yhteen solmittujen pykälien mukaisesti. Sopimuksilla on kaksi hyötyä ostajan ja myyjän suhteessa. Ne tuovat turvaa myös silloin kun jokin suhteessa menee pieleen sekä säätelee yhteistyösuhdetta. Yhteistyön normit rinnastetaan odotuksiin, joiden mukaan osapuolet pyrkivät yhteistyöllä yhteisiin ja omiin tavoitteisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että oma menestyminen vaatii yhteistyötä toisen osapuolen kanssa. Ostajan ja myyjän välisessä suhteessa sopeuttaminen tapahtuu joko prosessin, tuotteen tai menettelytavan kautta, jotka määräytyvät toisen kumppanin mukaisesti. Kun esimerkiksi myyjä mukauttaa tiettyä toi-

mintaansa ostajan hyväksi, tuo se arvoa joko molemmille tai toiselle osapuolelle las-
kemalla kustannuksia tai lisäämällä liikevaihtoa. Tämä lisää myös riippuvuutta osa-
puolten välisessä suhteessa (Cannon ja Perreault 1999).

2.3 Kasvu

Yrityksen kasvustrategioihin liittyviä teorioita on olemassa useita. Seuraavana esitel-
lään tähän tutkimukseen sidotut kasvustrategian teorit, joita ovat Ansoffin (1957)
klassinen matriisi sekä Lemisen ja Westerlundin (2008) laatima Pk-yritysten kas-
vustrategiamalli, joka muistuttaa hieman Ansoffin matriisiä.

Ansoff (1957) on luonut matriisin, jossa on neljä erilaista tuote-markkina strategiaa
yrityksen kasvulle (kuva 9). Näihin strategioihin kuuluvat: 1) Markkinapenetraatio, 2)
Markkinoiden kehittäminen, 3) Tuotekehitys, 4) Uusien tuotteiden myynti uusilla
markkinoilla eli Diversifikaatio.



Kuva 7. Ansoffin matriisi (Ansoff 1957).

Markkinapenetraatiossa yritys pyrkii kasvuun myymällä nykyisiä tuotteita nykyisillä
markkinoilla, jolloin tarkoituksena on kasvattaa markkinaosuutta. Yritys pyrkii tähän,

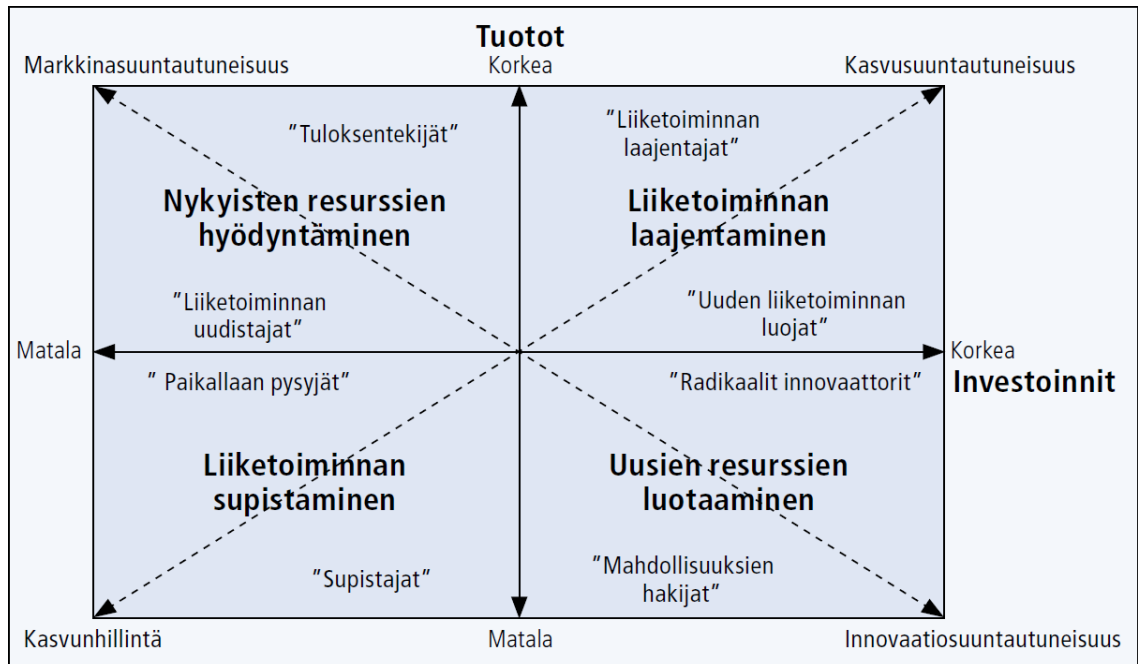
joko kasvattamalla jakeluaan tai etsimällä uusia asiakkaita markkinoilta. *Markkinoiden kehittämisessä* yritys pyrkii kasvuun tavoittelemalla uusia asiakassegmenttejä nykyiseltä markkina-alueelta tai uusia asiakkaita maantieteellisesti uusia alueita. Tässä strategiassa myyty tuote on kuitenkin lähestulkoon samanlainen lukuun ottamatta pieniä muutoksia, joita uudet markkinat voivat vaatia. *Tuotekehityksessä* yritys kehittää uusia tuotteita nykyisille asiakkaille. Tämä strategia voi olla yritykselle sopiva, kun sillä on ennestään vahva asiakaskunta. *Diversifikaatiossa* yritys kehittää sekä tuotetta että markkinoita. Tarkoituksena on myydä uutta tuotetta uusilla markkinoilla, jolloin yritys poistuu täysin nykyisestä tuote-markkina strategiastaan (Ansoff 1957, QuickMBA 2010).

Jokainen tuote-markkina kasvustrategia sisältää omat riskinsä. Näistä kuitenkin markkinapenetraatio sisältää vähiten riskiä, sillä siinä hyödynnetään yrityksellä jo olemassa olevia resursseja ja kykyjä. Tuotteiden tai markkinoiden kehittäminen ovat aina enemmän riskiä sisältäviä vaihtoehtoja verrattuna markkinapenetraatioon, sillä ne vaativat suurempia investointeja. Luonnollisesti diversifikaatio on vaihtoehtoista kaikkein eniten riskiä sisältävä, sillä siinä yrityksen tarkoituksena on kehittää niin tuotteita kuin markkinoita. Tässä strategiassa yritys hyppää pois aikaisemmista ydin kilpailutekijöistään. Syynä tämän kasvustrategian valintaan voi olla suurien tuottojen tavoittelu, jota korkea riski tuo mukanaan (QuickMBA 2010).

Ansoffin (1957) mukaan on hyvä painottaa, että todellisuudessa yksittäinen yritys käyttää samanaikaisesti useaa mallissa olevaa kasvustrategiaa. Samanaikaisesti markkinapenetraatiota, markkinoiden kehitystä ja tuotekehitystä harjoittava yritys on kehittynyt ja hyvin johdettu, joka tulee tulevaisuudessa todennäköisesti pärjäämään vallitsevassa kilpailutilanteessa. Diversifikaatio eroaa muista strategioista, sillä se vaatii uusia taitoja, tekniikoita ja tuotantolaitoksia, mitkä todennäköisesti johtavat fyysiseen sekä organisaation muutokseen.

Leminen ja Westerlund (2008) ovat kuvanneet artikkelissaan pk-yritysten kasvustrategiamallin, joka sisältää neljä kasvustrategiaa pk-yrityksille (kuva 10). Näitä ovat: (1) uusien resurssien luotaaminen, (2) liiketoiminnan laajentaminen, (3) nykyisten resurssien hyödyntäminen sekä (4) liiketoiminnan supistaminen. Jokainen kasvustrategia pi-

tää sisällään kaksi pk-yrityksen kasvuun perustuvaa ryhmää. Nämä ovat liiketoiminnan laajentajat, uuden liiketoiminnan luoja, radikaalit innovaattorit, mahdollisuuksien hakijat, tuloksetekijät, liiketoiminnan uudistajat, paikallaan pysyjät ja supistajat. Kuvassa 10 oleva kasvustrategiamalli sisältää kaksi suorituskykymittaria, tuotot ja investoinnit, joita T&K-kustannuksilla ja henkilöstön lukumäärän muutoksella. Kasvua kuvataan mallissa liikevaihdon muutoksella.



Kuva 8. Pk-yritysten kasvustrategiamalli (Leminen ja Westerlund 2008).

Uusien resurssien luotaamisella tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii etsimään uusia resursseja, mahdollisuuksia ja ideoita eli uusia innovaatioita. Tätä kasvustrategiaa käyttävät yritykset ovat innovaatio-suuntautuneita. Siinä investoinnit ovat korkeat ja tuotot matalat. Tuotot jäävät matalaksi, koska investointikustannukset ovat korkeat ja/tai investoinneista ei ole vielä konkretisoitunut tuottoja. Luonnollisesti, tuottojen toivotaan nousevan tulevaisuudessa. Kasvustrategia sisältää kaksi erilaista yritysryhmää: mahdollisuuksien hakijat ja radikaalit innovaattorit. Niistä jälkimmäinen eroaa toisesta siten, että radikaalit innovaattorit pyrkivät luomaan korkeilla investoinneilla täysin uutta teknologiaa ja saamaan tätä kautta kilpailuetua tulevaisuudessa.

Liiketoiminnan laajentamisessa yritykset ovat erittäin kasvusuuntautuneita. Siinä oletuksena on, että sekä tuotot että investoinnit ovat korkealla tasolla. Yritykset ovat tässä

tapauksessa joko uuden liiketoiminnan luoja tai liiketoiminnan laajentaja. Uuden liiketoiminnan luojat pyrkivät kehittämään liiketoimintaprosessejaan, joka tuo usein maltillista kasvua. Liiketoiminnan laajentajien tähtäimenä ovat nopea kasvua ja korkeat tuotot suurilla investoinneilla. Liiketoiminnan laajentamisessa tarkoituksena on laajentua uusille markkinoille.

Nykyisten resurssien hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että yritys on markkinasuuntautunut ja sen investoinnit ovat matalalla tasolla. Tässä kasvustrategiassa pyritään käyttämään tehokkaasti markkinamahdollisuuksia ja luomaan niillä korkeat tuotot nykyisillä markkinoilla lyhyellä aikavälillä. Tämä kasvustrategia vaatii kuitenkin jatkuvaa prosessien tehostamista, sillä kova kilpailu alentaa tuottomarginaaleja. Tässä kasvustrategiassa toimivat yritykset joutuvat kuitenkin tulevaisuudessa tekemään muutoksia strategiaansa, sillä tuottomarginaalien odotetaan pienentyvän edelleen uusien innovaatioiden syödessä markkinoita. Kasvustrategiaan kuuluvat tuloksentekijät ja liiketoiminnan uudistajat. Tuloksentekijät pyrkivät tekemään pieniä ennakoivia investointeja uuteen tuotantoteknologiaan tai mukautumaan asiakkaan tarpeisiin, jotta tuotot paranisivat. Liiketoiminnan uudistaja taas minimoi investointeja ja pyrkii tehostamaan tuottavuutta.

Liiketoiminnan supistamisessa yritys ei ole valmis kasvattamaan liiketoimintaansa. Yritykset ovat tässä strategiassa joko paikallaan pysyjiä tai supistajia. Yritysten tuotot ja investoinnit jäävät pieneksi tässä kategoriassa. Yritys voi tehdä tässä strategiassa voittoa, mikä kuitenkin supistuu pitkällä tähtäimellä, mikäli yritys ei vaihda kasvustrategiaansa. Syitä liiketoiminnan supistamiseen tai paikalla pitämiseen voivat olla rahoituksen kustannukset, työvoiman heikko saatavuus, kilpailutilanne ja yksinkertaisesti yrittäjän kasvun haluttomuus.

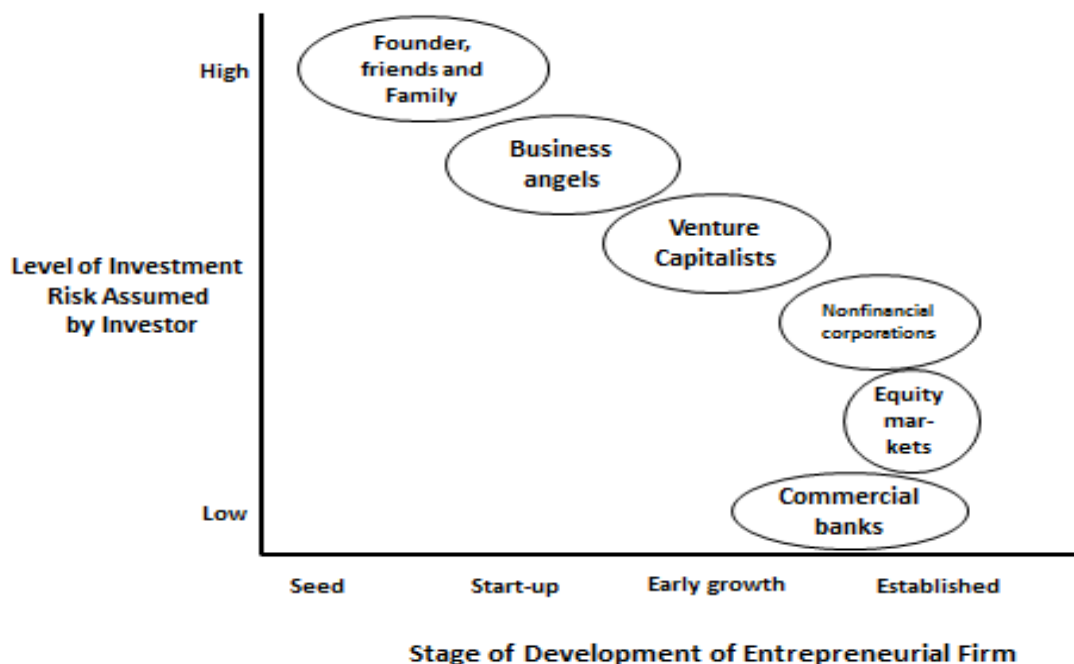
Leminen ja Westerlund (2008) pitävät olennaisena sitä, että yrityksen investointipäätökset ovat riippuvaisia yrityksen valitsemasta kasvustrategiasta. Niin kuin Ansoffin matriisissa myös tämän mallin pohjalta yrityksen on hyvä käyttää erilaisia kasvustrategioita samanaikaisesti.

2.4 Rahoittaminen

Yritys rahoittaa toimintaansa ja investointejaan joko sisäisillä tai ulkoisilla rahoitusinstrumenteilla. Sisäisiin rahoitusinstrumentteihin voidaan yleisesti esitellä omistajan sijoitukset sekä toiminnasta tulleet voitot. Ulkopuoliseen rahoitukseen kuuluu esimerkiksi perinteinen pankkilaina (Martikainen T. ja Martikainen M. 2002). Seuraavaksi käydään läpi yrityksen mahdolliset rahoituslähteet sekä rahoitusinstrumentit.

Kun yritys hakee ulkopuolista rahoitusta, on mahdollisuutena joko lainanotto tai pääomarahoitus. Ottaessaan lainaa, yritykselle tulee taakakseen lainan takaisinmaksu ja lainasta syntyneet korot. Pääomarahoituksessa yritys myy osuuden yrityksestään pääomamarkkinoilla. Tällöin yrittäjä menettää osuuden yrityksestään saadessaan rahoitusta investointia varten. Yleensä yritykset painottelevat laina- ja pääomarahoituksen välillä (Kuratko ja Hodgetts 2004, s. 479-485).

Yrityksille on olemassa monia eri rahoituksen lähteitä. Kuratkon ja Hodgettsin (2004) mukaan yrityksessä käytetyt rahoituslähteet ovat yhteydessä yrityksen kehitysvaiheeseen (kuva 11). Rahoitusresurssit ovat joko lainarahaa tai pääomarahoitusta riippuen rahoituslähteen kanssa sovitusta rahoitustyyppistä.



Kuva 9. Yrityksen rahoituslähteet läpi elinkaaren (Van Osnabrugge ja Robinsson 2000, viit. Kuratko ja Hodgetts 2004, s. 481).

Yrityksen perustamisvaiheessa rahoituksen lähteenä ovat usein omistajat, kaverit, perhe sekä start-up yrityksissä yleensä vauraat henkilöt, joita kutsutaan englanniksi termillä *business angels*. Koska näissä rahoituksissa riski koetaan yleensä suureksi, näkyy se usein myös rahoituksen hinnassa. Myös riskipääomasijoittajat, *venture capitalists*, sijoittavat startup-yrityksiin. Mitä kypsempi ja vakaampi yritys on, sitä pienemmäksi investoija kokee riskin sijoittaa yritykseen. Sitä paremmat ovat myös todennäköisesti ulkopuolisen rahoituksen ehdot. Kun yritys on aikaisen kasvun tasolla tai vakiintunut, toimii rahoituslähteenä yleensä pääomamarkkinat, kaupalliset pankit ja muut yritykset.

Velkainstrumentit

Rahoituslaitoslainat koostuvat pääosin pankkien ja vakuutusyhtiöiden myöntämistä lainoista. Suomessa yritysten vieraasta pääomasta todella merkitsevä osa on juuri pankkilainaa. Pankkilainojen erityispiirre on, että ne ovat yksityisiä ja niillä ei käydä kauppaa (Niskanen J. ja Niskanen M. 2013, s. 28-29).

Joukkovelkakirjassa laina jaetaan useisiin samansuuruisiin osiin ja siinä lainanantajia on paljon (Niskanen J. ja Niskanen M. 2013, s. 29). Toisin kuin pankkilainojen, joukkovelkakirjalainojen kanssa sijoittavat käyvät kauppaa eli ne ovat jälkimarkkinakelpoisia lainoja. Joukkovelkakirjat jaetaan yleisesti obligaatioiksi ja debentureiksi (Martikainen T. ja Martikainen M. 2002, s. 51-53).

Lyhytaikaiset velkainstrumentit ovat yleensä laina-ajaltaan vuotta lyhyempiä. Niihin luokitellaan erilaiset saamistodistukset, joita ovat pankkien sijoitustodistukset, valtion velkasitoumukset, yritystodistukset ja kuntatodistukset. Saamistodistuksissa, sijoittaja saa tuoton ostamalla todistuksen nimellisarvoa alhaisemmalla hinnalla. Myös lyhytaikaisilla velkainstrumenteilla käydään kauppaa sijoittajien kesken. Yritystodistus on yrityksen liikkeelle laskema saamistodistus, jossa välittäjänä toimii pankki. (Niskanen J. ja Niskanen M. 2013, s. 29, Martikainen T. ja Martikainen M. 2002, s. 53-54).

Välirahoitusinstrumentit ovat välipääoma- ja mezzanine-rahoitus. Kyseenlaista lainaa hakevat osakeyhtiö muodossa toimivat yritykset, sillä se on rahoitusmuodoltaan oman ja vieraan pääoman sekoitus. Välirahoituksessa yritys saa alussa vieras pääomaehtoista

velkaa, mutta ne voidaan vaihtaa yrityksen osakkeiksi. Yleisiä VÄlirahoitusmuotoja ovat vaihtovelkakirja- ja optiolaina (Niskanen J. ja Niskanen M. 2013, s. 30).

Johdannaisinstrumentteihin kuuluvat optiot, termiinit, futuurit ja swapit. Näissä kaupataan oikeuksia ja velvollisuuksia ostaa hyödykkeitä tiettyyn aikaan ja hintaan (Martikainen T. ja Martikainen M. 2002, s. 58). Yritykset käyttävät kyseisiä johdannaisia hyödykseen suojautuakseen markkinoilla tapahtuvien hintojen, markkinakorkojen ja valuuttakurssien muutoksilta (Niskanen J. ja Niskanen M. 2013, s. 30).

2.5 Yhteenveto

Yllä olevien teorioiden tarkoituksena on tukea kappaleessa yksi käytyjä tutkimuskysymyksiä. Toimintaympäristö on käsitteenä laaja ja se sisältää tasot makroympäristö, toimiala, kilpailu ja yritys. Tässä tutkimuksessa yhtenä tutkimuskysymyksenä on toimintaympäristön selvittäminen. Tässä kappaleessa olikin aiheellista esitellä toimintaympäristöä käsitteenä ja sen sisältämien tasojen makroympäristön, toimialan ja kilpailun teoriaa. Tämän myötä makroympäristön teoriaksi valikoitui PESTLE-teoria ja toimialan teoriaksi Grantin (2002) toimiala-analyysi. Toimialan kilpailua kuvastaa puolestaan Porterin (1993) viiden kilpailuvoiman -teoria. Yrityksen taso on rajattu tässä tutkimuksessa pois.

Toisena tutkimuskysymyksenä on, minkälaisia ovat asiakkaiden ja metsäkoneyritysten väliset suhteet ja sopimukset. Suhdetta kuvaavaksi teoriaksi valikoitu Cannonin ja Perreaultin (1999) ostaja-toimittaja suhteita lähentävät tekijät. Näiden lähentävien tekijöiden avulla voidaan kuvailla metsäkoneyritysten ja heidän asiakkaiden välistä suhdetta. Tämän myötä voidaan arvioida osapuolten tyytyväisyyttä suhteeseen. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on arvioida metsäkoneyritysten tyytyväisyyttä heidän asiakassuhteisiin.

Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää metsäkonealalla vallitsevia kasvustrategioita. Tämän myötä kasvua kuvaaviksi teorioiksi valittiin Ansoffin (1957) matriisi sekä Lemisen ja Westerlundin (2008) pk-yritysten kasvustrategiamalli, sillä ne ovat mo-

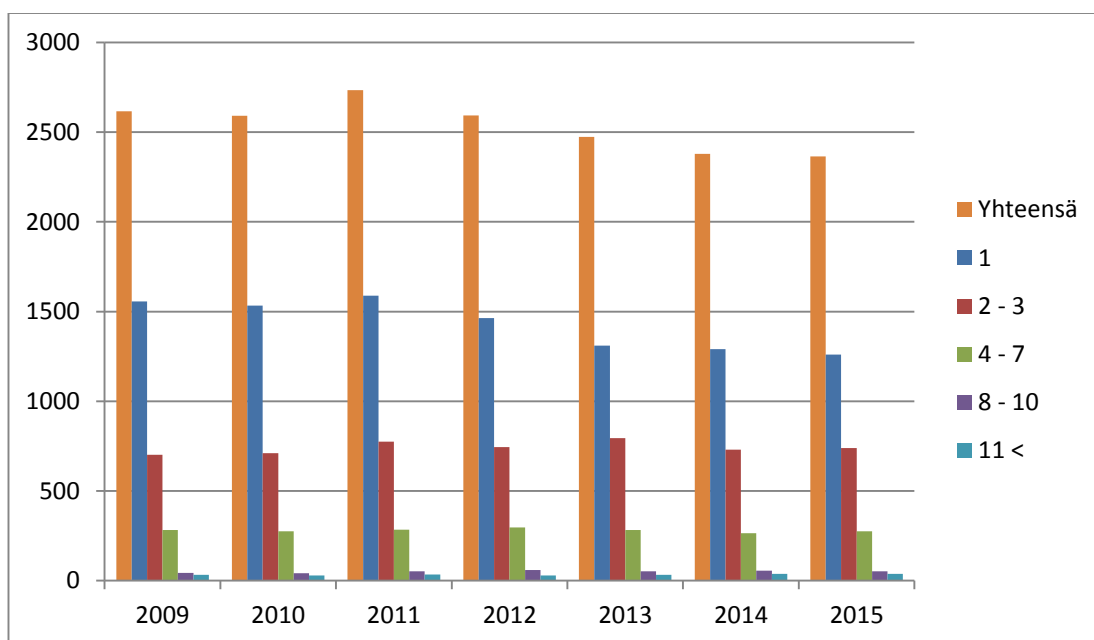
lemmat hyviä kuvaamaan metsäkonealalla tapahtuvia kasvustrategioita. Ansoffin matriisi kuvaa kasvustrategioita yleisemmällä ja yksinkertaisemmalla tasolla, kun taas pk-yritysten kasvustrategiamali yksityiskohtaisemmin.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä ovat rahoitusmahdollisuuksien selvittäminen ja kuinka koneyrittäjät rahoittavat investointinsa. Teoriakappaleessa haluttiin tuoda esille mahdolliset rahoituslähteet sekä erilaisia rahoitustuotteita, joita metsäkoneyrityksillä on mahdollisuus käyttää. Tämän vuoksi rahoituslähteet ja eri rahoitustuotteet esiteltiin tässä kappaleessa hyvin yleisellä tasolla. Kaikkien tutkimuskysymysten sekä teorioiden pohjalta on myös tarkoitus arvioida toimialan rahoitettavuutta niin Suomessa kuin Ruotsissa.

3 METSÄKONEALA

3.1 Yleistä

MetsäTrans (2015) ylläpitämän vuositilaston mukaan metsäkoneyrityksiä oli Suomessa alkuvuodesta 2015 yhteensä 2 365 kappaletta. Kuvasta 12 voidaan nähdä metsäkoneyritysten kokonaismäärän ja yrityskokojen kehittyminen vuosien 2009 – 2015 välillä. Suurimmalla osalla, noin 53,3 % (1 260) yrityksistä, on käytössään ainoastaan yksi kone. Kahden tai kolmen koneen yrityksiä on 739 ja neljän tai seitsemän koneen yrityksiä on 276. Suuremmissa kokoluokissa yritysten määrä vähenee selkeästi. Kahdeksan tai kymmenen koneen yrityksiä on Suomessa 52 ja niitä suurempia on ainoastaan 38. Metsäkoneyritysten lukumäärä on vähentynyt vuodesta 2011 lähtien, milloin metsäkoneyrittäjiä oli yhteensä 2 735. Viime vuodesta yrittäjien määrä väheni 14. MetsäTransin (2015) mukaan yritysten vähenemisen yleiset syyt ovat eläkkeelle siirtymisen, kannattamattomuus, konkurssi tai yrittäjän sairastuminen.



Kuva 10. Metsäkoneyritysten jakaantuminen konemääriltään eri kokoluokkiin Suomessa vuosien 2009 – 2015 välillä (MetsäTrans 2015).

Verrattaessa yrityskokoja voidaan huomata, että yritysten määrä on vähentynyt etenkin pienemmissä kokoluokissa. Luonnollisesti suurin vähentyminen on tapahtunut yhden koneen yritysten määrässä, jossa vuoden 2011 huipusta 1 588 yrittäjästä, määrä on tippunut 1 260:een. Osittain tätä selittää yrityskokojen kasvaminen, jolloin yritykset

ovat hankkineet lisää koneita. Yhden koneen yrittäjien määrä muiden kokoluokkien suhteen on silti pysynyt kutakuinkin samana (MetsäTrans 2015). Myös Rummukaisen ym. (2014) mukaan suurempien yritysten määrä on kasvanut pienten kustannuksella. Kuvasta voidaan päätellä, että metsäkoneala on vahvasti urakoitsija keskeinen ja suuria monen koneen yrityksiä on vielä kehityksestä huolimatta vähän.

Vaikka metsäkoneyritysten määrässä on vähentävä trendi, on metsäkonekauppa kasvanut vuodesta 2013 vuoteen 2014 50 koneella ollen yhteensä 425 rekisteröityä metsäkoneetta (taulukko 1). Tämä johtuu suurimmista metsäkoneyrittäjistä, jotka ovatkin kasvaneet konemääriltään ennätysvauhtia vuonna 2014. Suomessa metsäkonekauppa on keskittynyt kolmeen suureen metsäkonevalmistajaan, joiden markkinaosuus oli vuonna 2014 yhteensä 93,6 %. Ponsse on markkinajohtaja 41,6 % osuudella. Tasaisesti perässä tulevat John Deere 26,6 % ja Komatsu 25,4 % osuudella. Etenkin Komatsu on kasvattanut markkinaosuuttaan huimasti vuodesta 2013 nostamalla markkinaosuuttaan 17,2 %:sta 25,4 %:iin.

Taulukko 1. Rekisteröidyt uudet metsäkoneet merkeittäin Suomessa vuosina 2014 ja 2013 (MetsäTrans 2015).

Merkki	Kappaletta	%	Kappaletta	%
	2014		2013	
Ponsse	177	41,6	178	47,5
John Deere	113	26,6	106	28,2
Komatsu	108	25,4	65	17,2
Sampo	12	2,8	6	1,6
Logset	10	2,4	18	4,8
Nisula	5	1,2	2	0,5
Yhteensä	425		375	

Metsäkoneyritykset työllistävät Suomessa keskimäärin 5 000 – 6 000 henkilöä. Metsäkoneyritysten tarjoamista palveluista noin 90 % menee Metsäteollisuuden ja Metsähallituksen kysynnän vastaamiseen ja loput yksityismetsänomistajille. Puunkorjuun liikevaihto on vuosittain noin 500 - 550 miljoonaa euroa (Koneyrittäjät 2015a).

Vuonna 2013 Ruotsissa oli aktiivisia puunkorjuu yrittäjiä 4 219 (Skogsstatistiska årsboken 2014, s.248). Noin 72 prosentilla metsäkoneyrittäjistä on joko yksi tai kaksi konetta. Metsäkoneyrittäjistä yhdeksällä prosentilla on viidestä kymmeneen konetta

yrittäjänsä aktiivisessa käytössä. Ainoastaan yhdellä prosentilla on enemmän kuin kymmenen metsäkoneetta (Skogsentreprenören 2014). Niin kuin Suomessa myös Ruotsissa metsäkoneala on selkeästi vielä urakoitsija henkinen, jossa alalla toimii eniten yhden hengen ja yhden koneen yrityksiä. Osa yrittäjistä tekeekin puukorjuuta sivutoimena maanviljelyn tai muun vastaavan päätoimen ohella. Sääfin ja Norrbyn (2014) mukaan Ruotsissa noin 90 % puunkorjuusta suorittaa puunkorjuuyrittäjät. Metsäkoneyrittäjien liikevaihto Ruotsissa on vuosittain noin 10 – 15 miljardia kruunua eli reilusta yhdestä miljardista 1,6 miljardiin euroon.

Ajokoneiden kauppa on jakautunut valmistajien kesken tasaisemmin Ruotsissa kuin Suomessa. Skogselmia (2015) mukaan (taulukko 2) Ruotsissa on markkinoilla kaksi suurempaa valmistajaa, John Deere ja Komatsu, joiden markkinaosuus on yhteensä 64,8 %. Ruotsissa rekisteröitiin vuonna 2014 yhteensä 301 ajokoneetta, mikä on 44 konetta enemmän kuin edellisenä vuonna. Suomessa samainen luku oli 214 vuonna 2014 (MetsäTrans, 2015). Kyseessä oleva rekisteri ei kuitenkaan huomioi pieniä ajokoneita. Ruotsissa on arvioitu, että pieniä metsäkoneita myytiin vuonna 2014 noin 100 kappaletta (SkogsElmia 2015).

Taulukko 2. Rekisteröidyt uudet ajokoneet merkeittäin Ruotsissa vuosina 2014 ja 2013 (Transportstyrelserin viit. Skogselmia 2015).

Merkki	Kappaletta	%	Kappaletta	%
	2014		2013	
Komatsu	101	33,6	63	24,5
John Deere	94	31,2	94	36,6
Ponsse	41	13,6	28	10,9
Rottne	34	11,3	30	11,7
Gremo	12	4,0	13	5,0
EcoLog	11	3,7	19	7,4
Tigercat	7	2,3	6	2,3
Logset	1	0,3	2	0,8
ElForest	0	0,0	2	0,8
Yhteensä	301		257	

Ruotsissa hakkuukoneita ei rekisteröidä, minkä vuoksi hakkuukoneiden vuosittaisista ostoista ei ole riippumattomia tilastoja. Hakkuukoneiden kysynnän oletetaan kuitenkin kasvaneen enemmän kuin ajokoneiden (Niléhn, 2014). Jos verrataan kuitenkin Ruotsissa rekisteröityjen ajokoneiden markkina osuuksia, myös Ruotsissa kolme suurinta

metsäkonevalmistajaa ovat Komatsu, John Deere ja Ponsse. Ajokoneissa Komatsu on markkinajohtaja 33,6 % osuudella Ruotsissa. Lähellä perässä tulee John Deere 31,2 % markkinaosuudella. Ponssen osuus Ruotsin markkinoilla on noussut hieman vuodesta 2013, mikä oikeuttaa kolmanneksi suurimpaan markkinaosuuteen. Kuten Suomessa myös Ruotsissa Komatsu on tehnyt korkean nousun markkinaosuuksissa.

3.2 Toimintaympäristö

Kansainvälinen ja vienti painotteinen metsäteollisuus on hyvin altis suhdannemuutoksille niin Suomessa kuin Ruotsissa. Kansainvälistymisen lisäksi raakapuun tuonti on nostanut suhdannevaihteluiden herkkyyttä puumarkkinoilla (Hänninen ym. 2007). Eri suhdanteet vaikuttavat luonnollisesti myös metsäkonealalle sekä metsäkoneyrittäjiin että konevalmistajiin. Vuosituhannen alusta lähtien toimialaan on vaikuttanut nouseva puun kysyntä, alihankinta ja uudenlaiset kasvumahdollisuudet (Soirinsuo ja Mäkinen 2010). Voidaan nähdä, että globaali taloudellinen tilanne on makrovoima, joka vaikuttaa metsäteollisuuden myötä myös metsäkonealaan. Niin kuin teoriakappaleessa ilmeni makroympäristö ja sen tekijät vaikuttavat alempiin tasoihin: toimialaan, kilpailujiin ja itse yritykseen.

Ruotsissa metsäkoneyrittäjien toimeksiantajina eli asiakkaina toimivat metsäteollisuusyritykset tai puuteollisuus sekä metsänomistajayhdistykset, metsänhoitoyhdistykset ja suuret yksityiset metsänomistajat. Yleensä koneyrittäjillä on useampi kuin yksi toimeksiantaja, mikä tekee toimeksiantajan ja yrittäjän välisen suhteen vähemmän riippuvaiseksi, ja yrittäjä pystyy vertailemaan suhteitaan eri toimeksiantajiin (Hultåker ym. 2003). Suomessa metsäkoneyrittäjien suurimmat asiakkaat ovat metsäteollisuuden yritykset sekä metsähallitus, jotka käyttävät noin 90 % metsäkoneyrittäjien tuottamista palveluista. (Koneyrittäjät 2015a).

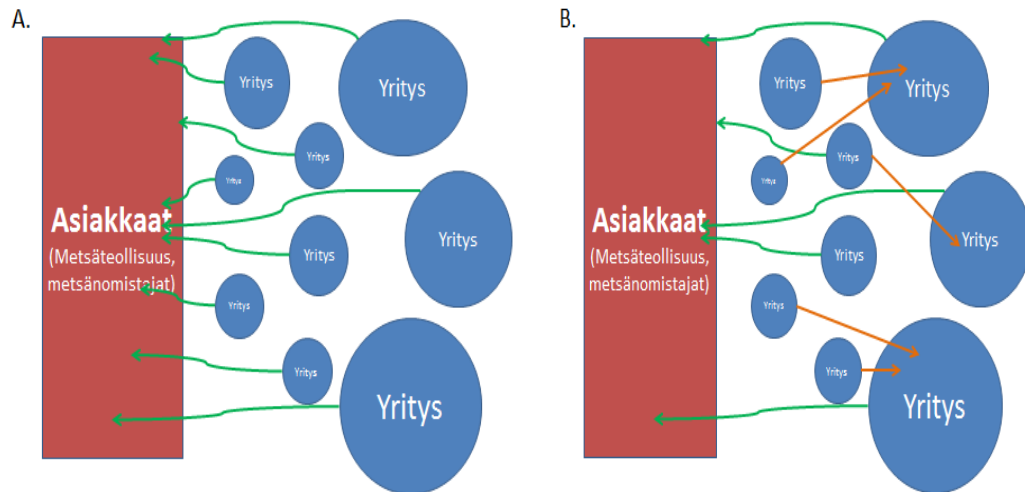
Markkulan (2005) mukaan metsäkonealalla toimivien yritysten kilpailu on Suomessa vakaalla pohjalla. Alalla on yleistä työskennellä ainoastaan yhdelle asiakkaalle, jonka kanssa asiakassuhde kestää yli kymmenen vuotta. Tämä johtune alalla toimivien yritysten koosta, sillä useammat yritykset ovat yhden henkilön ja koneen urakoitsijoita. Asiakassuhteen ylläpitäminen koetaankin erittäin tärkeäksi kilpailutekijäksi. Kilpailu muiden yrityksen kesken on vähäistä, vaikkakin sen oletetaan kiristyvän erityisesti

korjuu sopimusten saannissa. Porterin (1993) viiden kilpailuvoiman -teorian perusteella voidaan olettaa, että ostajilla eli asiakkailta on vaikutusvaltaa kilpailuun. Hultåkerin ym. (2003) mukaan myös Ruotsissa alueelliset metsäkoneyrittäjät työskentelevät pitkän ajan useimmiten vain yhdelle tai muutamalle toimeksiantajalle. Useimmiten toimeksiannot menevät myös paikallisille yrittäjille. Monilla metsäteollisuusyrityksillä on omia koneita käytössään, jonkin verran, koska tätä kautta pystytään kontrolloimaan kustannuskehitystä ja kehittää korjuutoimintaa. Metsäkoneyrittäjät suorittavat kuitenkin lähestulkoon kaiken korjuutyön Ruotsissa (Thor ja Thorsén 2014).

Metsäkoneala on Suomessa kehittynyt viime vuosien aikana uuteen suuntaan. Toimialalle on kehittynyt uusi puunkorjuun organisointimalli, jossa yrittäjä on yhä enemmän operatiivisessa vastuussa puun korjuusta (Rieppo ym. 2008). Uudessa organisointimallissa metsäkoneyrittäjiä työllistävät suuret asiakkaat ovat alkaneet suosimaan yhä enemmän alueellisia ja avainyrittäjiä. Tästä johtuen tietyt metsäkoneyrittäjät ovat saaneet suurempia sopimuksia hoidettavakseen, mikä täten painostaa yritystä kasvamaan (Soirinsuo ja Mäkinen 2009). Yritysten on täten kasvatettava kone määriä tai tehostettava toimintaa. Muutos on johtanut yritysten välisiin yhteistyösopimuksiin eli alihankintaan, joka on toimialalla yrityksen koon kasvun lisäksi nouseva trendi (Soirinsuo 2012). Metsäkoneyritysten täytyy mukautua asiakkaan haluamalla tavalla, mikä on myös Cannonin ja Perraultin (1999) teoriassa yksi ostajan ja myyjän välistä suhdetta lähentävä tekijä. Ruotsissa metsäkoneyritykset harjoittavat alihankinnan lisäksi myös yhteistyötä toistensa kesken. Tämän avulla yrityksillä on parempi mahdollisuus saada toimeksiantoja (Hultåker ym. 2003).

Suomessa puukaupan yleisin muoto on pystykauppa. Siinä metsänomistaja myy hakkuoikeuden ostajalle, joka hakkuuttaa metsän joko itse tai palkkaa kolmannen osapuolen, metsäkoneyrittäjän suorittamaan urakan. Toinen yleinen kauppa muoto on hankintakauppa, jossa metsänomistaja itse toimittaa ostajalle puun sovittuun paikkaan ja aikaan (Metsäkoulu 2011). Myös hankintakaupassa metsänomistaja voi palkata kolmantena osapuolena metsäkoneyrittäjän suorittamaan hakkuut. Metsäkoneyrittäjistä on kuitenkin aina kysyntää, vaikka puukaupan kauppamuoto vaihtelisi. Ruotsissa puuta myydään pääasiassa hankintakauppana, mutta myös pystykauppaa harjoitetaan

(Skogsstyrelsen, 2012). Kuvan 13 A-puolelta voidaan nähdä kuinka erikokoiset metsäkoneyrittäjät tarjoavat palvelujaan asiakkaalle. Asiakkailla tarkoitetaan tässä metsäteollisuutta tai metsänomistajaa, riippuen kauppamuodosta.



Kuva 11 A ja B. Metsäkonealalla tapahtuva aliurakointi (Soirinsuo 2012).

Soirinsuon (2012) mukaan tällä hetkellä Suomessa on kasvamassa trendi, jossa yhä suurempi määrä metsäkonealan yrittäjistä käyttää hyväkseen alihankintatyötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että metsäkonealalla suuremmat yritykset ostavat pienemmiltä yrityksiltä työn tekemällä alihankintasopimuksen keskenään. Tämä eroaa olennaisesti yllä esitetystä perinteisestä puukaupan etenemisestä, kuten kuvasta 13 B-puolesta voidaan havaita. Tässä trendissä markkinoille on syntynyt puukaupan osalta uusi tekijä.

Monen tutkijan mukaan metsäkonealalla on pulaa ja täten kilpailua ammattitaitoisesta työvoimasta (Markkula 2005, Asikainen ym. 2009). Työvoimapula voikin olla alalla toimivan yrityksen mahdollisena kasvun esteenä.

3.3 Liikesuhteet ja toimeksiannot

Metsäkoneyrittäjien suhdetta toimeksiantajan eli asiakkaan kanssa pidetään usein erittäin tärkeänä menestymisen kannalta (Mäkinen 1988, 1993, Norin 2002, Larsson 2009). Metsäkonealalla toimeksiantajalla on selkeästi koneyrittäjää vahvempi asema sopimusta tehdessä niin Suomessa kuin Ruotsissa (Rummukainen ym. 2006, Larsson 2009). Niin kuin edellä huomattiin, metsäkonealalla asiakkaita on vähän ja asiakkaiden koko on suuri. Asetelma muistuttaaakin Gereffin (2005) *global value chain gover-*

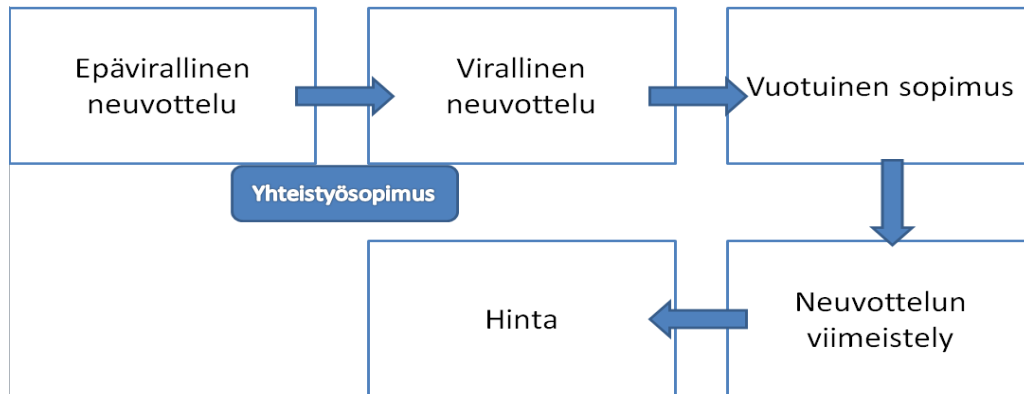
nance -teorian mukaan *captive value chains* -mallia, joka on teorian mukaan yksi viidestä ilmenneistä tavoista arvoketjun hallitsemiseen toimialalla. Kyseisessä ”kahli-tussa verkosto” -mallissa toimittajat ovat pieniä ja he ovat riippuvaisia suuri kokoisista asiakkaista. Toimittajat joutuvat heikon aseman vuoksi toimimaan ainoastaan yhden asiakkaan kanssa tai spesifioitumaan asiakkaan haluamalla tavalla. Mallissa asiakkaat kontrolloivat ja monitoroivat toimittajiaan tarkasti.

Toimeksiantajalle merkittävimmät tekijät ovat ulkoistetun korjuun alhainen hinta sekä toimitusvarmuus. Vahvemman aseman vuoksi toimeksiantaja pystyy vaikuttamaan hintojen asetteluun ja täten kilpailuttaa sopimuksensa (Larsson, 2009). Monesti koe-taan, että suuret metsäteollisuus yritykset sanelevat metsäkoneyrityksen kanssa tehdyn toimeksiannon ehdot ja hinnat. Se johtunee siitä, että metsäkoneyrittäjät tekevät usein ainoastaan yhdelle metsäalan yritykselle urakoita, mikä kuvastaa vahvasti ostajan-markkinoita. Norinin (2002) mukaan tämä ei kuitenkaan välttämättä pidä paikkansa. Esimerkiksi Ruotsissa tämä yhteistyösuhde on tasapuolinen ja yleensä pitkä kestoinen. Toimeksiannon hinta muodostuu metsäkoneyrittäjien kustannuskehityksestä eikä ko-neyrittäjien välisestä hintakilpailusta. Mikäli yhteistyö ei ole toimiva, on metsäko-neyrittäjillä olemassa muitakin potentiaalisia asiakkaita metsäteollisuudessa sekä muissa pienemmissä toimijoissa kuten metsänhoitajayhdistyksissä tai yksityisissä metsänomistajissa ja sahalaitoksissa.

Larssonin (2009) mukaan Ruotsissa koneyrittäjä ja toimeksiantaja sopivat usein en-siksi määräaikaisen kehys sopimuksen, jotka ovat kestoltaan yhden ja neljän vuoden välillä. Yleisin tapa sopimuksen syntyyn on koneyrittäjän ja toimeksiantajan välillä käyty neuvottelutilanne, josta syntyy kehys sopimus yhteistyötä varten. Metsäkoneyrit-täjät ovat sitä mieltä, että neuvottelutilanteiden hyviä puolia ovat, että yhteistyössä ja sopimuksessa ilmeneviä ongelmia voidaan ratkaista ja toimintaa kehittää molempia hyödyttävämpään suuntaan. Monet metsäkoneyrittäjistä kokevat huonona, että toi-meksiantajalla on lähes aina parempi neuvotteluasema.

Norin (2002) esittelee sopimuksen syntyä ja korjuupalvelun ostoa yksinkertaisesti ku-van 14 mukaisesti. Siinä sopimuksen ja lopulta oston syntyminen sisältää vaiheet: epä-

virallinen neuvottelu, virallinen neuvottelu, vuotuinen sopimus, neuvottelun viimeistely ja lopulta neuvotteluista muodostunut hinta. Epävirallisen ja virallisen neuvottelun välillä solmitaan yhteistyösopimus.



Kuva 12. Metsäkonepalveluiden oston perusmalli (Norin 2002).

Larssonin (2009) mukaan toinen yleinen tapa kehyssovimuksen syntyyn on toimeksiantajalta saatu ostotarjous eli asiakkaan tekemä sopimuksen kilpailutus. Metsäkoneyrittäjät pystyvät tutkimaan ja analysoimaan oman yrityksen tilannetta ja ostotarjouksen kannattavuutta, joiden pohjalta koneyritys tekee mahdollisesti sopimuksen tai vastatarjouksen tai joko hylkää tarjouksen. Heikkoa tässä tavassa on kuitenkin se, että toimeksiantajan ja yrittäjän välinen kommunikaatio jää vähäiseksi ja täten ongelmien ratkaisu ja toiminnan kehittäminen on myös vähäistä. Suomessa tarjouskilpailu yleistyi vuonna 2008 alkaneen taantuman aikana, jolloin metsäteollisuus tehosti puuhankinnan organisointia (Rummukainen ym. 2014).

Toimeksiantajan ja urakoitsijan välillä solmitut kehyssovimukset ovat urakoitsijasta riippumatta monesti hyvin samanlaisia. Mikäli korjuusta ei synny kehyssovimuksessa tiettyjä rajoja ylittäviä kustannuksia, toimitaan voimassaolevan kehyssovimuksen mukaisesti. Korjuusta saatavaa rahallista korvausta on mahdollista neuvotella korkeammaksi, mikäli korjuukustannukset ilmenevät oletettua suuremmiksi. Tämä on kuitenkin monen metsäkoneyrittäjän mukaan vaikeaa neuvotteluaseman heikkoudesta johtuen. Toimeksiantajat ovat standardoineet ja tehneet sopimuksista sitovia, missä käytetään monesti aikaisempia ja muiden urakoitsijoiden kanssa tehtyjä sopimuksia mallaina. Metsäkoneyrittäjät pyrkivät toimimaan myös yhdessä sopimusneuvotteluissa, jotta he pystyvät vaikuttamaan paremmin syntyviin sopimuksiin. (Larsson, 2009).

Ruotsissa metsäkonealalla monet toimijat ovat vaikeassa tilanteessa. Metsäkoneyrittäjien asema on heikko, millä on todennäköisesti vaikutusta toimialalla vaihtuvuuteen ja kehittymiseen yritysten kannalta. Larsson (2009) toteaa, että metsäkoneyrittäjien rooli hinnanasettelijana paranee vain, jos heidän neuvotteluasemansa paranee. Olenaisena ratkaisuna alan sopimusongelmiin Larsson (2009) pitää, että hinnoitteluun tulisi huomioida yhä enemmän korjuun laatu. Laadun tulisi näkyä koko puunkorjuuketjun läpi, sillä se optimoisi ja sitoisi puunkorjuuketjua tehokkaammaksi. Etenkin metsäkoneyrittäjä voisi keskittyä kehittämään palveluaan ja sen laatua. Tämä voikin tapahtua, siten että metsäkoneyrittäjä olisi vastuussa koko puunkorjuuketjusta, ostamalla hakkuuoikeuden leimikkoon, hakkuuttamalla ja kuljettamalla puutavaran loppuasiakkaalle, joko itse tai alihankkijoiden avulla. Tärkeänä Larsson (2009) pitää myös aktiivisista työskentelyä toimeksiantajan kanssa, sillä sen kautta päästään yleisemmin molempia tyydyttävään sekä tehokkaampaan ratkaisuun. Rummukainen ym. (2006) puolestaan näkevät, että metsäkoneyrityksen asema paranee yrityksen koon kasvaessa.

Suhteet metsäkoneyrittäjän ja asiakkaan välillä eivät synny itsestään. Suhteen toimiminen ja kehittyminen ovat kiinni muutamasta eri tekijästä. Norinin (2002) mukaan tärkein tekijä on asiakkaan liiketoimintakonsepti tunteminen korjuupalvelujen ostossa. Ruotsissa kyseinen konsepti alkoi muodostua, kun useimmat metsäalan yritykset alkoivat ulkoistamaan raaka-aineiden ja palveluiden hankintansa.

3.4 Alan taloudellinen tilanne ja kehittyminen

3.4.1 Kannattavuus

Suomessa metsäkoneyrittäjien kannattavuus on ollut vaihtelevaa vuosituhannen vaihtumisen jälkeen. Tulostaso oli parhaimmillaan vuonna 1999 ei-palkkakorjatun mediaani nettotulosprosentin ollessa 6,5 %, minkä jälkeen se on laskenut tasaisesti myönteillä suhdannemuutoksia (Mäkinen 2007). Vaikka liikevaihto kasvoi toimialalla kysynnän myötä vuonna 2011, toimialan palkkakorjattu tulostaso laski 1,6 prosenttiin johtuen nopeasti kohoavista kustannuksista. Metsäkoneyrittäjien mukaan kustannuksien lisäksi tulokseen on vaikuttanut toimialan kausiluonteisuus (Järvinen ja Jaakkola 2012). Sama jatkui vuonna 2012 liikevaihdon kasvaessa ja palkkakorjatun nettotulos-

prosentin ollessa 1,7 (Manner ja Järvinen 2013). Koneyrittäjien (2015b) mukaan metsäkonealan palkkakorjattu mediaani liike-tulosprosentti oli vuonna 2013 2,45 ja vuonna 2014 1,78 prosenttia. Soirinsuo ja Mäkinen (2009) ovatkin tuoneet selvästi esille, että useimmiten kasvulla ei päästä taloudelliseen kannattavuuteen. Myös Ruotsissa metsäkoneurakoitsijoiden tulostasoa on ollut laskussa vuosittain alusta alkaen. Kustannukset tuotosta kohdin ovat nousseet pienissä ja keskisuurissa metsäkoneyrityksissä (Hultåker ja Bohlin 2004, Hultåker 2006).

Jotta kasvu olisi kannattavaa, tulee yrityksen olla taloudellisesti vakaa. Yritykset, jotka pyrkivät kasvun avulla parempaan kannattavuuteen, kasvoivat yhtä nopeasti, mutta heidän tuloksensa ei parantunut. Useimmiten nämä yritykset ottivat ulkopuolista lainaa kasvua varten, mikä pikemminkin huononsi taloudellista tilannetta (Soirinsuo ja Mäkinen 2009). Yrityksen vakaan taloudellisen tilan lisäksi kannattava kasvu vaatii innovatiivisuutta, ennakoimista, motivaatiota sekä alhaista riskinottohalukkuutta ja tarkkoja taloudellisia tavoitteita (Soirinsuo ja Mäkinen 2010).

3.4.2 Kustannusten kehitys

Metsäkonealan tulostasoon vaikuttaa olennaisesti kustannukset. Taulukossa 3 on esiteltynä metsäkoneiden kustannustekijöiden prosenttiosuuksia vuosina 2005 ja 2010 sekä kyseisten vuosien erotus, missä luvut ovat laskettu keskimääräisistä kustannusrakenteista.

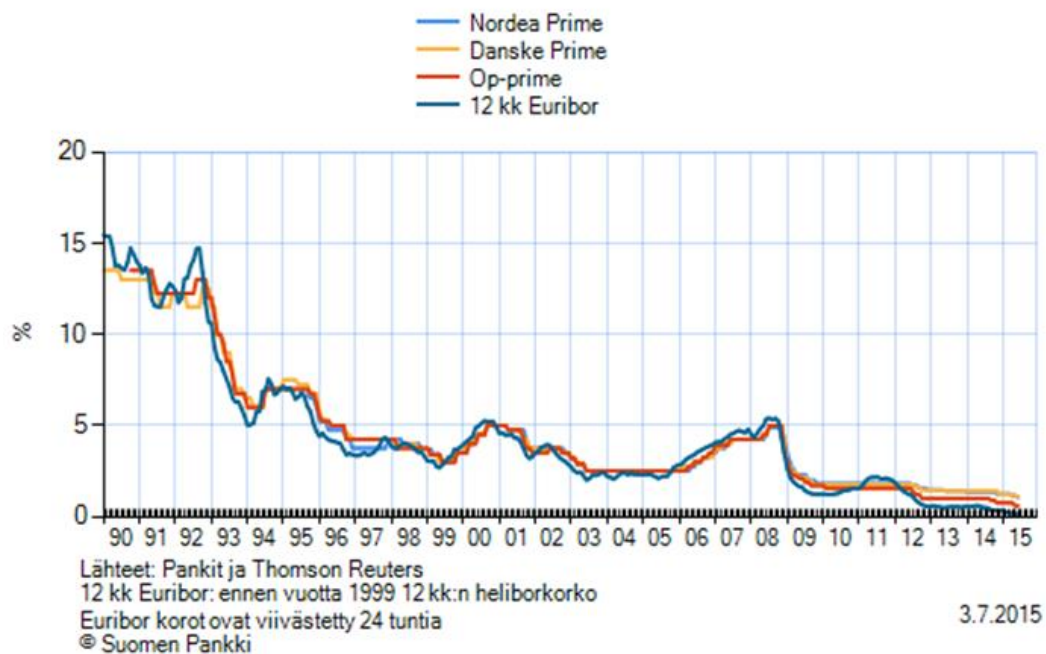
Taulukko 3. Metsäkoneiden kustannustekijöiden prosenttiosuudet kokonaiskustannuksista 2005 ja 2010. Lähde: Tilastokeskus 2013.

	2010=100	2005=100	Erotus, 2010-2005, %-yks.
YHTEENSÄ	100,0	100,0	
PALKAT	23,0	19,0	4,0
VÄLILLISET PALKAT	12,9	12,1	0,8
MATKA JA MAJOITUS	9,5	8,0	1,5
Ylläpitokorvaus	0,6	0,5	0,1
Ateriakorvaus	1,4	1,1	0,3
Matkakorvaukset	7,5	6,4	1,1
POLTTOAINEET	12,0	10,1	1,9
Moottoripolttoöljy	12,0	8,7	3,3
Moottoriöljy	-	0,3	-0,3
Hydrauliöljy	-	0,5	-0,5
Teräketjuöljy	-	0,5	-0,5
KORJAUS JA HUOLTO	9,2	11,1	-1,9
Työkustannukset	2,4	3,2	-0,8
Varaosat	2,2	2,7	-0,5
Teräketjut	0,2	0,3	-0,1
Laipat	0,4	0,6	-0,2
Rakennukset	3,0	4,1	-1,1
Moottoriöljy	0,2	-	0,3
Hydrauliöljy	0,4	-	0,4
Teräketjuöljy	0,4	-	0,4
KULJETUKSET	5,1	5,8	-0,7
PÄÄOMAN POISTO	21,2	23,5	-2,3
KORKOKUSTANNUKSET	2,5	5,7	-3,2
VAKUUTUKSET	0,8	0,9	-0,1
HALLINTO JA TYÖNJOHTO	3,8	3,7	0,1
Työnjohdon palkat	1,3	1,3	0,0
Oman auton käyttökorvaus	0,6	0,9	-0,3
Tilintarkastus	0,6	0,8	-0,2
Toimistokulut	1,3	0,7	0,6

Kun verrataan vuoden 2005 ja 2010 välisiä kustannustekijöitä, voidaan huomata, että suurimmat muutokset kustannusosuuksissa ovat tapahtuneet palkoissa, korkokustannuksissa, pääoman poistoissa, polttoaineissa sekä korjauksen ja huollon kustannuksissa. Palkkojen osuus kustannustekijöissä nousi neljällä prosentilla. Korkokustannusten osuus laski vuodesta 2005 vuoteen 2010 -3,2 prosenttia. Polttoaineiden osuus kustannuksissa nousi 12 prosenttiin 10,1 prosentista. Muita kustannustekijöitä taulukon

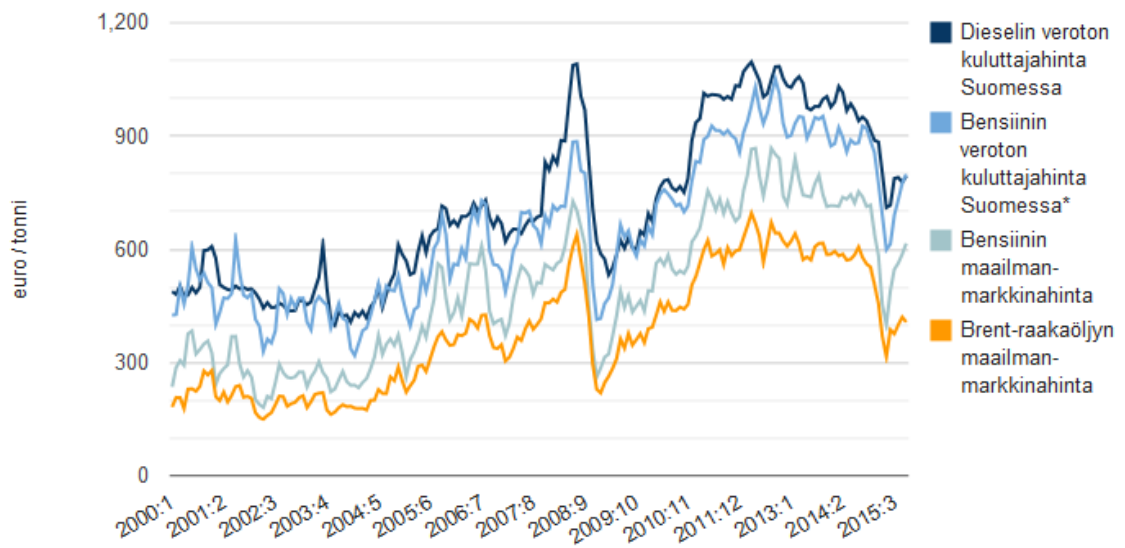
mukaan ovat välilliset palkat, matka ja majoitus, kuljetukset, vakuutukset, sekä hallinnon ja työnjohdon kustannukset. Näistä merkittävimpiä ovat välilliset palkka-, majoitus- ja matka- sekä kuljetuskustannukset.

Yllä oleva taulukko 3 havainnollistaa yleistä kustannusten muodostumista metsäkonealalla. Tilastokeskuksen viimeisin metsäalan kone- ja autokustannusindeksi ilmestyi vuonna 2013, josta yllä oleva taulukko on hyödynnetty. Tämän hetkisistä kustannustekijöiden osuuksista voidaan olettaa se, että korkokustannukset ovat laskeneet. Kuvassa 16 näkyy Suomessa toimivien talletuspankkien viitekorkoja 90-luvun alusta alkaen. Korot ovat tällä hetkellä ennätysalhaisia.



Kuva 13. Suomalaisien talletuspankkien viitekortot 90-luvulta lähtien (Suomen Pankki 2015)

Voidaan myös olettaa, että metsäkonealalla suuresti vaikuttava polttoaineen kustannukset ovat laskeneet viimeisen vuoden aikana. Tämä johtuu raakaöljyn ja tätä kautta öljytuotteiden hinnan laskusta. Kuvassa 17 nähdään kuinka vuodesta 2008 asti raakaöljyn sekä öljytuotteiden hinta on noussut vuoteen 2014 asti. Tämän jälkeen raakaöljyn hinta on laskenut rajusti ja lähtenyt takaisin nousuun.



Kuva 14. Raakaöljyn ja öljytuotteiden hintakehitys (Öljy & Bio polttoaineala 2015)

3.4.3 Liiketoiminnan kehittäminen

Vaikka kustannustehokkuus on jo korkealla tasolla metsäkonealalla, on Lappalainen (2009) tuonut tutkimuksessaan esille, että kehittämällä uusia liiketoimintamalleja puunhankintaan, voidaan siitä saada vielä kustannustehokkaampaa ja ketterämpää, mikä täten vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen.

Yhtenä kehittämisen kohteena puunhankinnassa Lappalainen (2009) näkee paikallisen siirtorengaan luomisen. Siirtokustannukset ovat noin 6-10 % puun korjuukustannuksista, vaikka siirtolavetin käyttöaste on noin 10-20 % tasolla yksittäisillä metsäkoneyrittäjillä. On selvää, että siirtolavetit ovat tuottamattomia investointieriä yrityksille. Ratkaisuna tähän tehottomuuteen voisi olla se, että paikalliset metsäkoneyrittäjät myyvät ja ostavat siirtopalveluja toisiltaan, jolloin samaiset siirrot pystytään suorittamaan pienemmällä kalustomäärällä. Siirtorengaan muodostuminen voi tapahtua siten, että yksittäinen yritys myy siirtopalveluja muille yrityksille tai osa yrityksistä perustaa yhteisen siirtoyriksen. Näillä tavoin metsäkoneiden siirtoon liittyviä kustannuksia saadaan pudotettua.

Myös huoltohallien ja niiden sisältämän kaluston tuottavuutta sekä käyttöastetta tulisi seurata. Mikäli hallien käyttöaste jää matalaksi eikä yritys myy huoltopalveluja, olisi mahdollisesti järkevää ulkoistaa halli- ja huoltotoiminnat vuokraamalla ne toiselle yri-

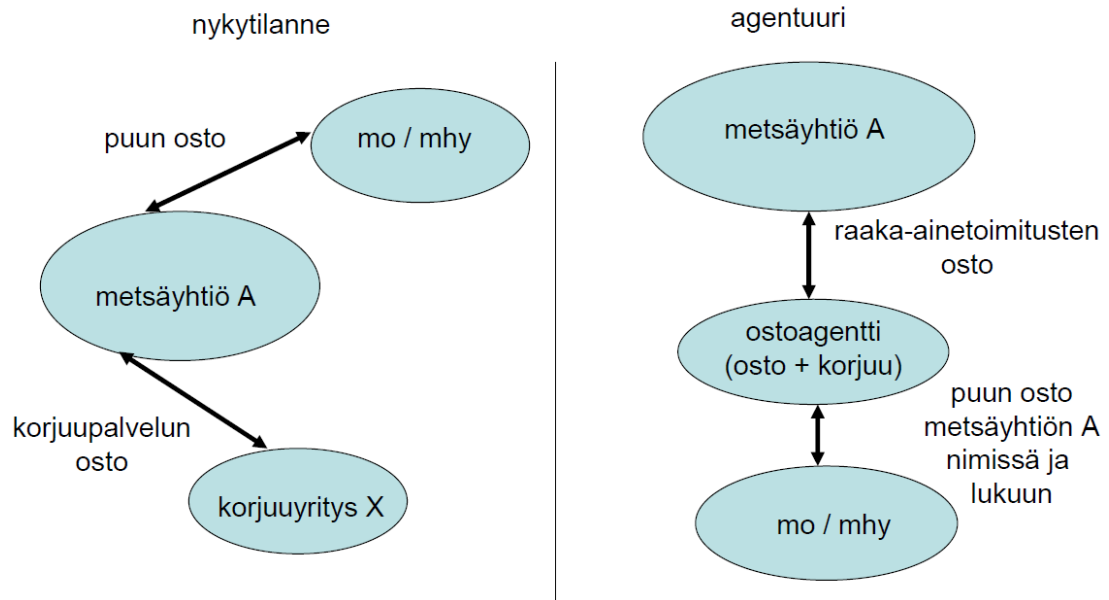
tykselle. Lappalaisen (2009) mukaan tästä voi seurata molemmille, sekä metsäkoneyritykselle että huoltohallin vuokraavalle yritykselle, ”win-win tilanne”. Tällöin korjuu yritys saa vuokratuloja hallista, joka ennen oli tuottamatonta pääomaa. Vuokraava yritys pystyy laskemaan kiinteitä kustannuksia ja saa mahdollisesti metsäkoneyrityksestä pitkäkestoisen asiakkaan.

Lappalainen (2009) näkee tulevaisuudessa myös kausitasausjärjestelmän yhtenä liiketoiminnan kehityksenä. Idea järjestelmästä on lähtenyt liikkeelle siitä, että korjuun ollessa huipussaan, samalla alueella toimivien puunkorjuuyritysten välillä kapasiteetin käytössä voi olla selvät erot. Toisella yrityksellä voi olla alikapasiteettia koneista ja toisella ylikapasiteettia. Normaalisti alikapasiteetista kärsivä yritys järjestee lisähaku-kuukapasiteettia toisen yrittäjän kanssa, joka tulee eri maantieteelliseltä alueelta, ja joka on sopimussuhteessa saman puun ostajan kanssa. Kausitasausjärjestelmässä tarkoituksena on luoda tietylle maantieteelliselle alueelle ostajien ja puun korjaajien välille verkosto. Verkoston sisällä sovitaan tietty toimintamalli, jonka avulla alueen mahdolliset lisäkorjuutarpeet tyydytetään kun alikapasiteettia on jollain alueen puunkorjuuyrityksellä. Tämä tekisi korjuukaluston käytöstä tehokkaamman ja mahdollistaisi sähköisen laskutuksen ottamisen käyttöön, joka myös laskisi kustannuksia molemmilta osapuolilta. Kausitasausjärjestelmä ajaa myös moniasiakkuuteen, millä kokonaiskustannukset voivat Lappalaisen mukaan alentua 3,3 %.

Henkilöstövuokraus voisi olla myös vaihtoehtoinen ratkaisu kausitasausjärjestelmän ohella puunkorjuun kausiluonteisuuteen ja siitä aiheutuviin kustannuksiin. Henkilöstövuokrauksella pystytään laskemaan henkilöstö kustannuksia, sillä henkilöstön määrää pystytään muuttamaan sesongin mukaan. Henkilöstövuokrauksen kehittäminen puunkorjuualalle vaatii joko erillisen yrityksen, joka vuokraa konetyöalan työvoimaa, tai yritysten välistä syvempää yhteistyötä, jossa henkilöstöä pystytään vuokraamaan toisilta yrityksiltä (Lappalainen 2009). Tällaisella kustannuksia alentavalla ratkaisulla voi olla kuitenkin vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työn tehokkuuteen.

Ostoagentuuri on toimintamalli, jossa metsäkoneyrittäjä myy puun korjuun ja kuljetuksen lisäksi myös ostotoiminnan palveluja toimeksiannon tehneelle asiakkaalleen. Tämä tuo tehokkuutta itse puun korjuuseen sekä avaa lisäresursseja puukauppaan.

Kuva 18 esittelee puukaupan nykytilannetta ja ostoagentuuri -toimintamallin tilannetta.

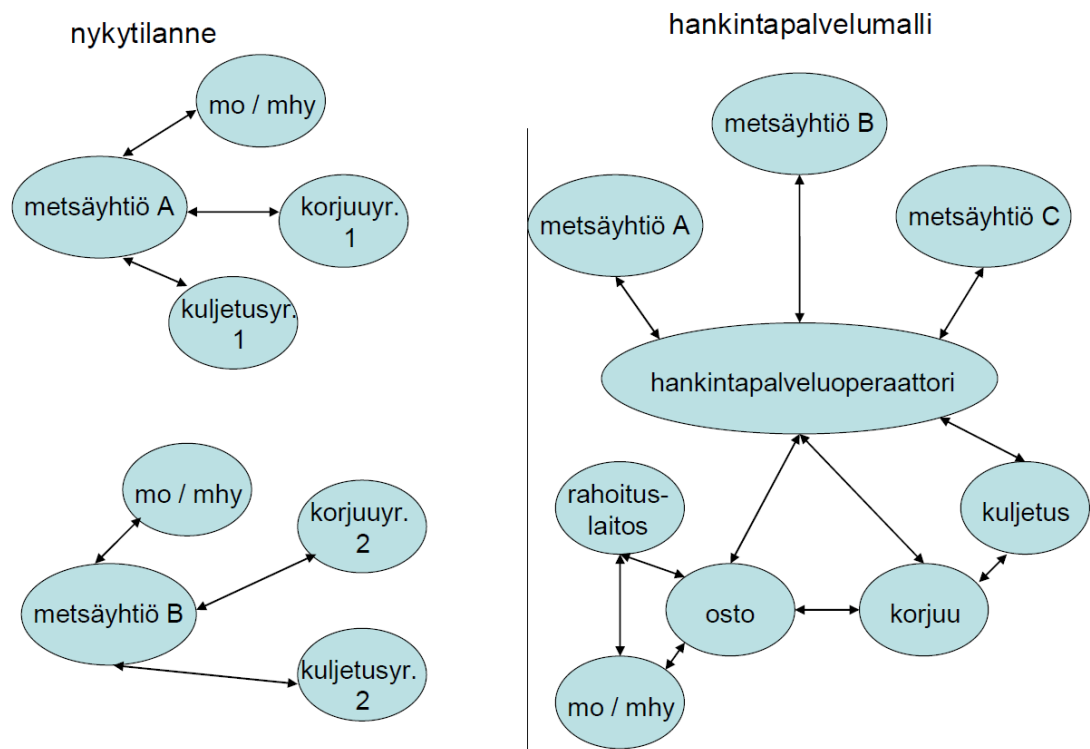


Kuva 15. Puunhankinnan nykytilanne ja ostoagentuuri (Lappalainen 2009).

Nykytilanteessa metsäyhtiö suorittaa puun oston ja korjuupalvelun oston erillisinä prosesseina. Ostoagentuurissa metsäkoneyritys toimii metsäyhtiön eli puun ostajan sekä metsänomistajan eli puun myyjän välisenä ostoagenttina ja suorittaa perustehtäviin kuuluvan korjuun. Tällöin puun osto ja korjuu ovat saman tulosityksikön vastuulla. Hinnoittelu, kaupan ehdot ja rahoitus ostoagentuurimallin puukaupassa tapahtuu toimeksiantajan eli asiakkaan johdolla. Ostotapahtumassa sovitaan monista korjuun tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä kuten raivaustarpeesta, korjuukelpoisuudesta, kohteiden sijainnista tai muista leimikon tiedoista. Näillä tekijöillä voi olla merkittäviä negatiivisia kustannus- tai positiivisia tuotosvaikutuksia puunkorjuun tehokkuuteen. Kun metsäkoneyrittäjä toimii ostoagenttina, tiedostetaan nämä tärkeät tekijät ja ne huomioidaan tehokkaamman korjuun aikaansaamiseksi. Ostoagentuuri voi tuottaa myös tehokkaita lisäresursseja puunhankintaan, kun metsäkoneyrittäjän paikallistuntemusta ja asemaa metsänomistajien yhteistyökumppanina voidaan hyödyntää (Lappalainen 2009).

Lappalaisen (2009) esittelemä hankinta- ja logistiikkapalvelut toimintamalli on käytännössä sama asia kuin ostoagentuuri, mutta se ei rajaudu vain yhteen toimeksiantaja

asiakkaaseen. Tämän myötä hankintapalvelumallista voidaan saada vielä suurempaa kustannustehokkuutta koko toimitusketjuun. Lappalainen kuvailee hankintapalvelukonseptiaan ”eräänlaisena metsäbiomassan tukkukauppana, jolta raaka-ainetta jalostavat laitokset voivat tilata tarvitsemansa puutavaralajit”. Hankintapalvelukonsepti on esiteltyä kuvassa 19 oikealla puolella.



Kuva 16. Puunhankinnan nykytilanne ja hankintapalvelumalli (Lappalainen 2009).

Hankintapalvelumallissa puunhankinta on ulkoistettu lähes täysin toimeksiantajalta asiakkaalta. Asiakkaat ilmoittavat ja koordinoivat oman raaka-ainetarpeensa hankintapalveluoperaattorille, joka toimittaa kysytyt puutavaralajit eteenpäin asiakkaille. Hankintapalvelumallia pystytään soveltamaan niin yhden metsäkoneyrityksen kuin verkoston toiminnan pohjalta. Yksittäinen metsäkoneyrittäjä voi laajentaa palvelujaan siten, että se kattaa niin oston, korjuun, kuljetuksen ja hankintapalveluoperaattorin tehtävät. Toisaalta on mahdollista, että hankintapalvelumalli koostuu useammasta metsäkoneyrittäjän ja hankintapalveluoperaattorin muodostamasta yhteistyöverkostosta. Hankintapalvelumallin tehokas toiminta vaatii erilaisten rahoitusinstrumenttien hyvää ja joustavaa saatavuutta puukaupassa, sillä puun osto tapahtuu pk-yritysten eli metsäkoneyrittäjien kautta (Lappalainen 2009).

Yllä olevilla liiketoimintamalleilla on keskeisiä kustannuksia vähentäviä vaikutuksia. Kustannustehokkuuden lisäksi niillä on myös muita merkityksiä metsäkoneyrittäjille. Ostoagentuuri ja hankintapalvelukonsepti ovat alan vahvasti uusivia liiketoimintamalleja. Sen sijaan, että puun ostajat eli nykyiset toimeksiantajat asiakkaat olisivat puunhankinnan keskuudessa, saisivat pienet ja keskisuuret metsäkoneyrittäjät yhä enemmän asemaa ja ääntä toimialalla. Myös rahoituksen tärkeys tulee esille uudessa hankintapalvelumallissa. Ilman joustavaa Pk-rahoitusta hankintapalvelukonsepti ei ole mahdollista toteuttaa, sillä ostot tapahtuvat mallissa lähinnä metsäkoneyrittäjien toimesta. Lappalaisen (2009) mukaan edellä käydyt liiketoimintamallit tarvitsevat erilaisia työkaluja toimiakseen. Näitä ovat muun muassa keskitetty IT-järjestelmä logistiikan hallintaan, erilaiset standardit ja mittaristot.

Kappale kolme ei tuonut varsinaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaan pohjustusta siihen, minkälaisia tuloksia voidaan mahdollisesti odottaa. Kappaleessa on esitelty lähtökohtaisesti molempien maiden toimintaympäristöä, toimialaa ja alan sisäisiä asioita kuten toimijoita, suhteita ja toimeksiantoja, kannattavuutta, kustannustekijöitä sekä alalla vallitsevaa verkostoa. Nämä kaikki ovat olennaisia tekijöitä tutkimuksen pääkysymyksen kannalta.

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Yleiskuvaus aineistosta

Tutkimukseen liittyvä aineisto on koottu laadullisista eli kvalitatiivisista teemahaastatteluista. Haastatteluihin kuuluvat yhteensä 10 yrityksen haastattelut Suomessa ja Ruotsissa. Haastateltavista yrittäjistä kaikki harjoittavat päätoimisesti puunkorjuuta. Haastateltaviin kuuluvat yritykset ovat pyritty valitsemaan lähtökohdiltaan erilaisista kategorioista, kuten liikevaihdoltaan, työntekijämääriltään ja sijainniltaan. Haastateltavat yritykset ovat valittu kuitenkin tässä tutkimuksessa niin, että ne kuuluvat pk-yrityksiin yleisen määritelmän mukaan. Määritelmän mukaan ”pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa...” (Tilastokeskus, 2015). Haastatteluista oli tarkoituksena saada seuraavaa tietoa, jota tarkoituksena oli maiden välillä myös verrata:

1. Toimintaympäristöt ja siihen vaikuttavat tekijät
2. Liikesuhteet ja sopimukset
3. Toimialalla käytettäviä kasvustrategioita
4. Rahoitusmahdollisuudet

Haastatelluista yrityksistä yhdeksän oli osakeyhtiöitä ja yksi oli yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimellä toimiva yrittäjä. Haastateltujen henkilöiden roolit vaihtelivat yrityksissä sisältäen toimitusjohtajia, työnjohtajan, huolto- ja henkilöstöpäällikön sekä hallituksen puheenjohtajan. Pääsääntöisesti haastatellut olivat kuitenkin toimitusjohtajia. Monet haastatelluista tekevät virallisen nimikkeensä ohella muitakin tehtäviä päivittäin yrityksessä. Yritysten ikä vaihteli noin kymmenen ja 45 vuoden välillä. Koko luokiltaan yritykset vaihtelivat myös. Työntekijöiden määrät vaihtelivat 10 työntekijästä useampaan kymmeneen työntekijään. Näihin ei sisällytetty alihankinnan kautta yrityksessä toimivia työntekijöitä. Yhden hengen urakoitsijoita ei ollut tässä tutkimuksessa tarkoituksena haastatella. Liikevaihdoltaan yritykset vaihtelivat reilusta miljoonasta reiluun kymmeneen miljoonaan euroon. Kaikki haastatellut yritykset olivat tehneet positiivista tulosta viime vuosina. Liikevaihtoon suhtautettu kateprosentti vaihteli yritysten välillä muutamasta prosentista noin kymmeneen prosenttiin. Osa yri-

tyksistä on tehnyt kuitenkin myös tappiollisia tilikausia viime vuosikymmenellä. Yrityksissä omistajuus oli pääosin keskittynyt, jolloin yrityksessä oli joko yksi - viisi omistajaa, jotka kaikki ovat tai olivat yrityksessä töissä. Yhdellä yrityksellä omistus oli hajaantunut sukulaisten sekä useamman eri osakeomistajan kesken, kuitenkin niin että sukulaisten osuus oli selvästi suurempi verrattuna ulkopuolisiin osakkeenomistajiin. Haastatellut yritykset tarjosivat vaihtelevasti yhtä tai useampaa erilaista koneellista metsäpalvelua asiakkailleen.

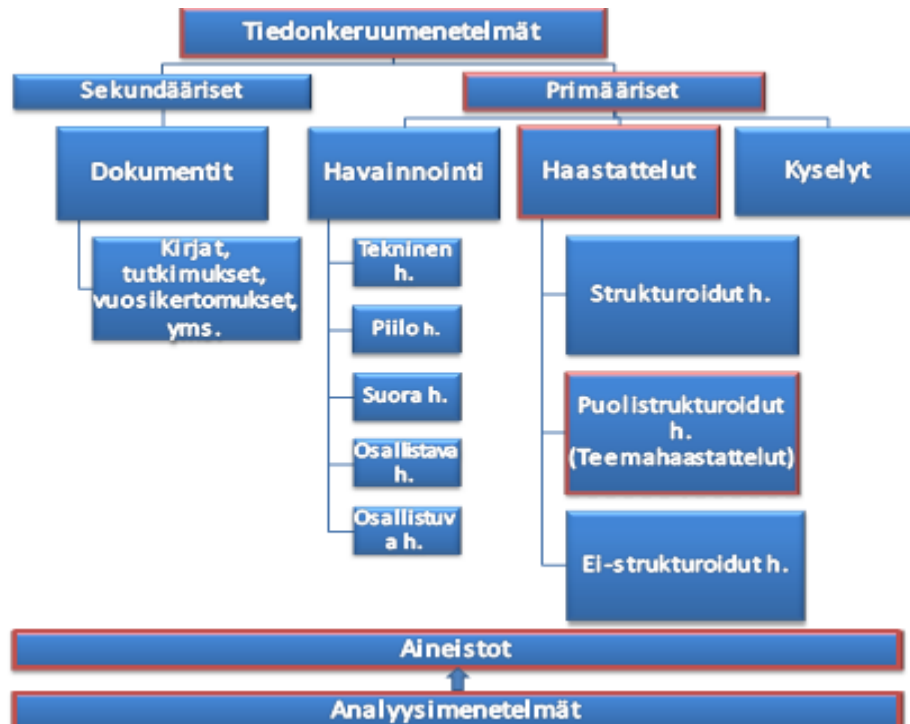
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Seuraavaksi esitellään lyhyesti, minkälaisia menetelmiä kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan käyttää, ja mitkä niistä valikoituivat käytettäväksi tähän tutkimukseen. Tutkimuksen kannalta oli olennaista valita niistä parhaiten tutkimusta tukevat menetelmät.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on Kanasen (2014, s. 17) mukaan hyvä tutkimusmenetelmä tilanteisiin, joissa

- 1. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa, tietoa, teorioita tai tutkimuksia.*
- 2. Tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä syvälinen näkemys.*
- 3. Tutkimus luo uusia teorioita ja hypoteeseja.*
- 4. ”Käytetään triangulaatiota eli ns. mixed-tutkimusstrategiaa.”*
- 5. Tutkittavasta ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus.*

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada etenkin hyvä kuvaus ja syvälinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tuomin ja Sarajärven (2009, s. 20) mukaan laadullisesta tutkimuksesta saadut tulokset voivat olla joissain määrin subjektiivisia, sillä tutkija itse päättää tutkimuksen asettelusta oman ymmärryksen pohjalta. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin kuuluvat havainnointi, haastattelut sekä kyselyt. Tiedonkeruumenetelmiin lasketaan mukaan myös sekundääriset jo olemassa olevat aineistot, joihin kuuluvat erilaiset dokumentit kuten esimerkiksi kirjat, tutkimukset ja tilastot (Kananen 2014, s. 64). Kuvasta 20 voidaan nähdä laadullisissa tutkimuksissa yleisesti käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ja niiden eri muotoja.



Kuva 17. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien käyttö (Kananen 2014, s. 64).

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, s. 34, s. 42-47) mukaan haastattelu on usein käytetty tiedonkeruumenetelmä. Haastattelut ovat vuorovaikutustilanne, jossa yleistä ovat seuraavat piirteet:

- (1) ”Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastatteliija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on, että haastatteliija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta.”
- (2) ”Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama.”
- (3) ”Haastatteliija joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan.”
- (4) ”Haastatteliija tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa.”
- (5) ”Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luotamuksellisesti.”

Haastattelut voidaan jakaa menetelmiltään kolmeen eri tasoon niiden rakenteen mukaan. Näitä ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. Strukturoituja haastatteluja ovat lomakehaastattelut ja -kyselyt, joissa kysymykset ovat lähinnä joko suljettuja tai puoliavoimia. Puolistrukturoituihin haastatteluihin kuuluvat teemahaastattelut. Niissä kysymykset ovat puoliavoimia tai avoimia. Teemahaastattelu

sisältää etukäteen valitut teemat ja teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Syvähaastattelu on esimerkki strukturoimattomasta haastattelumenetelmästä. Syvähaastattelu on avoin ja siinä ainoastaan keskusteltava ilmiö on asetettu (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 74-77; Hirsjärvi ja Hurme 2004, s. 43-48).

Kuten yllä olevaan kuvaan 20 on merkitty, tässä tutkimuksessa laadullisena tiedonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastatteluiden olivat joustavia ja ne käsittelivät etukäteen määriteltyjä teemoja. Tässä tutkimuksessa haastatteluja oli ennalta suunniteltu siten, että haastatteluja tukemaan oli laadittu teemoja tarkentava teemahaastattelurunko, jonka avulla teemoja pyrittiin käsittelemään tutkimuksen kannalta olennaisella tavalla. Teemahaastattelurunko (liite 3. ja 4.) oli muodostunut tutkimukseen liittyvään teoriaan perehtymällä sekä tutkimuksen toimeksiantajan tarpeista lähtien. Pääteemoiksi muodostuivat toimintaympäristö, asiakassuhteet ja sopimukset, kasvu ja menestyminen sekä rahoitusmahdollisuudet. Jo-kaista pääteemaa tarkensivat erilaiset alateemat. Teemoja tarkentavat kysymykset olivat kaikille samat ja haastatteluiden joustavuuden vuoksi niiden käyttö ei välttämättä edennyt samassa järjestyksessä. Haastattelutilanteen vaatiessa tiettyä teemaa voitiin painottaa. Haastattelut etenivät kuitenkin haastattelijan ohjaamina, jotta niistä saatiin irti tutkimuksen kannalta tarvittavaa aineistoa. Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan ensimmäisistä haastatteluista saatavaa aineistoa voidaan arvioida tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta ja täten teemahaastattelurungon aiheita voidaan myös muokata.

4.3 Haastatteluaineiston analysointi

Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan haastatteluista saatavan aineiston analyysin voidaan tehdä kolmella eri tavalla:

- 1) Aineisto puretaan ja tämän jälkeen siirrytään suoraan analysointiin, jolloin tutkijan intuitiot ovat mukana analyysissä.*
- 2) Aineisto puretaan, koodataan ja tämän jälkeen siirrytään analysointi vaiheeseen.*
- 3) Aineiston purku ja koodaus – vaiheet yhdistetään ja tämän jälkeen analysoidaan.*

Nämä tavat ovat kaikki yleisiä ja ne sisältävät yksityiskohtaisempia vaiheita. Tässä tutkimuksessa noudatettiin 2. tavan etenemistä eli ensiksi purettiin aineisto ja tämän jälkeen siirryttiin koodauksen kautta analysoimaan aineistoa. Analysointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Seuraavana esitellään, kuinka haastatteluaineisto käsiteltiin ja analysointiin tässä tutkimuksessa.

Kun teemahaastattelut saatiin suoritettua, siirryttiin haastatteluista saadun aineiston analysointiin. Teemahaastattelut nauhoitettiin digitaalisesti sekä matkapuhelimen että kannetavan tietokoneen avulla. Tämän jälkeen aineisto täytyi muuttaa tekstimuotoon eli litteroida. Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin pääosin sanatarkasti siten, että jokainen sana kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroinnissa jätettiin huomioimatta täytesanoja tai aiheeseen täysin liittymättömiä asioita, jotka eivät olleet relevantteja haastattelun laadun ja onnistumisen kannalta. Kanasen (2014) mukaan litterointi voidaan suorittaa eri tasoilla. Tasoja ovat sanatarkka, yleiskielinen sekä propositiotason litterointi, joista sanatarkka litterointi on luonnollisesti tarkin tapa. Yleiskielellisessä litteroinnissa tekstistä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa noteerataan vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. Hirsjärvi ja Hurme (2004) tuovat esille, että litteroinnin tarkkuudesta ei ole yleistä ohjeistusta, sillä tarkkuus riippuu myös tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa käytettiin pääosin kuitenkin sanatarkkaa sekä hieman yleiskielellistä litteroinnin tasoa. Litteroinnista haastavaa teki ruotsalaisten haastatteluiden suomentaminen litterointivaiheessa. Tästä johtuen litterointi ei voinut myöskään olla täysin sanatarkkaa. Litterointi tehtiin siten, että jokainen haastattelu litteroitiin omiin tiedostoihin.

Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin lukemalla sitä useaan kertaan ja tämän jälkeen se värikoodattiin. Kanasen (2008) mukaan koodaus on yksi tapa pelkistää aineistoa. Koodauksella aineistoa pyritään selkeyttämään ja tiivistämään, jotta sitä olisi helpompaa analysoida. Tutkimuksessa koodaaminen tapahtui Microsoft Wordilla, jossa tarkoitukseni oli yksinkertaisesti korostettujen värien avulla koodata olennaisia osia aineistosta ennalta valittuihin teemoihin sekä alateemoihin. Samalla aineistosta karsittiin pois sellaisia kohtia, mitkä eivät olleet oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Aineistosta ryhdyttiin etsimään useasti esiin nousseita asioita ja merkityssisältöjä, jotka jäsennettiin taulukoihin teemoittain. Taulukoihin kerättiin teemoittain haastatteluista esiin nousseita alkuperäisiä ilmauksia, joiden ydinsisältö lyhennettiin aineiston

käsittelyn helpottamiseksi. Analyysivaiheessa koottiin aluksi Suomen ja Ruotsin alkuperäiset ilmaukset omiin tiedostoihin, jonka jälkeen niitä oli helppo verrata keskenään. Analyysissa pyrittiin tuomaan esiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät merkitykset, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten monipuolinen kuvaaminen on mahdollista silloin, kun tutkija onnistuu nostamaan aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat esiin (Moilanen ja Rähä 2001, s. 53).

5 TULOKSET

5.1 Toimintaympäristö

Haastatteluissa ensimmäisenä teemana oli toimintaympäristö. Tämän teeman avulla oli tarkoituksena selvittää, minkälaisissa toimintaympäristöissä metsäkoneyrittäjät toimivat ja minkälaisia yhdistäviä tai erottavia piirteitä Ruotsin ja Suomen toimintaympäristöt sisältävät. Toimintaympäristö on käsitteeltään laaja, mikä tuli esille jo tämän tutkimuksen teoriaosiossa. Tämän vuoksi myös tutkimustuloksia esiteltäessä toimintaympäristö on lajiteltu alateemoihin, joita ovat makroympäristö, toimiala ja kilpailu. Nämä alateemat pohjautuvat tutkimuksen teoriaosiossa käytyihin asioihin sekä haastattelurungossa oleviin kysymyksiin ja alateemoihin. Koska nämä toimintaympäristön alateemat esiintyvät myös edellä, otetaan ne mukaan myös tutkimustulosten esittelyssä.

5.1.1 Makroympäristö

Makroympäristön avulla oli tarkoitus selvittää, millaiset ulkoiset tekijät vaikuttivat metsäkonealaan ja siellä toimiviin tahoihin. Haastatellut kertoivat kokemuksistaan sekä arvioita niistä tekijöistä, joiden he kokivat vaikuttavan toimialaan tällä hetkellä. Makrotekijät ovat perinteisesti jaettu PESTLE-tekijöihin, jotka ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja lailliset tekijät. Nämä kaikki ovat ulkoisia voimia, joilla voi olla vaikutus toimialaan, kilpailuun ja alalla eri toimijoihin. Näihin ulkoisiin voimiin lisättiin tässä tutkimuksessa myös mahdollisten suurien investointien vaikutus toimintaympäristöön.

Politiikka

Haastateltujen mukaan Suomen politiikassa on noussut yhä enemmän esille teemoja, jotka vaikuttavat myös metsäkonealaan. Energiakeskustelu ja etenkin bioenergia ovat tekijöitä, jotka voivat tulevaisuudessa vaikuttaa yhä enemmän toimialaan ja urakoiden määrään. Haastatteluaineistosta selviää, että haastatellut odottavat tulevaisuudessa poliittisia päätöksiä, joilla olisi positiivisia vaikutuksia metsäalalle ja tätä kautta koko metsäkonealaan.

”Jos katoo poliittisia päätöksiä, varsinkin uudelta hallitukselta, niin odotan entistä enemmän poliittisiapäätöksiä, mitkä tukis tätä toimintaa metsäalalla.”

”Siellä jos oikeenlaisia päätöksiä tehdään, niin mehtäalalla on tota hyväkin tulevaisuus. Pystyy olemaan paljon töitä ja muita. Jos päätetään tuota kivihiihtä ja muuta öljyntuontia jatkaa ja lisätä, niin sehän viepi suoraan meiltä sitten töitä.”

Politiikka nosti teemana Ruotsin haastatteluissa esille erityisesti dieselin verovähennysten poistumisen. Vähennyksiä on saanut tehdä ennen merkittävän paljon, ja nyt kun tämä on poistumassa, tulee se vaikuttamaan kustannusten määrään lisäämällä niitä. Muita asioita politiikka ei herättänyt haastatteluissa lukuun ottamatta positiivisia odotuksia, joita päättäjiltä tulevaisuudessa toivotaan.

”Tämä dieselvero, mitä ollaan saatu aina vähentää, niin se on poistumassa, mutta sehän vaikuttaa kaikkiin kyllä. Maataloudesta ja metsätaloudesta saatiin takaisin niitä veroja jonkin monta prosenttia. Se oli suunnilleen 400 000 kruunua minulle tai yrityksille, joten se on todella paljon takaisin. He ovat rajoittaneet sitä entistä enemmän, joten se tulee nostamaan kustannuksia.”

Talous

Suomessa suurin osa haastatelluista koki, että tämän hetkinen taloudellinen tilanne ei vaikuta suuresti toimialaan tai kysyntään. Kysyntä ja työllisyys olivat pysyneet talouden laskusuhdanteen ajan hyvänä. Tämän hetkinen taloudellinen tilanne koettiin jopa positiiviseksi, sillä metsäala on sitä kautta saanut enemmän näkyvyyttä Suomessa käytävässä poliittisessä keskustelussa.

”Ennen kaikkea tähän toimintaympäristöön on nyt vaikuttanut Suomen taantuma ja tää it-teollisuuden alasmeno ja sitä kautta metsäteollisuus, metsä ja tämmönen biotueteteollisuus on saanu ihan eri arvostuksen mitä on aiemmin. Kuitenkin 2000-luvun alussa on vielä puhuttu tätä auringonlaskun alana ja paperiteollisuushan on sitä. Jos puhutaan metsäteollisuudesta, niin se ei ole auringonlaskun ala.”

Ruotsissa haastatellut kokivat myös, että taloudellinen tilanne ei ole vaikuttanut tällä hetkellä toimialaan, vaan kysyntä on pysynyt tasaisena jo useamman vuoden ajan.

Haastatellut näkivät, että taloudellinen tilanne vaikuttaa ennemminkin heidän asiakaisiinsa, mikä heijastuu taas metsäkoneyrittäjien korjuumääriin. Haastatteluista ilmeni, että asiakkaat pyrkivätkin uudistamaan ja kehittämään heidän tuottamia tuotteita jatkuvasti, mikä tuo jatkuvuutta myös koneyrityksien kysynnälle.

Teknologia

Suomessa haastatellut kokivat, että koneiden teknologiassa ei ole tullut suurempia uudistuksia viime vuosina, vaan metsäkoneet kehittyvät hiljalleen koko ajan kestävimiksi ja tehokkaammiksi. Teknologian jatkuva kehittyminen nähtiin kuitenkin tärkeänä alalla, sillä tuottavuuden ja tehokkuuden paranemista pidettiin alalla selviämisen kannalta olennaisena. Haastatteluaineiston perusteella kehitystä oli tapahtunut työergonomiassa vielä viime vuosinakin, mikä helpottaa konekuljettajan tekemää työtä sekä tehostaa sitä. Myös tietotekniikan, jota koneisiin asennetaan, nähtiin kehittyneen.

Ruotsissa teknologian nähtiin kehittyneen viime aikoina myös pienempinä harppauksina metsäkonealalla. Laitteista on tullut entistä kestävimpiä sekä tehokkaita ja niissä käytettävä tietotekniikka on kehittynyt. Haastatteluiden mukaan metsäkoneiden moottorit ovat nykyisin ympäristöystävällisempiä.

”Aina tulee pieniä uudistuksia koko ajan. Aikasemmin tuli yhdessä vaiheessa isompia teknisiä uudistuksia, mutta nyt viime aikoina ei niin suuria. Tärkeintä olis kuitenkin, että olis varmuus laitteiden toiminnasta ja että ne olisivat turvallisia. Ne ovat näissä ominaisuuksissa parantuneet kyllä, mutta näihin on jatkossakin tärkeä panostaa. On todella kallista vaihtaa eri osia ja siinä on kuitenkin laite pois korjuusta sen aikaa, että ois parempi jos ei olis niin paljon tarvetta huoltoon tulevaisuudessa.”

Ympäristö ja laki

Ympäristötekijöiden vaikutus toimialaan koettiin suhteellisen vähäisenä haastateltavien keskuudessa Suomessa. Sen sijaan uudet lait ja etenkin pienemmän säätelyn nähtiin vaikuttavan paljon ja tuottavan etenkin kustannuksia. Haastatellut kokivat, että alalle on tullut entistä enemmän pientä lakisääntelyä, jonka vuoksi kustannukset ovat nousseet muun muassa eri koulutusten, ajokorttien ja maksujen takia. Metsälain uudistuminen ei noussut haastatteluissa yhtä vahvasti esille. Sen ei myöskään koettu vaikuttavan toimialaan erityisesti.

”No lakisäädöthän on tietenkin, että koko ajan tulee sieltä, että pitää olla ammatti-pätevyyskoulutuksia ja ynnä muuta työturvallisuuskorttia, että hyvin paljonhan se nykypäivänä on, että mittää ei saa tehdä jos se kortti kun rintataskusta löytyy, vaikka joka paikan hyvin ossaa. Se on taas sillä keinon, että onhan se tämä jo jossain määrin liian raskastakin tämä byrokraatia.”

Haastateltujen mukaan Ruotsissa keskitytään yhä enemmän ympäristön vaalimiseen, mikä vaikuttaa myös metsäkoneyrittäjiin. Haastatteluissa nousi esille myös sertifiointi, joka on viime vuosina tarkentunut yhä enemmän. Myös pienemmän säätelyn nähtiin kasvaneen entisestään. Tämä lisäksi haastatteluissa ilmeni, että korjuuta sääteleviä tekijöitä on myös tullut viime vuosina yhä enemmän.

”Ennen piti säästää vaan 10 prosenttia lehtipuista ja nykyään se noussut 15 prosenttiin. Pitää olla kaiken näköisiä kortteja kuten esimerkiksi ”vihreä kortti” ja erilaisia lupia. Sitten pitää olla sahauskortti, jos käyttää moottorisahaa ja sitten esimerkiksi kortti, että saa käyttää eri kemikaaleja. Sitten pitää olla tietenkin sertifiointitunnossa.”

Investoinnit

Haastateltujen mukaan Suomessa metsäteollisuuteen on tulossa useita eri investointeja, jotka vaikuttavat selvästi yritykseen ja koko toimialaan valtakunnallisesti. Haastatellut pitivät tulevaisuuden näkymiä melko hyvinä tämän johdosta, sillä investointien oletetaan vaikuttavan positiivisesti muun muassa urakoiden määrään.

Ruotsissa haastatelluista suurempi osa koki, että metsäteollisuuteen ei ole tullut tai tulossa tulevina vuosina suuria investointeja, jotka vaikuttaisivat heihin. Investoinneissa koettiin olevan jopa enemmän laskeva trendi. Tehtaita on tehostettu, mutta niiden ei koettu vaikuttavan suuremmin toimialaan tai itse yritykseen. Yhden haastatellun mukaan heihin vaikuttavia investointeja on tullut sahalaitoksiin. Haastateltu koki myös, että tulevaisuudessa metsäteollisuudessa on tarkoitus panostaa niin sahalaitoksiin kuin erikoispaperitehtaisiin.

5.1.2 Toimiala

Toimialaan sisällytetyt alateemat ovat osittain tuttuja jo kappaleesta kaksi käydystä teoriasta. Alateemoja ovat korjuuketju, kysyntä ja tarjonta, toimialan kehitys, kannattavuus sekä toimittajien ja asiakkaiden asema. Tutkimuksessa haluttiin selvittää onko haastateltavien korjuuketjuissa vaihtelevuutta. Tämän lisäksi haluttiin selvittää kuinka haastateltavat kokevat kysynnän ja tarjonnan, kannattavuuden sekä toimialan kehittyneen ja kehittyvän tulevaisuudessa. Tutkimuksessa oli myös teorian pohjalta olennaista selvittää asiakkaiden sekä toimittajien asema ja vaikutus toimialalla.

Korjuuketju

Suomessa haastatelluilla yrityksillä korjuuketjun eteneminen noudatti hyvin samantilaista kaavaa kaikilla. Metsäyhtiöt ostavat puun yksityiseltä metsänomistajalta, jonka jälkeen puun korjuu ja kuljetus oli eri yrittäjien organisoima. Osa metsäyhtiöistä merkkää itse hakkuutettavan leimikon rajat ja osa on ulkoistanut tämän prosessin metsäkoneyritykselle. Myös työnjohto on toisissa organisaatioissa ulkoistettu metsäkoneyrityksille, kun toisissa ne ovat puunostajalla. Haastatteluista ilmeni, että korjuuketjussa vastuu on yhä enemmän siirtynyt metsäkoneyritykselle.

Haastateltujen yritysten keskuudessa korjuuketju eteni pääosin samalla tavalla myös Ruotsissa. Osa yrityksistä teki puunkorjuun ja puun tienvarteen viennin lisäksi korjuun suunnittelun ja leimikon merkkauksen itse. Korjuuketjussa vaihtelevuutta oli siinä, että korjattiinko puut suoraan asiakkaan eli urakanantajan omistamalta metsämaalta vai kolmannen osapuolen eli yksityisen tai jonkin muun metsänomistajan maalta. Yrittäjä, joka on luopunut omista koneistaan, kertoi hoitavansa korjuuketjun kaikki prosessit ”itse” ulkoistamallaan metsäkonepalveluilla. Tämän lisäksi yritys ostaa puun pääosin itse yksityisiltä metsänomistajalta ja myy sen korjuun jälkeen eteenpäin metsäyhtiölle. Autokuljetukset olivat yrityksen omia prosesseja korjuuketjussa.

”Meidän töissä me pyritään hoitamaan kaikkia näitä prosesseja. Joskus puuston ostaa asiakas ja me korjataan sitten se alue, mutta ei niin usein. Silloin tällöin tarjoamme tällaista palvelua. Useimmin me hoidamme koko ketjun. Me ostamme puuston suurelta metsäalueelta, josta me tehdään sitten sopimus metsänomistajan kanssa ja sitten meillä on sopimus metsäyhtiön kanssa ja sitten myymme sitä korjattua puuta heille.”

Kysyntä ja tarjonta

Suomessa haastatellut metsäkoneyrittäjät kokivat pääosin, että metsäkoneista on ylikapasiteettia eli koneista on tarjontaa enemmän kuin kysyntää. Olennaisena syynä koneiden ylikapasiteettiin haastateltavat pitivät koneiden tehokkuuden ja vuorotöiden lisääntymistä. Kun mietittiin kysynnän määrää, koettiin, että metsäyhtiöt eivät osta enää puuraaka-ainetta niin paljon varastoon. Myös kysynnän kausittainen vaihtelu on ollut suurta. Kysynnän nähtiin kuitenkin tulevaisuudessa mahdollisesti kasvavan suurien investointihankkeiden kautta.

”No tällä hetkellä, jos kysyntää ajattelee niin kysyntä-tarjonta, sanoisin että on Suomessa kokoajan konekapasiteettia ylimääräistä. Me vaan ei olla otettu huomioon sitä, että vuorotyö on lisääntynyt ja koneitten tehokkuus on lisääntynyt ja se yksi konekettju pystyy tekemään huomattavasti enemmän kuin viis tai kymmenen vuotta sitten puita. Ja kyllä meillä on ylimääräistä kapasiteettia.”

Ruotsissa haastateltujen mielipiteet toimialan tämän hetkisestä kysyntä ja tarjonta - tilanteesta jakaantuivat. Osan mukaan kysyntä korjuutöistä on vähentynyt, mitä perustellaan myös varsinaisen kysynnän lisäksi koneiden tehostumisella. Heidän mukaan koneissa on ylikapasiteettia ja tämä on johtanut myös yritysten vähentymiseen. Osa haastateltavista koki, että kysyntä ja tarjonta ovat hyvässä balanssissa ja koneista ei ole ylikapasiteettia. Esille tuotiin myös sesonkikohtainen vaihtelu, jota tapahtuu vuoden sisällä.

Toimialan kehitys

Metsäkoneyritykset kokivat, että Suomessa toimiala tulee kehittymään rakenteeltaan erilaiseksi kuin se nyt on. Haastatteluiden mukaan koneyritysten määrä tulee vähene- mään ja koneyrittäjien koko tulee kasvamaan, jotta ne pystyvät hallitsemaan suurem- pia korjuukokonaisuuksia. Mahdollisena nähtiin myös yritysten yhteenliittymät, jossa yritysten välisellä yhteistyöllä pyritään vastaamaan suuremmista kokonaisuuksista. Aliurakointi nähtiin myös kasvavana tekijänä tulevaisuudessa. Korjattavien puutava- ralajien koettiin muuttuvan myös tulevaisuudessa, minkä nähtiin vaikuttavan toi- mialaan.

”Varmaan se metsäyhtiöiden sopimukset varmaan niinku mottimäärälliset sopimukset kasvaa. Sitten suuret yritykset varmasti pystyy mukana kasvamaan, mutta eiköhän tällanen yritysten yhteenliittymä touhu varmaan kehittyy kaikeista eniten.”

Haastateltujen tuntemukset toimialan kehittymisestä vaihtelivat Ruotsissa. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että tulevaisuudessa yritykset tulevat kokoluokaltaan pysymään pieninä. Tätä perusteltiin sillä, että metsäyhtiöt haluavat pitää ja käyttää korjuutöissä pienimpiä metsäkoneyrittäjiä, jotta metsäyhtiöt voisivat säilyttää hyvän asemansa toimialalla.

”Uskon, että yritykset tulevat pysymään pieninä, koska nää isot metsäyhtiöt haluavat, että yritykset pysyvät pienenä. Tällöin nää yhtiöt pystyvät kilpailuttamaan näitä metsäkoneyrittäjiä paljon paremmin eli hintoja pystytään pitämään matalampana. Metsäyhtiöt yrittävät kaikkensa, että nää koneyritykset ei yhdistyis tai ettei tulis isompia yrityksiä. Tällä tavoin ne voi sanella miten hommat menee ja millä hinnalla.”

Osa haastatelluista toi kuitenkin esille, että tulevaisuudessa pienemmät yritykset tulisivat katoamaan ja metsäkoneyritykset kasvaisivat suuremmiksi ajan myötä Ruotsissa. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin myös metsäkoneyrittäjien välistä yhdistymistä, jonka avulla pystytään hallitsemaan suurempaa kokonaisuutta.

”Uskon, että tulee suuria yrityksiä ja pienemmät kuolee pois tai ne yhdistyvät keskenään isommaksi yritykseksi. Sinnepäin tää näyttäis kehittyvän. Enemmän ne tulevat ostamaan toisiaan.”

Kannattavuus

Kannattavuuden koettiin heikentyneen Suomessa jatkuvasti johtuen kustannustason noususta ja taksojen paikoillaan pysymisestä. Haastatellut olivat vaihtelevaa mieltä siitä, kuinka kannattavuus tulee tulevaisuudessa kehittymään. Osa haastatelluista koki, että kannattavuus tulee pysymään heikkona myös tulevaisuudessa. Osa koki, että tulevaisuudessa kannattavuus tulee paranemaan mahdollisen toimialan kehittymisen johdosta, jolloin yritykset ja hallittavat korjuukokonaisuudet ovat suurempia.

Ruotsissa haastatellut yritykset olivat myös yhtä mieltä siitä, että kannattavuus on heikentynyt entisestään. Tämän he näkivät johtuvan myös kustannusten noususta ja taksojen eli hintojen pysymisestä samalla tasolla. Haastatellut kokivat, että ennen kannattavuus oli selvästi parempaa. Tulevaisuudessa kannattavuuden koettiin pääosin tulevan pysymään heikkona. Kannattavuuden koettiin paranevan, mikäli metsäkoneyrittäjien asema paranee tai omia prosessejaan tehostamalla.

”Kannattavuus on huonontunut koko ajan, mutta se ei voi enää tulla hirveän paljon huonommaksi. Ainoa mahdollisuus saada tätä kannattavuutta paranemaan on se, että saa palkattua hyviä tekijöitä töihin ja että ihmiset tekee töitä kovaa ja tehokkaasti. Siitä saa sitten säästöä kun ihmiset ovat tehokkaita. Meidän pitää itse luoda se kannattavuus eikä odottaa, että markkinat loisi sen.”

Suomessa haastatellut metsäkoneyrittäjät toivat esille pääosin kahta liiketoimintamallia, jotka voisivat tulla tulevaisuudessa käyttöön ja lisätä kannattavuutta. Puhutuin liiketoimintamalli oli ostopalvelun tarjoaminen asiakkaalle eli urakanantajalle. Siinä koneyrittäjä toimisi itse puunostossa ostoagenttina, missä rahoitus tulisi kuitenkin urakanantajalta, jolle korjattu puutavara menee.

”Se ois ehkä mikä taas tois meille kannattavuutta, että se osto ois metsäkone- vaikka alueurakoitsijalla, mutta se että rahoittajana siellä olis esimerkiksi iso, vaikka se kelle urakoidaan esimerkiksi metsäyhtiö X. Nythän me ollaan hirveä riippuvaisia niistä ostomiehistä, että mitä ne tekkee, että käytännössä riippuu täysin esimerkiksi, että jos ne ei tee mitään niin mekään ei tehä mitään. Se ehkä saattais olla se porkkana erilainen siinä, että se ois samassa yhtiössä se.”

Myös suunnittelupalveluiden ja työnjohdon yhä suurempi ulkoistuminen asiakkaalta metsäkoneyritykselle nähtiin useamman haastatellun mukaan mahdollisuutena kannattavuuden paranemiseksi tulevaisuudessa. Muita nousseita teemoja oli energiahake ja metsäkoneyrittäjien oma puunosto, mutta näitä ei nähty niin lupauksellisina tulevaisuudessa.

Ruotsissa haastatellut kokivat, että tulevaisuudessa metsäkonealalle ei olisi tulossa uusia liiketoimintamalleja kannattavuuden parantamiseksi. Haastateltavien mukaan liiketoiminnot tulevat pysymään pääosin samanlaisina kuin aikaisemmin. Yksi haastatelluista yrityksistä oli kuitenkin muovannut omaa liiketoimintaansa siten, että oli ulkoistanut yrityksen konepalvelut ja alkanut itse ostamaan puuta ja myymään sitä eteenpäin.

Konekauppioiden asema

Konekauppioiden asemaa pidettiin Suomessa erittäin tärkeänä ja tasaisena eri merkien kesken metsäkoneyritysten keskuudessa. Koneiden tehokkuuden koettiin mahdollistavan kannattavan toiminnan. Haastatteluista nousi esiin, että koneita valittaessa niiden tehokkuuden lisäksi on tärkeää, millaisia jälkimarkkinapalveluita konekauppiolla on tarjottavana. Huollon toimivuus ja varaosien saanti ovat nousseet konekaupoilla tärkeiksi tekijöiksi.

Konekauppioiden asema nostettiin olennaiseksi myös Ruotsin haastatteluissa, koska heidän kehityksensä koetaan osittain mahdollistavan kannattavan toiminnan metsäkonealalla. Haastatteluissa nousi esille samat teemat koneita valitessa. Koneiden lisäksi jälkimarkkinoiden kuten huollon ja muiden palvelujen läheisyys ja saatavuus koettiin todella tärkeäksi konevalintoja tehtäessä. Yksi haastatelluista yrityksistä oli päätenyt ainoastaan yhden merkin koneisiin, jotta kuljettajat voisivat ajaa yrityksen sisällä kaikkia koneita.

*”Me käytämme ainoastaan konekauppiaan X koneita, koska pidämme X:stä ja huolto-
palvelut ovat tärkeitä. Ne ovat lähellä ja toimivat todella hyvin. X:n laitemyyjiä on
paljon ja jos ei oo vaihtokonetta ostaessa uutta, niin me saadaan monesti paljon pa-
remman alennuksen. Meidän mielestä on myös etua, että kaikki ajavat samalla ko-
neella. Kuskit voivat vaihdella koneesta toiseen ja ajaa eri koneilla, sillä niissä on
sitten ne samat toiminnot.”*

Asiakkaiden eli urakanantajien asema

Haastatteluaineistosta tuli ilmi, että metsäkoneyritykset kokivat asiakkaiden aseman todella vahvaksi Suomessa, mikä johtuu asiakkaiden isosta koosta ja vähäisestä lukumäärästä. Haastatellut metsäkoneyritykset kokivat, että asiakas pystyy sanelemaan kaiken niin neuvotteluissa kuin hintoja sovittaessa.

”No niillähän on suhteessa koneyrittäjiin niin se määräysvalta siellä. Neuvotteluista aina puhutaan, mutta hyvinhän ne tahtoo yksipuolisia ne neuvottelut olla sitten kuiteskin kun aletaan rahasta puhumaan. Kyllähän se diktatuuri on, että se juurikin johtuu siitäkin ylitarjonnasta, että se on niin helppo sanoa, että tulijoita on.”

Asiakkaiden asema koettiin yleisesti Ruotsin haastatteluissa myös erittäin vahvaksi. Haastatellut kokivat, että asiakkaiden kanssa pystytään neuvottelemaan eri asioista jonkin verran, mutta lopulta asioista päättää asiakas. Haastattelujen mukaan hinnoista ei pystytä käymään neuvotteluja, vaan on otettava se hinta, jonka asiakas tarjoaa. Erään haastatellun mukaan asiakas käyttää vahvaa asemaa tarkoituksellisesti hinnoittelussa.

”He vaikuttavat meihin erittäin paljon. Pitää kuunnella ja työskennellä heidän haluamalla tavalla. He vaativat, että me olemme osakeyhtiö jotta he pystyvät näkemään meidän tuloksen. Sen takia ei voittoa tehdä kuin se 5 prosenttia yleensä. Jos he huomaavat, että se on parempi kuin viisi prosenttia, niin sitten he painavat hintoja alas.”

5.1.3 Kilpailu

Haastatteluissa kilpailusta pyrittiin selvittämään tämän hetkinen kilpailutilanne, kuinka kilpailutilanne on mahdollisesti muuttunut ja mihin haastatellut kokivat kilpailun tulevaisuudessa kehittyvän.

Kilpailun suhteen haastateltujen vastaukset olivat vaihtelevia Suomessa. Osan mielestä metsäkoneyrittäjien välinen kilpailu oli kovaa omalla alueella tällä hetkellä. Toinen osa oli sitä mieltä, että kilpailu oli vakiintunut, ja että saman urakanantajan alla toimivat koneyrittäjät eivät oikeastaan kilpaile keskenään. Osa haastatelluista koki kilpailun taas kovana Suomessa toimialalla, johtuen metsäyhtiöiden kilpailutuksista ja metsäkoneyrittäjien alhaisista tarjouksista.

”Kilpailu on kovaa täällä. Metsäyhtiöt pyytävät tarjouksia ja ne jotka metsäkoneyrittäjistä tarjoavat halvimmallalla palvelujansa, niin ne yleensä saa sen työn.”

Haastateltujen kesken kokemukset kilpailutilanteesta jakautuivat myös Ruotsissa. Haastatelluista suurempi osa koki, että kilpailua ei varsinaisesti ole tällä hetkellä, vaan tilanne on stabiili ja jokainen koneyrittäjä saa haluamansa työmäärän omalta urakanantajaltaan. Urakanantajan kanssa koettiin olevaan pidempi aikaista jatkuvuutta.

”Ei ole kovaa kilpailua. Usein menee niin, että kun kerran yhdelle urakanantajalle tekee, niin sä tuut pysymään saman kanssa yhteistyössä pitempään. Täällä pidetään kans alueita, että mä teen tän ihan lähialueen töitä ja toiset tekee toisen alueen töitä, että ei mennä toisten alueille perjaatteessa. Aluetta voi kyllä vaihdella, mutta urakanantaja on aina sama.”

Suomessa haastatellut kuitenkin kokivat, että kilpailu on pääosin koventunut viime vuosina, koska asiakkaat ovat alkaneet kilpailuttamaan urakoita enemmän julkisesti. Alueurakointimallin myötä kilpailutettujen sopimusten koot ovat myös kasvaneet. Tulevaisuudessa kilpailun nähtiin pysyvän samanlaisena tai sen ajateltiin jopa kiristyvän Suomessa. Olennaisena syynä tähän pidettiin yrityskokojen kasvua ja pienten yritysten vähenemistä toimialalta. Isompien yritysten koettiin tulevaisuudessa kamppaillevan kiivaammin kilpailutetuista urakoista.

Haastateltujen mukaan kilpailu on pysynyt lähes täysin samanlaisena jo pitemmän aikaa Ruotsissa. Haastateltavat kokivat, että kilpailu on ollut jo pitemmän ajan joko vähäistä tai kovaa. Ruotsissa haastateltujen olettamukset tulevaisuuden kilpailutilanteesta jakautuivat kolmeen eri teemaan. Osa haastatelluista näki, että tulevaisuudessa kilpailu tulee jopa vähenemään, sillä kilpailevat yritykset vähenevät ja uusia kilpailijoita ei tule markkinoille johtuen metsäkonealan huonosta kiinnostuksesta. Koettiin olevan jopa mahdollista, että metsäyhtiöt työllistävät konekuljettajat itse tulevaisuudessa. Osa haastatelluista taas koki, että tulevaisuudessa kilpailu tulee pysymään samanlaisena joko vähäisenä tai kovana. Kilpailun uskottiin myös kovenevan tulevai-

suudessa. Kahden haastatellun syyt kilpailu kovenemiseen kuitenkin vaihtelivat. Toinen uskoi yrityskokojen kasvamisen tulevaisuudessa koventavan kilpailua entisestään. Toinen näki, että tulevaisuudessa metsäyhtiöt suosivat pienempiä urakoitsijoita, mikä myös johtaa kovaan kilpailuun metsäkoneyrittäjien välillä.

5.2 Asiakassuhteet ja sopimukset

Haastatteluissa asiakassuhteista oli tarkoituksena selvittää, minkälaisia asiakassuhteita haastatelluilla on, ovatko he tyytyväisiä omiin asiakassuhteisiin sekä kuinka asiakassuhteita ylläpidetään ja kehitetään. Sopimuksista haluttiin selvittää niiden synty ja toteutuminen sekä sisältö ja merkitys haastatellulle.

Asiakassuhteet

Haastatellut metsäkoneyrittäjät kertoivat ylläpitävänsä useita asiakassuhteita Suomessa. Haastatelluilla oli joko yksi tai useampi suurempi metsäyhtiö asiakkaana. Tämän lisäksi heillä oli asiakkaina pienempiä sahoja, metsänhoitoyhdistyksiä, metsähallitus sekä yksityisiä metsänomistajia, jotka myyvät puunsa hankintakauppana. Haastatelluista suurimmalla osalla oli useampi suuri metsäteollisuusyritys asiakkaana. Haastatteluista kävi myös ilmi, että yksi yrittäjistä toimii myös aliurakoitsijana isomalle metsäkoneyritykselle. Haastatteluaineiston mukaan suurin osa haastateltujen metsäkoneyritysten korjuutöistä suoritetaan suurille metsäteollisuusyrityksille.

Pääosalla haastatelluista oli asiakkaana ainoastaan yksi suurempi metsäyhtiö Ruotsissa. Tämän lisäksi he tekivät pieniä urakoita myös yksityisille metsänomistajille. Haastatellut kokivat urakoinnin yhdelle asiakkaalle hallittavampana ratkaisuna. Yhdellä metsäkoneyrityksellä ja yrityksellä, jolla ei enää ole omia koneita, on useampi suurempi asiakas. Metsäkoneyrittäjä tekee urakoita kahdelle suuremmalle metsäyhtiölle ja kahdelle pienemmälle laitokselle. Puuta itse ostava koneeton yrittäjä myy ”korjaamansa” puutavaran useille alueella toimiville metsäyhtiöille tai muille laitoksille.

Suomessa haastatellut metsäkoneyritykset ilmaisivat olevansa pääosin tyytyväisiä nykyisiin asiakassuhteisiin, vaikka asiakkaiden asemaa pidettiin erittäin vahvana. Syyt tyytyväisyyteen vaihtelivat. Pitkät asiakassuhteet olivat luoneet hyvät ja luotettavat

välit koneyritysten ja asiakkaiden välille. Haastatellut olivat tyytyväisiä myös moniasiakkuuteen, jossa yrityksellä on enemmän urakanantajia kuin yksi. Myös yhdessä tekeminen ja kehittäminen nousivat esille tyytyväisyyteen johtaneissa tekijöissä.

”Kyllähän siinä pääosin pitää tyytyväinen olla ja ollaan saatu vietyä asioita ja jotakin kehitettyä, mutta ainahan sitä jossain määrin on parantamista varmaan puolin ja toisin. Kyllä siinä niinkun keskiarvona ollaan ihan tyytyväisiä.”

Tyytymättömyyttä asiakassuhteisiin ilmeni jonkin verran. Tämä johtui pääasiassa metsäkoneyrittäjän heikosta asemasta, mikä heijastuu hinnoitteluun ja neuvotteluihin. Sopimusten yhtäkkisiä irtisanomisia oli myös tapahtunut asiakkaan puolesta.

Myös Ruotsissa haastatellut olivat kaikki pääosin tyytyväisiä omiin asiakassuhteisiinsa, vaikkakin moni koki hintojen olevan heikkoja. Asiakkaat olivat yleensä tuttuja, joiden kanssa oli jo pitempää oltu tekemisissä ja jatkettu liikesuhdetta. Tämä on tuonut varmuutta ja jatkuvuuden tunnetta.

”Joo kyllä olen tyytyväinen. Meillä on ollut samat asiakkaat 80-90-luvulta asti eli he ovat tuttuja kavereita. Me tiedetään se kans, että me saadaan jatkossakin sopimuksia, että on varmuutta mikä sitten helpottaa meidän tekemistä.”

Suomessa tehtyjen haastattelujen mukaan asiakkaan ja metsäkoneyrittäjän välinen informaation vaihto oli päivittäistä työnjohdon tai kuljettajan kautta kentäntasolla. Päivittäinen informaation vaihto tapahtui puhelimitse, sähköpostitse tai muiden atk-sovellusten kautta. Fyysisiä tapaamisia ja kokouksia oli asiakkaitten ja haastateltavien välillä vaihtelevasti. Tapaamisia pidettiin joko viikoittain, kuukausittain, muutaman kerran vuodessa tai ainoastaan kerran vuodessa kehityskeskustelussa tai sopimusneuvottelussa.

Ruotsin haastatteluiden mukaan metsäkoneyritysten ja asiakkaiden välistä informaatiovaihtoa tapahtui viikoittain. Informaation vaihto tapahtui joko sähköisesti tai puhelimitse. Fyysisiä tapaamisia tai kokouksia pidettiin haastateltujen ja heidän asiakkaiden

välillä kerran tai pari vuodessa. Näihin sisältyivät vuosittaiset sopimusneuvottelut. Informaatiota vaihtoa kerrottiin tapahtuvan myös korjuuwebbien kautta, jossa metsäkoneyritys saa tiedot korjattavista alueista asiakkaalta.

”Tapaamme fyysisesti vähintään kerran vuodessa. Silloin jutellaan miten on mennyt ja sitten sopimusasioita käydään läpi. Muuten ollaan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostin kautta.”

Suomessa haastatellut metsäkoneyritykset eivät kokeneet, että prosesseja olisi sen enempää yhtenäistetty. Toiminnan yhtenäistämistä nähtiin kuitenkin tapahtuneen leimikon suunnittelussa ja korjuun työnjohdossa. Myös yhteisiä markkinointitempauksia oli haastateltavan ja asiakkaan välillä järjestetty. Haastatellut kokivat kuitenkin, että heidän oli pitänyt mukauttaa omaan toimintaansa asiakkaan haluamalla tavalla. Haastateltujen mukaan asiakkailta tulee koko ajan kehitysideoita eri prosesseihin tai asioihin, joihin koneyrittäjän tulisi mukautua.

”Just näitä jatkokäsittelymenetelmiä ja vaakamittauksia ja kaikkee tämmöstä, mitä ne on. Jatkuvasti kehitty ne johonnin suuntaa. Joskus huonoon ja joskus hyvään. Siinä hän sitä pitää tänä päivänä pysyä mukana siinä kehityksessä.”

Ruotsissa haastattelujen mukaan yritykset eivät kokeneet, että heidän ja asiakkaan välillä olisi tapahtunut toiminnan yhtenäistämistä. Osa haastateltavista koki kuitenkin, että he ovat joutuneet kuitenkin mukauttamaan omaa toimintaansa asiakkaan haluamalla tavalla. Esille nousivat korjuuprosessissa eri toimintojen mukauttaminen sekä asiakkaan vaatima sertifiointin hankkiminen yritykselle.

”Sertifiointi oli melko suuri mukautuminen meille. Sitten ollaan mukauduttu sellaisiin sopimuksiin, missä joudutaan määrällä alueella työskentelemään, niin ollaan hankittu kahdeksan pyöräinen hakkuukone, mikä pystyy toimimaan hyvin siinä kohteessa.”

Haastatellut Suomalaiset metsäkoneyritykset kokivat, että tietynlaisia normeja tai kulttuureja ei ole työturvallisuuden liittyvien asioiden lisäksi asiakkailta tullut. Sopimukset velvoittavat konekuljettajaa niissä sovittuihin vaatimuksiin.

Ruotsissa haastatellut kokivat, että asiakkaalta ei ole tullut sellaisia normeja, joita yrityksessä sisäisesti olisi omaksuttu. Kuitenkin korjuuprosessiin koettiin tulleen asiakkaalta normeja, joita on aloitettu noudattamaan ja omaksumaan. Yritykset olivat joutuneet siis mukauttamaan prosesseja asiakkaan haluamalla tavalla.

”Me joudutaan kyllä muokkaaman meidän toimintaa, koska jotain on tehty heidän mukaansa väärin. Sitten se prosessi tehdään paremmin tai heidän ohjeistuksella, että joudutaan toimimaan koko ajan heidän mukaansa.”

Haastateltujen mukaan Suomessa kehittämistä ja keskustelua asiakkaiden kanssa on tullut entistä enemmän ja se on avoimempaa. Silti haastateltujen mielipide kehittämisen keskuudessa vaihteli, sillä osa haastateltavista koki, että kehittäminen on ainoastaan asiakaslähtöistä ja kehittämisellä pyritään ensiksi tyydyttämään asiakkaan tarpeita. Koneyrityksistä osa puolestaan koki kehitysideat ja -projektit todella positiivisiksi ja innostaviksi.

”Kyllä metsäteollisuus on siitä vanhan aikanen, että jos me ihan aidosti joskus katottais ja tehtäis esimerkiksi yhteinen kehityssuunnitelma jostakin asiasta ja sovittais mitenkä me jaetaan sen kehitystyön / -suunnitelman hyödyt, niin siihen ei päästä koskaan täällä, vaikka niitä koittaa ehdotella. Semmonen aito yhdessä kehittäminen... Niin kyl se vaan puuttuu. Semmonen kumppanuus puuttuu.”

”Me ollaan innokkaasti haluttu kehittyä, että jos niil on joku idea missä me nähään, että on mahiksia kehittää, niin me ollaan lähetty kyl mukaan. Ja sit me ollaan mukana tossa suokorjuun kehittämisses sillein, että se on se Suomen toinen kakstoista pyöräinen valmetti, niin meidän aliurakoitsija laittaa siihen isosti rahaa kiinni ja.”

Ruotsin haastatteluiden mukaan kehittäminen ja yhteiset kehitysprojektit ovat haastateltujen yritysten ja asiakkaiden kanssa jäänet hyvin vähäisiksi. Parin haastatellun mukaan ideointia ja kehittämisideoita oli käyty läpi jonkin verran, mutta muuten haastatellut kokivat, että kehittämistä tai erityisiä projekteja ei ole.

Sopimukset

Suomessa haastateltujen mukaan sopimukset olivat syntyneet vaihtelevasti joko kilpailutuksen tai neuvottelujen kautta riippuen asiakkaasta. Jossain vaiheessa kaikki asiakkaat ovat kilpailuttaneet sopimuksia ja yleensä neuvottelemalla on sitten uudistettu vanhentunut sopimus. Haastatellut kokivat, että uudet sopimukset kilpailutetaan ja mikäli koneyrittäjä hakee korjuutyötä uudelta asiakkaalta, joutuu hän yleensä tarjouskilpailuun muiden koneyrittäjien kanssa. Alueyrittäjyyden myötä kilpailutusten määrän koettiin kasvaneen myös.

”Metsäyhtiö X kilpailutti sitten niinkun julkisesti sen, että oli melkein etelä-Suomen kokoinen alue ja sit siel oli, että mottimääriä on nää ja sitten piti esittää siellä tiedotustilaisuudessa niiden antaa ymmärtää, että on kiinnostunu. Ja sitten ne katto vähän taustat ja laitto varteenotettaville sitten tarjouspaperit. Sitten siel oli kyläkunnittain näin, että tuossa on noin monta mottia ja tuossa on noin, ja sai tarjota minkälaiselle alueelle halus sen. Sinne sitten hinnat löytyi ja sitten oli toinen kilpailutuskierrös, että vieläkö tippuu hinnat. Sen jälkee paperin tekoo.”

Ruotsissa haastatelluilla yrityksillä sopimukset olivat syntyneet pääosin neuvottelemalla. Kilpailutusta ei ole ollut eikä ole tarvinnut olla urakoista, jotka he ovat saaneet. Haastatellut yritykset ovat urakoineet jo pitkään samoilla asiakkailta, jonka vuoksi he ovat pystyneet aina neuvottelemaan sopimuksista.

”Meillä on ollut nämä meidän sopimukset jo pitkään tietyillä samoilla asiakkailta, niin me neuvotellaan seuraavan vuoden hinta ja siinä ei ole mukana mitään kilpailijaa. Välillä jos ei hinnan kanssa tulla yhteisymmärrykseen, niin sit ne sanoo, että tarjotaan sitten toiselle firmalle. Yleensä pystyy kyllä hyvin neuvottelemaan.”

Haastateltujen metsäkoneyrittäjien ja urakanantaja-asiakkaiden välisten sopimusten pituudet vaihtelivat yhdestä viiteen vuoteen Suomessa. Useimmiten sopimukset olivat monivuotisia runkosopimuksia, joita tarkasteltiin vuosittain neuvottelemalla. Sopimukset sisälsivät pääosin samat asiat jokaisen metsäkoneyrityksen ja asiakkaan välillä. Näitä olivat hinnat, korjuumäärät, polttoaineen hintavaihtelun klausuuli, toiminnan tai

konepalveluiden kuvaukset, laatuksiteereitä ja muita ehtoja tai vaatimuksia. Korjuumäärät olivat yhden haastateltavan mukaan poistuneet kuitenkin heidän ja pääura-kanantajan välisistä sopimuksista.

”Kuutiomääriä ei oo enään nykyään. Ne jäi tuossa pois tuota joku vuos sitten ainaki metsäyhtiössä X. Onhan se osissa sopimuksissahan on joillai urakanantajilla kuutiomäärät, mutta X:llä ei oo kun alue. Päätetään se alue millä toimitaan ja sitten kaikki mikä siinä on niin tehään sitten.”

Sopimusten pituudet vaihtelivat yhdestä viiteen vuoteen myös Ruotsissa haastateltujen kesken. Haastatelluista suuremmalla osalla sopimukset olivat kuitenkin yksivuotisia. Pitemmät sopimukset toimivat kehys sopimuksina, joissa vuosittain käytiin neuvotte- luissa läpi hinnat ja muut ehdot. Erään haastatellun mukaan tällä hetkellä on trendi kirjoittaa lyhyempiä sopimuksia.

Ruotsissa haastateltujen sopimukset sisälsivät samat perusasiat kuten Suomessa. Näi- hin kuuluivat hinnat, volyymit, sertifikaatit, erilaiset ehdot ja luvat. Tämän lisäksi osalla haastatelluista oli erityisehtoja muun muassa myrskykorjauksen sekä koneiden seisokin korvauksiin. Yritys, joka ostaa itse seisovan puun, on sisällyttänyt asiakkai- den kanssa solmittuihin sopimukseen hintalistan puutavarasta, sillä he myyvät eri lajeja ja eri laatuista puutavaraa.

Suomessa haastatellut metsäkoneyrittäjät kokivat, että sopimukselle ei ole enää isoa painoarvoa, sillä ne eivät heidän mukaan enää sido asiakasta niin paljoa. Haastatellut kokivat, että sopimukset eivät takaa heille välttämättä töitä. Haastatteluiden mukaan sopimukset tuovat kuitenkin jatkuvuuden tunnetta, ja ovat siten merkityksellisiä. So- pimuksilla koetaan olevan pääosin merkitystä ainoastaan ulkopuolista rahoitusta ha- kiessa.

”kyllähän sopimukset on aivan uskomattoman vähän tätä asiakasta sitovia. Elikä kyl- lähän me hyvin löysän sopimuksen päässä ollaan ja se asiakas pääsee niistä tosi hel- posti eroon. Ennen kaikkea niistä sopimuksen suuruuksista, ne perustuu ennemmin hyvään tahtoon ja siihen luottamukseen kun siihen varsinaiseen paperiin, että ne to- teutetaan”

Ruotsissa yritykset kokivat, että sopimuksilla on merkitystä ulkopuolisen rahoituksen saamisessa. Sopimuksen merkityksen koettiin kuitenkin yleisesti vähentyneen, sillä ne ovat melko nopeasti irtisanottavissa.

5.3 Kasvu ja menestyminen

Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää onko haastateltujen keskuudessa tapahtunut kasvua viime vuosina ja onko heillä mahdollisesti kasvuhaluja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi haastatteluissa pyrittiin löytämään kasvustrategioita, joita toimialalla tai haastateltujen keskuudessa oli käytetty. Haastateltujen kanssa käytiin läpi myös menestymisen avaintekijöitä toimialalla.

Kasvu

Suomessa haastatellut metsäkoneyritykset olivat kasvaneet viimeisen viiden vuoden aikana kaikki joko liikevaihdoltaan, työntekijä- tai konemääriltään. Yhden yrityksen liikevaihto oli supistunut, koska yritykselle toimineiden aliurakoitsijoiden sopimuksia ei haluttu uusia. Kyseinen yritys oli kuitenkin kasvattanut omia konemääriään ja työntekijöitä tämän jälkeen. Muuten yritykset olivat kasvaneet jokaisella osa-alueella.

Ruotsissa haastatellut yritykset olivat kasvaneet vaihtelevasti. Haastatelluista yrityksistä vain kaksi oli kasvanut viimeisien vuosien aikana. Muut olivat pysyneet lähestulkoon samankokoisina tai jopa kutistaneet yrityksen kokoa.

Suomessa haastateltujen yritysten keskuudessa yleisimpiä kasvustrategioita olivat sisäinen kasvu, jossa metsäkoneiden ja työntekijöiden määrää lisättiin investoimalla niihin sekä yrityskaupat, joissa joko muuten tai lopettavalta metsäkoneyrittäjältä ostettiin kalusto ja saatiin samalla mahdollisesti myös kyseisen yrityksen urakointisopimukset. Kasvun tekijöinä olivat myös aliurakointisopimukset, joissa yrityksen alle otettiin sopimusurakoitsijoita. Muita kasvun lähteitä olivat levittäytyminen ulkomaille yllä olevilla strategioilla sekä metsäkonepalveluiden monipuolistaminen. Toimintaa oli myös pyritty hajauttamaan tarjoamalla toisen toimialan palveluita, kuten korjaamo- tai maajoituspalveluita. Haastatellun yrityksen mukaan hajauttamalla pyritään parempaan

kannattavuuteen. Haastateltujen toimialalla nähdyt kasvustrategiat eivät eronneet yllä olevista.

”Tällä toimialalla on aika paljon siis pieniä yrityksiä, yhden - kahden koneen yrittäjiä, mitkä eläköityy ynnä muuta. Niitten siirtyminen tarjoaa sitten just tällaisia sisäisen kasvun mahdollisuuksia. Mutta kyllä tässä alalla on sitten yrityskauppoja ollu jonkun verran. Kyllä täällä on voimakkaastikin kasvavia yrityksiä täällä näin. Näyttää siltä, että tämmösisistä yritysostoista ynnä muusta, siitä nyt tällä alalla puhutaan. Ei täällä kymmenen vuotta sitten edes kukaan uskaltanut mainita, että ostais jonkun toisen puutiikin.”

Ruotsalaisissa yrityksissä ilmenneitä kasvustrategioita olivat parempi organisointi ja suunnittelu. Tämän lisäksi esille tuli haastateltavien keskuudessa yritysfuusio sekä tuotannon lisääminen samalla alueella. Haastateltavien mukaan toimialalla yleisimpiä kasvustrategioita ovat olleet sisäinen kasvu, yritysostot sekä palvelujen monipuolistaminen. Myös yritysten kutistaminen paremman kannattavuuden saamiseksi nousi esille yhdessä haastattelussa.

Suomessa jokainen haastateltu toi esille halun kasvaa tulevaisuudessa, jos olosuhteet ovat siihen otolliset ja yritys saa hyvän sopimuksen. Haastatteluista ilmeni, että kasvuhalu on monesti lähtöisin asiakkaalta eli urakanantajalta, joka on ehdottanut metsäkoneyritykselle isomman korjuukokonaisuuden tai sopimuksen tekemistä.

Tulevaisuuden kasvuhallut tuottivat haastateltujen kesken vaihtelua Ruotsissa. Suurin osa yrityksistä oli kuitenkin varovaisesti sitä mieltä, että jos on kasvumahdollisuuksia sekä kasvua pystytään tekemään mahdollisen kannattavasti, ovat he valmiita kasvamaan. Loput haastatelluista kokivat tämän hetkisen tilanteen sen verran hyväksi, etteivät halua kasvaa tulevaisuudessa.

Menestyminen

Suomessa menestymisen tärkeimmäksi avaintekijäksi nousivat haastatteluissa hyvät työntekijät eli metsäkonekuljettajat. Muita menestystekijöitä, joita nousi haastatteluista esille, olivat liiketaloudellinen osaaminen, mikä sisälsi suunnitelmallisuuden ja tehokkuuden, hyvät laitteet, maine sekä kova työnteke.

Ruotsissa menestymisen avaintekijöiksi nousi haastatteluista työntekijät, liiketaloudellinen osaaminen sekä siihen liittyvät jatkuva toiminnan kehittäminen ja suunnittelu. Haastateltujen mukaan olennaista työntekijöiden lisäksi oli toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen, että tulevaisuudessa voidaan pärjätä alalla.

”Ensimmäisenä on kyllä semmoinen suunnitelmallisuus ja liiketaloudellinen osaaminen. Sitten ovat osaavat työntekijät, että heillekin on hyvät suunnitelmat.”

Ammattitaitoisen henkilöstön merkitys oli Suomessa haastateltujen mukaan erittäin olennainen menestymiselle. Haastatteluista ilmeni, että ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus on haastavaa ja hyvistä kuljettajista on pulaa. Osa haastatteluista koki, että tulevaisuudessa tämä ei tule helpottumaan, sillä ala ei kiinnosta nuorisoa.

Kuten yllä tuli jo esille, henkilöstön merkitys koettiin erittäin tärkeäksi kaikissa Ruotsissa haastatteluissa yrityksissä. Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus on kuitenkin myös heikkoa haastateltavien mukaan toimialalla. Työntekijöitä on yleisesti saatavilla melko hyvin, mutta heidät tulee kouluttaa itse. Esille tuli myös, että tulevaisuudessa uskotaan olevan myös haastavaa saada hyviä työntekijöitä, sillä alan kiinnostavuuden koettiin vähentyneen etenkin nuorten keskuudessa.

5.4 Rahoitusmahdollisuudet

Haastatteluiden viimeisenä teemana toimi rahoitus. Tämän teeman kautta tarkoituksena oli selvittää kuinka yritykset ovat rahoittaneet investointinsa ja minkälaisia ulkopuolisia rahoituksen lähteitä on käytetty. Tarkoituksena oli myös selvittää kuinka ulkopuolisen rahoituksen toteutuminen käytännössä ja sen kehityssuunta tulevaisuudessa.

Suomessa haastatellut yritykset olivat rahoittaneet koneinvestointinsa pääosin vieraalla pääomalla. Metsäkoneyritykset rahoittivat 20 – 30 % osuuden koneesta omalla pääomalla ja lopun lainaamalla vieraalla pääomalla. Yksi yritys oli rahoittanut joitain koneita myös kokonaan omalla pääomalla, mutta pääosin yritykset olivat käyttäneet rahoituslaitoksen lainoja. Oman pääoman osuus oli rahoitettu joko kassasta saatavalla käsirahalla, vaihtokoneilla tai molemmilla. Haastateltujen kesken koneinvestoinneissa oli käytetty rahoituksen lähteenä pääosin rahoitusyhtiöistä saatava osamaksurahoitusta. Muita rahoituslähteitä olivat olleet leasingrahoitus sekä vakuutta vaativa pankkilaina. Myös yritysinvestoinneissa ja -kaupoissa oli käytetty pankista saatua lainaa.

Ruotsissa haastatellut yritykset kertoivat rahoittavansa koneinvestointinsa pääsääntöisesti myös osamaksurahoituksella. Kyseisen lainan he saivat rahoitusyhtiöiltä. Tämän myötä oman pääoman osuus on jakautunut haastateltavien koneinvestoinneissa 10 - 40 prosentin välille, mutta yleensä se on ollut 30 prosenttia. Eräs yrityksistä oli rahoittanut puolet koneinvestoinneista osamaksu- ja toisen puolet leasinginrahoituksella. Koneita oli myös vuokrattu suoraan määrääjäksi konekauppiaalta. Haastatellut kertoivat käyttävänsä uusissa koneinvestoinneissa vanhoja koneita vaihtelevasti vaihtokohteina. Haastattelujen mukaan vanhat koneet myytiin usein itse ennen uutta koneinvestointia. Yritys, joka ei enää omista omia metsäkoneita, oli investoinut pieneen sahalaitokseen, johon se oli käyttänyt pankilta saatavaa yrityslainaa 75 % investoinnista ja 25 % omaa pääomaa.

Suomessa kaikilla haastatelluilla rahoituksen toteutuminen noudatteli lähes samantyyppistä kaavaa. Metsäkoneyrittäjä meni konekaupoille ja kaupan jälkeen konekauppia hoiti rahoituskyselyn koneyrittäjän haluamaan pankkiin. Metsäkoneyrittäjistä ainoastaan yksi kertoi löytäneensä pariin koneeseen itse rahoituksen.

”Joo se paperisota on sieltä päin. Sit se on niinkun viimesen kymmenen kaupan joukossa, että yks tai kaks on ollu niin, että oma rahoitus silleen löydetty sopiva omia teitä, mutta kyllähän se sieltä on yleensä konekauppia hoitaa ne tyylillä.”

Haastattelujen mukaan konekauppiat hoitivat rahoituskyselyn lisäksi myös kilpailutuksen Suomessa, mutta suurin osa haastateltavista metsäkoneyrittäjistä ei ollut kilpailuttanut rahoituksia matalan korkotason takia, vaan ovat pysyneet mieluummin omassa kotipankissaan.

Ruotsissa haastateltujen yritysten mukaan rahoitukset ovat pääsääntöisesti hoidettu itsenäisesti eikä konekauppiaan kautta. Konekauppialta voitiin kuitenkin saada vaihtoehtoja rahoituksen myöntäjistä ja he tekivät rahoituskyselyitä eri pankkeihin. Useasti rahoitukset olivat otettu kuitenkin suoraan omalta kotipankilta, eikä rahoituksia ole sen enempää kilpailutettu. Yksi haastatelluista kertoi hankkivansa ja kilpailuttavansa rahoitukset aina itse.

Suomen haastatelluista kävi ilmi, että jokainen yritys tulee tekemään koneinvestointeja tulevaisuudessa, vaikka yrityksen tarkoituksena ei olisikaan kasvaa. Yritykset uudistavat koneitaan sitä enemmän vuodessa, mitä enemmän heillä on koneita.

”Täytyyhän niitä investointeja tehdä niin kun koko ajan. Jos meinaat kaluston jonkunlaisena pitää, niin täytyyhän sen kaks konetta vuodessa vaihtaa.”

Suomessa haastateltujen metsäkoneyritysten tarkoituksena oli tehdä myös kasvuun tähtääviä investointeja, mikäli kasvulle löytyy hyvä mahdollisuus. Jokainen haastateltu uskoi, että tulevaisuudessa rahoittamisessa käytetään samanlaisia välineitä, eli pääosin osamaksua. Haastatelluille metsäkoneyrittäjille leasing oli rahoitusmuotona vielä tuntematon, eikä siihen ollut keritty kummemmin perehtyä. Ainoastaan yksi haastatelluista oli käyttänyt ja sanoi käyttävänsä leasingia mahdollisesti tulevaisuudessa riippuen sen toimivuudesta.

Investointeja tullaan tulevaisuudessa tekemään tasaisesti myös Ruotsissa haastatelluissa yrityksissä. Haastatellut pitivät koneiden uudistamista välttämättömänä hengissä pysymisen kannalta. Tämän vuoksi investointeja tullaan tekemään tasaiseen tahtiin riippuen yrityksen koneiden uudistamisaikataulusta. Tämän lisäksi esille tuli myös uusiin koneketjuihin investoiminen, mikäli kasvu nähdään mahdollisena. Koneeton yritys aikoi puolestaan panostaa uuteen sahalaitokseen. Haastattelujen mukaan koneinvestoinnit aiotaan rahoittaa tulevaisuudessa pääosin osamaksurahoituksella. Yrittäjä,

joka oli ennestään käyttänyt sekä osamaksua että leasingia, aikoi jatkaa molempien rahoitusmuotojen käyttöä tulevaisuudessa.

Haastatellut olivat tyytyväisiä nykyisiin rahoituslähteisiin ja –tuotteisiin Suomessa. He kokivat, että osamaksu tulee pysymään pääasiallisena rahoitusvälineenä. Leasingin arveltiin tulevan alalle, mutta sen ei uskota saavan niin paljon jalansijaa. Rahoitusten kehittämiseen ideat jäivät haastatelluilla myös vähäisiksi. Esille nousi toivomus rahoitusvaihtoehtojen lisääntymisestä sekä investointitili, jonka avulla pystyttäisiin tasamaan investointien tuomaa taakkaa.

”No ainut mikä ois, semmonen vissiin aikoinaan ollu, niin ois se investointitili. Jos sulla sattuu, että jotakin satut sillon hyvää aikaa tienamaan, niin sinä pystyisit sinne investointitilille siirtämään. Se oli niinku verovappaata sitten, että kun se oli varattu siihen investointiin niin semmonen ois valtiovallalta tällekin alalle kova sana. Se ei ois pakko sitten, että sinä kun katot, että alkaa tulosta jäämään, niin mielummin investoiپی kun maksaa kaikki verona poies. Semmonen ois kyllä oikee toimiva siihen kylykkeen.”

Metsäkoneyritykset eivät kokeneet, että Suomessa olisi tulevaisuudessa tulossa sellaisia toimintamallimuutoksia, jonka kautta voisi muodostua mahdollinen uusi rahoitettava kohde tai prosessi. Puun ostaminen nousi esille sillä tavalla, että metsäkoneyritykset alkaisivat itse ostaa puuta metsäyhtiöiden sijasta. Tämä kuitenkin koettiin liian riskialttiiksi ja pääomaa sitovaksi. Lisäksi metsäyhtiöiden asema ja valta suurena asiakkaana eivät helpottaisi sellaisen uudistuksen toimivuutta.

Ruotsissa haastatellut kokivat, että nykyiset rahoitustuotteet vastaavat heidän tarpeisiinsa todella hyvin. Etenkin osamaksurahoituksen koettiin toimivan erittäin hyvin. Haastateltujen keskuudessa leasingrahoitus koettiin vielä uudeksi ja tuntemattomaksi rahoitusmuodoksi, minkä vuoksi haastateltavista harva oli käyttänyt sitä koneinvestoinneissaan.

”Osamaksu on mun mielestä kyllä kaikkein paras tapa, kun tietää just ne kaikki määrät mitä on lainaa jäljellä ja korot sun muut. Oon oppinut tietämään, niistä laina määrästä sitten aina, että miten paljon pitää tehdä nyt töitä, kun on noin paljon lainaa jäljellä,

että sitä saa hyvin maksettua pois. Nää leasingit ja nää on mun mielestä paljon monimutkaisempia, ja sen takia en oo oikein kiinnostunut niistä muista vaihtoehtoista.”

Nykyisten rahoitusmuotojen täsmätessä hyvin haastateltujen tarpeisiin, myös rahoituksen tai uusien rahoitustuotteiden kehittäminen nähtiin irrelevanttina Ruotsissa. Haastatteluissa nousi esiin puun ostamisen rahoittaminen, mutta se koettiin haastatteluissa pääosin järjettömänä ja liikaa riskejä sisältävänä toimintamallina.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tässä kappaleessa tarkoituksena on tarkastella tuloksia sekä vertailla Suomen ja Ruotsin välille syntyneitä eroja. Tarkasteluun rinnastetaan aiemmissa kappaleissa käytyä teoriaa sekä aiempia tutkimuksia. Myös tässä kappaleessa edetään teemojen mukaisesti.

6.1. Toimintaympäristö

Makroympäristö

Ruotsissa ja Suomessa metsäkonealaan vaikuttavat ulkoiset makrotekijät ovat hyvin samanlaisia. Vaikka Ruotsalaisissa haastatteluissa tuotiin esille poliittinen päätös, jolla on ollut negatiivisia vaikutuksia metsäkonealaan, odotetaan molemmissa maissa tulevaisuudessa tehtävän poliittisia päätöksiä, joilla nähdään olevan positiivisia vaikutuksia toimialaan. Tulosten mukaan poliittinen keskustelu on keskittynyt yhä enemmän metsäalaan etenkin Suomessa. Metsäalaan vaikuttaakin megatrendi, biotalous, jolla odotetaan olevan positiivisia vaikutuksia työllisyyteen niin koko metsäalalla kuin sitä tukevalla metsäkonealalla. Hännisen ym. (2013) mukaan biotalouden vaikutus metsäalaan riippuu siitä, minkälaisia päätöksiä megatrendiä kohtaan tehdään korkeilla tasoilla. Tulosten mukaan tämän hetkisen taloudellisen tilanteen ei nähty juurikaan vaikuttavan metsäkonealaan kummassakaan maassa. Myös teknologian, ympäristön ja lain vaikutukset ovat Suomessa ja Ruotsissa olleet samanlaiset. Haastatellut kokevat, että Ruotsissa kuitenkin ympäristöön keskitytään yhä vahvemmin, kun taas Suomessa haastatellut eivät kokeneet samaa.

Suurimpana erona maiden välillä makroympäristössä on tulevaisuuden investoinnit metsäteollisuudessa. Suomeen on tulosten mukaan tulossa useita suurempia investointeja metsäteollisuuteen, joilla koetaan olevan vaikutus myös metsäkonealaan ja metsäkonepalveluiden kysyntään. Tulosten mukaan Ruotsissa investointeja ei ole tulevaisuudessa juurikaan tulossa tai niiden ei koettu vaikuttavan merkittävästi metsäkonealaan omalla toiminta-alueella.

Toimiala

Suomessa ja Ruotsissa metsäkoneyrittäjien korjuuketjut noudattivat samanlaista kaavaa molemmissa maissa. Eroksi nousi kuitenkin se, että Ruotsissa korjuupalvelua ostava organisaatio omistaa itse usein metsämaan, josta puu korjataan. Johdanto kappaleessa tulikin esille, että Ruotsissa metsänomistus on jakautunut erilailla kuin Suomessa. Ruotsissa yksityiset yritykset omistavat metsämaasta 25 %, kun Suomessa osuus on 7 % (Skogstatistik årsbok 2014, Metsätalastollinen vuosikirja 2014). Ruotsin haastatteluista saaduissa tuloksissa tämä näkyi muun muassa sopimusasioissa siten, että yhden asiakkaan kanssa voidaan joutua solmimaan useampi erilainen sopimus, jos puuta korjattiin sekä asiakkaan omista metsistä että kolmannen osapuolen eli yksityisen metsänomistajan metsistä. Sopimuksien lisäksi on mahdollista, että kolmannen osapuolen olemassa olo vaikuttaa myös siihen, että tuleeko korjuusuunnittelu ja työnjohto metsäkoneyrittäjältä vai korjuupalvelun ostavalta asiakkaalta.

Tulosten perusteella molemmissa maissa näyttää pääosin olevan ylikapasiteettia koneista eli ylitarjontaa korjuutöissä. Tämän nähdään johtuvan etenkin koneiden tehottomisesta. Ruotsissa tosin nähtiin myös kysynnän vähentyneen pidemmällä aikavälillä.

Suomessa ja Ruotsissa toimialan oletetaan kehittyvän tulevaisuudessa erilailla. Suomessa metsäkonealan nähdään kehittyvän siten, että yrityskoot tulevat kasvamaan pienempien yritysten kustannuksella ja yritysten määrä tulee toimialalla vähenemään. Ruotsissa nähdään yrityskokojen pääosin pysyvän ennemmin pieninä, johtuen isompien asiakasyritysten paineesta, jolla he pitävät oman aseman hyvänä toimialalla. Suomessa yrityskokojen kasvun ja pienten metsäkoneyrittäjien häviämisen voidaan nähdä johtuvan muun muassa kappaleessa kolme esille tulleesta alueurakointi-mallista. Suuret yritykset ovat alkaneet yhä enemmän suosimaan eri alueiden tiettyjä metsäkoneyrittäjiä, jolloin koneyritykset ovat saaneet suurempia urakoita hoidettavakseen. Tästä johtuen yrityksille on tullut paine kasvattaa itseään (Soirinsuo ja Mäkinen 2009). Asiakkaan paine suurempien korjuukokonaisuuksien hoitamisessa on mahdollisesti yksi syy yritysten kokojen kasvuun. Ruotsissa kyseenlaista korjuun alueurakointi- tai avainyrittäjämallia ei tuloksista ilmennyt.

Niin kuin aiemmista tutkimuksista (Soinsuo ja Mäkinen 2009, Mäkinen 2007, Hultåker 2006, Hutläker ja Bohlin 2004) tuli esille, myös tulosten mukaan metsäkonealan kannattavuus on heikentynyt ja sitä pidetään huonona tällä hetkellä sekä Suomessa että Ruotsissa. Vaikka Norinin (2002) mukaan toimeksiannon hinta muodostuu metsäkoneyrittäjien kustannuskehityksestä, tulosten mukaan molemmissa maissa kannattavuuden heikentymisen koetaan johtuvan juuri taksojen paikoillaan pysymisestä ja kustannustason noususta. Ruotsissa kannattavuuden koetaan pysyvän tulevaisuudessa myös heikkona, ilman suurempia muutoksia. Mäkisen (2007) mukaan heikko tulostaso johtuu nopeasti nousevista kustannuksista, mikä tuli esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Suomessa nähdään mahdollisena, että tulevaisuudessa kannattavuus voisi parantua yritysten ja korjuukokonaisuuksien kasvaessa. Voidaan siis olettaa, että Suomessa entistä enemmän käytettävällä alueyrittäjä- tai avainyrittäjämallilla odotetaan olevan kannattavuuteen positiivisia vaikutuksia.

Kannattavuutta voivat tulevaisuudessa parantaa uudet mahdolliset liiketoimintamallit, joista Suomessa esille nousi jo kolmannessa kappaleessa esitelty ostoagentuuri. Ostoagentuurissa metsäkoneyritys toimii metsäyhtiön ja metsänomistajan välisenä ostoagenttina. Lappalaisen (2009) mukaan ostotapahtumassa sovitaan monia korjuun tehokkuuteen vaikuttavia asioita. Kun metsäkoneyrittäjä on mukana ostotapahtumassa, pystyy se tehostamaan korjuuta, mikä näkyy kustannuksien laskuna. Ostoagentuuri voi nostaa myös tuotosta. Suomessa ostoagentuuria on tulosten mukaan jo esiintynyt. Ruotsissa tulosten mukaan ei ole tulossa uusia liiketoimintamalleja. Yhdestä haastattelusta nousi kuitenkin esille Lappalaisen (2009) esittelemä puun osto, jonka suorittaa metsäkoneyritys. Kyseinen yritys ostaa puut itse, joita hän myy eteenpäin suoraan metsäteollisuusyrityksille. Yritys on luopunut kuitenkin tämän myötä omista koneista, ja hankkii puuraaka-aineen aliurakoitsijoiden avulla.

Kuten tuloksissa ja kappaleessa kolme ilmeni, on molemmissa maissa sama kolmen konekauppiaan kärki. Konekauppiaiden asema on niin Suomessa kuin Ruotsissa tärkeä. Koneiden koetaan mahdollistavan kannattavan toiminnan alalla. Molemmissa maissa konemerkin valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat koneiden ohella jälkimarkkinat ja etenkin huolto- ja varaosapalvelujen saatavuus.

Niin kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa (Larsson 2009, Norin 2002) tuli esille, myös tulosten mukaan asiakkaiden eli urakanantajien asema on molemmissa maissa hyvin vahva. Tämä johtuu asiakkaiden vähäisestä määrästä ja koosta. Asiakkaat pystyvät molemmissa maissa sanelemaan asiansa haluamalla tavalla, mihin metsäkoneyrityksien tulee mukautua. Larssonin (2009) mukaan vahvemman aseman vuoksi toimiksiantaja pystyy sanelemaan hinnan neuvotteluissa. Gereffin (2005) mukaisesti metsäkonealan arvoketju asetelma muistuttaa selvästi *captive value chains* -verkostoa, jossa pienet toimittajat ovat riippuvaisia suurista asiakkaista. Tämän myötä toimittajien, metsäkoneyritysten asema on heikko.

Kilpailu

Tulosten perusteella käsitys tämän hetkisestä, menneestä ja tulevaisuuden kilpailusta on alueellisesti vaihteleva molemmissa maissa. Molemmissa maissa koetaan yleisesti, että metsäkoneyrityksien välillä ei ole välttämättä kovaa kilpailua. Myös aiemmissa tutkimuksissa, joita kappaleessa kolme käytiin läpi, todettiin kilpailun olevan vakaata ja vähäistä molemmissa maissa (Hultåker ym. 2003, Markkula 2005). Tulosten mukaan Suomessa urakoiden kilpailutus on kasvussa metsäyhtiöillä, mikä luo kuitenkin kilpailua metsäkoneyrityksien välille tulevaisuudessa. Myös Ruotsissa osa kokee tulevaisuudessa kilpailun kovenevan. Sekä Suomessa että Ruotsissa metsäkoneyritysten määrän oletetaan vähentyvän, sillä uusia kilpailijoita alalle ei koeta tulevan. Teoriassa esitellyt Porterin viisi kilpailuvoimaa (1993) ovat korvaavat tuotteet, uudet yritykset, ostajat, toimittajat ja alan tämän hetkinen kilpailu. Teorian ja tulosten pohjalta näyttäisi siltä, että toimialan kilpailu ei ole kummassakaan maassa intensiivistä. Kilpailuvoimista olennaisin on ostajien vaikutusvalta, sillä toimialan kilpailuun vaikuttaa selvästi ostajat eli asiakkaat, joiden asema todettiin jo edellä vahvaksi sekä Ruotsissa että Suomessa. Tulevaisuudessa alalla yritysten kesken nähdään olevan enemmän kilpailua korjuutöistä kasvun myötä. Tällöin alan intensiivisyyden voidaan odottaa kasvavan.

6.2 Asiakassuhteet ja sopimukset

Asiakassuhteet

Suomessa ja Ruotsissa metsäkoneyritysten ylläpitämät liikesuhteet asiakkaiden kesken erosivat siten, että Ruotsissa yritykset ylläpitivät pääosin yhtä suurempaa asiakassuhdetta. Tämän lisäksi urakoita saatettiin tehdä myös yksityisille metsänomistajille. Suomessa metsäkoneyrityksillä on pääosin useampia suuria metsäyhtiöitä sekä pienempiä laitoksia ja yksityisiä metsänomistajia asiakkaina. Tulosten perusteella moniasiakkouden voidaan nähdä olevan yleisempää Suomessa. Toisin kuin tulokset toivat esille, Hultåkerin ym. (2003) mukaan Ruotsissa metsäkoneyrittäjillä on useampia toimeksiantajia. Tämä kuvastaisi sitä, että Ruotsissa metsäkoneyritykset ylläpitävät myös useampia eri asiakassuhteita.

Vaikka molemmissa maissa asiakkaiden asema on erittäin vahva niin hinnoittelussa kuin muutenkin toimialalla, ollaan asiakassuhteisiin pääosin silti tyytyväisiä sekä Suomessa että Ruotsissa. Tulosten mukaan asiakassuhteet ovat olleet molemmissa maissa pääosin pitkiä ja jatkuvia, mikä on luonut tyytyväisyyttä asiakassuhteisiin.

Tulosten mukaan asiakassuhteiden ylläpitämisessä on eroja Suomessa ja Ruotsissa. Suomessa informaation vaihtoa on useammin ja sitä suoritetaan enemmän myös fyysisissä tapaamisissa. Ruotsissa informaation vaihtoa käydään viikoittain asiakkaan kanssa, mutta fyysisiä tapaamisia on lähes ainoastaan vain vuosittaisissa sopimusneuvotteluissa. Kummassakin maassa omia prosesseja on jouduttu mukauttamaan asiakkaan haluamalla tavalla. Sen sijaan prosesseja ei ole yhtenäistetty. Myöskään yhteistyön normeja tai kulttuuria ei ole omaksuttu yrityksiin asiakkaalta, vaikkakin sopimuksilla on lueteltuna korjuuseen liittyviä sääntöjä.

Tulosten mukaan metsäkoneyrittäjillä on Suomessa enemmän yhteisiä kehitysideoita ja -projekteja kuin Ruotsissa. Mielenkiintoa kehittämisestä ja projekteista kuitenkin jakaantuivat, sillä osan mukaan kehittämisellä pyritään tyydyttämään enemmän asiakkaan tarpeita kuin eikä niinkään yhteisiä tarpeita. Haastatteluista ja tuloksista voidaan olettaa, että asiakkaan asema heijastuu myös yhteiseen kehittämiseen.

Sopimukset

Sekä Suomessa että Ruotsissa sopimukset syntyvät pääosin neuvottelemalla asiakkaan kanssa. Suomessa etenkin sopimusten uudistamiset ovat syntyneet neuvottelemalla. Suomessa urakoiden kilpailutukset näyttäisi olevan kuitenkin kasvamassa. Ruotsissa kilpailutusta ei tulosten mukaan ole ollut. Tämä voi johtua kuitenkin siitä, että haastatelluilla yrityksillä on pitkät asiakassuhteet, jonka myötä asiakkaan kanssa sopimus uusitaan neuvottelemalla.

Larssonin (2009) mukaan asiakkaiden ja urakoitsijoiden väliset sopimukset ovat usein hyvin samanlaisia riippumatta urakoitsijasta. Tulosten mukaan sopimukset sisältävät pääosin myös samat asiat niin Suomessa kuin Ruotsissa. Suomessa tosin sopimusten pituudet ovat tulosten mukaan yleensä pitempiä kuin Ruotsissa. Haastattelujen mukaan Ruotsissa on trendi kirjoittaa lyhyempiä sopimuksia. Ruotsissa erona on myös se, että yhden asiakkaan kanssa voidaan tehdä useampi sopimus, jos korjuu tehdään asiakkaan omista tai kolmannen osapuolen metsistä. Molemmissa maissa monivuotisia sopimuksia tarkastellaan ja mahdollisesti korjaillaan vuosittain.

Suomessa sopimusten merkitykselle ei anneta enää isoa arvoa. Vaikka Cannonin ja Perreaultin (1999) mukaan sopimukset ovat osapuolia yhteen sitova laillinen asiakirja ja ne yleensä luovat turvaa jonkin asian mennessä pieleen, sopimusten ei silti koeta sitovan asiakasta Suomessa metsäkonealalla. Ruotsissa sopimusten merkityksen koettiin myös vähentyneen. Ulkopuolisen rahoituksen saamisessa sopimuksella koetaan olevan merkitystä molemmissa maissa.

Teoriassa tuotiin esille Cannonin ja Perreaultin (1999) kuusi tekijää, jotka lähentävät ja tuovat tyytyväisyyttä ostajan ja myyjän eli tässä tapauksessa asiakkaan ja metsäkoneyrityksen suhteeseen. Näitä ovat informaation vaihto, toiminnalliset kytkökset, lailliset sitoumukset, yhteistyö normit, myyjän eli tässä tapauksessa urakoitsijan mukautuminen sekä asiakkaan mukautuminen. Vaikka metsäkoneyrittäjät ovat pääosin tyytyväisiä asiakassuhteisiinsa molemmissa maissa, voidaan Cannonin ja Perreaultin (1999) teoriasta (kuva 7) nostaa esille eri tekijöitä, jotka eivät tällä hetkellä lähennä tai luo metsäkoneyrittäjien ja asiakkaiden välistä suhdetta. Ensimmäisenä on hyvä ottaa esiin lailliset sitoumukset. Kuten yllä huomattiin, koetaan sopimusten molemmissa maissa menettäneen merkityksen ja sopimusten ei koeta sitovan asiakasta tarpeeksi.

Asiakkaan ja koneyritysten välillä ei myöskään koeta olevan selvää yhteistä tekemistä tai kehittämistä, jolla tähdätään molemmille hyvään ratkaisuun, eli toiminnallisia kytköksiä. Tulosten mukaan suhteessa metsäkoneyritykset joutuvat pääosin mukautumaan asiakkaaseen eikä päinvastoin. Voidaankin olettaa, että asiakkaan vahva asema on mahdollisesti taustalla edellä käytyihin asioihin.

6.3 Kasvu ja menestyminen

Kasvu

Suomen ja Ruotsin välillä teemassa kasvu oli selvästi eroja. Suomessa kaikki yritykset ovat kasvaneet viimeisen viiden vuoden aikana, kun taas Ruotsissa pienempi osa oli kasvattanut liiketoimintaansa. Suomessa myös kasvuhalu vaikuttaa olevan kiivaampi kuin Ruotsissa. Molemmissa maissa kasvua pyritään tekemään silloin jos se on mahdollista olosuhteiltaan. Suomessa alueurakointimalli ja tätä kautta isompien kokonaisuuksien hallinta on tällä hetkellä nousevassa trendissä. Asiakas eli ulkoinen tekijä ”pakottaa” myös tätä kautta yrityksiä kasvamaan Suomessa (Soirinsuo ja Mäkinen 2009). Tulosten mukaan Ruotsissa asiakas näyttäisi pyrkivän pitämään yritykset kooltaan enemmän pieninä, jolloin metsäkoneyritykset hallitsevat pieniä kokonaisuuksia eivätkä saa niin suurta asemaa.

Molemmissa maissa tuloksissa esille tulleet kasvustrategiat ovat lähes täysin samoja. Toimialan yleisempiä kasvustrategioita ovat sisäinen kasvu ja yritysostot. Muita merkittäviä kasvustrategioita olivat aliurakoitsijoiden palkkaaminen sekä palvelujen monipuolistaminen. Kuten aiemmin mainittiin, on aliurakoitsijoiden käyttäminen Suomessa kasvanut (Soirinsuo 2012). Ruotsissa kasvustrategiana on ollut myös supistaa toimintaa. Ansoffin (1957) teorian mukaan molemmissa maissa metsäkonealalla näyttäisi olevan käytössä useita eri tuote-markkinastrategioita tulosten perusteella. Yritykset ovat kasvattaneet itseään niin markkinapenetraatiolla, markkinoiden kehittämällä sekä tuotekehityksellä. Sisäisellä kasvulla ja yritysostoilla on pyritty pysymään samoissa markkinoissa ja kasvattamaan markkinaosuutta kyseisellä alueella. Tämän lisäksi niillä on pyritty kehittämään markkinoita liikkumalla uusille maantieteellisille alueille. Kun yritykset ovat monipuolistaneet palveluita, voidaan se yhdistää tuoteke-

hitykseen. Diversifikaatiota eli kokonaan uudelle alalla siirtymistä ei ollut havaittavissa tulosten mukaan, vaikka toimialan ulkopuolisia palveluita tarjotaan, joissain yrityksissä. Aikaisemmin esiteltiin myös Lemisen ja Westerlundin (2008) pk-yritysten kasvustrategiamalli. Kun kyseinen teoria, metsäkoneala ja tulokset rinnastetaan keskenään, voidaan nähdä että yritykset ovat käyttäneet pääosin liiketoiminnan laajentamista kasvustrategiana molemmissa maissa. Vaikka teorian oletuksena on, että liiketoiminnan laajentaminen tuo nopea tuotot suurilla investoinneilla, ei silti voida olettaa, että näin on välttämättä metsäkonealalla. Tulosten perusteella Ruotsissa kasvustrategiamallista voidaan nostaa esille myös liiketoiminnan supistaminen. Kuten haastatelluista voitiin nähdä, Ruotsissa strategiana oli olla kasvamatta tai liiketoimintaa oli jopa supistettu. Ruotsissa on teorian perusteella siis myös paikallaan pysyjiä ja supistajia. Lemisen ja Westerlundin (2008) mukaan syitä paikallaan pysymiseen tai liiketoiminnan supistamiseen ovat rahoituksen kustannukset, työvoiman heikko saatavuus, kilpailutilanne ja kasvuhaluttomuus. Näistä tuloksissa esille onkin tullut etenkin työvoiman heikko saatavuus. Pk-yritysten kasvustrategiamallissa on huomioitu, että kaikki kyseiset kasvustrategiat voivat olla samaan aikaan käytössä yrityksellä. Näin on syytä olettaa myös metsäkonealalla toimivilla, vaikka edellä nostettiin esille tiettyjä kasvustrategioita.

Menestyminen

Molemmissa maissa menestymisen avaimiksi koetaan samat tekijät. Nämä tekijät ovat hyvät työntekijät, liiketaloudellinen osaaminen sekä suunnitelmallisuus. Molemmissa maissa on pula juuri osaavista työntekijöistä, mikä vaikeuttaa menestymistä. Kuten kappaleessa kolme aiemmassa tutkimuksessa mainittiin, työntekijöistä on pulaa ja kilpailua mikä voi olla myös esteenä kasvulle (Markkula 2005, Asikainen ym. 2009). Tulosten mukaan pulan ei uskota helpottavan tulevaisuudessakaan. Soirinsuo ja Mäkinen (2010) ovat myös nostaneet esille liiketaloudellisen osaamisen ja suunnitelmalisuuden kannattavuuden parantamisessa, joita tuloksissa myös saatiin.

6.4 Rahoitusmahdollisuudet

Vaikka teoriassa esitellyt rahoituslähteet sekä velkainstrumentit ovat yleisesti monipuoliset, käyttävät metsäkoneyrittäjät molemmissa maissa pankkien tai rahoitusyhtiöiden lainaamaa rahaa koneinvestointeihin. Tähän syynä voi olla se, että haastatellut

yritykset ovat jo kypsässä iässä, eivätkä ne ole enää nuoria riskisijoituksen alaisia startup-yrityksiä kuten Van Osnabrugge ja Robinsson (2000) kuvasta 10 voidaan nähdä. Sekä Suomessa että Ruotsissa on käytössä lähes täysin samanlaiset rahoituslähteet koneinvestoinneissa. Molemmissa maissa osamaksurahoitus vaikuttaa olevan käytetyin rahoitusmuoto. Koneinvestointeja on rahoitettu molemmissa maissa myös jonkin verran leasingrahoituksella. Ruotsissa myös vuokrataan koneita suoraan konekauppiaalta määräajaksi. Tulosten mukaan Suomessa on rahoitettu metsäkoneita myös kokonaan omalla pääomalla sekä vakuudellisella lainalla. Oman pääoman määrä koneinvestoinneissa vaihtelee noin 10 – 40 % välillä eli koneinvestoinnit ovat rahoitettu pääosin vieraalla pääomalla. Suomessa kaupan ohessa vanha kone toimi vaihtokohtena, joka yleensä kattoi käsirahaosuuden eli oman pääoman osuuden. Haastattelujen mukaan Ruotsissa vanhat koneet myydään yleensä itse ja niistä saatava raha käytetään uuden koneen ostossa käsirahaosuuteen. Yrityskaupoissa tai muissa investoinneissa otetaan pankilta suoraa yrityslainaa.

Suomessa rahoitusten toteutuminen eroaa Ruotsista siinä mielin, että konekauppiailla on tapana hoitaa rahoituskyselyt sekä kilpailutus. Ruotsissa rahoitukset hoidetaan pääosin itse, vaikkakin konekauppiaalta voidaan saada vaihtoehtoja rahoituksen myöntävistä rahoituslaitoksista. Molemmissa maissa rahoituksia ei kuitenkaan kilpailuteta, vaan yritykset hankkivat rahoituksen kotipankiltaan konekauppiaan kautta tai itsenäisesti. Perustana sille, että yritykset eivät kilpailuta rahoituksia, on korkojen alhainen taso sekä oman kotipankin joustavuus ja turvallisuus.

Tulevaisuudessa molemmissa maissa tullaan investoimaan metsäkoneisiin, sillä koneita täytyy uusia tietyin väliajoin. Tulosten mukaan molemmissa maissa on tarkoituksena uudistamisen lisäksi investoida koneisiin kasvattaen yritystä mahdollisuuksien rajoissa. Suomessa kasvuun tähtäävien investointien voidaan olettaa kuitenkin olevan yleisempiä kasvuhajujen ja alueurakointimallin myötä. Kappaleessa kolme esiteltiin metsäkoneiden vuosittaiset rekisteröinti määrät (Taulukko 1 ja Taulukko 2), jotka ovat molemmissa maissa nousussa. Tämä antaa myös ymmärtää, että koneinvestoinnit ovat kasvussa molemmissa maissa.

Molemmissa maissa nykyiset käytettävät rahoitusmuodot toimivat haastateltujen mukaan todella hyvin, eikä uusille rahoitustuotteille nähdä tarvetta. Osamaksurahoitusta

pidetään molemmissa maissa olennaisimpana rahoitusmuotona. Leasingrahoitus koetaan vielä uudeksi ja tuntemattomaksi, minkä harva kummassakaan maassa sitä käyttää. Uusien rahoitustuotteiden tai -mahdollisuuksien kehittäminen nähtiin molemmissa maissa irrelevanttina, sillä nykyisten rahoitustuotteiden toimivuus koetaan niin hyväksi. Molempien maiden haastatteluista nousi esille puunosto, joka voisi olla mahdollinen uusi rahoituskohde metsäkoneyrittäjälle. Sen ei nähdä kuitenkaan toimivan suuren riskin ja asiakkaan aseman vuoksi.

6.5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia eroja on Suomen ja Ruotsin metsäkoneyritysten toimintaympäristöissä ja tekijät, jotka vaikuttavat toimintaympäristöihin. Tarkoituksena oli myös selvittää, minkälaisia asiakassuhteita ja sopimuksia yrityksillä on ja onko niissä maitten välillä eroa. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää mitkä ovat metsäkonealalla käytettävät kasvustrategiat. Tavoitteena oli myös selvittää yritysten rahoitusmahdollisuudet ja heidän investointien rahoittaminen, ja onko niissä maiden välillä mahdollisesti eroja. Lisäksi tutkielman tarkoituksena oli selvittää toimialan rahoitusmahdollisuudet ja arvioida alan rahoitettavuutta sekä Suomessa että Ruotsissa.

Suomen ja Ruotsin metsäkonealan toimintaympäristö eroaa makroympäristöltään siten, että Suomeen on tulossa selvästi vahvempia investointeja metsäteollisuuteen. Näihin lukeutuvat muun muassa Äänekosken ja Varkauden jo toteutuneet investoinnit sekä mahdolliset muut investoinnit kuten Kuopion tehtaaseen panostaminen (Metsägroup 2014, Yle 2015, Finnfulp 2015). Tämän odotetaan nostavan puunkorjuun kysyntää ja lisäävän urakoiden määrää. Tulosten mukaan Ruotsiin ei ole samanlaisia panostuksia tekeillä. Molempiin maihin tulee todennäköisesti vaikuttamaan positiivisesti biotalouden megatrendi. Toimintaympäristöstä toisena erottavana teemana nousee esille alueurakointi- tai avainyrittäjämalli, joka on Suomessa käytössä, mutta tulosten mukaan sitä ei ole käytössä Ruotsissa. Se, että Suomessa metsäyhtiöt ovat alkaneet käyttämään kyseistä alueurakointimallia, jossa panostetaan yhteen alueen yrittäjään, heijastuu tuloksiin monessa teemassa. Tämä näkyi tuloksissa esimerkiksi kasvussa. Suomessa alueurakointimallin pohjalta yritykset vaikuttavat olevan kasvuhalukkaampia, sillä niiden on myös pakko kasvaa liiketoimintaansa selviytyäkseen. Tämän myötä

Suomessa nähdään toimialan ja kannattavuuden kehittyvän tulevaisuudessa myös hieman erilailla kuin Ruotsissa.

Vaikka molemmissa maissa asiakkaan asema on samanlainen eli erittäin vahva toimialalla, on se hyvä kuitenkin esitellä myös johtopäätöksissä. Asiakkaan asemalla on selvä vaikutus moneen tutkimuksen teemaan. Tulosten perusteella asiakkaana asema vaikuttaa niin Suomessa kuin Ruotsissa toimialan kehittymiseen, kasvuun sekä osittain kannattavuuteen metsäkonealalla. Ruotsissa asiakas vaikuttaa pyrkivän pitämään yrityksiä pieninä. Suomessa taas alueurakointimallin yritysten suuremmalle koolle ja kasvulle ollaan myönteisempiä kuin Ruotsissa. Kasvun myötä Suomessa odotetaan kannattavuudenkin parantuvan.

Suomen ja Ruotsin välillä asiakassuhteet eroavat tulosten pohjalta siten, että Suomessa yhdellä yrityksellä on enemmän asiakkaita. Sopimukset olivat sisällöltään pääosin samanlaisia molemmissa maissa. Niissä erona oli kuitenkin se, että Suomessa sopimukset ovat määräajalta pitempiä.

Kasvu sisälsi molemmissa maissa samoja tekijöitä, eikä varsinaisia eroja tuloksissa esiintynyt. Suomessa kuitenkin metsäkoneyrittäjät ovat kasvulle myönteisempiä, mikä tuli esille jo yllä.

Suomessa ja Ruotsissa rahoitusmahdollisuudet ovat lähestulkoon samanlaiset. Molemmissa maissa metsäkoneyritykset käyttävät koneinvestointien rahoittamiseen pääosin rahoitusyhtiöistä saatavaa lainaa, osamaksu- tai leasingrahoitusta. Vaikka metsäkoneala Suomessa vaikuttaa toimintaympäristönä hieman paremmalta rahoitettavuudeltaan, on Ruotsissa silti samat potentiaalit toimialan rahoittamiseen. Molemmissa maissa kannattavuus on heikkoa verrattuna muihin toimialoihin. Tämä ei kuitenkaan poista rahoitusten tarvetta. Koneisiin tullaan investoimaan, vaikka yrityksillä ei olisi varsinaista kasvuhallua, sillä koneita täytyy uusia ajan myötä. Puuta tullaan korjaamaan tulevaisuudessakin metsäkoneilla ja niihin tullaan investoimaan molemmissa maissa yrityskoosta tai muista tekijöistä riippumatta. Lisäksi on huomioitava, että Ruotsissa metsäkoneita myydään noin 1/3 osaa enemmän, mikä tuli esille kappaleessa kolme. Tämä lisää Ruotsin metsäkonealan rahoituspotentiaalia.

Voidaan sanoa, että tulevaisuuden näkymät ovat metsäkonealalla molemmissa maissa positiiviset verrattuna tämän hetkisiin lähtökohtiin. Toimialaa tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan megatrendi, jolla odotetaan tuovan positiivisia vaikutuksia alalle. Biotalouden trendiytymisen myötä on mahdollista, että metsäkoneala voi kehittyä tulevaisuudessa positiivisen suuntaan niin kannattavuuden kuin metsäkoneyrittäjien aseman kannalta.

6.6 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen laaja aihepiiri toi työn toteuttamiseen erilaisia haasteita. Tutkimuksesta laajan teki erityisesti Suomen ja Ruotsin välillä tehty vertailu metsäkoneiden toimintaympäristössä sekä rahoitusmahdollisuuksissa. Tämän vuoksi tutkimuksen rajaus oli tärkeää, jotta kokonaisuus pysyi hallittavana. Koska aihe oli laaja, toi se myös haasteita tutkimuskysymyksiin liitettävän teorian valintaan. Tutkimukseen valikoidut teoriat muodostuivat käsiteltävien teemojen pohjalta. Valikoidut teoriat ovat sovellettavissa moniin muihinkin tutkimusaiheisiin, sillä niiden avulla pystytään selittämään laaja-alaisesti liiketaloudellisia prosesseja. Vaikka teoriat ovat laaja-alaisia, soveltuivat ne hyvin myös selittämään tämän tutkimuksen tuloksia.

Laadullisen menetelmän hyödyntäminen tutkimuksessa oli onnistunut valinta, sillä sen avulla pystyttiin tuomaan esiin haastateltujen oma kokemusmaailma käsiteltävistä teemoista. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa numeerista tai yleistettävää tietoa, vaan yksityiskohtaisempaa informaatiota metsäkonealalla toimivien toimintaympäristöstä ja rahoitusmahdollisuuksista, oli laadullinen tutkimusmenetelmä sopivin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, s. 184-185) mukaan haastatteluista saadun aineiston luotettavuus perustuu laatuun. Laatu parantaa se, että haastatteluiden litterointi suoritetaan nopealla aikataululla haastatteluiden jälkeen. Vaikka haastattelut toteutettiin tutkimuksessa kahden kuukauden aikana elo-syyskuussa 2015, litteroitiin jokainen yksittäinen haastattelu viikon sisällä haastattelutapahtumasta. Tämän myötä haastattelijalla oli haastattelutilanne vielä tuoreessa muistissa. Laatuun ja täten luotettavuuteen on tutkimuksessa panostettu myös hyvällä haastattelurungon suunnittelulla ja onnistuneella nauhoittamisella. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös osana tutkijan tekemät tulkinnat haastatteluaineistosta ja haastatteluista. Kanasen (2014, s. 151) mukaan

laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tärkeä tarkastella objektiivisuuttaan, koska tutkija tekee erilaisia valintoja tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa tutkija on valinnut itse muun muassa haastattelukysymykset, aineiston keruu- sekä analyysimenetelmän. Vaikka Ruotsista saadut tulokset jouduttiin kääntämään raportointia varten suomen kielelle, on raportointi ollut silti luotettavaa. Apuna ruotsin kielisen aineiston kääntämisessä on käytetty tulkkia.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti pankeissa ja rahoitusyhtiöissä. Tulosten perusteella metsäkoneala on molemmissa maissa rahoitettavuudeltaan potentiaalinen, mikä tekee levittäytymisen toiseen maahan mahdolliseksi vaihtoehdoksi. Tutkimus toi myös esiin yleistä tietoa Ruotsin ja Suomen metsäkonealan samanlaisuuksista ja eroista, mitä voidaan hyödyntää alalla eri toimijoiden keskuudessa. Esimerkiksi, jos Suomalainen metsäkoneyritys haluaisi laajentua Ruotsiin. Suomea ja Ruotsia vertailevia tuloksia voitaisiin hyödyntää myös metsäyhtiössä sekä metsäalalla yleisesti. Esimerkkinä olisi alueurakointimalli, jota voisi olla hyvä mieltä myös Ruotsin metsäyhtiöissä metsäkonealan kehittymisen kannalta. Tutkimus tuo tuloksien pohjalta myös yleistietoa metsäkonealasta, jota voi hyödyntää metsäsektorilla toimivat tekijät niin yksityisestä metsänomistajasta aina korkeimpiin päättäjiin.

Tällä hetkellä metsäkoneala on murroksessa koko metsäsektorin ohella. Metsäteollisuus kehittyy ja kehittää uusia tuotteita, joita ei ollut vielä kymmenen vuotta sitten. Myös metsäkonealan tulee pysyä mukana kehityksessä, sillä metsäkoneyritykset ovat keskeinen osa puuhuoltoa sekä Suomessa että Ruotsissa. Tulevaisuudessa voitaisiinkin tutkia syvemmin megatrendien kuten biotalouden vaikutusta metsäkonealaan. Toimialan kehitystä on olennaista tutkia tulevaisuudessa, sillä tulosten mukaan metsäkoneala on vahvassa muutoksessa tällä hetkellä etenkin Suomessa. Myös metsäkonealan vertaileva tutkimus eri maiden välillä voisi tuoda informaatiota, jota eri toimijat voisivat hyödyntää. Metsätehon (2015b) Tehokas puuhuolto 2025 -visio on noussut esiin myös tämän syksyn 2015 aikana. Olisi hyvä tutkia minkälaisia vaikutuksia kyseisellä visiolla voi olla metsäkonealaan ja yksittäisiin metsäkoneyrityksiin.

LÄHTEET

Allabolag.se. 2015. Ruotsin yritysrekisteri. [Viitattu 19.5.2015] <http://www.allabolag.se/what/Drivning>.

Ansoff, H. I. 1957. Strategies for diversification. *Harvard business review* 35(5): 113-124 s.

Asikainen, A. 2009. Metsäkonesektorin nykytila ja tulevaisuus. Metla, Vantaa. 1 verkkojulkaisu. 48 s.

Cannon, J. P. ja Perreault, Jr. W. D. P. 1999. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research* 36(4): 439-460.

Eriksson, H. ja Kreij, E. 2004. Möjliga strategier för Holmens framtida skogsägande - med avseende på virkesmarkandens historiska och framtida utveckling. Examensarbeten.

Eriksson, M. ja Lindroos, O. 2011. Customer-percieved value in forest harvesting operations. 34th Council on Forest Engineering, June 12-15, 2011, Quebec City (Quebec).

Eriksson, M. ja Lindroos, O. 2014. Productivity of harvesters and forwarders in CTL operations in northern sweden based on large follow-up datasets. *International Journal of Forest Engineering* 25(3): 179-200.

Eriksson, M., LeBel, L. ja Lindroos, O. 2015. Management of outsourced forest harvesting operations for better customer-contractor alignment. *Forest Policy and Economics* 53(0): 45-55.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. p. painos. Vastapaino, Tampere. 268 s.

Finnfulp. 2015. <http://www.finnpulp.fi/>. [Viitattu 12.11.2015]

Gereffi, G., Humphrey, J. ja Sturgeon, T. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12(1): 78-104.

Grant, R. M. 2002. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. 4th ed. painos. Blackwell Publishers, Malden, MA. xii, 551 s.

Hänninen, R., Katila, P. ja Västilä, S. 2013. Megatrendit muuttavat suomen metsäalaa. 4675-678.

Hänninen, R., Viitanen, J., Toivonen, R., ja Järvinen E. 2007. Metsäsektorin suhdanneennusteet ja niiden hyödyntäminen. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2007.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki. 213 s.

- Högnäs, T. 2003. Ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen metsäalan konetyö- ja kuljetusurakoinnissa. Helsingin yliopiston metsävarojen käytön laitoksen julkaisuja 32. Helsingin yliopisto, Helsinki. 39 s.
- Högnäs, T. 2000a. Kohti kumppanuutta metsäalan konetyö- ja kuljetusurakoinnissa: vaihdantakustannusteoriaan perustuva tarkastelu. Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja 28. Metsähallitus, Vantaa. 143 s.
- Högnäs, T. 2000b. Towards supplier partnerships in timber harvesting and transportation. Metsähallitus. Forestry publications of Metsähallitus; 37 Vantaa. 45 s.
- Hultåker, O. 2006. Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen. Fakta. Skog, 2006:12. SLU, Uppsala. 4 s.
- Hultåker, O. ja Bohlin, F. 2004. Developing the Business: Logging Contractors' Strategic Choices for Profitability and Work Environment. Scandinavian Forest Economics: 13.
- Hultåker, O., Bohlin, F. & Gellerstedt. 2003. Ny entreprenad i skogen : bredda för bättre arbetsmiljö och lönsamhet - New entrepreneurship in forestry : diversifying for better work environment and profitability. Sveriges lantbruksuniv, Uppsala. 111 s.
- Järvinen, V. ja Jaakkola, S. 2012. Metsäkoneyrittysten tulokunto on heikentynyt. TTS, Rajamäki. 4 s.
- Johnson, G. ja Scholes, K. 2002. Exploring corporate strategy. 6th ed. painos. Financial Times Prentice Hall, Harlow. 607 s.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. 169 s.
- Koneyrittäjät. 2015a. <http://www.koneyrittajat.fi/?id=56>. [Viitattu 11.5.2015]
- Koneyrittäjät. 2015b. Koneyrittäjät –ajankohtaiskatsaus. Tiedotustilaisuus Joensuu 16.10.2015. http://www.koneyrittajat.fi/ajankohtaista/Ajankohtaista_konetyoaloilla_102015.pdf. [Viitattu. 26.12.2015].
- Kuratko, D. F. ja Hodgetts, R. M. 2004. Entrepreneurship: theory, process, practice. 6. ed. Thomson, Mason, Ohio. xxi, 866 s.
- Käyhkö, A. 2015. Metsätyökoneet Suomessa. Kustantaja Laaksonen, Helsinki. 192 s.
- Lappalainen, M. 2009. Kotimaisen puunhankinnan Tulevaisuuden liiketoimintamallit -tutkimushanke : loppuraportti. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä. 27 s s.
- Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. Examensarbeten SLU, Institutionen för skogens produkter, Second cycle, A1E. Uppsala: SLU, Dept. of Forest Products.

Leminen, S. ja Westerlund, M. 2008. Pk-yritysten kasvustrategiat. Haaga-Helia Puheenvuoroja: 27-40 s.

Mäkinen, P. 2007. Onko metsäkoneyrityksillä resursseja kannattavaan kasvuun? Työtehdoseura, Rajamäki. 4 s.

Mäkinen, P. 1993. Metsäkoneyrittämisen menestystekijät. Metsäntutkimuslaitos, Helsinki. 23 s.

Mäkinen, P. 1988. Metsäkoneurakoitsija yrittäjänä. Metsäntutkimuslaitos, Hki. 37 s.

Manner, V. ja Järvinen, V. 2013. Metsäkoneyritysten tulostaso oli keho vuonna 2012. TTS, Rajamäki. 4 s.

Markkula, V. 2005. Metsäalan yrittämisen liiketoimintaympäristö : alan toimijat ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, Helsinki. 1 verkkojulkaisu s.

Martikainen, T. ja Martikainen, M. 2002. Rahoituksen perusteet. WSOY (5.painos). 189 s.

Metsägroup. 2014. <http://biotuotetehdas.fi>. [Viitattu 12.11.2015]

Metsätilastollinen vuosikirja. 2014. Metsäntutkimuslaitos, Helsinki.

Metsäteho. 2015a. Metsätehon tuloskalvosarja 7a/2015. http://www.metsateho.fi/wp-content/uploads/Tuloskalvosarja_2015_07a_Puunkorjuu_ja_kaukokuljetus_vuonna_2014_ms.pdf

Metsäteho 2015b. Tehokas puuhuolto 2025- julkaisu. http://www.metsateho.fi/wp-content/uploads/2015/03/Tehokas_puuhuolto_2025_web.pdf.

Metsätrans. 2015. 18. Vuosikerta N:o 1 maaliskuu 2015.

Moilanen, P. ja Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Juhani Aaltonen ja Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 44—67 s.

Niléhn, A. 2014. Fler registrerade skotare behöver inte längre bero på konjunkturen. <http://www.nilehnteknik.se/registrerade-skotare-bero-konjunkturen/>. [Viitattu 11.9.2015]

Niskanen, J. ja Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7. uud. painos. Edita, Helsinki. 460 s.

Norin, K ja Karlsson, A. 2010. Så arbetar en vinnare - djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer. 11(Resultat från Skogforstk): 1.

- Norin, K. 2002. Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket : en diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling = Forestry-contractor services - buying and selling : a discussion of business approaches that support developments in logging systems. SkogForsk, Uppsala. 31 s s.
- Penttinen, M., Mikkola, J. & Rummukainen, A. 2009a. Profitability of wood harvesting enterprises. Metla, Vantaa. 1 verkkojulkaisu s.
- Penttinen, M., Rummukainen, A., Mikkola, J. & Tikakoski, S. 2009b. Economic prerequisites of rural forest machine enterprises. Economic Science for Rural Development, Proceedings (18): 62-68.
- Penttinen, M., Rummukainen, A. & Mikkola, J. 2011. Profitability, liquidity and solvency of wood harvesting contractors in finland. Small-Scale Forestry 10(2): 211-229.
- Perlinge, A. 1992. Skogsbrukets tekniska utveckling under 100 år. Nordiska museet, Stockholm. 119 s s.
- Porter, M. E. ja Väisänen, T. 1993?. Strategia kilpailutilanteessa : toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 4. p. painos. Rastor, Helsinki. 430, 1 s s.
- QuickMBA. 2010. Ansoff Matrix. <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>. [Viitattu 27.7.2015]
- RapidBI. 2015. PESTLE analysis tool. <https://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/#.VnE98EqLRD8>. [Viitattu 1.12.2015]
- Rantala, S. 2011. Metsäkoulu. 7. tark. ja uud. p. painos. Metsäkustannus, Helsinki. 287 s.
- Rieppo, K., Jouhiaho, A. ja Kettunen, A. 2008. Metsä- ja puualan pienyritysten toimialakatsauksesta perusteet tutkimus- ja kehitysohjelmalle. Työtehoseura, Rajamäki. 6 s.
- Rummukainen, A., Brogt, T. ja Kastenholz, E. 2006. Challenges for forestry contractors: Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. In: Niskanen (Ed.). Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Faculty of Forestry, University of Joensuu. Research notes 169. 149-174 s.
- Rummukainen, A., Penttinen, M., Mikkola, J., Tikakoski, S. ja Dahlin, B. 2014. Puunhankinnan palveluliiketoiminnan kannattavuuden kehittäminen. Metlan työraportteja 289: 153-163 s.
- SkogsElmia. 2015. Swedish forwarder registrations in 2014: A shift at the top and strong growth for small forest machines. [Viitattu 18.5.2015]. <http://www.mynewsdesk.com/uk/elmia/pressreleases/swedish-forwarder-registrations-in-2014-a-shift-at-the-top-and-strong-growth-for-small-forest-machines-1109066>.

Skogsentreprenören. 2014. N:o 4. http://issuu.com/dynamo/docs/smf_04_2014_web. [Viitattu 18.5.2015]

Skogs Industrierna. 2012. http://www.forestindustries.se/documentation/statistics_ppt_files/swedish-forests_2/ownership_of_forest_land. [Viitattu 12.5.2015].

Skogsstyrelsen, The Swedish Forest Agency. 2012. Roundwood prices in Sweden. <http://www.metla.fi/metinfo/tilasto/laatu/roundwood-sweden.htm>. [Viitattu 28.12.2015]

Skogsstyrelsen, The Swedish Forest Agency. Skogsstatistisk årsbok. 2014. Swedish statistical yearbook of forestry. 2014.

Soirinsuo, J. 2012. Growth and profitability of logging and transportation in wood procurement companies in Finland : What strategies and entrepreneurs are needed for profitable growth?

Soirinsuo, J. 2009. Growth and economies of scale among timber haulage companies. The dynamism of small business theory, practice and policy : [proceedings of] the 2009 ICSB conference june 21-24, 2009, coex, seoul, korea.

Soirinsuo, J. ja Mäkinen, P. 2008. Kasvu palkitsee hyvin hoidettuja yrityksiä. Koneyrityksiä. koneyritysalojen ammattilehti (2008 : 6): 27-28.

Soirinsuo, J. ja Mäkinen, P. 2009. Kannattavan kasvun avaimet metsäkonealalla. Työtehoseura, Rajamäki. 4 s.

Soirinsuo, J. ja Mäkinen, P. 2010. Kannattava kasvu ei ole päämäärätöntä. TTS tutkimus, Rajamäki. 4 s.

Suomen Pankki. 2015. http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/Pages/tilastot_markkina-ja_hallinnolliset_korot_viitekorot_chrt_fi.aspx. [Viitattu 7.7.2015].

Sääf, M. ja Norrby, B. 2014. The communication process between contractors and clients - A swedish case study. (Skogforsk, The Forestry Research Institute of Sweden):

Thor, M. ja Thorsén, Å. 2014. Effektivt skogsbruk - ett långsiktigt miljöarbete. 91(Skogforsk):

Tilastokeskus. 2013. Metsäalan kone- ja autokustannusindeksi Mekki 2010 = 100. http://tilastokeskus.fi/til/mekki/mekki_2013-10-14_men_001.pdf

Tilastokeskus. PK-yritys. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. [Viitattu 20.10.2015].

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. painos. Tammi, Helsinki. 182 s.

Van Osnabrugge, M. ja Robinson, R. 2000. Angel Investing (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). 37.

Yle. 2015. http://yle.fi/uutiset/stora_ensolta_suurinvestointi_varkauteen_luvassa_jopa_150_tyopaikkaa/7781402. [Viitattu 12.11.2015]

Öljy ja Bio polttoaineala. 2015. <http://www.oil.fi/fi/tilastot-1-hinnat-ja-verot/15-raa-kaoljyn-ja-oljytuotteiden-hintakehitys>. [Viitattu 7.7.2015].

LIITTEET

Liite 1. Suomenkielinen saatekirje Suomessa haastateltaville metsäkoneyrittäjille

Hyvä mahdollinen haastateltava,

Olen maisterivaiheen opiskelija metsätieteiden laitoksella Helsingin Yliopistossa. Teen Pro Gradu -tutkielmaa Suomen ja Ruotsin metsäkoneyrittäjien toimintaympäristöstä ja investointien rahoitusmahdollisuuksista alalla. Tutkielmassa selvitän, minkälaisia ovat ympäristöt, joissa metsäkoneyrittäjät toimivat ja kuinka ympäristöt ovat muuttuneet. Tarkoituksena on myös selvittää Suomen ja Ruotsin metsäkonealan eroja. Tutkimustani varten haastattelen noin viittä metsäkoneyrittäjää Suomessa ja Ruotsissa (yhteensä noin kymmentä). Haastattelut tullaan toteuttamaan teemahaastatteluina. Haastattelussa käsiteltävät teemat liittyvät seuraaviin aiheisiin:

- Toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät sisältäen toimialan ulkoiset, sisäiset sekä kilpailutekijät
- Liikesuhteiden ja sopimusten piirteet metsäkoneyrityksen ja asiakkaiden välillä
- Yrityksen kasvu ja menestyminen alalla
- Rahoitusmahdollisuudet alalla

Haastattelut toteutetaan ennalta sovitussa paikassa, jossa haastatteluiden nauhoittaminen on mahdollista. Jokainen haastattelu kestää kokonaisuudessaan noin yhden tunnin ajan. Haastattelut toteutetaan loppukesän ja syksyn 2015 aikana ja niiden ajankohta sovitaan haastateltavan kanssa hyvissä ajoin. Haastattelutilanteet äänitetään aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Äänimateriaali hävitetään välittömästi aineiston käsittelyn jälkeen. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja niihin osallistuvat henkilöt ja yritykset pysyvät nimettöminä koko tutkimusprosessin ajan.

Mikäli sinulla on mahdollisuus antaa panoksesi tutkimukseen toivoisin, että otat minuun yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen antti.i.kettunen@helsinki.fi tai puhelimitse numeroon 040-3503958, niin sovitaan sinulle sopiva haastatteluajankohta.

Tutkielmani valmistuu loppusyksystä 2015, jolloin se on mahdollisesti saatavilla Helsingin Yliopiston e-thesis palvelusta. Mikäli teille herää kysymyksiä Pro Gradu -tutkielmastani, vastaan niihin mielelläni sähköpostitse antti.i.kettunen@helsinki.fi

Kiitos yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Antti Kettunen

Helsingissä 25.7.2015

Liite 2. Englanninkielinen saatekirje Ruotsissa haastateltaville metsäkoneyrittäjille

Good possible Interviewee,

I am a Master's degree student from the Department of Forest Sciences, University of Helsinki, Finland. I am doing my Master's thesis about Finnish and Swedish Forest machine contractors' operating environment and the opportunities for investment financing in the field. In the study I seek to explain the kind of environment contractors are working in, and how the operating environment has changed during time. I also aim to clarify the differences between the operating environments in Finland and Sweden. I will interview approximately five entrepreneurs in each country (a total amount approx. 10). The interviews will be carried out as theme interviews regarding the following topics:

- Factors affecting the operating environment including external, internal, and competitive factors
- Business relations and features of the contracts between forest machine contractor and its clients
- Company's growth and success in the field
- Funding/financial opportunities in the field

The interviews will be carried out at pre-agreed locations, where it is possible to record the interviews. If possible, the interviews will be conducted via video chat because of the lack of time and money. Interviews will be held mainly in English. Conducting each interview will take about one hour. The interview will be carried out during the late summer and autumn of 2015. The date of the interview will be agreed upon with the interviewee well before the interview. Interviews will be recorded in order to facilitate the processing of the material. Sound material will be destroyed immediately after handling the material. The interviews are confidential and the persons or companies involved will remain anonymous throughout the research process.

If you have the opportunity to take part in this research, I hope that you will contact me by email: antti.i.kettunen@helsinki.fi or by telephone: +358403503958 to find you a suitable time for an interview. The thesis will be completed by late autumn of 2015, after which it will be available in the University of Helsinki e-thesis site. If you have questions about the Master's thesis, I will happily answer them by e-mail antti.i.kettunen@helsinki.fi.

Thank you for your cooperation!

Sincerely
Antti Kettunen
Helsinki 25.7.2015

Teemahaastattelurunko

Metsäkoneyrityksien haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina.

Yrityksen taustatiedot (yrittäjä kertoo vapaasti)

- Yrityksen tausta
- Haastateltavan rooli yrityksessä
- Yrityksen ikä
- Yrityksen koko (työntekijät, liikevaihto, tulos menneinä vuosina?)
- Yhtiömuoto
- Omistajat
- Yrityksen tarjoamat palvelut
- Yrityksen tämän hetkinen tilanne sekä toiminnan kehittyminen

Teemat:

1. Toimintaympäristö

Makrotekijät (Nämä lyhyesti)

- Onko toimintaympäristössä tapahtunut poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä tai laillisia uudistuksia, jotka ovat vaikuttaneet tai koet, että tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan lähitulevaisuudessa?
 - Onko tämän hetkiselällä globaalilla talouden tilanteella ollut vaikutusta?
 - Onko teknologian osalta ollut merkittäviä uudistuksia, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan?
 - Onko poliittisilla tai lainsäädännölliset muutoksilla ollut suoranoista vaikutusta yrityksen toimintaan? (EU:n tiukentuneet ympäristölait)
- Onko metsäteollisuudessa tullut tai tulossa mittaavia investointeja, jotka ovat vaikuttaneet toimialaan tai yritykseen?

Toimiala (Mitä mieltä toimialasta? Metsäkoneala.)

- Kerro lyhyesti korjuuketjun eteneminen puun myyjästä loppuasiakkaaseen. Onko korjuuketjussa eroavaisuuksia tai tapahtunut muutoksia?
- Minkälainen tilanne toimialalla on tällä hetkellä? (Kysyntä vs. tarjonta)
- Mihin ja miten toimiala ovat kehittymässä?
- Miten toimialan kannattavuus on kehittynyt? Miten koet kannattavuuden kehittyvän tulevaisuudessa?
- Onko toimialalla kehittynyt tai kehittymässä uusia liiketoimintamalleja kannattavuuden parantamiseksi?
- Minkälainen on konekauppiaiden asema markkinoilla?
- Asiakkaiden asema?

Kilpailijat (entä kilpailijat)

- Minkälainen on kilpailutilanne toimialalla?
- Mistä ja miten kilpaillaan?
- Keiden kanssa kilpaillaan?
- Miten kilpailu on muuttunut? Miten?
- Mihin näet kilpailun muuttuvan tulevaisuudessa?

2. Liikesuhteet ja sopimukset asiakkaiden-toimittajien välillä

Suhteet (kerro asiakassuhteista)

- Minkälaisia asiakassuhteita yrityksellä on?
 - Monta urakanantajaa?
- Oletko tyytyväinen asiakassuhteeseen (miksi /miksi et)?
- Miten asiakassuhteita ylläpidetään?
 - Informaation vaihto
 - Toiminnan yhtenäistäminen
 - Normit
 - Mukautuminen asiakkaan toimintaan
- Pyritäänkö asiakassuhteita kehittämään? (miten?)

Sopimukset (kerro toimeksiantosopimuksista)

- Miten sopimukset ovat toteutettu (synty, valmistelu, viimeistely)?
- Minkälaisia ovat yrityksen ja asiakkaan välillä solmitut sopimukset?
- Minkälainen merkitys sopimuksilla on (esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen saannissa)?

3. Yrityksen kasvu ja menestyminen alalla

- Onko yrityksen koko kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana?
 - Kuinka yritys on kasvattanut itseään (kasvustrategia)?
- Onko yrityksellä kasvuhaluja tulevaisuudessa?
- Millaisia kasvustrategioita on havaittavissa toimialalla?

- Mitkä tekijät ovat avain menestymiseen alalla?
 - Minkälainen on ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja sen merkitys yrityksen menestykselle?

4. Rahoitusmahdollisuudet

- Miten yritys on rahoittanut investointinsa?
 - Oman pääoman / vieraan pääoman osuudet?
- Millaisia rahoituksen lähteitä on käytetty (vieraan pääoman lähteet)?
 - Kerro ulkopuolisen rahoituksen toteutuksesta mm. tarjousten hankkiminen ja kilpailutus

- Onko yritys tekemässä investointeja lyhyellä aikavälillä?
 - Onko yrityksellä tarkoitus käyttää ulkopuolisia rahoituslähteitä? (kehityssuunta ulkopuolisessa rahoituksessa).
- Vastaavatko tämän hetkiset tarjolla olevat rahoituksen lähteet yrityksen tarpeita?
 - Miten ulkopuolisia rahoitus lähteitä tulisi kehittää tulevaisuudessa?
 - Uusi rahoitustuote?

Liite 4. Teemahaastattelurunko englanniksi.

Interview questions in English (for forest machine entrepreneurs / enterprises)

Background information of the company/enterprise (in own words)

- Little background of the company
- Age of the company
- Interviewees' own role in the company
- Size of the company (employees, turnover, etc.)
- Company type (Plc, etc.)
- Owners
- What services/products company offers?
- Current situation and future development of own business

Themes:

1. Operational environment

Macro-factors

- Have there happened any political, economic, social, technologic, environmental or legal reforms that have affected or will affect in future to the operational environment of forest machine entrepreneurs?
 - Has current global economic situation affected to the business?
 - Have there been new innovations in technology that has affected to the business?
 - Have politics or new laws had straight effect to the business? (EU environment laws?)
- Have there been major investments in forest industry that have also affected to forest machine industry?

Industry (field of business)

- Tell me shortly about the supply chain (process from seller to customer). Are there any differences, has it change during time?
- Current situation in the industry (demand vs. supply)?
- To where and how is industry developing?
- Is industry profitable? How has profitability developed? How do you think profitability is going to develop in the future?
- Has there (been) formed any new business models or has there been developing of new business models for better profitability?
- What is the position or role of the machine retailers in the industry?
- How about customers?

Competition & Competitors

- Describe the competition situation in the industry.
- What are the competitive factors and how does competition appear?
- Against who?
- Has competition changed? How?
- How do you think competition is going to change in future?

2. Business relations and contracts in the industry

Business relations with customers

- What kind of customer-relationships company has?
- Are you satisfied with the relationships? Why or why not?
- How customer-relationships are managed?
 - Change of information
 - Operational linkages
 - Norms and standards
 - Adaption to customers processes
- How customer-relationships are developed?

Contracts

- How contracts are executed? (step-by-step)
- What does the contract between company and customer include? (prises, rules, etc?)
- What is the meaning/importance of the contract? (external funds/finance)

3. Growth and success

- Has company growth in past five years?

- What has been the growth strategy? (How has company grown itself?)
- Has company interest to grow in near future?
- What kind of growth strategies can be observed in the industry?
- What are the main factors to success in the industry?

4. **Financial**

- How company has funded its' investments?
- What kind of capital (finance) sources company has used? (Where are the funds from?)
 - If company has used external sources of capital, how has the process been materialized? (The process of offers, racing the prices, machine retailers etc?)
- Is company going to make investments in short term? Longer term?
 - How are these investments going to be funded? (Bank loans or?)
- Are the current debt instruments well structured for company?
 - How could these be developed in the future?
 - New financial product?