

# METSÄPALVELUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN

Toimintaedellytysten parantaminen yhteistyöllä

Pekka Ylipiessa

Opinnäytetyö  
Tekniikan ja luonnonvara-ala  
Teollisuuden ekosysteemien johtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

2018

Tekniikan ja luonnonvara-ala  
Teollisuuden ekosysteemien johtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

---

|                            |   |              |      |
|----------------------------|---|--------------|------|
| <b>Tekijä</b>              | Pekka Ylpiessa  | <b>Vuosi</b> | 2018 |
| <b>Ohjaajat</b>            | FT Soili Mäkimurto-Koivumaa,<br>KTM Arto Ojutkangas                                       |              |      |
| <b>Toimeksiantaja</b>      | METO yrittäjät ry   |              |      |
| <b>Työn nimi</b>           | Metsäpalveluyritysten verkostoituminen,<br>toimintaedellytysten parantaminen yhteistyöllä |              |      |
| <b>Sivu- ja liitemäärä</b> | 61 + 4  |              |      |

---

Opinnäytetyössä tutkittiin mikrokokoisten ja pk-metsäpalveluyritysten verkostoitumisen edellytyksiä ja tarvetta. Ydinajatuksena oli selvittää, voidaanko verkottamalla oman alan yritysten kanssa parantaa toimintamahdollisuuksia.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, ja kohdejoukko oli METO -yrittäjät ry:n jäsenyritykset (135 kpl). Metodina oli sähköinen kysely (Webropol). Kyselyyn saatiin 35 vastausta (~ 30% vastaaja-aktiivisuus). Vastauksia tuli melko tasaisesti eri puolilta maata. Kysymykset koskivat muun muassa yrittäjien verkottumishalukkuutta, pelkoja, odotuksia ja toiveita. Vastaajia pyrittiin tyypittelemään erilaisilla taustoittavilla kysymyksillä, kuten vastaajan ikä, yrityksen sijainti, liikevaihto ja henkilöstö. Kyselyn vastaukset luettiin huolellisesti läpi ja vastauksia analysoitiin teoriaohjaavaasti ja kvantitatiivisesti.

Tutkimuksen tuloksena voitiin laatia tyyppivastaajan profiili. Hän on yksityinen elinkeinonharjoittaja, jonka työvoima oli 1–5 henkilöä ja liikevaihtoa alle miljoona euroa vuodessa. Kyselyn perusteella metsäyrittäjä haluaa verkostoitua, mutta ei liittyisi verkkoon suin päin. Verkosta hän odottaa hyötyvänsä taloudellisesti ja ammatillisesti – lisäävän myyntiään, hankkivansa uutta tekniikkaa ja työtapoja. Verkon hän haluaa kokea win-win -tilanteeksi. Pahimpina esteinä verkottumiselle hän pitää yrittäjien ennakkoluuloisuutta ja ikää, kiirettä omassa työssään. Valtiovallan pitäisi hänen mukaansa tukea enemmän verkottumista, mutta toisaalta siihen ei pitäisi käyttää julkista rahaa.

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin markkinointiverkon malli metsäyrittäjille.

Asiasanat                      verkostoituminen, verkostotalous, metsäyrittäjyys,  
pk- ja mikroyritykset

Technology and Natural Resources  
Management of Industrial Ecosystems  
Master of Engineering

---

|                          |  |      |      |
|--------------------------|--|------|------|
| <b>Author(s)</b>         | Pekka Ylipiessa  | Year | 2018 |
| <b>Supervisor(s)</b>     | Ms. Soili Mäkimurto-Koivumaa, Ph.D. and Mr. Arto Ojukangas, MSc (PA) |      |      |
| <b>Commissioned by</b>   | METO Entrepreneurs Association                                       |      |      |
| <b>Subject of thesis</b> | Networking of Forestry Companies                                     |      |      |
| <b>Number of pages</b>   | 61 + 4   |      |      |

---

The need for networking in micro-sized and small-scale forestry companies was studied in this thesis. The basic idea behind everything was to find out how networking can be done – how can networking between the companies of the same field increase business opportunities. This research is a case study by nature and the target group was the member companies of the METO Entrepreneurs Association (in total 135 members). The research method was an electronic survey (Webropol). 35 responses (~ 30% respondent activity) were received. The answers came quite evenly from different corners of the country.

The questions concerned, among other things, the entrepreneurial networking, fears, expectations and hopes. Respondents were also asked background questions such as the respondent age, company location, turnover and number of employees. This was done to classify the respondents around a particular parameter. Due to the small number of respondents, this was not entirely successful. The questionnaire replies were carefully read through and the answers were analyzed theoretically and quantitatively.

As a result of the survey, a profile of a typical forestry entrepreneur could be drawn up. A typical respondent is a private trader with a staff of 1-5 and an annual turnover less than one million euros. In the light of the questionnaire, a forestry entrepreneur wants to network but does not connect to the net without some consideration. He/she expects to benefit from the network economically and professionally - to increase his/her sales, to acquire new technology and working methods. He/she wants to see the network as a win-win situation. As the worst obstacles to networking, he/she considers entrepreneurs' prejudice and age, hurry in their own work and the lack of network leaders. According to him/her, the government should support more networking, but on the other hand, public money should not be used for helping networking.

Based on the results of this research, a model for the market network was developed for forestry entrepreneurs.

Key words                      network, network economy, forestry entrepreneurship, SME, micro-sized companies

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 1  |
| 1.1   | Aihe ja aiheen valinta.....  | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma .....                           | 2  |
| 1.3   | Kysymyksenasettelu .....   | 2  |
| 1.4   | Aineiston keruu .....  | 3  |
| 1.5   | Opinnäytetyön tavoite .....  | 3  |
| 1.6   | Toimeksiantaja .....   | 3  |
| 1.7   | Opinnäyteraportin rakenne .....  | 4  |
| 2     | METSÄYRITTÄJYYS, METSÄPOLIITTISET OHJELMAT,<br>TUOTTEISTAMINEN .....     | 5  |
| 2.1   | Tietoperusta.....  | 5  |
| 2.2   | Aihetta sivuava aiempi tutkimus .....                                    | 5  |
| 2.3   | Yrittäjyyden määritelmä .....  | 6  |
| 2.4   | Metsäyritys .....  | 9  |
| 2.4.1 | Metsäyrittäjien toimintaympäristö, tulevaisuus ja tavoitteet .....       | 9  |
| 2.4.2 | Metsäpoliittisten ohjelmien käytännön toteutus .....                     | 11 |
| 2.4.3 | Suomalainen metsäyrittäjyys .....  | 12 |
| 2.4.4 | Metsäyrittäjien alueellinen sijoittuminen ja työpaikat .....             | 14 |
| 2.4.5 | Maaseudun monialayrittäjyys .....  | 17 |
| 2.5   | Tuotteistaminen ja brändi yritystoiminnan vauhdittajina.....             | 17 |
| 3     | VERKOSTOT YRITYSMAAILMASSA .....   | 20 |
| 3.1   | Verkostotyypit .....   | 20 |
| 3.2   | Verkossa viipyminen ja aktiivisuus – pysyvä tai tilapäinen olotila ..... | 23 |
| 3.3   | Verkoston vetäjä, kärkiyritys tai veturi.....                            | 25 |
| 4     | TUTKIMUKSEN LUONNE JA KÄYTETYT MENETELMÄT .....                          | 27 |
| 4.1   | Tutkimusote ja -menetelmä .....  | 27 |
| 4.2   | Sähköinen kysely aineistonkeruumetodina .....                            | 28 |
| 4.3   | Kerätyn aineiston analysointi .....                                      | 30 |
| 5     | TUTKIMUSTULOKSET.....  | 31 |
| 5.1   | Kyselyn lähettäminen ja siihen vastaaminen .....                         | 31 |
| 5.2   | Vastaajien taustatietoja.....  | 31 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.3   | Palvelutuotannon jakauma .....  | 33 |
| 5.4   | Verkostoitumista koskevat kysymykset.....   | 35 |
| 5.5   | Yrittäjien verkostoitumiskokemukset.....  | 38 |
| 5.5.1 | Tulevaisuus .....   | 39 |
| 5.5.2 | Avoin kysymys.....  | 41 |
| 5.5.3 | Tyytyväisyys yrittäjien edunvalvontaan.....   | 42 |
| 5.6   | Havaintoja tutkimustuloksista .....   | 43 |
| 5.7   | Tyypivastaja.....   | 43 |
| 5.7.1 | Verkostoitumista kokeilemattomat vastaajat.....   | 45 |
| 5.8   | Havaintoja ja yhtymäkohtia verrattuna asiaa sivuavaan aiempiin tutkimuksiin ja teoriataustaan ..... | 46 |
| 5.9   | Tutkimuksellisen luotettavuuden toteaminen .....  | 48 |
| 5.9.1 | Ennakoasenteet tutkimuksen luotettavuuden kannalta.....   | 51 |
| 5.9.2 | Ryhmään kuuluminen ja tutkimuksen luotettavuus.....   | 52 |
| 5.10  | Tämän opinnäytetyön luotettavuus ja käyttökelpoisuus.....   | 52 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 54 |
| 6.1   | Yhteistyöhön suhtaudutaan myönteisesti .....  | 54 |
| 6.2   | Oman oppimisen pohdinta.....  | 55 |
| 6.3   | Jatkotutkimusehdotus .....  | 55 |
|       | LÄHTEET.....  | 57 |
|       | LIITTEET .....  | 62 |

## TAULUKKOLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. Metsätalous- ja puunkorjuuyritysten toimipaikat Suomessa 2013-2014-2015 (SVT 2017a) ..... | 15 |
| Taulukko 2. Metsätalous- ja puunkorjuuyritysten henkilöstö 2013–2014–2015 (SVT 2017a) .....           | 16 |
| Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden yritysten palvelumuotojen jakauma (kysymykset 7–9).....             | 34 |
| Taulukko 4. Verkostoväittämiä (kysymys nro 11).....   | 36 |
| Taulukko 5. Verkostoväittämiä II (kysymys nro 14).....  | 37 |

## KUVIOLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Verkostoitumista haittaavia tekijöitä (kysymys nro 18) .....         | 37 |
| Kuvio 2. Vastaajien näkemys liittymiskelpoisesta verkosta (kysymys nro 15)... | 40 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihe ja aiheen valinta

Opinnäytetyön aihe on pienten metsäpalveluyritysten toimintaedellytysten parantaminen verkostoitumalla. Aihe on ajankohtainen, koska verkostoituminen on laajalti ja kohtalaisen yksimielisesti todettu käyttökelpoiseksi työkaluksi mikro- ja pk-yrityksissä. Aiheenvalintaan ajankohtaisuuden lisäksi vaikuttaa teemaan liittyvät aluetaloudelliset seikat. Metsä- ja maatalouteen keskittyvien pienyritysten työllistävää vaikutus on merkittävä tekijä maaseudun ja erityisesti Lapin elinvoiman kannalta. Lappi on harvaan asuttua aluetta ja metsätalous on perinteinen luonnonvaroja hyödyntävä toimiala.

Teollisuuden ekosysteemien johtaminen – YAMK-koulutus sisältää niin johtamisen- ja työelämän kehittämistä kuin resurssien hallintaa. Verkostoituminen voidaan hyvin käsittää resurssien hallinnan osa-alueeksi. Aiheen kytkentä työelämään tulee käytännönläheisestä lähestymistavasta ja tutkimukseen osallistuvien yritysten tarpeiden huomioimisesta. Työ etenee teoriataustoituksen kautta tutkimusmenetelmän kuvaamiseen ja luotettavuuden arvioimiseen, tulosten esittämiseen ja analysointiin. Tulosten aukikirjoittamiseen ja tekstin luettavuuteen paneudutaan huolella.

Teoriataustoituksessa määritellään yrittäjyyttä. Metsätalouslyrittäjyyttä osana metsä- ja puutalouden liiketoimintamaailmaa kuvaillaan määrittelemällä yrittäjyyttä käsitteellisellä tasolla. Valtioneuvoston toimeksiannosta laadittuja metsäpoliittisia toimenpideohjelmia käytetään tässä tutkimuksessa viitekehyksenä. Lisäksi tehdään selkoa metsänhoitopalveluiden kehittämisestä ja maaseutuyrittäjyyden kehittämisohjelmista. Metsätaloudessa toimivien yritysten toimintaympäristöstä kerrotaan tilastotietojen avulla. Raporttiin on koottu katsaus myös muutamista aiheesta sivuavista aiemmista tutkimuksista.

Verkostoituminen on tämän opinnäytetyön keskeinen aihealue. Verkostoitumista käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimusartikkeleista on runsaudenpulaa. Tutkija joutuu helposti ymmälle suoranaisesta lähdemateriaalin yltärintonnasta. Lähdekirjallisuuden valinnassa on siis syytä käyttää hyvää harkintaa – täytyy nostaa esiin tutkimuksen kannalta olennaista aineistoa ja hylätä vähemmän relevantti lähdemateriaali.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyössä tutkitaan mikro- ja pk-metsäpalveluyritysten verkostoitumisen edellytyksiä ja tarvetta. Tutkimuksen tulokulma on yritysten odotuksien ja halujen, tai jo olemassa olevan kokemuksen, vertailu verkostoitumiseen liittyvään teoriatietoon. Lisäksi halutaan perehtyä siihen, vaikuttavatko metsäpoliittiset ohjelmat käytännön tason ajatteluun ja toimintaan ja koetaanko verkostoituminen houkuttelevaksi tavaksi parantaa liiketoimimahdollisuuksia. Tutkimus rajataan koskemaan vain verkostoitumista, rönsyilyä pyritään välttämään.

Etukäteisoletuksena tutkimukseen lähdetessä on se, että verkostoituminen käsitteenä sisältää jo ajatuksen mahdollisuudesta lisätä eritasoista organisaatioiden välistä hyödyllistä yhteistyötä. Perussyöpositiiviseen lähtöajatelmaan on vallitseva ajatussuunta, jonka mukaan verkostoituminen on hyödyllistä. Tutkimuksessa selvitetään muun muassa, miten vastaajat kokevat tämän aspektin.

## 1.3 Kysymyksenasettelu

Kyseessä on tyypillinen laadullinen tutkimus, joka voidaan mieltää tapaustutkimuksen ohella myös verkostotutkimukseksi sillä perusteella, että tutkimuksessa selvitetään verkostoitumista. Tutkimusmetodina on kysely – kyselyn muoto on puolistrukturoitu, se sisältää suljettuja kysymyksiä, sekä yhden ohjeistetun avoimen kysymyksen.

Tutkittavia kysymyksiä, joilla haetaan vastauksia tutkimusongelman ydinkysymykseen ”onko verkostoitumisesta hyötyä pienyrittäjälle, luoko verkostoituminen edellytyksiä kehittää toimintaa” ovat esimerkiksi seuraavat väittämät ja suorat kysymykset:

- Pienyrityksillä on halua verkostoitua.
- Yritykset odottavat hyötyvänsä verkostoitumisesta ja sillä voi lisätä kilpailukykyä.
- Yrittäjän on helppo toimia verkossa toisten yrittäjien kanssa.
- Verkostoituminen vaarantaa oman kilpailuaseman, jos kilpailijat saavat tietoonsa tärkeitä liikesalaisuuksia.
- Millaiseen verkostoon voisitte sitoutua, miten paljon ja mitä olisitte valmiita panostamaan verkostoon?



#### 1.4 Aineiston keruu

Esitettävät kysymykset ovat melko suoraviivaisia ja vastaaja voi valita mieleisensä vaihtoehdon kyselyalustan monivalintaruuduista. Kyselytyyppiä voisi luonnehtia moderniksi versioksi perinteisestä rasti ruutuun -kyselystä. Syynä pelkistettyyn kyselytutkimukseen on toive siitä, että vastaaminen ja analysointi sujuisivat jouhevasti. Kohdejoukko, METO yrittäjät ry:n jäsenyritykset, esitellään tarkemmin tuonnempana. Vastajilta kysellään myös asiaan liittyviä taustatietoja. Kerättävät tiedot koskevat muun muassa yrityksen sijaintia, liikevaihtoa, henkilöstön määrää ja ikärakennetta. Taustoituksella saaduilla tiedoilla voidaan sitoa vastaajat jonkin tietyn muuttujan ympärille. Näin saatuja vastaajaryhmiä pyritään vertailemaan keskenään.

#### 1.5 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on metsäpalveluyritysten verkostoitumisselvityksen tekeminen rajauksella, että selvityksestä ei tule mihinkään tiettyyn yksittäiseen yritykseen tai työmenetelmään liittyvä case-tutkimus. Halutaan selvittää, voidaanko ja onko ylipäätään halukkuutta, suomalaisessa metsätalouteen liittyvässä yrityskulttuurissa muodostaa toimivaa yhteistyö- ja kumppanuustoimintamallia – käsitteitäkö, että win-win -tilanne tuo lopulta, kenties, parhaan tuloksen jokaiselle osapuolelle.

Tutkimuksella halutaan kartuttaa aiheeseen liittyvää tietoa ja käytännön yhteistyökokemuksia. Tulokset voivat lisätä tietämystä asiasta – yhtä hyvin ne voivat jäädä merkityksettömiksi. Parhaimmassa tapauksessa tutkimus hyödyttää toimeksiantajaa ja laajemmaltikin metsäyrittäjiä ympäri Suomen. Tutkimuksen taupausluonteesta johtuen tuloksia ei ehkä ole mielekästä yleistää kovin laajalti.

#### 1.6 Toimeksiantaja

Opinnäytteen toimeksiantaja METO metsäalan yrittäjät ry on METO -metsäalan asiantuntijat ry:n jäsenyhdistys. METO on metsäasiantuntijoiden ammattiliitto, joka neuvottelee metsäalan työehtosopimukset ynnä muut sopimusasiat. Yrittäjäjärjestö on perustettu 1996. Siihen voi liittyä jäseneksi henkilö, joka harjoittaa itsenäistä metsä- ja luonnonvara-alan tai niitä sivuavien alojen yrittäjätoimintaa. Lisäksi jäsenellä täytyy olla metsäalan koulutus, esimerkiksi metsätalousinsinööri, metsäteknikko, metsänhoitaja, tai koulutusta vastaava taitotieto.

Yhdistyksen tehtävä on koota jäsenyrittäjien mielipiteitä ja kannanottoja ja välittää niitä eri yhteyksissä sidosryhmille. Tavoitteena on kehittää yrittäjien taitotietoa oman edunvalvontansa suhteen ja jäsenten ammattitaidon syventäminen. Näihin tavoitteisiin pyritään keskustelu- ja koulutustilaisuuksien kautta. Yhdistyksen puheenjohtaja on tällä hetkellä Tuomo Turunen Joensuusta. Koulutus- ja hankeasioita hoitaa Aapo Palonen. Yhdistyksen internetsivut ovat osoitteessa [www.metoyrittajat.fi](http://www.metoyrittajat.fi). (METO 2017a; METO 2017b.) Työn toimeksiantajalla on mahdollisuus käyttää opinnäytteen tuloksia metsäyrittäjien osaamiseen ja koulutukseen liittyvässä toiminnassaan. Kehittämissuunnitelma voidaan liittää osaksi ”uudistuva metsäyrittäjä” -hankkeen tuloksia.

”Uudistuva metsäyrittäjä” on Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) koordinoima hanke. Mukana siinä ovat Turun yliopiston kauppakorkeakoulu (TSE), METO -yrittäjät ry ja Koneyrittäjien liitto. Se toteutetaan Hämeen, Varsinais-Suomen, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Karjalan, Kaakkois-Suomen, Kainuun ja Uudenmaan ELY-keskusten alueella. Rahoitusta hankkeelle tulee Manner-Suomen maaseuturahastolta ja Metsämiesten säätiöltä. Hankkeen tavoite on päivittää osallistujien tietotaitoa PEFC- ja FSC-sertifikaateista ja puun alkuperäketjusta. Lisäksi osallistujat pääsevät kehittämään liiketoimintaa, tutustumaan digitalisiin tietovaroihin ja työkaluihin. Työpajakiertueen lopputuloksena laaditaan metsäalan yrittäjille työkirja palveluiden tuotteistamista ja liiketoiminnan kehittämistä varten. (HAMK 2017.)

### 1.7 Opinnäyteraportin rakenne

Opinnäyteraportti koostuu kuudesta pääluvusta ja useista alaluvuista. Ensimmäinen luku on johdanto. Toisessa pääluvussa perehdytään yrittäjyyteen – erityisesti metsäyrittäjyyteen – metsäpoliittisiin ohjelmiin, sekä tuotteistamiseen. Näiden lisäksi tarkastellaan lyhyesti muutamaa aikaisempaa aihetta sivuavaa tutkimusta. Kolmas pääluku käsittelee verkostoitumista eri näkökulmista. Neljännessä luvussa siirrytään kertomaan tutkimuksen luonteesta ja menetelmistä. Toiseksi viimeinen, eli viides pääluku sisältää tutkimuksen kuvauksen ja tutkimustulosten seikkaperäisen esittelyn. Raportin viimeisessä luvussa ovat johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus. Liitteitä on neljä kappaletta.

## 2 METSÄYRITTÄJYYS, METSÄPOLIITTISET OHJELMAT, TUOTTEISTAMINEN

### 2.1 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu lähdekirjallisuudesta, tutkimusartikkeleista, strategiaohjelmista ja internetsivustoista (verottaja, Tilastokeskus, Metla ym.) saatavan aineiston varaan. Tietoperustassa tarkastellaan (metsä)yrittäjyyttä, metsätalouden toimintaympäristöä ja metsäpoliittisia ohjelmia, monialaista maaseutuyrittäjyyttä, palvelun tuotteistamista ja brändäystä, sekä verkostoitumisen teoriaa.

### 2.2 Aihetta sivuava aiempi tutkimus

Verkostoitumista ja erilaisia verkkoja on tutkittu paljon – nimikkeiden kirjoitusajankohdasta päätelleen 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen oli verkostojen tutkimisen kulta-aikaa. Lapin korkeakoulukirjaston Finna-tiedonhakupalvelu antaa pelkästään opinnäytteitä hakusanalla ”verkostotutkimus” 410 kappaletta. Kirjoja samalla hakusanalla löytyy 1 161 nimikettä. Materiaalia on siis viljalti saatavilla. Verkostoitumiseen liittyvistä opinnäytetöistä tarkastelen tässä lyhyesti Hannele Heinosen työtä pienyritysten verkostoitumista Nellimissä ja Niina Pulkkisen opinnäytetyötä matkailuyritysten verkostoitumisesta Sulkavalla. Kolmas referoitu tutkimus liittyy maaseudun monialayrittäjyyteen.

Heinonen taustoittaa tutkimustaan laajalla aluekuvauksella ja avaa lukijoille verkostoitumisen käsitteitä. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Aineiston hän keräsi teemahaastatteluilla ja analysointia varten hän litteroi haastattelut. Opinnäytetyössä on lukijoille avattu melko paljon haastateltujen henkilöiden sitaatteja. (Heinonen 2012.) Tämä Heinosen tutkimus on hyvä esimerkki tapaustutkimuksen soveltamisesta liiketoimintaverkon tutkimukseen.

Niina Pulkinen tarkastelee Mikkelin ammattikorkeakouluun vuonna 2011 tekemässään opinnäytetyössään matkailuyritysten verkostoitumista Sulkavalla. Pulkinen kokosi aineiston 13 yrityksen haastattelututkimuksena. Sopivia matkailualan PK yrityksiä Sulkavalla oli tuolloin toki enemmänkin, mutta niistä kuusi ei halunnut tulla mukaan tutkimukseen ja neljää ei muuten tavoitettu. Haastattelut tehtiin yrittäjän kotona tai puhelimitse. (Pulkinen 2011, 25–27.)

Pulkkisen tutkimuksesta (2001, 31–32) käy ilmi, että ainakin Sulkavalla matkailuyritysten välinen yhteistyö on melko rajoitettua liittyen enimmäkseen majoittujien välittämiseen toiselle paikalliselle matkailuyrittäjälle oman majoituskapasiteetin ollessa täyteen buukattu. Yhteistyökuvioita paikkakunnan ulkopuolisiin toimijoihin oli vähänlaisesti. Erilaisia verkostoitumishankkeita on ollut, mutta ne eivät ole johtaneet mihinkään.

Sulkavalaisten matkailuyrittäjien välisen yhteistyön vähäisyyteen johtaneita syitä olivat esimerkiksi keskinäinen kateus ja epäluottamus, yrittäjien korkea ikä, ihmisten erilaisuus ja kunnallisen matkailuorganisaation puute. Kaikesta huolimatta yhteistyöhalukkuutta on ja yhteistyö koettiin hyödylliseksi. Haastateltujen yrittäjien mielestä yhteistyön avulla voitaisiin koota erilliset pienet voimavarat yhteen ja saada enemmän aikaiseksi. Yhteismarkkinointia myös kannatettiin. (Pulkinen 2011, 33–34.)

Riusalan ja Siirilän tutkimuksessa etsittiin näkemyksiä maaseudun monialayrittäjyyden edistämiseksi. Tutkimus tehtiin vuonna 2009 ja siinä haastateltiin (puolistrukturoitu teemahaastattelu) 26 maaseudun monialayrittäjää. Vastaajista suurin osa kuului ikähaarukkaan 40–60 vuotta. Metsätalouden harjoittaminen oli tyyppinen muu yritystoiminta maatilan pidon lisäksi. Haastatellut yrittäjät pitivät tuki- ja neuvontapalveluiden saantia riittävänä, sikäli kuin niitä jaksaa etsiä. TE-keskusten toimintaa arvostettiin erityisesti yritysneuvojen tilavierailujen osalta. Viranomaistoimintaan liittyvää paperisotaa karsastettiin; EU-säädösten tulkintaa pidettiin yrittäjien kannalta ongelmallisena. (Riusala & Siirilä 2009, 41–51.)

Haasteena yrittäjät pitivät ydinliiketoiminnan löytämistä – on vaikea luopua osasta toimintaa vahvistaakseen toista. Tuotteiden ja palveluiden markkinointia ja riittävän asiakaskunnan saamista pidettiin vaikeana. Tulevaisuudessa ja nykytilanteessa taloudellisen tuen saaminen erilaisten tukimuotojen kautta yrityksille koettiin tärkeimmäksi yksittäiseksi kehittämisasiaksi. Myös riskirahoitusta esitettiin. Verkostoitumisen merkitystä korostettiin useissa vastauksissa. Byrokratian yksinkertaistamista kaivattiin kovasti. (Riusala & Siirilä 2009, 52–55.)

### 2.3 Yrittäjyyden määritelmä

Yritteliäs ihminen asennoituu ympäröivään todellisuuteen luovasti ja rohkeasti – hän etsii uusia mahdollisuuksia ja luo uutta arvoa. Luonteenpiirre sisältää

laskelmoitua riskinottokykyä ja epävarmuuden sietämistä. Tällaisen yleistasoisen määritelmän yrittäjämäisen luonteenlaadun omaavasta ihmisestä antaa Financial Times -lehden sanakirja. (Financial Times 2018.)

Käsite ”yrittäjä” voidaan määritellä virallisesti. Työttömyysturvalain 6§:n mukaan yrittäjä on henkilö, joka on velvollinen ottamaan yrittäjäeläkkeen (YEL) tai maatalousyrittäjäeläkkeen (MYEL). Lisäksi, mikäli työeläkevakuutuksen (TyEL) piiriin kuuluva henkilö työskentelee johtavassa asemassa yrityksessä ja omistaa siitä vähintään 15 prosenttia, hänet todetaan yrittäjäksi tai, jos hän omistaa työpaikkanaan toimivasta yrityksestä yhdessä perheensä (tai perhe omistaa) vähintään 30 prosenttia. Ja edelleen, mikäli henkilö ei ole johtavassa asemassa, mutta omistaa yksin tai yhdessä perheensä kanssa työpaikkana toimivasta yrityksestä puolet hänen katsotaan olevan yrittäjä. Omistusosuutta laskettaessa huomioidaan myös välillinen omistaminen, joka tapahtuu toisten yhtiöiden kautta. Yrittäjyyden edellytys toteutuu, mikäli tarkisteltavan henkilöllä tai hänen perheellään on vähintään puolet omistusoikeutta tai määräysvaltaa tällaisessa väliyhteisössä. (Työttömyysturvalaki 1290/2017 6§.)

Selvyyden vuoksi lienee paikallaan avata lyhenteet YEL ja MYEL. Ensin mainittu YEL on yrittäjien lakisääteinen työeläkevakuutus. Yrittäjä määrittelee itse vuotuisen työtulonsa ja maksaa sen mukaista eläkevakuutusmaksua. Maksun suuruus riippuu yrittäjän ikävuosista ollen välillä 24,1–25,6 % työtulosta vuodessa. Yrittäjäeläkkeen alin työtulo on 7 645 € vuodessa ja ylin mahdollinen 173 625 € vuodessa. (Etera 2017.) MYEL on itsenäisten maa- ja metsätalousyrittäjien, ammattikalastajien ja poronhoitajien lakisääteinen työeläkevakuutus. Järjestelmän piiriin kuuluvat myös yrittäjien työhön osallistuvat ja palkkaa saavat perheenjäsenet. Muista ammattiryhmistä tieteen ja taiteen apurahansaajat. MYEL-työtulo laskeaan maa- tai metsätilan maatalousmaan ja metsämaan pinta-alasta lisätynä tilalla mahdollisesti harjoitetusta liitännäiselinkeinosta. Esimerkiksi metsänomistajan tulee hankkia itselleen MYEL-vakuutus, jos hänen työpanos metsässään on vähintään 3822 euroa vuodessa tai hänen omistamansa metsämaan pinta-ala on Etelä-Suomessa vähintään 50 hehtaaria, Keski-Suomessa 75 hehtaaria ja Pohjois-Suomessa 100 hehtaaria. Vakuutuksen voi ottaa myös vapaaehtoisesti, vaikka työtulon alaraja ei ylittyisi. (Mela 2017.)

Työ- ja elinkeinokeskuksen työvoimapalvelut (TE-keskus) määrittelee yrittäjyyttä työttömyysturvalain pohjalta. He käyttävät myös termejä pää- tai sivutoiminen yrittäjä, sekä pää- tai sivutoimisesti ”omassa työssä työllistyvä”. Omassa työssä työllistyvä rinnastetaan yrittäjyyteen, mikäli työn vaatima työmäärä on niin suuri, ettei henkilö voi vastaanottaa kokoaikatyötä. (TE-palvelut 2017.)

Verolainsäädännössä ei ole eroteltu yritystoimintaan liittyviä toimeksianto- tai työsuhdetta. Tämä tarkoittaa sitä, että verottaja ratkaisee ongelmalliset tilanteet vakiintuneen toimintakulttuurin pohjalta. Ratkaistessaan työ- tai toimeksiantosuhteen laatua verottaja tekee kokonaisarvion ja jakaa arviointiperusteet muodollisiin ja tosiasiallisiin tunnusmerkkeihin. Ensin mainitut liittyvät yritystoiminnan aloittamiseen ja yrittäjänä toimimiseen, jälkimmäiset maksajan ja saajan välisiin velvoitteisiin. Muodollisia tunnusmerkkejä ovat muun muassa pakollinen sosiaalivakuutus (YEL, MYEL), ennakkoperintärekisteriin kuuluminen, lakisääteisten ilmoitusten tekeminen ja toiminimellä tai yhtiömuodossa toimiminen. Tosiasiallisia tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi työsopimuksen tai toimeksiantosopimuksen sisältö, työn suorittamisen luonne, työskentelyajankohta, työvälineiden ja tarvikkeiden käyttö, vastuiden ja vakuutusten luonne ja irtisanomisen ehdot. Tunnusmerkkejä on paljon muitakin, mutta edellä olevat valottanevat tarpeeksi asian luonnetta. (Verohallinto 2017.)

Liiketalouden terminologiassa yritykset jaotellaan liikevaihdon mukaan suuruusluokkiin. Liikevaihdolla tarkoitetaan yrityksen toiminnasta syntyneitä myyntituottoja vähennettynä annetuilla alennuksilla, arvonlisäverolla ja muilla myynnin määrään perustuvilla veroilla. (SVT 2017b.)

Mikroyrityksen palveluksessa on vähemmän kuin kymmenen työntekijää tai sen liikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa ja se on itsenäinen eli täyttää riippumattomuusehdon. Yritys on riippumaton, jos sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista on maksimissaan 25 % sellaisen yrityksen hallussa, joka ei täytä pk-yrityksen tai mikroyrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2017.) Pk-yritykset eli pienet ja keskisuuret yritykset ovat kooltaan hieman suurempia. Tilastokeskus määrittelee pk-yrityksen alle 250 työntekijän ja vuosiliikevaihdoltaan alle 50 miljoonan euron jääväksi yritykseksi. Vaihtoehtoisesti taseen loppusumman tulee olla enintään 43 miljoonaa euroa ja yrityksen pitää olla riippumaton. (Tilastokeskus 2017.)

Euroopan unionin määritelmä pienistä ja keskisuurista yrityksistä, englanniksi small and medium enterprise, lyhennettynä SME, on vuodelta 1996. Määritelmän mukaan mikroyrityksellä on enintään yhdeksän työntekijää, pienyrityksellä 49 työntekijää ja liikevaihtoa seitsemän miljoonaa euroa. Sitä isommat yritykset ovat keskikokoa aina 249 työntekijään 40 miljoonan euron liikevaihtoon. Lisäksi yksittäisen omistajatahon omistusosuus saa maksimissaan olla neljäsosa yrityksestä. Myös taseen loppusummalla ja liikevaihdon suuruudella määritellään yrityksiä. (Burns 2001, 27–28.)

## 2.4 Metsäyrittäjä

Metsäyrittäjistä on moneksi. Tämän tutkimuksen kohdejoukko koostuu METO -yrittäjiin kuuluvista metsäpalveluyrityksistä. Toimeksiantajan kuvauksessa on kerrottu ne edellytykset, joita yrittäjältä vaaditaan päästäkseen METO -yrittäjät ry:n jäseneksi. Tätä käsitellään enemmän luvussa 1.6 Toimeksiantaja. Metsissä toimii myös koneyrittäjiä ja metsuriyrittäjiä. Näistä jälkimmäiset tekevät yleensä suorittavaa metsätyötä; puunhakkuuta, metsänviljelytöitä ja risusavotaa. Metsuriyrittäjät ovat monesti alanvaihtajia tai jo pitkään alalla työskennelleitä metsureita, joiden on ollut pakko ruveta yrittäjiksi muiden vaihtoehtojen puuttuessa. Monet maanviljelijät hakevat sivuansioita metsuriyrittäjyydestä – maatalouden tuotantosuunnasta riippuen viljelijälle voi jäädä aikaa tehdä päätyönsä lisäksi muutaakin. Metsuriyrittäjiä oli Suomessa vuonna 1999 noin 500 ja alan kasvun odotettiin olevan ripeää, tuhannen yrityksen rajan ounasteltiin ylittyvän vuonna 2006. Puunkorjuuta harjoittavia koneyrityksiä on Suomessa noin 1300-1600 ja työpaikkoja niissä on noin 6500. (Markkola 2008, 8; Valtanen 2002, 5–6; Koneyrittäjät 2018.)

### 2.4.1 Metsäyrittäjien toimintaympäristö, tulevaisuus ja tavoitteet

Metsätalouden ja metsäyrittäjyyden tulevaisuuden näkymiä voidaan tarkastella esimerkiksi Maa- ja metsätalousministeriön vuonna 2015 laatiman ”Kansallinen metsästrategia 2025” viitekehystä vasten. Ohjelma ei ole ensimmäinen laatuaan, nykyinen ohjelma on jo kolmas. Ensimmäinen laadittiin 1999 ja seuraava 2008. Ohjelma perustuu Valtioneuvoston eduskunnalle vuonna 2014 antamaan metsäpoliittiseen selontekoon. Sillä pyritään ohjaamaan Suomen metsien käyttöä vuoteen 2050 asti. Ohjelmassa priorisoidaan tavoitteet ja toimenpiteet metsäpoliittisten strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Strategisia päämääriä on kolme: 1)

Suomi muodostuu kilpailukykyiseksi toimintaympäristöksi metsiin tukeutuville liiketoiminnoille, 2) metsäala rakenteineen uudistuu ja monipuolistuu, 3) metsien käyttö on ekologista ja sosiaalisesti kestävä ynnä taloudellista, mutta samalla aktiivista ja monipuolista. (Maa- ja metsätalousministeriö 2015, 7.)

Metsävaroja oletetaan tulevaisuudessa hyödynnettävän nykyistä enemmän puuston kasvun lisääntymisen vuoksi. Tämä taas johtuu metsien ikärakenteesta, hyvästä metsänhoidosta ja panostuksesta metsänparannustoimiin. Ilmastonmuutoksen vaikutuksen odotetaan näkyvän tulevaisuudessa etenkin Pohjois-Suomessa ja suometsissä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2015, 11.) Metsänomistajuus keskittyy jatkossa enemmän kaupunkilaisille ja metsätuloista vähemmän riippuvaisille henkilöille. Jotta metsiä käytettäisiin ja hoidettaisiin tulevaisuudessaakin järkevästi ja antaumuksella, pitäisi näitä uusia metsänomistajaryhmiä aktivoida, lisäksi tilarakennetta pitää järkeistää kasvattamalla tilakokoa. Aktiivisuutta tarvitaan myös taimikon- ja nuoren metsän hoidossa, hoitorästejä on kertynyt 1,6 miljoonaa hehtaaria. Metsäpuiden jalostustoimintaa tulee lisätä, sillä muuttuviin ilmasto- ja kasvuolosuhteisiin paremmin sopivilla kasvialkuperillä voidaan lisätä hyvälaatuisen puuaineksen kasvua merkittävästi. Ilmastonmuutoksen torjumisessa metsätalous koetaan erääksi avaintekojöistä. Metsien aktiivisella käytöllä ja hoidolla voidaan varmistaa metsien toimiminen hiilinieluna. (Maa- ja metsätalousministeriö 2015, 11–12.)

Valtiovallan ja ylipäätään yhteiskunnan rooliksi jää kilpailukykyisen toimintaympäristön luominen metsiin perustuvalla liiketoiminnalla. Metsäpolitiikalla edistetään uusia innovaatioita, investointeja, yrittäjyyttä ja liiketoiminnan kasvua ja työpaikkojen syntymistä. Kysynnän kasvun ja kuluttajien arvomaailman muutosten odotetaan lisäävän liiketoimintaa. Alalla toimivien suuryritysten toivotaan luovan kasvupohjaa ja alustan uusille metsäalan pk-yrityksille. Biotalous hyödyntäminen avaa kasvumahdollisuuksia osaamislähtöisille pk-yrityksille. Kasvuun ja osaamiseen tulee liittyä uusien innovaatioiden ja tuotteiden kaupallistamisen nopeuttamista. Resurssitehokkuutta tulee nostaa metsän raaka-ainevarannon hyödyntämisessä. Toimiva infrastruktuuri lisää myös kilpailukykyä. Energiapuun käytön lisäämisellä voidaan lisätä hajautettua energiantuotantoa ja parantaa huoltovarmuutta, luoda työpaikkoja, sekä kasvattaa Suomen vaihtotasetta. (Maa- ja metsätalousministeriö 2015, 16–17.)



Metsäalan palveluilla tuotetaan puunjalostustuotteita, metsäpalveluita ja muita metsiin liittyviä palveluita, esimerkiksi luontomatkailua. Moniarvoistuva metsänomistajakunta haluaa uusia yksilöllisiä puunkorjuu-, luonnon- ja maisemanhoitopalveluita. Yhteiskunnan tulee huomioida päätöksenteossaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet niin tavaran kuin palveluntuotannossa. Puu- ja metsäpalvelumarkkinoilla tulee pitää yllä kilpailun säilymistä; puukaupan osapuolten välistä luottamusta voidaan lisätä muun muassa uusilla hinnoittelumalleilla. Metsiin liittyvää paikkatieto- ja puutietovarantoa aletaan käyttää entistä tehokkaammin palvelu yrityksinä hyödyttäen. Kaiken kaikkiaan metsäpalvelumarkkinoiden odotetaan muokkaantuvan entistä asiakaslähtöisemmiksi ja yrittäjävetoisuus korostuu. (Maa- ja metsätalousministeriö 2015, 17–18.)

Valtiovallan metsäpoliittiset tavoitteet olivat samansuuntaisia jo nykyistä edeltävässä metsäohjelmassa vuodelta 2008. Toimintaympäristöön kohdistuneet paineet ja odotukset liittyivät ilmastonmuutokseen ja globalisaatioon. Tuolloin jouduttiin myöntämään se tosiasia, etteivät ensimmäisen metsäohjelman (vuodelta 1999) tavoitteet olleet toteutumassa läheskään kaikilta osin. Rimaa ei kuitenkaan laskettu – päinvastoin päädyttiin tehostamaan jo suunniteltuja toimenpiteitä ja lisäämään uusia tavoitteita. Ohjelmaan laadittiin kuusi painopistealuetta, joista tässä yhteydessä kannattaa mainita metsäteollisuuden ja -talouden kilpailukykyisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen, metsien ilmasto- ja energiahyötyjen lisääminen ja metsäalan osaamisen ja hyväksyttävyyden lisääminen. (Maa- ja metsätalousministeriö 2008, 7–12.)

Jalostusarvon nostamiseen ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tärkeiksi toimenpiteiksi suositeltiin muun muassa maaseudun pienille metsä- ja puualan yrityksille suunnattuja kehittämis- ja investointitukia, metsäalan palveluliiketoiminnan kehittämisohjelmaa, yritysten poisto-oikeuksien säilyttämistä vähintään silloisella tasolla uuden teknologian käyttöönottamisen vauhdittamiseksi. Lisäksi päätettiin edistää metsäalan pk-yritysten keskinäistä yhteistyötä tavoitteena kehittää metsästä markkinoille -arvoketjuosaamista. (Maa- ja metsätalousministeriö 2008, 13.)

#### 2.4.2 Metsäpoliittisten ohjelmien käytännön toteutus

Toimeenpanevat virkamiehet saivat käsiinsä uuden metsästrategian helmikuussa 2015. Maan nykyinen hallitus tarttui valtiolaivan ruoriin saman vuoden

toukokuussa. Maa- ja metsätalousministeriksi valittiin Keskustapuoluetta edustava kansanedustaja Kimmo Tiilikainen (metsänhoitaja, luomuyrittäjä) ja sittemmin ministerirotaatiossa toukokuussa 2017 tehtävä siirtyi keskustalaiselle viljelijätaustaiselle kansanedustaja Jari Lepälle. (Eduskunta 2017.)

Pääministeri Sipilän johtaman hallituksen biotalouteen liittyvä yksi kärkihanke on ”Puu liikkeelle ja uusia tuotteita metsästä”. (Valtioneuvosto 2017a.) Tähän mennessä tavoitteista on saavutettu esimerkiksi ”Metsätieto ja sähköiset palvelut” -hankkeeseen liittyen metsänomistajien ja metsäyrittäjien laaja asiointimahdollisuus Metsään.fi -palvelussa, metsätietostandardien siirto toimijoiden välillä, metsätilojen sukupolvenvaihdoksen kannustejärjestelmä, yrittäjävähennyksen lisääminen tuloverolakiin metsätaloudessa, puurakentamisen ohjelma 2016–2018, sekä cleantech-hankkeiden rahoitus ja käynnistys. (Valtioneuvosto 2017b, 48.)

Hallituksen loppukauden työjärjestyksessä on muun muassa Kansallisen metsästrategia 2025 -ohjelman toimeenpanoa ja mahdollisten siihen kohdistuvien muutostarpeiden kartoittaminen. Etenkin keskitytään talousmetsien luonnonhoitoon, metsien kasvukyvyn parantamiseen, metsätalouden kannustejärjestelmien luomiseen, tilastoinnin kehittäminen metsäalan tietopohjasta ja kuolinpesien nopeamman selvittämisen edistäminen. (Valtioneuvosto 2017b, 48.)

Liikenneministeriö laati hallituksen toimeksiannosta tieverkoston korjausvelkaohjelman vuosille 2016–2018. Lähtökohtana oli se, että tiet olivat monin paikoin rapistuneet korjaus- ja ylläpitomäärärahojen niukkuuden takia. Lisämäärärahoja myönnettiin 600 miljoonaa euroa. Korjattavia tiekohteita etsittäessä kysyttiin kansalaisilta ja elinkeinoelämältä mielipiteitä sellaisista tieosuuksista, joiden korjauksella parhaiten autettaisiin työmatkaliikennettä ja elinkeinoelämän kuljetustarpeita. Valituista maanteiden korjauskohteista huomattava osa liittyy puutavarakuljetusten reitteihin. (Liikennevirasto 2017.)

#### 2.4.3 Suomalainen metsäyrittäjyys

Valtteri Markkulan metsäalan toimintaympäristöä selvittäneessä tutkimuksessa (2005) määritellään hyvin metsäpalveluyritysten karaktääria. Ne ovat pääasiassa pieniä, usein toiminimiyrityksiä, jotka tarjoavat puunkorjuu-, metsänhoito-, perusparannus- ja suunnittelupalveluita. Liikkeenharjoittaja on monesti entinen metsätoimihenkilö, joka on palvellut aiemmin Metsäkeskuksessa,

Metsänhoitoyhdistyksessä tai isossa metsäyhtymässä. Kovinta kilpailua itsenäiset metsäpalveluyhtymät käyvät Metsänhoitoyhdistysten (lyh. MHY) kanssa, sillä niiden asiakkaat ovat monesti MHY:ten palveluista eroon haluavia metsänomistajia. Kunnat, seurakunnat ja suurteollisuus ja myös MHY:et ovat itsenäisten metsäpalveluyhtymien suuria työllistäjiä. (Markkula 2005, 13.) Vuonna 2017 Suomessa oli 72 metsänhoitoyhdistystä. (MHY 2017.) Nykyinen metsänhoitoyhdistyslaki tuli voimaan vuonna 2015. Siinä määritellään metsänhoitoyhdistysten tehtävät, varainkeruu ja metsänomistajien jäseneksi liittyminen. Metsänhoitoyhdistykset eivät enää kerää metsäpinta-alaan perustuvia lakisääteisiä metsänhoitomaksuja. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 1090/2013 1§ ja 6§.) Maataloustuottajien keskusliiton (MTK) mukaan metsänhoitoyhdistykset ovat nykyään palveluyhdistyksiä. Ne tuottavat jäsenilleen metsätalous- ja puukauppapalveluita. Rahoituksen yhdistykset hankkivat jäsenmaksuilla ja liiketoiminnan tuotoilla. (MTK 2018.)

Juha Rantala ja Harri Kulmala ovat tutkineet (2006) metsätalouden palvelutuotannon verkostoitumista Pirkanmaalla silloisen nykytilan ja edellytysten näkökulmasta. Tutkimuskysymykset postitettiin 179 yritykselle ja vastauksia saatiin 58:lta (37%). Kyselyyn vastanneista yrityksistä lähes puolet ilmoitti konehakkuun palvelumuodokseen. Muita tyypillisiä työmuotoja olivat taimikonhoito, muut mh-työt, metsäkuljetus ja muut palvelut. Lähes seitsemän kymmenestä yrityksestä ilmoitti asiakkaidensa lukumääräksi alle 20. Business-to-business -tyyppisen toiminnan (b-to-b) liikevaihto-osuus yrityksen myynnistä oli yleisimmin 1–30 prosenttia; toisaalta joka viidennellä ei ollut tällaista myyntiä yhtään ja joka viidennellä yrityksellä se muodosti yli 90 prosenttia liikevaihdosta. Lähes puolella vastanneista pitkäaikaiset sopimukset muodostivat yli 90 prosenttia tilauskannasta. (Rantala & Kulmala 2006, 356–359.)

Vastanneista yrityksistä selvästi suurin osa (85%) kannatti yritysten välistä yhteistyötä, toisaalta alle puolet (49%) harjoitti sitä käytännössä. Eniten kannatettiin yhteistyötä yleensä, sen jälkeen tulivat markkinointi, tuotekehitys, henkilöstön koulutus, asiakastietojen jakaminen, koneet ja kalusto, kustannusten hallinta ja joku muu. Yksikään yritys ei halunnut tehdä yhteistyötä taloushallinnon alalla. (Rantala & Kulmala 2006, 360.) Huomattava osuus yrityksistä myi tai osti palveluita alan muilta yrityksiltä, kuitenkin pitemmälle menevää integraatiota toimitusketjuissa yritysten välillä oli vähän. Vain muutama yritys ilmoitti jakavansa

asiakas- yms. tietoja toisten yritysten kanssa tai suunnittelevansa työvoimatarvetta yhteistyökumppaniensa kanssa. Tutkijat epäilevätkin, että metsäpalveluiden b-to-b toiminta voi olla rajoittunut pelkästään tilapäiseen yhteistyöhön. (Rantala & Kulmala 2006, 360–363.)

Verkostoitumisen suurimmaksi esteeksi tutkijat nostivat heikon liiketoimintaosaamisen. Ydintoimintojen määrittely ja kustannustehokkuuden selvittäminen on puutteellista; verkostoitumalla saatavia kustannushyötyjä ei osata arvioida. Kustannusrakenteen selvittämisen työkaluksi voitaisiin tutkijoiden mielestä ottaa ”toimintolaskenta”. Siinä yrityksen menot kohdennetaan määrätyille toiminnoille toimintokohtaisesti kustannusvaikutuksen mukaan. Menestyneimmät yritykset suhtautuivat tietojen antamiseen alan muille yrityksille muita suopeammin. Yhteistyökumppanien tukeminen omia tietoja jakamalla paransi näiden mahdollisuuksia toimia verkostomaisesti. (Rantala & Kulmala 2006, 360–364.)

Suomalaisille metsänhoitopalveluille sopivia toimintakonsepteja on kehitetty ainakin Savonmaalla. Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) Suonenjoen yksikön hanke ”Tehokkaan toimintakonseptin kehittäminen metsänhoitopalveluun” toteutettiin vuosina 2003–2006. Projektin tulokset ovat lähinnä käytäntöohjeistusta eri työläjihin. Verkostoitumisajatteluna voidaan pitää suositusta taimijakelun ja istutustyön uudelleen organisoinniksi. Perinteiset ja totunnaiset työskentelytavat vaiheistettiin ja jaettiin eri toimijoille. Mukaan otettiin myös metsänomistajat, -siis asiakkaat, jotka saivat alennusta taimien hinnasta tehdessään itse osan töistä. Myös alueen maatalousyrittäjien tarjoamaa traktorityötä käytettiin. Kyseinen verkostomalli on esimerkki alihankintaverkostosta, jossa jäsenten vaihtuvuus on suurta. Tuloksena saatiin merkittäviä säästöjä kuljetus- ja siirtokustannuksissa sekä työajan käytössä. (Harstela, Helenius, Rantala, Kanninen & Kiljunen 2006, 14–19.)

#### 2.4.4 Metsäyrittäjien alueellinen sijoittuminen ja työpaikat

Lyhykäisesti voi sanoa, että metsäyrityksiä on kattavasti kautta maan, yritysluettelon osoitetietoja lukemalla huomaa asianlaidan olevan näin. Tilastokeskuksen aineistojen perusteella Suomessa oli vuonna 2015 yhteensä 26435 metsätalouden ja puunkorjuun yritystoimipaikkaa (päätoimipaikka ynnä sivutoimipisteet). Uusimaa oli toimipaikoilla mitaten suurin alue 2810 toimipaikalla, Lapissa oli samana ajankohtana 953 toimipaikkaa. (SVT 2017a.) Taulukossa 1. on esitetty toimipaikkojen alueelliset määrät.

Taulukko 1. Metsätalous- ja puunkorjuuyritysten toimipaikat Suomessa 2013-2014-2015 (SVT 2017a)

| Metsätalouslyritykset ja puunkorjuu |       |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| Toimipaikkojen lukumäärä            |       |       |       |
| vuosi                               | 2013  | 2014  | 2015  |
| Uusimaa                             | 2091  | 3177  | 2810  |
| Varsinais-Suomi                     | 702   | 1002  | 868   |
| Satakunta                           | 622   | 942   | 785   |
| Kanta-Häme                          | 439   | 718   | 616   |
| Pirkanmaa                           | 1287  | 2021  | 1649  |
| Päijät-Häme                         | 706   | 995   | 831   |
| Kymenlaakso                         | 640   | 1063  | 857   |
| Etelä-Karjala                       | 943   | 1547  | 1141  |
| Etelä-Savo                          | 2166  | 3134  | 2403  |
| Pohjois-Savo                        | 1644  | 2372  | 1865  |
| Pohjois-Karjala                     | 1183  | 2007  | 1491  |
| Keski-Suomi                         | 1826  | 2758  | 2220  |
| Etelä-Pohjanmaa                     | 745   | 1192  | 911   |
| Pohjanmaa                           | 413   | 662   | 638   |
| Keski-Pohjanmaa                     | 240   | 411   | 322   |
| Pohjois-Pohjanmaa                   | 1282  | 2073  | 1705  |
| Kainuu                              | 641   | 1004  | 703   |
| Lappi                               | 831   | 1259  | 953   |
| Ahvenanmaa - Åland                  | 59    | 70    | 65    |
| Alueet yhteensä                     | 18567 | 28587 | 26435 |

Edellä mainittujen yritysten henkilöstön määrä oli vuonna 2015 yhteensä 11341 (yrittäjät ynnä palkansaajat henkilötyövuosina). Keski-Suomessa sijaitsevat yritykset olivat yhdessä suurin työllistäjä 1159 henkilöllä, Lapissa nämä toimialat työllistivät vuonna 2015 yhteensä 756 henkilöä. (SVT 2017a.) Taulukossa 2. on esitetty toimialan henkilöstömäärät alueittain.

Taulukko 2. Metsätalous- ja puunkorjuuyritysten henkilöstö 2013–2014–2015 (SVT 2017a)

| Metsätalouslyritykset ja puunkorjuu |       |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| Henkilöstön lukumäärä yhteensä      |       |       |       |
|                                     | 2013  | 2014  | 2015  |
| Uusimaa                             | 922   | 830   | 652   |
| Varsinais-Suomi                     | 514   | 446   | 409   |
| Satakunta                           | 404   | 364   | 319   |
| Kanta-Häme                          | 381   | 350   | 312   |
| Pirkanmaa                           | 859   | 741   | 718   |
| Päijät-Häme                         | 444   | 365   | 369   |
| Kymenlaakso                         | 377   | 319   | 328   |
| Etelä-Karjala                       | 489   | 393   | 406   |
| Etelä-Savo                          | 1351  | 1203  | 1109  |
| Pohjois-Savo                        | 1303  | 1172  | 1025  |
| Pohjois-Karjala                     | 1170  | 1034  | 868   |
| Keski-Suomi                         | 1458  | 1337  | 1159  |
| Etelä-Pohjanmaa                     | 690   | 632   | 594   |
| Pohjanmaa                           | 322   | 297   | 332   |
| Keski-Pohjanmaa                     | 209   | 210   | 192   |
| Pohjois-Pohjanmaa                   | 1388  | 1300  | 1087  |
| Kainuu                              | 942   | 817   | 564   |
| Lappi                               | 1366  | 1192  | 756   |
| Ahvenanmaa - Åland                  | 40    | 40    | 37    |
| Alueet yhteensä                     | 14641 | 13048 | 11341 |

Pohjois-Karjalassa onnistuttiin keräämään eniten liikevaihtoa per henkilö, 189 000 euroa vuonna 2015. Samaan aikaan Lapissa kerättiin 139 000 euroa liikevaihtoa henkilöä kohti. Keskimäärin koko maassa liikevaihto per työntekijä oli 163 000 euroa vuonna 2015. Yrityksen kannattavuutta voidaan jossain määrin arvioida liikevaihdon ja työntekijöiden määrän suhteella. Pitää kuitenkin muistaa, että kannattavuuteen vaikuttavat monet muutkin kiinteät ja muuttuvat kulut työntekijämäärän lisäksi. Näin mitaten kannattavimmat metsätalous- ja puunkorjuuyritykset sijaitsevat Pohjois- ja Etelä-Karjalassa, Pirkanmaalla ja Keski-Pohjanmaalla. (SVT 2017a.)

METO yrittäjien osoiteluettelon perusteella tyypillinen metsäyrityksen osoite on maaseutumaisten kuntien kirkonkylä tai taajama. Tässä mielessä suurta joukkoa metsäyrityksiä voitaneen pitää maaseutuyrityksinä ja niitä voidaan tutkia myös maaseutuyrittäjyyden näkökulmasta.

#### 2.4.5 Maaseudun monialayrittäjäyys

Kimmo Riusala ja Heli Siirilä ovat tutkineet (2009) monialayrityksiä maaseudun mahdollisuuksina. Maaseudun monialayrittäjäyys määritellään monialaisesti toimivaksi maatilataloudeksi; varsinaisen maataloustuotannon lisäksi monialainen maatila tarjoaa jotain muuta yritystoimintaa. Monialaisuus on nouseva trendi; vuoden 2000 maatalouslaskennassa tällaisia tiloja oli 27 % kaikista laskennassa mukana olleista tiloista. Vuonna 2007 vastaava osuus oli kipunut 34 % ja tällaisia yrityksiä oli yhteensä 23200 kappaletta. (Riusala & Siirilä 2009, 13.)

Yleisimmin monialaiset maaseutuyritykset tarjoavat koneurakointia (~40% yrityksistä) ja muita palveluita (esimerkiksi kuljetukset, mökkipalvelut, vanhusten kotipalvelut). Tyypillisiä toimintamuotoja ovat myös maaseutumatkailu (~7% yrityksistä), uusiutuvan energian tuotanto (~7% yrityksistä), kauppa (~6% yrityksistä) ja puun jatkojalostus (~5% yrityksistä). Bioenergian tuotannon odotetaan kasvavan ja työllistävän maaseutuyrittäjiä lisääntyvissä määrin, metsäyrittäjille se tuo lisää työtilaisuuksia. (Riusala & Siirilä 2009, 14.)

Maaseutupoliittisissa ohjelmissa huomioidaan maaseudun monialayrittäjäyden potentiaali. Niillä nähdään olevan vaikutusta maatalouden rakennemuutoksen tuomien ongelmien lieventämiseen, toisaalta rakennemuutoksen myös katsotaan lisäävän monialayrittäjäyttä. Kehitystä pidetään suotavana, sillä monialaisia maatiloja pidetään merkittävinä kasvuresursseina maisemanhoidon, maaseutumatkailun, energiantuotannon, elintarvikkeiden jatkojalostuksen, hoivapalveluiden (green-care) ja vajaakäytetyn konekapasiteetin lisäkäytön kannalta. Toimenpidehdotuksina ”Maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2009–2013” esittää muun muassa monialaisten maatilojen ja muiden maaseudulla toimivien yritysten välisen verkostojen vahvistamista, sekä monialaisten maatilojen huomioimista osana alueellisia innovaatio- ja osaamisverkostoja. (Riusala & Siirilä 2009, 17.)

#### 2.5 Tuotteistaminen ja brändi yritystoiminnan vauhdittajina

Brändillä tarkoitetaan tuotteeseen, palveluun tai yritykseen – yritysryhmään – liittyvää myyntinimeä, symbolia, tai niiden yhdistelmää. Sen avulla kuluttaja erottaa tuotteen markkinoilla olevista toisista kilpailevista tuotteista. Se on myös kuluttajan idea tai käsitys tuotteesta ja sitä tarjoavasta yrityksestä. Brändi on visuaalinen tai emotionaalinen tunniste – se kertoo tuotteesta ja sitä tuottavasta yhteisöstä ja

parhaimmillaan saa kuluttajan kokemaan mielihyvää hänen voidessaan hankkia kyseisen tuotteen. Hyvä brändi on imagontekijä. (Kaptan & Pandey 2010, 2; Slade-Brooking 2016, 12.)

Brändin luomisessa yrityksen tulee tuntea kuluttajien ja ostajien odotukset. On tutkittu ja huomattu suuren osan kuluttajista tekevän ostopäätöksensä nopeasti tai hankkivan tuotteita tai palveluita vanhojen tottumustensa perusteella – osta halvinta, osta tunnettua tuotetta, osta mitä tuttavat ostavat. Toisaalta on havaittu, että korkeamman tason tuotteiden tai palveluiden ostopäätöksen teko on kuluttajille vaikeampaa. Hankintapäätös voidaan tehdä tunteella tai järjellä riippuen ostettavan tuotteen perusominaisuudesta. Muotia, jalokiviä tai ulkomaanmatka voidaan valita mielikuva- ja tunnelähtöisesti, kun taas auton ja uuden asunnon ostamiseen liittyy enemmän pohdiskelua. Needlen mukaan brändin kehittäminen eli ”brändäys” on prosessi, jossa tuotteelle keksitään muista erottuva vetävä nimi ja piirretään logo markkinoille lanseeraamista varten. Slade-Brooking kuvailee brändäyksen lähtevän kuluttajatutkimuksesta ja konseptin ja designin luomisen kautta suunnittelun toteutusvaiheeseen ja testaamiseen. (Kaptan & Pandey 2010, 100–104; Needle 2004, 492–493; Slade-Brooking 2016, 15.)

Verkostoitumisen avulla yritykset voivat luoda uudenlaisen palvelukonseptin. Kovassa kilpailutilanteessa menestyminen vaatii kilpailijoista erottumista. Lähtökohdana voi olla palvelun tuotteistaminen (englanniksi productization). Tätä prosessia on tarkastellut esimerkiksi Parantainen. Hänen mukaansa hyvin tuotteistettu palvelu on helppo ostaa, vahva ominaisuuksiltaan, sitä voi markkinoida ja myydä tehokkaammin ja se on heikkotasoista palvelua helpommin monistettavissa. Parantainen antaa pitkän listan hyviä neuvoja tuotteistamiseksi, otan tässä esiin niistä muutamia: helpota ostamista, erotu kilpailijoista, paketoi kokonaisuuksia – yhdistä sopivasti erilaisia palveluita ja tuotteita palvelupaketiksi, poista asiakkaan riskin tunne – ilmaise asiakkaalle selkeästi tuotteen kokonaishinta ja toimitussäilytys, konkretisoi palvelusi, ilmoita referenssit, anna koekäyttömahdollisuus, anna takuu ja tarjoa tukipalvelua. (Parantainen 2007, 38–57.)

Immon mukaan tuotteistamiseen on kaksi päämenetelmää, yrityksen omasta olemassa olevasta tuotepaletista ja työmenetelmistä lähtevä, sekä markkina- ja kysyntälähtöinen palvelujen kehittäminen. Jälkimmäisessä jonkin palvelun tuotteistaminen alkaa asiakaspotentiaalin ja sopivan palvelutarpeen tunnistamisella.



Siitä edetään tarjottavan tuotteen ominaisuuksien määrittelyn ja palvelukuvauksen kautta kehitysvaiheeseen. Tuotekehittelyn jälkeen pilotti on valmis ja se lanseerataan markkinoille. Tarpeen vaatiessa palvelukonseptia tai tuotetta jatkokehitetään. Toinen tie palvelun tuotekehittelyyn on vähemmän asiakaslähtöinen. Siinä yritys ideoi omista lähtökohdistaan uuden palvelutuotteen ja tuotteistaa sen. Lancaster ja Massingham kirjoittavat uusien tuote- tai palveluideoiden lähteistä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen omat työntekijät, asiakkaat, myyjät ja kilpailijat, sekä tutkimuslaitokset ja yliopistot. Varsinkin omilla työntekijöillä on runsaasti käytännön kokemusta siitä, mikä tuote myy ja mikä ei. Yrityksen kannattaa rohkaista henkilöstöä ideoimaan uusia tuotteita. Kilpailijoiden hyviä ideoita ei kannata ylenkatsoa – niistä voi oppia itsekin paljon hyödyllistä. (Immo 2012, 55–58; Lancaster & Massingham 2011, 138–139.)

### 3 VERKOSTOT YRITYSMAAILMASSA

#### 3.1 Verkostotyypit

Liiketaloudessa verkosto tai verkostoituminen käsitetään yleensä eräänlaiseksi toimintamalliksi tai strategiseksi valinnaksi. Verkosto on yksi tapa organisoida liiketoimintaa markkinavetoisuuden ja hierarkkisen toimintamallin lisäksi. Näistä kolmesta tavasta markkinalähtöisyydellä saavutetaan puhtaan kapitalistisessa systeemissä maksimaalinen taloudellinen tehokkuus. Hierarkkisella tavalla voidaan korjata markkinoiden toimimattomuutta esimerkiksi säädellyillä toimialoilla. Verkostot ovat näiden kahden edellä mainitun välimalli eli hybridi, jolla voidaan lievittää puhtaan markkinakapitalismin ja hierarkkisten mallien aiheuttamia ongelmia – verkostojen avulla voidaan hyödyntää markkinakapitalismin ja hierarkkisten mallien parhaita puolia ja välttää sudenkuoppia. (Heikkilä, Sajasalo & Heikkilä 2008, 9.)

Todevan mukaan (2006) yrittäjävetoisten pienten liiketoimintaverkkojen määrä on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Mielenkiintoa niitä kohtaan tulee myös yhteiskunnan puolelta, sillä pienyrittäjyyden katsotaan lisäävän työllisyyttä. Pienyritysten perustajat oppivat alansa työskennelyään vastaavissa tehtävissä jossain toisessa paikallisessa firmassa. Kontaktit syntyvät usein myös tätä kautta. Pienyritysten käyttäytyminen ja niiden strategiset ratkaisut liittoutumisessa toistensa kanssa riippuvat usein toimintaympäristön osatekijöistä – alueen demografisista piirteistä, paikallisesta toimintakulttuurista ja alueen instituutioiden antamasta tuesta, aluetalouden rakenteesta ja alueen johtavien yritysten tavasta muodostaa osaamisyhteisöjä, alueen johtavien yritysten välisistä ammatillisista ja taloudellisista linkeistä, yrittäjäkoulutuksen tasosta, pienyrityksen omasta iästä, teollisuudesta ylipäättäen, sekä yritysten koosta ja kasvusuunnasta. (Todeva 2006, 160–163.)

Rakenteeltaan verkostot voidaan jakaa kahteen pääryhmään – kärkiyrityksen vetämiin verkostoihin ja keskenään tasaveroisten kumppaniyritysten muodostamiin verkostoihin. Verkoston muodostuminen ja kokoaikainen muodonmuutos perustuvat kumppaniyritysten ominaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi toimintaympäristön kilpailutilanne, osaamisen taso, sekä liiketoiminnan tavoitteet ja tarpeet. Verkostossa toimivien objektien väliset suhteet voivat olla monitasoisia ja monitahoisia ja niitä on perinteisesti tutkittu verkostanalyysillä. Verkoston rakenne muodostuu

toimijoiden vuorovaikutussuhteiden perusteella. Yksi tyypillisimmistä verkkorakenteista on ydinyrityksen ympärille keskittynyt verkko. Vuorovaikutus tapahtuu vetäjän kautta muiden toimijoiden välisten ryhmittymien ollessa ei-toivottuja tai harvinaisia – ydinyritys haluaa pitää kaikki langat käsissään. Toinen tyypillinen hierarkkinen rakenne on puumalli. Siinä verkosto koostuu eri tasoilla toimivista objekteista, jotka toimivat yleensä horisontaalisesti oman tason kumppanien kanssa, mutta vuorovaikutusta tapahtuu myös eri tasojen välillä vertikaalisesti tai näiden yhdistelmänä. Ympyrämallisessä verkossa toimija kommunikoi lähimmän kumppanin kanssa, kumppanisuhteita on maksimissaan kaksi saman verkon sisällä. Samantyyppinen rakenne on myös arvoketjumallissa. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006, 9; Todeva 2006, 43–45.)

Kärkiyrityksen vetämä verkosto jakautuu hierarkkisesti alempiin tasoihin, jotka ovat alisteisia tai riippuvaisia joko suoraan, tai toistensa kautta kärkiyritykseen (voi olla siis esimerkiksi ”alihankkijan alihankkija”). Verkosto elää ja toimii kärkiyrityksen ehdoilla – ei ole liioittelua todeta kärkiyrityksen pitävän ”kaikki ohjat käsissään”. Kärkiyritysverkossa kumppanuus merkitsee palvelujen tuottamista tai tarvatuotantoa arvoketjun osana. Kumppaniyritykset voivat olla osallisina myös toisissa verkoissa, niillä on monesti päällekkäin meneviä asiakkuussuhteita. (Valkokari ym. 2006, 10.) Tasaveroisten kumppanien muodostamassa verkossa ei ole selkeää yhtä ainutta ryhmän johtajaa – jokainen kykenevä kumppaniyritys voi tarpeen tullen toimia kärkiyrityksenä tilanteesta riippuen. Verkostoyritykset voivat valita myös toimintaa hallinnoivan verkoston vetäjän, joka voi olla myös ulkopuolinen taho. Tasaveroinen kumppanuusverkko on luonteeltaan dynamisempi kuin hierarkkinen kärkiyritysverkko. (Valkokari ym. 2006, 10.)

Möllerin, Rajalan ja Svahnin mukaan (2009) yritykset saattavat olla samanaikaisesti mukana useissa erillisissä yhteistyöverkoissa. Liiketoimintaverkot voidaan tyypitellä tarkoituksensa ja toimintatavan, yritysten sijaintipaikkojen tai verkon rakenteen mukaan. (Möller ym. 2009, 30–31.) Rakenteen mukaan tyypitellessä verkot voidaan jakaa vertikaalisiin, horisontaalisiin tai moniulotteisiin verkkoihin. Näistä vertikaaliset verkot ovat yleisimpiä. Niemelän mukaan (2002) verkostot ovat monimuotoisia, ei ole olemassa yhtä ainutta oikeaa verkostoitumismallia. Vertikaalisissa verkostoissa yhdistyvät saman arvoketjun eri tuotantoprosessit tai tuotantovaiheet ”yksi sahaa, toinen höylää ja kolmas liimaa ja neljäs pakkaa ja laskuttaa”, kun taas horisontaalisessa verkostossa yhdistyvät arvoketjussa tietyn

vaiheen rinnakkaiset tuottajat ja palvelut, eli verkostokumppanit voivat tasata toisensa tuotantopiikkejä ja yhdistellä voimiaan yhteiseen kehittämiseen. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 30–31; Niemelä 2002, 18–22.)

Möller ym. (2009, 34–40) jakavat perusliiketoimintaverkot niille ominaisten arvojärjestelmien ominaisuuksien perusteella edelleen kolmeen pääluokkaan, joita ovat a) perusliiketoimintaverkot, b) liiketoimintaa uudistavat verkot ja c) uutta liiketoimintaa kehittävät verkot. Perusliiketoimintaverkoilla (a) ovat stabiilit ja selkeät, vakiintuneet arvontuotantojärjestelmät ja tavoitteet (tunnetut toimijat ja liiketoimintaprosessit, tuttu teknologia ja vakaa arvontuotantojärjestelmä) ja ne hyödyttävät toimijoidensa nykyistä ydinosaamista. Tällaisen verkon toimijoilla on suuri tarve yhdenmukaistaa tuotteet ja järjestelmät – yhteinen toimintakoodi nopeuttaa ja helpottaa verkon sisäistä tuotannollista kanssakäymistä. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa (b) tapahtuu paikallisia ja askelittaisia muutoksia toiminnassa ja arvojärjestelmässä. Toiminnan päähuomio keskittyy jossain vaiheessa verkon erityisosaajien kykyjen yhteensovittamiseen kehitysprojektien kautta ja edelleen tulosten parantamiseen ja toiminnan uudistamiseen. Kehitystyötä edesautetaan perustamalla verkon sisäisiä ja rajat ylittäviä osaajatiimejä. Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot (c) synnyttävät uudenlaista arvontuotantojärjestelmää (muutokset tuntuvia, uusia arvojärjestelmiä, epävarmuuden kautta uudistumista). Tavoite on kehittää verkossa toimiville yrityksille ja heidän asiakkailleen uutta liiketoimintaa ja ratkaisuja. Tällaiseen verkkoon voivat liittyä innovatiiviset toimijat, joilla on selkeä kehitysagenda rakennettavana. Saavutettujen ratkaisujen kaupallistaminen voi vaatia verkon täydentämistä markkinointiosaamisella.

Todevan mukaan (2006, 45) Wellman & Berkowitz 1988, Krachard 1992, sekä Knoke & Guilarte 1994 ovat määritelleet tärkeimmiksi verkoston luonnetta kuvaaviksi tekijöiksi muun muassa seuraavat seikat: verkossa toimivien objektien määrä, ydinyrityksen toiminta-aktiivisuus eri objektien välillä, eri toimijoiden välisen suhteen laatu (läheisyys-kylmäkiskoisuus), verkon laajuus (toiminnan monimuotoisuus), verkkotoimijoiden sijainti verkostoavaruudessa ja heidän välisten kommunikaatiosolmujen rakenne, toimijoiden yhteenliittymät ("klikit") verkon sisällä, vallan keskittyminen, toimijoiden välinen sosiaalinen yhteenkuuluvuus, sekä liiketoiminnan tehokkuus.

Strategisissa liittoutumisissa voi muodostua yritysten välille yritysten sisäisiä yhteistyöryhmiä. Ne voivat olla luonteeltaan laskelmoidusti synnitettyjä ja estävät osaltaan luonnollisen verkostoyhteyden etenemistä. Toisaalta strateginen liittoutuminen onnistuessaan voi lisätä yritysten mainetta luotettavina liittokumppaneina. Yrityksiä uhkaa kolme vaaratekijää liittoutumisessa: 1) liittyminen verkostoon voi heikentää yritystä, jos yritys panostaa liikaa omia itsensä kehittämiseen tarkoitettuja resursseja verkoston hyväksi, 2) verkostossa toimivien yritysten keskenään epäsymmetrinen riippuvuus verkon tavoitteista ja 3) tietojen jako verkoston sisällä voi synnyttää opportunistisia muita kohtaan. (Perry 1999, 136–137.)

Alihankinta luo verkostoitumismahdollisuuksia pienyrityksille. Tavarantoimittajalle (siis tässä tapauksessa alihankkijalle) alihankinta voi olla paljon enemmän kuin pelkkää tavaran toimittamista. Se voi tarjota mahdollisuuden tutustua päämiehen yrityskäytäntöihin ja tuotantoteknologiaan. Työn teettäjälle se suo potentiaalisen tilaisuuden järjestellä resurssiansa ja taitojensa käyttöä ja hankkia kapasiteettia huippukysynnän varalle. Ostaja(teettäjä)-toimittaja suhde sen laadusta riippumatta edellyttää sekä ostajalta, että toimittajalta kommunikaatiovalmiuksia ja mahdollisesti halua jatkuvaan liikesuhteeseen. (Perry 1999, 142–143.)

### 3.2 Verkossa viipyminen ja aktiivisuus – pysyvä tai tilapäinen olotila

Yritysten liittyminen johonkin liiketoimintaverkostoon tapahtuu yleensä omasta tahdosta. Viipymisen kestolle ei ole olemassa mitään yleispätevää sääntöä. Verkostoissa voidaan käväistä tai olla pitemmän aikaa. Lyhyimmillään verkostovisiitti voi olla kertaluonteinen alihankintasopimus, pysyvää kumppanuutta kutsutaan partneruudeksi. (Niemelä 2002, 18–22.)

Viipymisen lisäksi voidaan tutkia verkossa toimimisen aktiivisuutta ja sijaintia verkon hierarkiassa. Yksittäisen yrityksen ”paikka” verkoston rakenteessa riippuu yrityksestä itsestään, mutta myös kumppaniyrityksistä. Asema eli status verkostossa voi vaihdella monesta syystä. Yritysten väliset suhteet kehittyvät eri tahtiin ja monesti eri suuntiin – yritys voi ajautua kauemmas ”ulkokehälle” menettäessään kumppaniyritysten suosiota. Yritysten välisiä suhteiden elämänpyörä rakentuu viidestä eri vaiheesta:

- uuden suhteen perustaminen
- läheisempi yhteistyö uuden suhteen kanssa

- sitoutumisen syventäminen
- yhteistyön löystyminen
- suhteen lopettaminen. (Hertz 1996, 179–184.)

Samassa verkostossa vaikuttavien yritysten keskinäiset suhteet kehittyvät joko läheisiksi tai jäävät etäisimmiksi riippuen myös ulkopuolisesta paineesta. Voi syntyä tilanteita, joissa uudet yritykset pyrkivät verkkoon, valtaavat entisiltä toimijoilta markkinoita ja siten vähitellen tai nopeammin johtavat aikaisemman toimijan etääntymiseen tai irtaantumiseen verkosta. Yritysten välisten verkoston sisäisten suhteiden luonne riippuu siis paljon muista osapuolista. Verkoston sisällä suhteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi vähäiset henkilökohtaiset yhteydet, eriseuraisuus, siis muilta piilossa käydyt neuvottelut ja vähäinen osallistuminen yhteisiin asioihin. (Hertz 1996, 179–184.)

Kaksi tai useampi erillistä verkostoa voivat lähestyä toisiaan tai etääntyä toisistaan, joko yksittäisten yritysten tasolla, tai verkostojen tasolla. Yhdellä toimijalla saattaa siten olla verkostosuhteita useaan suuntaan. Verkossa toimivien objektien väliset siteet voivat olla vahvoja tai heikkoja. Heikot siteet voivat tietyissä olosuhteissa olla kätevämpiä kuin vahvat suhteet – yritys voi etääntyä nykyisistä kumppaneista ja solmia uusia itselleen paremmin toimivia suhteita. (Hertz 1996, 186–187.)

Verkoston jäsenten välinen luottamus on tärkeää verkoston toiminnan onnistumisen kannalta. Verkoston jäsenillä täytyy olla jonkinlainen toimiva konsepti myös ongelmatilanteiden varalle. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että verkoston jäsenten keskinäinen luottamus lisättynä yhteistyöhalulla ja -kyvyllä johtaa onnistuneeseen lopputulokseen – lopputavoite voi olla asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ylittäminen verkostoitumalla. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 21–22.) Tässä yhteydessä voi olla paikallaan hieman avata käsitettä ”luottamus”, sillä yksinkertaiselta kuulostavat termit saattavatkin olla monimerkityksellisiä. Helanderin ym. mukaan (2013, 22–23) verkostokäsitteiden maailmassa luottamus jaetaan kolmeen perustasoon. Näitä ovat alimmalta tasolta ylöspäin lukien a) laskelmoitu luottamus eli verkostossa toimijoiden oma arvio siitä, kuinka paljon hyötyvät ennen kuin poikkeava käyttäytyminen katsotaan verkostokumppaneita vahingoittavaksi – pelotevaikutus ja rangaistuksen välttäminen ennen yhteistä hyötyäkökohtaa, b) tietoon perustuva luottamus eli käyttäytymisen ennustettavuus

– satunnaiset heilahtelut verkostokumppanien luotettavuudessa eivät välttämättä johda pitempiaikaiseen luottamuspulaan ja c) tunnistamiseen perustuva luottamus eli toisten osapuolten halujen ja tarpeiden tunnistaminen – verkostokumppanit voivat olla varmoja toistensa intresseistä.

### 3.3 Verkoston vetäjä, kärkiyritys tai veturi

Verkoston vetäjää voidaan kutsua kärkiyritykseksi (focal company), ydinyritykseksi (core company) tai miksi vaan. Terminologialla ei ole kovin suurta merkitystä asian ymmärtämisen kannalta. Kirjallisuudessa tällaista verkoston keskeisintä ja aktiivisinta toimijaa voidaan kutsua myös ”veturiksi”. Verkoston rakentamisessa keskeinen asia on saada hankkeelle toimiva ”veturi”. Mikäli sellaista ei ole saatavilla, voivat verkostoon liittyvät yritykset yhdessä kokeilla luoda veturin tai vetäjän hankkeelleen. Helpompi tapa on kuitenkin kehittää verkosto olemassa olevan yrityksen ympärille, jolla on markkina- ja tuotantotuntemusta, koordinoitukykyä ja asiakaspohjaa. Mikäli veturi täytyy rakentaa, se vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä, sekä tasapuolista kohtelua verkon jäseniä kohtaan – yhteinen sävel pitää löytää. Veturiyrityksen ja sen ympärille rakentuvan verkoston tulee suhtautua toisiinsa luottamuksellisesti saavuttaakseen molemmin puolista hyötyä. Veturin toiminta ei voi aina olla kaikille osapuolille mieleistä, sillä toimiakseen kunnolla veturiyrityksen täytyy noudattaa liiketalouden lainalaisuuksia. (Niemelä 2002, 46–49, Hertz 1996, 187.)

Ruuskanen kuvailee väitöskirjassaan (2003) Puu-Suomi -projektia, jolla 1990-luvulla pyrittiin rakentamaan maaseudulle toimivia alihankintaverkostoja silloiselle mekaaniselle metsäteollisuudelle teemalla ”kannolta maailmalle”. Hankkeella pyrittiin löytämään sopivia kärkiyrityksiä ja niiden ympärille alihankkijoita. Tavoiteltava malli oli hierarkkinen kärkiyritysmalli, jossa tuotantoketjut syntyisivät kärkiyritysten osaamisen ja markkinointikanavien pohjalta. Tuotannollista työtä olisi tehty maaseudulla sijaitsevilla alihankintafirmoissa ja markkinointi maailmalle olisi hoidettu ydinyritysten toimesta. Mallissa olisi menty jopa metsänomistajatasolle asti puunhankinnan osalta, jolloin ainespuun hankinta olisi saatu irrotettua metsäkonsernien puunhankinnasta. Suunniteltu toimintalogiikka olisi johtanut väistämättä erittäin keskitetysti johdettuun toimintaan hajautetusta tuotannosta huolimatta – kärkiyritys olisi hallinnoinut kaikkia toiminnan kannalta keskeisiä osa-alueita markkinoinnista tuotekehitykseen ja jakelukanaviin asti. Alihankkijat olisivat

olleet paljolti riippuvaisia kärkiyrityksestä, elleivät olisi saaneet keskenään sovittua jonkinlaista vastapoolia kärkiyritykselle. Sellaisenaan malli olisi muistuttanut perinteistä (tayloristista) työnosituksen ideaalimallia – erotuksella, että tuotanto tehdään ylhäältä johdetun tehdasyksikön sijaan alihankintayrityksissä. Tällaisen vertikaalisen työnjakoon perustuvan mallin uskottiin toimivan hyvin, sillä siinä yksi (suurempi) yritys toimisi koordinoijana ilmeisen paremmin kuin sekalainen joukko itsenäisiä pienyrityksiä horisontaalisessa verkossa toinen toistaan kytäten ja epäillen. (Ruuskanen 2003, 178–183.)

Verkostoyhteistyön käynnistyminen edellyttää sitä, että verkostoon liittyvillä toimijoilla on joitain yhteisiä intressejä. Tämä ei sulje kuitenkaan pois sitä, että verkostokumppaneilla on myös toisistaan eriäviä, jopa vastakkaissuuntaisia, tarpeita ja tavoitteita. Helanderin ym. (2013, 69–70) käsityksen mukaan verkostoon tarvitaan osapuoli, joka kykenee ja haluaa nivoa yhteen nämä erilaiset tavoitteet ja luoda niistä strategisen päämäärän. Koska verkostot ovat erityyppisiä tarvitaan myös erilaista johtajuutta tapauksesta riippuen. Johtaminen voi olla demokraattista verkostokumppanien ollessa tasavahvoja – päätöksenteko ei edellytä muodollisuutta. Mikäli verkosto rakentuu vahvan johtajuuden ympärille, esimerkiksi alihankintaverkostona, päätöksenteko ja johtajuus muodostuvat enemmän muodollisiksi. Epämuodollinen päätöksenteko ja heikko yritysten välinen integraatio siirtää ja hajauttaa johtamisen vastuuta verkoston jäsenille – yhteisen strategian kehittäminen voi olla hyvin vaikeaa.



## 4 TUTKIMUKSEN LUONNE JA KÄYTETYT MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimusote tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullista tutkimusta määriteltäessä ei ole nyt syytä mennä kovin kauas teorian alkulähteille. Mainittakoon kuitenkin, että Jari Metsämuuronen on huomannut laadullisen tutkimuksen joukoksi erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä – sen määrittely on vaikeaa, koska laadulliselta tutkimukselta puuttuu selvästi vain sille itselle kuuluvat teoriat ja paradigmat. Tässä yhteydessä kuitenkin riittänee todettavaksi, että tutkijan rooliksi jää aineiston keruu, vastausten tulkinta ja johtopäätösten teko. Tämä tutkimus, kuten arvattavasti useimmat tutkimukset ylipäätään, on pyritty tekemään positivistisella mielenlaadulla ja otteella. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija tuntee tutkimusalaansa ja pitää etäisyyttä tutkimuksen kohteeseen, vaikka se ei aina ole mahdollista – esimerkiksi haastattelutilanteissa, joissa tutkijan persoonallisuus saattaa vaikuttaa vastauksiin. (Metsämuuronen 2003, 162; Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 25.)

Tässä tutkimuksessa ei niinkään perehdytty olemassa olevaan tilastolliseen tai numeraaliseen aineistoon, vaan tutkimusta varten suoritettiin internetpohjainen kysely. Kerättävä tietoinen oli pääosiltaan luonteeltaan ei-numeerista ja tutkittavaksi tuli nimenomaa asiayhteydet – merkitykset ja oivallukset jouduttiin etsimään lauseiden välisistä asiayhteyksistä ja niiden suhteesta teoriaan. Toisaalta, tulkinnan helpottamiseksi ja etenkin Webropol-kyselyn luonteesta johtuen, vastausvaihtoehdot ovat tulkittavissa myös numeraalisesti. Esimerkiksi tyypillisessä kysymyksessä annetut vastausvaihtoehdot ei yhtään, vähän, jonkin verran, paljon, en osaa sanoa, voitaisiin muuttaa numeraaliseen muotoon 1–2–3–4 ja 0. Se on siis makuasia, miten tällaisen kyselyn vastauksia avaa ja sitten luokittelee. Joka tapauksessa tutkija muodostaa eri vastausvaihtoehdoista asiayhteyteen sopivia kokonaisuuksia ja sitten tutkii näiden välisiä suhteita toisiinsa ja asiaa lähellä oleviin muihin tapahtumiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus (englanniksi case study). Tällainen tutkimustapa valittiin, koska sen katsottiin sopivan hyvin ennalta määritellyn kohteen kuvaamiseen erillisenä ilmiönä jonkin tietyn asian suhteen – omana ”tapahtumanaan” mutta silti tietyin varauksin yleistettävänä. Kohdejoukon koko ja tutkittavan asian laatu myös puolsivat päätymistä tapaustutkimukseen. Valittu

menetelmä antoi myös suuren vapauden tutkimusmetodin valinnalle. Laineen, Bambergin & Jokisen (2007) mukaan tapaustutkimus voidaan lähtökohtaisesti käsittää nipuksi useita erilaisia tutkimusmenetelmiä eli metodeja, mutta se on myös tarkka kuvaus jostain rajatusta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa kohteena on pieni joukko tapauksia tai vain yksi, joista kerätään aineisto. Tutkimus kohdenneetaan asiaan luontevasti liittyviin tapahtumiin tai asioihin. Aineisto on laadullista, mutta myös määrällisen aineiston käyttäminen on mahdollista. Tavoitteena on ymmärtää tapausta. Tapahtuman merkitys ilmenee joko teoriaa kyseenalaistavana tai vaihtoehtoisesti sitä täydentävänä, tai luonnollisena yleistyksenä. Metsämuuronen määrittelee tapaustutkimuksen kokeelliseksi eli empiiriseksi tutkimukseksi. Sillä voidaan tutkia tämän hetkisiä asioita jossain määritellyssä ympäristössä ja tiedon hankinta voi olla monipuolista. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–12; Metsämuuronen 2003, 169–170.)

#### 4.2 Sähköinen kysely aineistonkeruumetodina

Tutkimus tehtiin sähköisenä Webropol -kyselynä METO yrittäjät ry:n jäsenyrityksille. Internetpohjainen kysely on nykyaikainen menetelmä. Sähköinen kysely voidaan tehdä joko sähköpostitse, tai jollakin valmiilla nettiohjelmalla. Sähköpostikyselyllä tarkoitetaan myös sitä, että valituille vastaajille lähetetään linkki jollain valmisohjelmalla tehtyyn kyselyyn. Sähköpostitse lähetettävän kyselyn ongelmana voi olla vastaanottajien sähköpostilleen asettamat suodattimet, eli ei-haluttujen viestien estäminen. Oli kysely sitten perinteinen paperille painettu lomake tai sähköinen kysely, onnistunut kysely vaatii huolellisen esivalmistelun. Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee huomioida kysyttävän asian laatu ja mitoittaa kysely sen mukaiseksi – loogisesti etenevä rakenne ja pituus ovat vastaajien kannalta tärkeitä asioita. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Lisäksi pitää päättää kysymysten rakenteesta, eli käytetäänkö monivalintakysymyksiä ja/tai avo- ja sekamuotoisia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen ajankohta on myös syytä valita huolella, sillä eri alojen ihmisten aikataulut poikkeavat toisistaan. Tärkeää on myös kokeilla kyselyä ennen varsinaista tutkimusta. Koehaastattelujen pohjalta voi muotoilla, sekä poistaa tai lisätä kysymyksiä. Laadullinen kyselytutkimus voidaan tehdä joko haastattelemalla, tai esittämällä valmiita kysymyksiä ja niihin vastausvaihtoehtoja. Nämä kaksi vaihtoehtoista menetelmää tuottavat loppujen lopuksi melko samanlaisia tuloksia. Webropolia markkinoiva yritys toteaa nettisivuillaan, että sen tuottamalla palvelulla on kosolti, miljoonia,

käyttäjiä. Tutkijan muotoilema kyselylomake lähetetään sähköpostilinkkinä kohdehenkilölle, joka avaa linkin ja vastaa kyselyyn tallentaen sen. Vastaukset näkyvät heti kyselyn suorittajan kyselytilillä. Palvelussa on lukuisa määrä lisäsovelluksia lisämaksusta vaativille käyttäjille (Poynter 2010, 6; Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 70; Bryman 1989, 104–105; Webropol 2017.)

Kysely kohdennettiin etukäteen valitulle joukolle ja se lähetettiin helmikuussa 2018 yhteystiedot antaneille yrityksille sähköpostitse. Kohdejoukkoon päädyttiin muutamasta painavasta syystä. Ensimmäkin valitut yritykset ovat työn tilaajan, METO yrittäjät ry:n jäsenyrityksiä ja toiseksi, nämä yritykset edustavat monipuolisesti metsäpalveluyrityksiä – niin sijainnin kuin palvelumuotojen kattavuuden kannalta. Kolmanneksi, yrityksiä oli tarpeeksi suuri määrä, jotta kyselystä saataisiin riittävän edustava. Palautusprosentin otaksuttiin noudattavan tyypillistä yritysten liiketoimintaa kartoittavien kyselyiden vaihtelua, 12–45 prosentin vastaajaaktiivisuutta (Rantala & Kulmala 2006, 362).

Kyselyn muodoksi valikoitui puolistrukturoitu kyselytutkimus. Vaihtoehtoina olivat strukturoitu- tai puolistrukturoitu haastattelu, tai pelkästään valmiit vastausvaihtoehdot sisältävä kysely. Strukturoitu haastattelu katsottiin liian työlääksi ja heikosti nettikyselyyn soveltuvaksi. Metsämuuronen (2003, 188–189) kuvailee haastattelutyypien eroja. Strukturoitu haastattelu on tavallisesti lomakemuotoinen, valmiit kysymykset sisältävä, haastattelu. Kysymykset ovat kaikille vastaajille samat. Tällainen haastattelu sopii tilanteeseen, jossa vastaajien määrä on suuri ja he ovat melko yhtenäinen ryhmä. Vastausten analysointi on melko nopeaa, mutta ilman hyvää etukäteissuunnittelua vastauksia voi tulla paljon kohtaan ”joku muu”. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Se kohdistuu ennalta valittuihin aiheisiin, mutta siinä ei esitetä tarkkoja kysymyksiä ja vastausjärjestys on vapaa. Se sopii edellistä hienovaraisempaan asioiden tiedusteluun; arvostusten ja ihanteiden selvittelyyn.

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoituun nettipohjaiseen haastatteluun (kyselyyn) päädyttiin sen kätevyiden takia:

- haastateltavat yritykset sijaitsevat hajallaan ympäri Suomea,
- edellä esitetty vastausprosenttioletus tuottaa riittävän määrän vastauksia,

- yritysjoukko ei ole homogeeninen liiketoiminnan luonteen suhteen, mukaan mahtuu eri tyyppisiä toimijoita.

#### 4.3 Kerätyn aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistokeruutapa, oli se sitten kysely, strukturoitu haastattelu tai joku muu, vaikuttaa aineiston analysointitapaan ja päinvastoin. Tyypillisesti tutkitaan ja tulkitaan saatujen vastausten sisältöä liittämällä sitä joko teoriataustaan (teoriaohjaava analyysi) tai luomalla aineistosta uutta teoriaa (aineistolähtöinen analyysi). Ensin mainitussa jo olemassa oleva teoria ja tieto toimii apuna ja ohjaa työtä analyysin eri vaiheissa. Kolmas sisällön analyysimalli on teorialähtöinen. Siinä tutkittavaa asiaa peilataan jo olemassa olevaa teoriaa vasten ja sen pohjalta. Kyselytutkimusta voidaan kutsua myös lomaketutkimukseksi. Kyselyä varten tutkija määrittelee muuttujat ja aineiston esittämistavan – se voi pohjautua numeraaliseen tai sanalliseen koodaukseen. Kerätty aineisto, ”raaka-havainnot”, puretaan ja sitä voidaan käsitellä ja analysoida tilastollisilla menetelmillä. Mikään ei estä käyttämästä määrällisillä suhteilla argumentointia eli kvantitatiivista analyysia laadullisen aineiston tulkinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–100; Alasuutari 2011, 50–53, 203.)

Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimustuloksiin ja aasinsiltana voitaneen todeta, että tässä tutkimuksessa käytettiin lähinnä lomaketutkimusta ja teoriaohjaavaa ja kvantitatiivista analyysiä. Tuloksia tutkittiin ryhmittelemällä niitä erilaisten taustateoriasta kumpuavien asiayhteyksien ympärille. Kysymysryhmien pohjalta päädyttiin innovatiivisesti luomaan ja karakterisoimaan tyyppivastaaaja. Lopputuloksena pystyttiin esittämään metsäyrittäjille heidän tarpeistaan lähtevä ja heille sopiva yhteistyömalli.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Kyselyn lähettäminen ja siihen vastaaminen

Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön tutkimusosion aineistonhankinta päädyttiin tekemään Webropol-kyselyllä ja se tapahtui helmikuussa 2018. Yhteystietonsa julkaisseita yrityksiä on METO-yrittäjien nettisivulla 135 kappaletta. Useimmat näistä yrityksistä tarjoavat vähintään kahta palvelua. METO on luokitellut palvelut 12 päätyyppiin, joista on luettelo jäljempänä luvussa 5.3. (Meto 2017a.)

Kysely lähetettiin 126 metsäyrittäjälle 5. helmikuuta. Kohdejoukkoon kuuluvat yritykset ovat METO-yrittäjät ry:n jäsenyrityksiä ja ne olivat ilmoittaneet yhdistyksen jäsenluetteloon postiosoitteen lisäksi myös sähköpostiosoitteensa. Webropol-kyselyä ei voi lähettää ilman sähköpostiosoitetta, koska linkki kyselyyn tulee sähköpostiviestillä. Kyselyn linkki oli auki 14. helmikuuta kello 23:59 asti. Tämän raportin liitteinä ovat kyselyn saatekirje, kiitoskirje vastaajille sekä kyselylomake.

Vastauksia kyselyyn tuli heti ensimmäisenä päivänä yhdeksän kappaletta. Sen jälkeen vastausten saaminen hieman hidastui – vastauksia tipahteli muutamia per päivä tahtiin. Aktivointiviesti lähetettiin 13. helmikuuta sellaisille kyselyn saajille, jotka syystä tai toisesta eivät olleet vielä vastanneet. Vastauksia tuli vielä reilut kymmenen kappaletta. Yhteensä kyselyyn vastasi 35 yrittäjää tai yrityksen edustajaa. Se vastaa noin 28 % vastaaja-aktiivisuutta. Kysely oli avannut mutta vastaamatta jättänyt lisäksi 16 henkilöä. Kyselystä oli siis kiinnostunut vähintään auki klikkaamisen verran hieman yli 40 % sen saaneista.

Vastaamista aktivoitiin palkintolupauksella – kaikkien yhteystietonsa antaneiden kesken arvottiin viisi kirjapakettia. Ne lahjoitti kemiläinen Nordbooks-kustantamo, jokaisessa kirjapaketissa oli neljä dekkaria tai scifi -kirjaa yhteisarvoltaan a´100 euroa. Arvontaan osallistui 18 vastaajaa. Palkinnot arvottiin 17. helmikuuta ja onnettaren suosikit saivat palkintonsa seuraavalla viikolla. Liitteessä 2 on kiitoskirje vastaajille.

### 5.2 Vastaajien taustatietoja

Kysymyksissä 1–10 yrityksillä oli mahdollisuus antaa itsestään taustatietoja. Lähes kaikki vastaajat taustoittivat ainakin jotenkin toimintaansa.

Yhtiömuodokseen puolet ilmoitti toiminimiyrittäjyyden, osakeyhtiömuotoista toimintaa oli 13 yrittäjällä (~ 38 %) ja avoimia- tai kommandiittiyhtiöitä oli neljä (~ 12 %). Toiminnan laajuutta kuvaavina mittareina kysyttiin liikevaihdosta ja henkilöstön määrästä. Valtaosa vastaajista ilmoitti liikevaihdokseen alle puoli miljoonaa euroa vuodessa (31 vastaajaa, ~ 81 %). Neljä vastaajaa ilmoitti keräävänsä liikevaihtoa yli miljoonaa euroa vuodessa (~ 19 %). Tyyppiarvoksi eli moodiksi henkilöstön määrässä tuli 1–5 työntekijää. Tällainen tilanne oli 30 yrityksessä (~ 86 %). Yksikään yritys ei ilmoittanut työllistävänsä yli kymmentä henkilöä. Välille 6–10 työntekijää sijoittui loput kysymykseen vastanneista, so. viisi yritystä (~14 %).

Kaikki kyselyyn vastanneet ilmoittivat maantieteellisen sijaintinsa. Selvä vastajatihentymä oli keskisessä Suomessa; Etelä-Savo, Häme ja Keski-Suomi tuottivat yhdessä kymmenen vastausta. Samaan ylsi myös Häme-Uusimaa. Yhdestä kolmeen vastausta tuli Etelä-Pohjanmaalta, Lounais-Suomesta, Pohjois-Karjalasta, Pohjois-Pohjanmaalta ja Pohjois-Savosta. Kaikkiaan voidaan todeta, että vastauksia saatiin melko kattavasti ympäri Suomea – poikkeuksena vain Lappi ja Kainuu, joista vastauksia ei tullut yhtään. Ahvenanmaa ei ollut mukana kyselyssä, koska METO -yrittäjillä ei ole siellä jäsenluetteloon yhteystietoja antaneita yrittäjäjäseniä.

Vastaaja-aktiivisuutta (vastaajat vs. kyselyn saaneet) verrattiin kyseisillä alueilla toimivien yritysten vastaajapotentiaaliin. Suhteessa alueella toimiviin METO -yrittäjät ry:n jäsenyritysten määrään aktiivisimmin vastasivat savolaiset, vastaajia yli puolet kyselyn saaneista. Ahkerasti vastattiin myös Häme-Uudellamaalla (32 %), Pohjois-Karjalassa (30 %) ja Pohjois-Pohjanmaalla (29 %). Nolla-alueiden osalta tilanne ei tietysti miksikään muutu.

Yrittäjien ikä- ja sukupuolijakaumasta laaditut kysymykset olivat väärin muotoiltuja. Tämä aiheutti tulkintaongelmia. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että keskimäärin kaikkien yritysten henkilöstön ikäjakauma painottuu luokkiin 26–45 -vuotiaat ja 46–65 -vuotiaat. Näitä molempia oli yhtä paljon, noin 41 %. Alle 25 vuotiaita työntekijöitä kaikkien vastanneiden yritysten työntekijöistä oli neljä prosenttia, eläkeiän saavuttaneita, mutta töitä jatkavia oli 14 %. Valta-osa vastaajayritysten työntekijöistä oli miehiä. Vastausten tulkinta jää kuitenkin tälle tasolle,

sillä kyselyssä esitetyn kysymyksen muotoilu ei anna mahdollisuutta tämän tarkempaan arvioon.

### 5.3 Palvelutuotannon jakauma

Toimialaan ja yrityksen tuottamiin palveluihin liittyviä taustoittavia kysymyksiä olivat numerot 7–9. Kysymyksissä ruodittiin vastaajien tuottamia palveluita ja muuta metsäalaa suoranaisesti liittymätöntä liiketoimintaa. Osion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin millaisia metsäpalveluja vastaajan yritys tuottaa. Vastausvaihtoehdot noudattivat METO -yrittäjien palvelutoimien luokittelua. (METO -yrittäjät 2018.)

- metsänhoito
- metsä- ja luontoalan suunnittelu, arvon määrittäminen
- taimituotanto, joulupuut ja koristehavut
- pihat, tontit, taajamat, erikoiskohteet
- metsänomistajaneuvonta
- metsäkiinteistöjen välitys
- puukauppa
- puunkorjuu
- metsäenergia, turvetuotanto
- metsäenergia, turvetuotanto, polttopuut
- tiet ja ojat
- konepalvelut
- virkistys- ja elämystoiminta

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat vastanneet tähän kysymykseen. Vastaaja saattoi valita useamman vaihtoehdon. Kysymys oli jaettu kahteen osaan: ”tuottaa nyt” ja ”tuotetaan ehkä tulevaisuudessa”. Nykytilanteessa lähes jokainen vastaajayritys ilmoitti metsänhoitopalvelut työlajikseen (91 %). Metsänomistajaneuvonta, suunnittelu ja arvon määrittäminen, sekä pihapuiden kaadot ja erikoiskohteet ylsivät vaihtoehdona 60 % kannatukseen. Puukauppaa ja puunkorjuuta harjoitti hieman alle puolet vastaajista (~40–43 %). Teiden ja ojien rakentaminen tai kunnostaminen kuului noin kolmasosalle vastaajista työlajina (34 %). Metsäenergia (hake, turve, polttopuut) ja metsäkiinteistöjen välitys liittyi noin 14 % yritystoimintaan. Harvinaisempia palvelumuotoja olivat konepalvelut, taimituotanto ja joulukuuset, sekä virkistys- ja elämystoiminta (9–11 %).

Tulevaisuuteen kurkottava ”tuotetaan ehkä tulevaisuudessa”-vaihtoehtoon oli yleensä vastattu vähemmän – nykytilaa kuvaavia vaihtoehtoja oli rastitettu 162

klikkausta, tulevaisuuden kuvaa hahmotettiin 34 klikkauksella. Virkistys- ja elämystoimintaa voitiin ajatella tulevaisuuden palvelumuotona viidesosassa yrityksistä. Metsäkiinteistöjen välitys oli seuraavaksi eniten kannatusta saanut vaihtoehto. Liki kymmenesosa saattoi ajatella palvelumuodokseen tulevaisuudessa esimerkiksi taimi- ja joulupuiden tuotannon, puunkorjuun, pihapuut ja erikoiskohteet, sekä polttopuut. Vähiten houkuttelevaksi palvelumuodoksi tulevaisuuden kannalta arvioitiin metsäenergia (turve) ja puukauppa (3 % kannatus). Seuraavassa taulukossa 3 esitetään palvelumuotojen nykyjakauma ja tulevaisuuden näkemys.

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden yritysten palvelumuotojen jakauma (kysymykset 7–9)

| palvelulaji  |       |    | tuotetaan ehkä<br>tulevaisuudessa |    | Yhteensä |    |
|--|-------|----|-----------------------------------|----|----------|----|
|  | kyllä | %  |                                   | %  |          | %  |
| metsänhoito  | 32    | 91 | 1                                 | 3  | 33       | 94 |
| metsä- ja luontoalan suunnittelu, arvonmäärittäminen | 21    | 60 | 2                                 | 6  | 23       | 66 |
| taimituotanto, joulupuut ja koristehavut             | 4     | 11 | 3                                 | 9  | 7        | 20 |
| pihat, tontit, taajamat, erikoiskohteet              | 21    | 60 | 3                                 | 9  | 24       | 69 |
| metsänomistajaneuvonta                               | 21    | 60 | 2                                 | 6  | 23       | 66 |
| metsäkiinteistöjen välitys                           | 5     | 14 | 4                                 | 11 | 9        | 26 |
| puukauppa  | 15    | 43 | 1                                 | 3  | 16       | 46 |
| puunkorjuu   | 14    | 40 | 3                                 | 9  | 17       | 49 |
| metsäenergia, turvetuotanto                          | 5     | 14 | 1                                 | 3  | 6        | 17 |
| metsäenergia, polttopuut                             | 5     | 14 | 3                                 | 9  | 8        | 23 |
| tiet ja ojat   | 12    | 34 | 2                                 | 6  | 14       | 40 |
| konepalvelut   | 4     | 11 | 2                                 | 6  | 6        | 17 |
| virkistys- ja elämystoiminta                         | 3     | 9  | 7                                 | 20 | 10       | 29 |
| vastaajia  | 35    |    | 35                                |    | 35       |    |

Yrityksistä 33 vastasi kysymykseen (nro 8) ”onko yrityksellänne metsäpalveluiden lisäksi muuta toimintaa?”. Vastaajista 19 ilmaisi harjoittavansa pelkästään metsäpalveluita (~57 %). Loput harjoittivat myös muunlaista toimintaa. Muuta toimintaa olivat muun muassa matkailupalvelut, lomamökkien vuokraaminen, taloushallinnon palvelut (kirjanpito), maatalous, kalankasvatus, arboristipalvelut, urheiluhieronta, METSO -kohteiden kartoitus, lehtiartikkelien kirjoittaminen, tarvikkekauppa, konsultointi ja koulutus, metsäsijoittaminen, yksityisteiden isännöintipalvelut, koristetaimituotanto, aitojen tekeminen, tapahtumien sisustaminen metsäaiheisilla somisteilla, sekä ekosysteemipalveluina tuotetut navigointisovellukset luontoretkeilijöille.

Kysymyksessä nro 10 pyydettiin vastaajia kertomaan hieman yritystensä asiakaskunnasta. Vastausvaihtoehtoina asiakkuustyypeille olivat metsätalalliset, julkinen sektori (kunnat, valtio, seurakunnat), toinen yritys eri toimialalta, sekä toinen



metsäpalveluyritys. Kysymyksellä pyrittiin myös arvioimaan vastaajien asiakaskunnan monipuolisuutta (tai yksipuolisuutta); kysymys oli laadittu matriisimuotoon, jossa edellä mainittuja muuttujia arvioitiin prosenttiosuuksilla (0–25 %, 26–50 %, 51–75 % ja 76–100 %) yrityksen myynnin kokonaisjakaumasta. Tähän kysymykseen saatiin vastaus kaikilta 35 vastaajalta.

Vaihtoehto ”76–100 %” (so. hyvin keskittynyt asiakasrakenne) sai kaikissa asiakkuustyypeissä selvästi vähiten klikkauksia. Kaikista selvimmin tämä ilmeni suhteessa julkiseen sektoriin asiakkaana, sillä se muodosti tyypillisesti 0–25 % yritysten myynnistä – julkiselle sektorille palveluja myyvistä ja kyselyyn vastanneista metsäyrittäjistä noin kolmella neljäsosalla (72 %) se muodosti alle tai tasan neljäsosan myynnistä.

Tyypillisin asiakas vastaajille oli metsätilallinen, seuraavana julkinen sektori, kolmantena toinen metsäpalveluyritys ja viimeisenä yritys toiselta toimialalta. Erot eivät olleet kolmen ensimmäisen välillä kovin suuret, mutta asiakkaana toinen yritys eri toimialalta oli harvinaisempi (17 % vastaajista oli tällainen asiakas).

#### 5.4 Verkostoitumista koskevat kysymykset

Yritysten verkostoitumisen nykytilaa, käsityksiä verkostoitumisesta ja tulevaisuuden näkymiä kartoitettiin kysymyksillä numerot 11–20. Osion aluksi kyseltiin yleistasoisilla väittämällä vastaajilta muun muassa voiko kilpailukykyä parantaa verkostoitumalla ja voiko verkostoitumista pitää yrittäjälle ammatillisena haasteena. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa (eos). Kysymykseen nro 11 vastasi 35 henkilöä.

Selkeimmän kannan vastaajat ottivat väittämiin ”yritykset odottavat hyötyvänsä verkostoitumisesta” ja ”verkostoitumisella voi lisätä kilpailukykyä”. Ensin mainittuun vastattiin kyllä sataprosenttisesti, jälkimmäiseen noin 85 %. Hyvin selkeän myönteisesti suhtauduttiin myös väittämiin ”pienyrittäjillä on halua verkostoitua” (kyllä 80 %) ja ”verkoston tavoite on win-win -tilanne” (kyllä 77 %). Enemmän eroja tuli vastauksiin väittämissä ”yrittäjä kokee verkostoitumisen ammatillisena haasteena” (kyllä 54 % – ei 32 % – eos 14 %), ”verkostoituminen aiheuttaa yritykselle lisätöitä” (kyllä 51 % – ei 29 % – eos 20 %), ”verkostoituminen on muodikasta” (kyllä 56 % – ei 6 % – eos 38 %). Eniten mielipiteiden hajaantumista vastausvaihtoehtojen välillä aiheutti väittäminen ”yrittäjän on helppo toimia verkossa muiden yrittäjien kanssa” (kyllä 37 % – ei 23 % – eos 40 %). Väitettä

”verkostoituminen voi vaarantaa oman yrityksen kilpailuaseman” piti epätotena lähes 70 % vastaajista. Taulukossa 4 esitetään kysymyksen no: 11 väittämät, vastausvaihtoehdot ja saadut vastaukset prosenttiosuuksina.

Taulukko 4. Verkostoväittämiä (kysymys nro 11)

|   | Ei      | kyllä   | En osaa sanoa | Yhteensä |
|---|---------|---------|---------------|----------|
| Pienyrityksillä on halua verkostoitua.                        | 5,71 %  | 80 %    | 14,29 %       | 35       |
| Yritykset odottavat hyötyvänsä verkostoitumisesta.            | 0 %     | 100 %   | 0 %           | 34       |
| Yrittäjä kokee verkostoitumisen ammatillisena haasteena.      | 31,43 % | 54,29 % | 14,29 %       | 35       |
| Verkostoitumalla voi lisätä kilpailukykyä.                    | 0 %     | 85,29 % | 14,71 %       | 34       |
| Verkostoituminen on muodikasta.                               | 5,88 %  | 55,88 % | 38,24 %       | 34       |
| Yrittäjän on helppo toimia verkossa muiden yrittäjien kanssa. | 22,86 % | 37,14 % | 40 %          | 35       |
| Verkoston tavoite on win-win -tilanne.                        | 5,71 %  | 77,14 % | 17,14 %       | 35       |
| Verkostoituminen voi vaarantaa oman kilpailuaseman.           | 65,71 % | 25,71 % | 8,57 %        | 35       |
| Verkostoituminen aiheuttaa yrittäjälle lisätyötä.             | 28,57 % | 51,43 % | 20 %          | 35       |

Kysymyksessä 14 pyydettiin vastaajia kertomaan mielipiteensä muutamiin luonteeltaan positiivissävytteisiin verkostoitumisväittämiin. Vastausasteikko oli tässä kysymyksessä viisiportainen – vastaaja saattoi rastittaa jonkin seuraavista: ei yhtään, vähän, jonkin verran, paljon ja en osaa sanoa. Kysymykseen tuli 35 vastausta.

Tyypillisin vastausvaihtoehto oli jokaisen väittämän kohdalla ”jonkin verran”. ”Ei yhtään” -vaihtoehto sai kahden väittämän kohdalla nollakannatuksen. Vastaajat suhtautuivat väittämiin ylipäätään enemmän myönteisesti (jonkin verran ja paljon -väittämiin keskiarvoina yhteensä 66 % klikkauksia) kuin kielteisesti. ”En osaa sanoa” -vaihtoehto sai maltillisesti klikkauksia (keskimäärin 10 %).

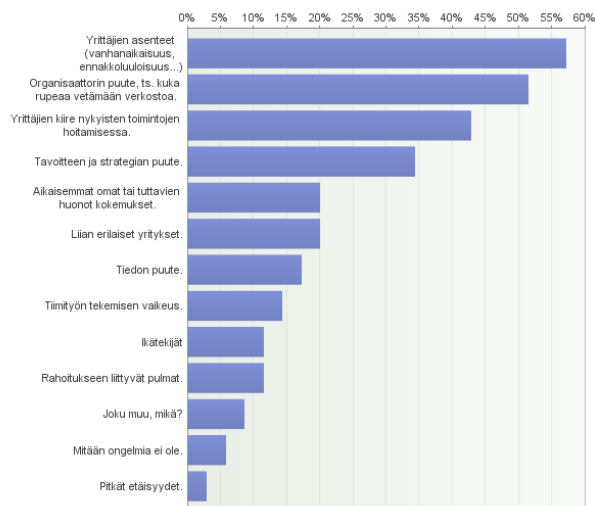
Selkeimmän mielipiteen vastaajat antoivat väittämiin ”yritys voi lisätä myyntiä verkostoitumalla”(a) ja ”verkostoitumalla voi oppia uutta tekniikkaa”(b). Väitteitä piti jonkin verran tai paljon oikeana lähes jokainen vastaaja ((a) jonkin verran 54% – paljon 40 %, (b) jonkin verran 43 % – paljon 51 %). Väitteeseen ”yritys tarvitsee erityisosaamista verkostoituakseen” saatiin noin puolelta vastaajista kyllä -kannatusta (jonkin verran 34 % – paljon 14 %) – ei tarvita ja tarvitaan vähän -vaihtoehdot keräsivät noin 43 % kannatuksen (ei yhtään 6 % – vähän 37 %). Ajatusta yritysten riskinottokyvyn lisääntymistä verkostoitumisen kautta tuettiin myös enemmän kuin vastustettiin. Väittämää tuki yli puolet vastaajista (jonkin verran 43 % – paljon 14 %). Selkeimmin kielteisesti suhtauduttiin väittämään ”yrityksen rahoitusmahdollisuudet paranevat verkostoitumisen myötä”. Väitettä kannatti

jonkin verran tai paljon 32 % vastaajista, kun sitä vastusti 41 %. (ei 9 % – vähän 32 %). Taulukossa 5 esitetään kysymyksen no: 14 vastaukset prosenttiosuuk-  
sina.

Taulukko 5. Verkostoväittämiä II (kysymys nro 14)

|  | ei yhtään | vähän   | jonkin verran | paljon  | en osaa sanoa | Yhteensä |
|--|-----------|---------|---------------|---------|---------------|----------|
| Yritys voi lisätä myyntiä verkostoitumalla.                        | 0 %       | 2,86 %  | 54,29 %       | 40 %    | 2,86 %        | 35       |
| Yritys tarvitsee verkostoituakseen erityisosaamista.               | 5,71 %    | 37,14 % | 34,29 %       | 14,29 % | 8,57 %        | 35       |
| Verkostoitumalla voi oppia uutta tekniikkaa.                       | 0 %       | 2,86 %  | 42,86 %       | 51,43 % | 2,86 %        | 35       |
| Yrityksen rahoitusmahdollisuudet paranevat verkostoitumisen myötä. | 8,82 %    | 32,35 % | 20,59 %       | 11,76 % | 26,47 %       | 34       |
| Yritys voi ottaa suurempia riskejä verkostoiduttuaan.              | 8,57 %    | 22,86 % | 42,86 %       | 14,29 % | 11,43 %       | 35       |
| Yhteensä   | 4,60 %    | 19,54 % | 39,08 %       | 26,44 % | 10,34 %       | 174      |

Kysymyksessä no: 18 vastaajilla oli tilaisuus valita kolme mielestään eniten verkostoitumista haittaavaa tekijää. Tähän kysymykseen saatiin kaikilta 35 vastaajalta mielipide. Vaihtoehtojen kannatus hajosi ja oli välillä 3–57 % vastaajista. Neljä selvästi suurinta estettä verkostoitumiselle olivat vastaajien mielestä ”yrittäjien asenteet” (57 %), ”organisaattorin puute, ts. kuka rupeaa vetämään verkostoa.” (51 %), ”yrittäjien kiire nykyisessä työssään” (43 %) ja ”tavoitteen ja strategian puute” (34 %). Joka viides piti esteenä aikaisempia tai tuttavien huonoja kokemuksia ja yritysten liian suuria keskinäisiä eroja. ”Tiedon puute”, ”tiimityön tekemisen vaikeus”, ”ikätekijät” ja ”rahoitukseen liittyvät tekijät” ylsivät yksittäisinä vaihtoehtoina yli kymmenen mutta alle 20 % kannatukseen. Vähiten ongelmallisena pidettiin pitkiä etäisyyksiä (3 %). Muina esteinä pidettiin ikärasismia, itselleen vieraiden palvelujen hankkimisen aiheuttamaa pelkoa ja epäluuloja muiden verkostoyritysten tarkoitusperiä kohtaan. Kuuden prosentin kannatuksen kaikista klikkauksista sai vaihtoehto ”mitään ongelmia ei ole”. Kuviossa 1 esitetään pylväskuvaajien avulla eri vaihtoehtojen saamat kannatukset.



Kuvio 1 . Verkostoitumista haittaavia tekijöitä (kysymys nro 18)

Yleistason kysymysosoon kuului vielä kysymys ”miten yhteiskunnan tulisi suhtautua yritysten verkostoitumispyrkimyksiin?”. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”ei” ja ”en osaa sanoa”. Vastaukset saatiin 35 vastaajalta. Yleishavaintona voidaan todeta, että en osaa sanoa -vastauksia oli melko paljon.

Kysymyksiin ”tuetaanko verkostoitumispyrkimyksiä tarpeeksi” (a) ja ”pitäisikö valtioavustaa taloudellisesti verkostoituvia yrityksiä” (b) saaduista vastauksista enin osa oli kielteisiä ((a) 43 %, (b) 37 %). Pitää kuitenkin huomata, että jälkimmäiseen kysymykseen ei saatu selkeää vastausta (ei 37 % – kyllä 31 % ja eos 32 %). Kaikkein selvimmän kannatettiin työllistämiseen liittyvän byrokratian purkamista (kyllä 86 %). Metsämaan pinta-ala veron palauttamista puukaupan vauhdittamiseksi ja ulkomaisen työvoiman saannin helpottamista vastustettiin lähes ankarasti (ei 60 %).

### 5.5 Yrittäjien verkostoitumiskokemukset

Suurin osa vastaajista (31 kpl) vastasi myönteisesti kysymykseen ”onko yrityksellänne tai itsellänne kokemusta verkostoitumisesta”. Tähän kysymykseen saatiin vastaus kaikilta kyselyyn vastanneilta 35 henkilöltä. Jatkona tälle kysymykselle oli valittu ne verkostotyypit, joissa itse on ollut tai on edelleen mukana. Vastausvaihtoehtoina olivat ”yritykseni on joskus osallistunut” ja ”yritykseni toimii nykyään tällaisessa verkostossa”. Vastaukset saatiin kaikilta edelliseen kysymykseen kyllä vastanneilta. Suuremman vastauspotin lähes jokaisen verkostotyypin osalta keräsi ”nykyään mukana” -vaihtoehto.

Eniten oltiin mukana alihankkijana jollekin toiselle yritykselle – klikkauksia 31, josten kaikki olivat joko olleet tai jatkoivat edelleen mukana tällaisessa toiminnassa. Toiseksi yleisin verkostotoiminnan muoto oli alihankintapalvelujen ostaminen (25 yritystä). Yli kahdenkymmenen klikkauksen päästiin myös verkostotyypeissä ”palveluyhteistyö, yritykseni suorittaa osana laajempaa työyhteisöä joitain työsuorituksia” (23 yritystä) ja ”työvoimayhteistyö, yritykseni saa tai antaa tilapäisesti työvoima-apua jollekin toiselle yritykselle” (21 yritystä). Markkinointiverkostoa oli kokeillut tai kokeili parhaillaan 18 yritystä. Koulutusyhteistyö ja kone- ja laiteyhteistyö olivat jo selvästi vähemmän houkuttelevia (13 yritystä). Vähiten

kiinnostusta yrittäjien parissa oli taloushallinnon yhteistyöhön. Se oli ainoa yhteistyömuoto, jonka houkuttelevuus oli vähentynyt. (4 →3 yrittäjään).

### 5.5.1 Tulevaisuus

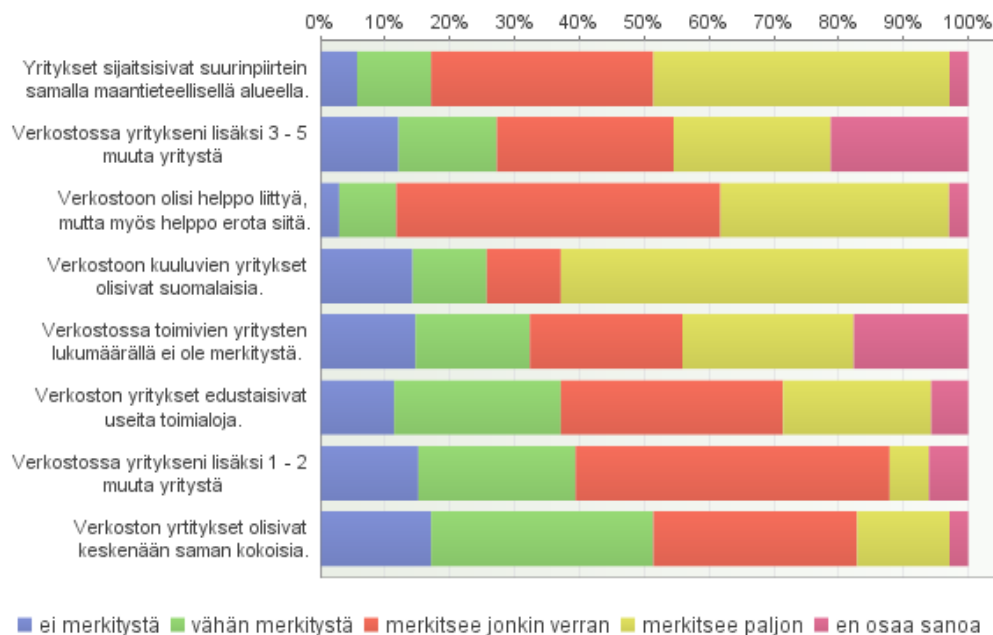
Loput verkostoitumista koskevat kysymykset käsittelivät yrittäjien näkemyksiä tulevaisuudesta. Kysymyksessä nro 16 etsittiin verkostoitumishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kysymyksen rakenne oli matriisityyppinen, jossa vastausvaihtoehtoina väittämille olivat ”ei yhtään”, ”vähän”, ”jonkin verran”, ”paljon” ja ”en osaa sanoa”. Kysymyksen viiteen positiivissävytteiseen väittämään saatiin vastaukset kaikilta kyselyyn osallistuneilta. Vastaajien asenne väittämiin oli pääasiassa myönteinen – vaihtoehdot ”jonkin verran” ja ”paljon” keräsivät 87 % kokonaiskannatuksen.

Eniten epäilyjä herätti väittämä ”verkostoitumalla yritys voi saada kustannussäästöjä, koska useampi yritys osallistuu hankkeiden kuluihin”. Ajatusta vastusti tai epäili noin viidennes vastaajista. Väittämät ”verkostoitumalla yritys voi hankkia sellaista asiantuntemusta, jota itsellä ei vielä ole” (a), ”verkostoitumalla yritys voi jakaa riskejä ja uskaltautua suurempiin projekteihin” (b) ja ”verkostoitumalla yritys saa toiminnalleen mittakaavaetua eli lisäkapasiteettia ja liikevaihtoa” (c) hyväksyttiin selkeästi ((a) 97 %, (b) 86 % ja (c) 89 %). Viides väittämä ”verkostoitumalla myös kasvukeskusten ulkopuolella toimiva yritys voi lisätä mahdollisuuksiaan toimia markkinoilla” keräsi myös hyvin kannatusta, mutta ei aivan ehdotonta hyväksyntää.

Kysymyksessä nro 15 etsittiin vastaajien mielipidettä siitä, millaiseen metsäpalveluyritysten verkostoon he olisivat valmiit osallistumaan. Kysymys oli matriisityyppinen ja kahdeksaan väittämään pystyi ottamaan kantaa rastittamalla yhden seuraavista: ”ei merkitystä”, ”vähän merkitystä”, ”merkitsee jonkin verran”, ”merkitsee paljon” ja ”en osaa sanoa”. Kysymykseen saatiin vastaus kaikilta osallistujilta.

Selvimmän vastaajiin näytti vetovan kumppaniyritysten läheinen maantieteellinen sijainti – kannatusta 80 %, sekä väite ”verkostoon olisi helppo liittyä, mutta myös helppo erota siitä”. Verkostoon kuuluvien yritysten suomalaisuus koettiin myös varsin tärkeäksi. Vähemmän tärkeäksi miellettiin verkostoyritysten samankokoisuus toisiinsa verrattuna (46 % kannatus) ja kumppanien löytyminen useammalta toimialalta (56 % kannatus).

Verkoston kokoa (siihen kuuluvien yritysten lukumäärää) käsiteltiin kolmessa ensimmäisessä väittämässä. Klikkaukset jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välille kuitenkin niin, että 1–2 yrityksen (vastaaja plus 1–2 muuta yritystä) kokoinen verkosto sai muita vaihtoehtoja enemmän kannatusta (55 %). Lähes yhtä paljon kannatusta sai myös verkosto, jossa on vastaajan lisäksi 3–5 muuta yritystä. Toisaalta, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että verkostoon kuuluvien yritysten lukumäärällä ei ole merkitystä. Seuraavassa kuviossa 2 tulee esiin vastaajien näkemykset siitä, millaiseen verkostoon he voisivat liittyä.



Kuvio 2 . Vastaajien näkemys liittymiskelpoisesta verkosta (kysymys nro 15)

Kysymyksissä 19 ja 20 kysyttiin millaiseen verkostoyhteistyöhön vastaajayritys voisi ruveta ja millä aikataululla. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 32 vastaajaa ja jälkimmäiseen 34. Neljän suosituimman vaihtoehdon kesken ei tullut kovin merkittäviä eroja. Suosituin yhteistyömuoto tässä kyselyssä oli 50 % kannatuksella ”työvoimapankki” (so. yritykset voivat lainata omia työntekijöitä kiireapuun verkoston toisille jäsenille). Seuraavina tulivat ”markkinointi yhteisen brändin alla”, ”alihankinnan tarjoaja” ja ”alihankinnan ostaja”. Henkilöstön koulutusta verkostoyhteistyönä suosi reilut 37 % vastaajista. Tekniikan yhteishankintaa kannatti hieman harvempi vastaaja. Muina yhteistyömuotoina avoimeen vastauskohtaan vastaajat mainitsivat markkinoinnin ilman yhteistä brändiä, erilaiset selvitykset ja minitutkiukset, sekä työkaveriverkoston (”porinapiirin”) ideoimaan uusia juttuja. Liki 70 % vastaajista valitsi verkostoitumisaikataulukseen ”vaikka heti” -vaihtoehdon. Hieman hitaammin verkostoitumiseen suhtautui noin kymmenesosa

vastaajista. Viidesosalle vastaajista verkostoituminen ei ollut ajankohtaista nyt eikä tulevaisuudessa.

### 5.5.2 Avoin kysymys

Kyselytutkimukseen liittyi yksi avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä yrittäjyydestä, nykyisestä metsäpolitiikasta tai jostain muusta haluamastaan asiasta. Avoimia vastauksia saatiin 13 kappaletta.

Verkostoitumiseen liittyvissä mielipiteissä esille nousi parissa vastauksessa yrittäjän ikä.

- *Jos olisin kaksikymmentä vuotta nuorempi, olisin täysillä mukana. Nyt joudun vain jäähyttelemään vaikka tietoa ja taitoa olisi vaikka mihin. Mutta ikä tekee esteen. Nuoret yrittäjät painakaa kaasua. Metsäalalla pärjää kyllä, kun vain uskoo tulevaisuuteen.*
- *Tässä eläkeiän kynnyksellä, joten ei itselle aihe enää kovin ajankohtainen. Nuoremmille yrittäjille varmaan tärkeää asiaa.*

Yritysten välistä epäluuloa kuvaavat seuraavat lainaukset:

- *Meilläpäin on hankala tehdä toisten yritysten kanssa yht. työtä. Suuremmat alkavat kuitenkin aina kasata pottia itselleen ja toimivat röyhkeästi. Samoin aletaan kopioida pienten erikoisia liikeideoita ja omitaan ne itselle.*
- *Isoilla metsäyhtiöillä on valmiit hinnat, ota tai jätä siinä ei kuunnella yrittäjää.*

Neutraaleja mielipiteitä olivat esimerkiksi

- *...Olen mietiskellyt myös sitä, miksi niin iso joukko metsäpalveluyrittäjiä ei ole mukana minkäänlaisessa yhteistyössä, ei osallistu koulutuksiin eikä mihinkään yhteiseen. Minä en suostu uskomaan, että yhteistyö veisi keneltäkään mitään, päinvastoin uskon sen antavan jokaiselle jotakin ja nimenomaan positiivista.*
- *Toimin verkostossa, olemme perustaneet Hämeen metsätoimiston Päijät-Hämeeseen. Kuusi metsäpalveluyrittäjää.*
- *25 vuotta toiminut ja aina toiminut verkostossa ja ollut luomassa niitä.*

Metsäyrittäjyyteen tai metsäpolitiikkaan saatiin muutama kannanotto. Tässä liitteinä kolme kappaletta niistä.

- *Yrittäjyys on tapa toimia, metsäalalla yrittäjyyden osalta on opittavaa viher- ja puutarhasektorilta.*
- *Nykyistä intoa yleensä yrittäjyyteen pitäisi varoa vähän joka alalla. Kaikista ei vaan ole yrittäjäksi. Yrittäjyys on ominaisuus kuten pituus tai vaikkapa hiusten kasvu. Se ei sovi kaikille, tulee turhia "ruumiita". Ensin pitää selvittää kyvyt ja mahdollisuudet, sitten vasta päätös. Valtiovallan ja ennen kaikkea kuntien tulisi tukea aloittavia yrittäjiä järjestämällä TYÖMAHDOLLISUUKSIA, ei missään nimessä mitään "Startti rahoja".*
- *Työllistäminen hankalaa, kun kannattavuus on ajettu alas eli taksat surkeita esim. metsänhoidollisissa töissä. Yksinkertaisesti työllistäminen mahdotonta, kun isot jyrää eli MHY yms. Ammattitaitoisen työvoiman saaminen vaikeata ja kannattamatonta. Homma tahtoo mennä yksin yrittämiseksi eli enää ei voi palkata työvoimaa. Konepuolella eri juttu, kun firmojen on pakko saada puuta metsästä ja siihen tarvitaan koneita ja työvoimaa eli jotenkin ne henkii, mutta tiukilla taitavat olla.*

Myös valtion harjoittamaan metsäpolitiikkaan puututtiin.

- *Metsäpolitiikan pitäisi lähteä siitä, että monipuolinen ja monitavoitteinen metsänomistajakunta on rikkaus ja suorastaan takaus yhteiskuntarauhalle metsissä. Suurteollisuuden etua ajavien haaveet metsänomistuksen keskittämisestä puuntuotanto-henkisille suurtilallisille ovat heti ekologisesti ja sosiaalisesti kestävämpiä ja todennäköisesti myös taloudellisesti kestävämpiä pitemmässä juoksussa. Kerta kaikkiaan pitää tajuta, että jatkuvan talouskasvun aika on ohi. Kohtuutalous mahdollistaisi luonnonvarojen oikeasti kestävä käytön, luonnon monimuotoisuuden säilymisen, ylläpitäisi työllisyyttä, kaiken kaikkiaan olisi tavallisen ihmisen etu.*

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja sai myös osansa huomiosta.

- *Nyt ei ollut kyllä kyselyn tekijällä oikein punainen lanka hallussa tämän kyselyn kanssa. Hämmäntävin kysely tästä aiheesta, mitä olen koskaan tehnyt.*

### 5.5.3 Tyytyväisyys yrittäjien edunvalvontaan

Kyselylomakkeen viimeinen monivalintakysymys (21) antoi vastaajille mahdollisuuden arvioida muutamien toimijoiden onnistumista metsäyrittäjien asioiden ajajina. Arvioitavia organisaatioita olivat METO-yrittäjät ry, Metsäkeskus, ELY-



keskus, oman kunnan elinkeinotoimi, Maataloustuottajain keskusliitto MTK ja paikallinen yrittäjäjärjestö. Tähän kysymykseen saatiin vastaus kaikilta vastaajilta.

Vastaajat olivat pääsääntöisesti enemmän tai vähemmän tyytymättömiä edellä mainittujen organisaatioiden toimintaan yrittäjien edunvalvojina. Ainoana poikkeuksena oli METO yrittäjät ry, jota kohtaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys olivat yhtä suurta. Erittäin heikosti menestyivät yrittäjien omien kuntien elinkeinotoimi ja MTK. Ensin mainittu ei saanut yhtään kiitosta, jälkimmäinen kuitenkin kolmisen prosenttia. Julkishallinnon toimijoista Metsäkeskusta arvostettiin yrittäjien edunvalvojana enemmän kuin ELY-keskusta. Paikalliset yrittäjäjärjestöt arviotiin kyselyyn vastanneiden yrittäjien mielipiteillä mitaten keskinkertaisiksi edunvalvojiksi.

## 5.6 Havaintoja tutkimustuloksista

Vastaaja-aktiivisuus, siis saatujen vastausten lukumäärä suhteessa potentiaalisten vastaajien määrään, sijoittui tyyppilliselle yritysten liiketoimintaa kartoittavien kyselyiden 12–45 % vaihteluvälille. (Rantala & Kulmala 2006, 362.) Tässä kyselyssä vastausprosentiksi saatiin  $35 \cdot 100 / 126 \approx 28$  prosenttia. Saatujen vastausten maantieteellinen jakautuminen lähes koko maan alueelle oli myönteinen asia tutkimuksen kannalta. Pohjois-suomalaisten vastaajien puute hieman himmentää lopputulosten alueellista kattavuutta. Vastaaja-aktiivisuuden ja riittävän hyvän alueellisen kattavuuden perusteella tutkimusta voitaneen pitää aineistopohjan laajuuden osalta riittävän validina käsiteltävään asiaan nähden.

## 5.7 Tyyppivastaaja

Vastaajaryhmä edusti monipuolisesti metsäyrittäjäkenttää, kaikille palvelutyypeille osui tekijöitä. Ryhmää voidaan pitää enemmän tai vähemmän heterogeenisenä – vastaajista kannattaa silti koettaa muodostaa jonkinlainen ”tyyppimalli” metsäyrittäjästä.

Tyypillinen vastaaja edusti toiminimiyritystä, jonka henkilöstömäärä oli 1–5 ja vuosiliikevaihto alle miljoona euroa. Yrityksen toimialue oli Väli- ja Etelä-Suomi ja yrittäjä oli 26–65 ikävuoden välillä oleva henkilö (mies tai nainen, kumpi vaan). Vastaushetkellä yrityksen palveluvalikoimaan kuuluivat metsänhoitopalvelut, metsänomistajaneuvonta, suunnittelu- ja arvonmääritys, sekä pihapuiden kaadot ja erikoiskohteiden hoitaminen. Tulevaisuudessa yritys saattaa ruveta tuottamaan virkistys- ja elämystoimintaa tai välittää metsäkiinteistöjä.

Tyyppiyrityksemme pitäytyi pääsääntöisesti metsäisellä toimialalla – jos sillä olisi jotain muuta toimintaa, se olisi ollut kenties taloushallinnon palvelutuotantoa tai jotain matkailuun liittyvää, ehkäpä lomamökkien vuokraamista. Asiakaskunnakseen yritys ilmoitti toimialueensa metsätalalliset, julkisen sektorin ja jonkun toisen metsäpalveluyrityksen – myyntiä tuli tasaisena tavalla useille eri tyyppisille asiakasryhmille.

Verkostoitumisesta tyyppiyrittäjällä oli melko selkeät näkemykset. Hänen mielestään, kun verkostoituvat, yrittäjät odottavat hyötyvänsä verkostoitumisesta ja uskovat voivansa lisätä sillä tavalla kilpailukykyään. Verkoston tavoitteeksi tyyppiyrittäjä katsoi win-win -tilanteen, jossa kumppanuus hyödyttää kaikkia osallisia. Hän ei tuuminut verkostoitumisen vaarantavan oman yrityksensä kilpailuasemaa. Hieman epävarma hän oli siitä, kuinka helppoa tai vaikeaa olisi toimia verkossa muiden yrittäjien kanssa.

Tyyppiyrittäjä uskoi voivansa lisätä myyntiään ja oppivansa uutta tekniikkaa verkostoitumisen myötä. Hän ei uskonut tarvitsevänsä sen kummempaa erityisosaamista verkostoituakseen – riskinotto kykyänsä hän oletti lisääntyvän. Rahoitusmahdollisuuksien paranemiseen hän ei uskonut. Verkostoitumisen esteinä hän piti yrittäjien asenteita, ennakkoluuloisuutta ja organisaattorin puutetta – verkoston vetäjiä on harvassa. Myös yrittäjien kiire nykyisissä töissä ja strategisten tavoitteiden epämääräisyys haittasivat tyyppiyrittäjän mielestä verkostoitumista. Valtiovallan toimista yrittäjyyden ja verkostoitumisen edistämiseksi hänellä oli hieman ristiriitaiset käsitykset. Hän halusi valtiovallan tukevan enemmän verkostoitumista, mutta toisaalta yhteiskunnan ei tulisi tukea taloudellisesti verkostoituvia yrityksiä. Ulkomaisen työvoiman käytön helpottamista ja metsämaan pinta-alaveron palauttamista tyyppiyrittäjä vastusti selkeästi. Sen sijaan hänen mielestä työllistämiseen liittyvää paperisotaa pitäisi keventää.

Tyyppiyrittäjällä oli itsellään verkostoitumiskokemusta ensisijaisesti alihankinnan tarjoajana jollekin toiselle metsäyrittäjälle ja toissijaisesti alihankinnan teettämisestä. Hänen yritys oli myös ollut osallisena palveluyhteistyössä eli osallistunut yhdessä muiden yritysten kanssa jonkin isomman tai pienemmän työsuorituksen tekemiseen, sekä yhteismarkkinoinnissa – jälkimmäisessä tosin rajoitetusti. Tulevaisuudessa, mikäli verkostoituu, hän haluaa liittymisen ja eroamisen verkosta olevan helppoa. Lisäksi hän haluaa kumppanikseen yhden tai kaksi yritystä lähialueiltaan – etäisyys ei häntä houkuta sen enempää kuin vieraskielisyyскään.

Toisaalta tyyppiyritys olisi valmis liittymään myös yritysten lukumäärältä suurempaan yhteisöön, kumppanien lukumäärä ei ole ratkaiseva asia. Mieluiten hän liittyisi yhteisöön, joka tarjoaisi työvoimapankin toistensa käyttöön. Myös markkinayhteistyö ja alihankinnan tarjoaminen tai ostaminen kiinnosti tyyppiyrittäjää. Verkostoon hän ilmoitti liittyvänsä vaikka heti, sikäli kuin tuntee siihen tarvetta.

#### 5.7.1 Verkostoitumista kokeilemattomat vastaajat

Webropol-kyselyn työkaluihin kuuluu myös vastausten suodatus – vastaajaryhmiä voidaan muodostaa jonkin tietyn muuttujan ympärille. Tällä tavalla päästään vertailemaan erilaisia vastaajaryhmiä keskenään. Tässä tutkimuksessa vertailu oli järkevää vain verkostoitumiskokemusten tasolla. Näin ollen verrokkiryhmäksi saatiin verkostoitumista kokeilemattomat vastaajat ja sen vastapariksi kaikki vastaajat.

Kyselyyn vastaajista viisi ilmoitti olevansa vailla verkostoitumiskokemuksia. Aineiston kapeudesta johtuen ei ole syytä mennä sen tarkemmin heiltä saatuihin vastauksiin. Voidaan kuitenkin todeta, että he kaikki toimivat yrittäjinä toiminimi-pohjalta ja liikevaihto per yritys oli alle puoli miljoonaa euroa vuodessa. Palvelumuotona heillä kaikilla oli metsänhoitopalvelut, osalla myös metsänomistajaneuvontaa ynnä muuta toimintaa.

Verkostoitumista kokeilemattomat yrittäjät pitivät muita enemmän verkostoitumista ammatillisena haasteena, epäilivät verkostoitumisen tuovan yrittäjälle lisätyötä ja vaarantavan yrittäjän oman kilpailuaseman. Epäluuloisuudesta huolimatta yrittäjän odotettiin hyötyvän verkostoitumisesta.

Verkostoitumista haittaavista tekijöistä ensimmäiselle sijalle nousi ”organisaattorin puute” (100 %). Sen jälkeen tulivat ”tavoitteen ja strategian puute”, ”tiedon puute”, ”aikaisemmat omat tai tuttavien huonot kokemukset” ja ”rahoitukseen liittyvät pulmat”. Asenteita ja ennakkoluuloja ei pidetty juurikaan esteenä verkostoitumiselle. Työllistämiseen liittyvän paperisodan purkamista kannatettiin sataprosenttisesti. Metsämaan pinta-ala veron palauttamista vastustettiin hieman enemmän kuin kaikkien vastaajien ryhmässä.

Verkostoitumishalukkuuteen vaikuttavista listatuista väitteistä (kysymys nro 16) tämän ryhmän vastaajat kokivat myönteisimmin väittämät ”verkostoitumalla yritys saa toiminnalleen mittakaavaetua; lisäkapasiteettia ja liikevaihtoa”,

”verkostoitumalla yritys voi jakaa riskejä ja uskaltautua suurempiin projekteihin” ja ”verkostoitumalla yritys voi hankkia sellaista asiantuntemusta, jota itsellä ei vielä ole”.

Kysymykseen ”millaiseen metsäpalveluyritysten verkostoon olisitte valmiita liittymään” saatiin samankaltaisia vastauksia kuin pääryhmältä. Selvästi runsaasti merkitystä oli verkostoon liittymisen ja siitä eroamisen helppoudella ja verkostokumppanien sijoittumisella samalla maantieteelliselle alueelle. Suosituin verkostokoko olisi näille viidelle vastaajalle 1–2 muuta yritystä vastaajan lisäksi – verkoston koolle ei kuitenkaan pantu kovin paljon painoa. Muista poiketen verkostoitumattomat vastaajat arvostivat enemmän eri tyyppisiä toimialoja ja yrityksiä mahdollisina kumppaneina. Suosituin verkostoyhteistyön muoto näille vastaajille olisi markkinointi yhteisen brändin alla ja yhteisostot kalliin tekniikan hankkimiseksi. Alihankintaan liittyvät vaihtoehdot eivät saaneet juurikaan kannatusta.

Tarkasta vastausten lukemisesta ja analysoinnista huolimatta mitään silmiin pistäviä eroja ei voitu havaita verkostokokemusta vailla olevien ja muiden välillä. Yhteistä molemmille ryhmille oli vankka usko verkostoon liittymisestä seuraavista hyödyistä yrittäjille. Ehkä suurimmat erot tulivat esiin kysymyksessä yrittäjän valmiuksista verkostoitua – kokemattomat pitivät verkostoon liittymistä jonkin asteisena ammatillisena haasteena ja pelkäsivät muita enemmän oman kilpailuaseman menettämistä. Suurimpana ongelmana nähtiin verkoston vetäjän puuttuminen.

#### 5.8 Havaintoja ja yhtymäkohtia verrattuna asiaa sivuavaan aiempiin tutkimuksiin ja teoriataustaan

Kuvailtu tyyppiyrittäjä suhtautui siis positiivisävytteisesti verkostoitumiseen. Pahimmiksi esteiksi hän koki yrittäjien asenteet, kiireen nykyisessä työssä ja organisaattorin eli verkoston vetäjän puuttumisen. Valtiovallalta hän toivoi vastaan tulemistä byrokratian purkamisessa. Vastaavia havaintoja on tehty myös asiaa sivuavissa aiemmissä tutkimuksissa. Riusalan ja Siirilän tutkimuksen (2009) mukaan maaseudun monialayrittäjät kokivat tuki- ja rahoitusbyrokratian monimutkaiseksi ja toivoivat maksutonta neuvontaa. (Riusala & Siirilä 2009, 55–56.)

Tämän tutkimuksen tuloksilla on myös yhtymäkohtia Hannele Heinosen (2012) saamiin tutkimustuloksiin pienyritysten verkostoitumisesta Nellimissä. Sikäläiset matkailuyrittäjät markkinoivat palveluitaan yhteismarkkinointina (myös brändin

luominen) Pohjois-Lapin Matkailu oy:n kautta ja saavat näkyvyyttä erilaisissa tapahtumissa ja ylipäätään lisätehoa markkinointiin. (Heinonen 2012, 37–39.) Metsäyrittäjillä oli myös halua kehittää yhteismarkkinointia, jopa brändätä palvelua. Nellimin tien perusparannushankkeelle löydettiin selkeä ”vetäjä”, joka yhdisti taakseen koko joukon paikallisia yrityksiä ”puhaltamaan yhteen hiileen”. (Heinonen 2012, 37.)

Metsäyrittäjät mainitsivat verkostoitumisen esteeksi sopivan organisaattorin tai vetäjän puutteen. Veturiyrityksen tarpeellisuus onkin kiistaton – jos sellaista ei ole, verkostoon haluavat yritykset voivat itse sellaisen rakentaa. Niemelä toteaa (2002, 47–49), että verkosto voidaan rakentaa olemassa olevan veturin ympärille tai veturi voidaan luoda yhdessä verkostokumppanien keskuudessa esimerkiksi perustamalla uusi osuuskunta tai osakeyhtiö hoitamaan ryhmän markkinointia ja myyntiä.

Asiaa sivuavia aiempia tutkimuksia voimakkaammin tässä tutkimuksessa nousi esiin ikäkysymykset. On vaikea tietää, johtuiko se vastaajien ikärakenteesta – kyselyyn vastanneista henkilöistä tai heidän edustamiensa yritysten henkilöstöstä yli kymmenen prosenttia oli eläkeiässä mutta jatkoi silti työskentelyä, alle 26 vuotiaiden vastaavien henkilöiden osuus jäi mitättömäksi. Noin 12 % vastaajista piti ikätekijöitä verkostoitumisen esteenä. *”Suomessa toimiva ikärasismi 50+”* ja *”jos olisin kaksikymmentä vuotta nuorempi, olisin täysillä mukana”* vastaajalainaukset kuvaavat hyvin ikäkysymystä. Toisaalta nuoret saivat kannustusta vanhemmilta – eräs vastaaja totesi esimerkiksi *”Nuoret yrittäjät painakaa kaasua. Metsäalalla pärjää kyllä, kun vain uskoo tulevaisuuteen.”*

Ikäkysymys ei kuitenkaan tullut esiin kaikkein merkittävämpänä esteenä – sitä voimakkaammin verkostoitumista estivät yrittäjien asenteet ja kiire nykyisessä työssä. Voi tietysti ajatella, että vanhemman polven yrittäjillä oli varovaisemmat käsitykset verkostoitumisesta. Tätä ei voida kuitenkaan lukea suoraan saaduista vastauksista, sillä kyselyyn osallistuneista suurin osa kuului ikähaarukkaan 26–65 vuotta. Asenne ja ajattelutavat eivät ole pelkästään ikäsidonnaisia, myös kulttuuri- ja kokemustausta vaikuttaa. Sosiaalipsykologian näkökulmasta asenne voidaan määritellä sen perusteella, millainen merkitys sillä on yksilölle. (Erwin 2005, 9–11.)

Parissa avoimeen kysymykseen saadussa kommentissa tuli esiin epäluuloisuus alan suuria toimijoita kohtaan. ”*Isoilla metsäyhtiöillä on valmiit hinnat, ota tai jätä, siinä ei kuunnella yrittäjää.*” – vastaajalainaus kuvaa hyvin pienyrittäjän vaikeaksi kokemaa neuvotteluasemaa. Toinen vielä syvempää epäluuloa ilmentävä vastaus oli ”*Meilläpäin on hankala tehdä toisten yritysten kanssa yht. työtä. Suuremmat alkavat kuitenkin aina kasata pottia itselleen ja toimivat röyhkeästi. Samoin aletaan kopioida pienten erikoisia liikeideoita ja omitaan ne itselle.*” Voiko tuon enää osuvammin ilmaista?

Tässä kyselyssä tuli selkeästi esiin vastaajien myönteinen suhtautuminen verkostoitumiseen, mutta silmät suljettuna he eivät lähtisi mukaan verkkoon. Heille oli tärkeää, että verkostoituminen toisi taloudellista hyötyä niin itselle kuin verkostokumppaneille. Ehkä tärkeimpänä asiana pidettiin verkostoon liittymisen ja siitä eroamisen helppoutta. Hieman vastaavia tuloksia saivat Rantala ja Kulmala tutkimuksessaan Pirkanmaalaisten metsäyrittäjien verkostoitumisvalmiuksista. Myös Pulkkisen opinnäytetyössä tuli esiin vastaajien halukkuus yhteistyöhön mutta ei hinnalla millä hyvänsä. (Rantala & Kulmala 2006, 360–363; Pulkinen 2011, 33–34.)

Jollain tavalla verkostoitumista kokeilleet tai parhaillaan liiketoimintaverkossa mukana olevat yrittäjät olivat yleisimmin toimineet joko alihankintapalveluiden myyjinä (kaikki kysymykseen vastanneet 31 henkilöä) tai niiden ostajina (25 henkilöä 35:stä). Alihankintaverkon tapaisena yhteistyönä voitaneen pitää myös palvelu- ja työvoimayhteistyötä.

Verkostoita käsittelevässä kirjallisuudessa alihankintaverkot esitetään tyypiltään (usein) perusliiketoimintaverkoiksi, johon kuuluvat yritykset tekevät tuotannollista tai palvelutuotannollista yhteistyötä keskenään ja niillä on myös yksinään tai yhdessä muitakin yhteistyökuvioita toisiin liiketoimintatahoihin. Tällaiset verkot voivat olla luonteeltaan paikallisia tai alueellisia (verkon yrityksillä on yhteistoimintaa keskenään sijaintipaikasta johtuen). Tutkimuskirjallisuudessa alihankintaverkosta pidetään usein vertikaalisena. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 26–27, 31, 39; Niemelä 2002, 18.)

## 5.9 Tutkimuksellisen luotettavuuden toteaminen

Aiheen ja tutkimusmenetelmän kriittinen tarkastelu on välttämätöntä. Kokeellisella havainnoilla ei voida syrjäyttää teoreettista pohdintaa tai kriittisiä

vastaväitteitä. Kriittinen tutkimusote pitää sisällään ajatuksen, ettei kokeellinen tutkimus tuota itsestään selviä vastauksia. Jokaisen havainnon merkitys riippuu tulkintojen ja määrittelyjen välisestä suhteesta. Tiukka metodologinen ennako- asenne empiiristen menetelmien käytön suhteen voi kuitenkin muokata (ja rajoit- taa) tutkimusta. Kriittinen empiirinen tutkimustapa huomioi tutkittavan sosiaalisen ympäristön monimutkaisuuden. Tutkijan tulee olla nöyrä havainnoidessaan ym- päristöä – hänen pitää hyväksyä tutkimuskohteen, tapaustutkimuksessa kohde- joukon, ennalta-arvaamattomuus. (Kincheloe & McLaren 1994, 144, 150.)

Käsite ”tutkimuksellinen nöyryys” johtaa lopulta kysymykseen onko tutkimus luot- tettava vai vähemmän luotettava. Kincheloe ja McLaren (1994, 150) päätyvät pohtimaan tiukan metodologisen tutkimusasenteen ja vapaamman lähestymista- van välisiä eroja tutkimukselliseen pätevyyteen eli validiuteen. Kun perinteellinen todennettavissa oleva tutkimus lepää kirjallisen tietoperustan päällä, kvalitatiivi- seen tutkimukseen sisältyy aina kohdejoukon eli osallistujien tunneperäisiä ele- menttejä. Käsitteellisellä tasolla validius voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pä- tevyyteen. Ensin mainitulla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkimukseen käytetyt havainnot ja mittasuureet vastaavat tutkittavaa todellisuutta. Ulkoisella pätevyyy- dellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkimuksen tuloksia voidaan vertailla toisten, vastaavalla tavalla suoritettujen tutkimusten kanssa.

Golafshani tarkistelee laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiutta artikke- lissaan *The Qualitative Report* -journaalissa no: 4/2003. Artikkelin mukaan laa- dullisen tutkimuksen tuloksia ei yleensä voida luokitella tilastollisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä syy-seuraussuhteita eikä tehdä yleistyksiä tai ennusteita – sen sijaan sen avulla pyritään ymmärtämään, kuvittelemaan ja arvioimaan samankaltaisten tapausten merkitystä jonkin tietyn asian kannalta. (Golafshani 2003, 600.)

Käsite ”tutkimuksellinen luotettavuus”, reliability, liitetään määrällisen tutkimuk- sen tulosten analysointiin, mutta sitä käytetään yleisesti myös ilmaisemaan laa- dullisen tutkimuksen ominaisuutta. Arvioidessa laadullista tutkimusta tärkein ar- viointikriteeri on tutkimuksen laatu. Hyvä(laatuinen) laadullinen tutkimus lisää ym- märtystä hämmäntävästä tai mystisestä tapauksesta. Määrällisessä tutkimuk- sessa käytettävien laatukriteereiden suora soveltaminen laadulliseen tutkimuk- seen ei ole järkevää, johtopäätökseksi tulee helposti tutkimuksen arvon vähättely.

Toisaalta, tutkimusotteen ollessa laadullinen, tutkijan tulee silti pyrkiä luotettavuuteen ja paikkansapitävyyteen – validiin lopputulokseen. Tulosten arvioinnissa tutkijan pitää arvioida jokainen ajatusmalli eli paradigma siihen itseensä liittyvän viitekehysten termeillä. Niinpä kvantitatiivista tutkimusta voidaan arvioida luotettavuuden ja pätevyyden termeillä, mutta kvalitatiivista tutkimusta esimerkiksi uskotavuudella (*credibility*), neutraalisuudella (*neutrality*) tai vahvistettavuudella (*confirmability*), johdonmukaisuudella (*consistency*) tai käyttövarmuudella (*dependability*), sovellettavuudella (*applicability*) ja siirrettävyydellä (*transferability*). (Golafshani 2003, 601.)

Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmänä on todettu sopivan liiketoimintaverkostojen (tai rakentamisvaiheessa olevan verkon) tutkimiseen – tapaustutkimuksella voidaan selvittää tapauksen rakennetta ja kehittymistä, sekä liittää se laajempaan asiayhteyteen. Tapaustutkimuksen validiteettia arvioitaessa tulee huomioida tutkittavan asian sopivuus tutkittavan ihmisjoukon koostumukseen. Tutkimuksen kelpoisuutta voidaan arvioida myös sen autenttisuudella tai ”oikeudenmukaisuudella” ontologian, tiedeuskottavuuden ja herätevaikutuksen kannalta. Tässä sillä tarkoitetaan tutkimustilanteessa sitä, että kaikkien tutkimukseen liittyvien sidosryhmien näkökulmat huomioidaan lopputuloksessa – myös valitukset ja huolet. Ontologinen ja tieteellisesti uskottava tapaustutkimus nostaa tutkijoiden ja yleisön tietämyksen tasoa. Validi herätevaikutus saavutetaan, kun tutkimus rohkaisee tutkimukseen osallisia (ja/tai muita) nostamaan tutkimuksen laatua ja yleistettävyyttä. (Järvensivu 2007, 57, 59–62.)

Yksittäinen tapaustutkimusta ei ole välttämättä järkevää pyrkiä esittämään yleispätevänä ratkaisuna johonkin ongelmaan. Järvensivun (2007, 62–63) mukaan tapaustutkimus voi toki olla sellainen, mikäli se antaa lukijalle erityistä ymmärrystä jostain spesifistä asiayhteydestä ja sitä ymmärrystä voidaan soveltaa johonkin toiseen asiayhteyteen. Tapaustutkimuksen yleistettävyyden kannalta seuraavat neljä seikkaa tulee huomioida tutkimusta tehtäessä:

- 1) Teoreettinen tietoperusta tutkittavasta asiasta tulee olla selvillä.
- 2) Aikaisempi empiirinen tutkimus ja niiden tulokset aiheesta.
- 3) Tutkijan omat aiemmat tutkimukset ja niiden tulokset.
- 4) Tutkittavan ilmiön ympäristö kaikkine osineen – historia, organisaatiot ja instituutit, markkinat.



### 5.9.1 Ennakoasenteet tutkimuksen luotettavuuden kannalta

Monissa haastatteluissa ja kyselyissä esiintyy käsite ”asenne”. On tärkeää määritellä mitä sillä itse asiassa tarkoitetaan, sillä pelkkänä sanana se saa eri merkityksiä tilanteesta ja puhujasta tai kuuntelijasta riippuen. Sosiaalipsykologi Phil Erwin valottaa käsitettä kirjassaan ”Asenteet ja niihin vaikuttaminen” (2005). Erwinin mukaan asenteet vaikuttavat monipuolisesti meidän jokapäiväiseen elämäämme koko ajan – jokaisella meistä on asennetta ja asennoidumme eri tavalla erilaisiin tilanteisiin ja asioihin. (Erwin 2005, 9–10.)

Varhainen määritelmä asenteelle, sadan vuoden takaa, väittää asenteen olevan mielentila tiettyä asiaa kohden. Tuoreempi määritelmä vuodelta 1954 toteaa asenteen olevan jonkinlainen opittu taipumus ajatella ja toimia erityisellä tavalla tietyssä tilanteessa. Nykyään kuitenkin mieluummin määritellään sana ”asenne” sillä perusteella, millainen funktio (merkitys, tarkoitus) sillä on yksilölle. Yksilön kokemus jostain asiasta ja sen merkityksellisyydestä vaihtelee esimerkiksi iän myötä, eli asenteen funktio ei välttämättä ole pysyvä. Asenteen neljä perusmerkitystä ovat a) välineellinen eli instrumentaalinen funktio – yksilö hyödyttää itseään ja saavuttaa etuja noudattamalla jotain tiettyä asennetta jonkin asian suhteen, b) minää eli egoa tukeva funktio – asenteesta tulee maailmankatsomus, joka suojelee kantajansa egoa, c) arvoja ilmaiseva funktio – asenteet tukevat minäkuvaa ja ryhmäjäsenyyttä, ja d) tiedollinen funktio – asenteet, esimerkiksi stereotyyppit, tekevät ympäröivän todellisuuden ymmärrettäväksi ja tarjoavat merkitystä ihmisen elämyksille. (Erwin 2005, 11–19.)

Laadullisessa tutkimuksessa kyselytutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys on pyrittävä varmistamaan aivan samalla vakavuudella kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkijan täytyy jotenkin yrittää varmistaa se, ettei kyselyyn vastaajien ennakoasenteet tutkittavan asian suhteen määritä liikaa lopputulosta. Voi käydä myös niin, että vastaajien asenteet muuttuvat kyselyn kuluessa paremmin kulloiseen tilanteeseen sopiviksi. Tähän liittyen Erwin kuvailee (2005, 80–83) kuuluisaa ja varhaista La Pieren tutkimusta Yhdysvalloissa 1934. Tutkimuksessa La Piere yhdessä kiinalaispariskunnan kanssa kiersi ympäri Yhdysvaltoja majoittuen lukuisissa hotelleissa ja syöden ravintoloissa. Joka paikassa he saivat vieraanvaraisen ja ystävällisen vastaanoton. Myöhemmin hän lähetti kyselytutkimuksen samoihin paikkoihin ja pyysi vastaamaan esimerkiksi kysymykseen ”Otatteko

vastaan kiinalaisia vieraita?”, Lähes puolet vastaajista ilmoitti kielteisen kannan. Mielipide oli siis muuttunut ja tämä antoi La Pierelle aiheen pohtia anonyymien kyselytutkimuksen luotettavuutta asenteiden mittaamisessa verrattuna suoraan haastattelukontaktiin. Myöhemmässä sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa La Pieren koetta on analysoitu usealta kantilta. Yksi havainto on ollut, että hänen lähettämä kyselylomake antoi vastaajille oikeastaan liian pienen mahdollisuuden ”olla eri mieltä” – kysymykset lienee olleet johdattelevia. Toinen arvostelua aiheuttanut seikka oli kysymysten liiallinen yleistävyys, kysymykset eivät olleet riittävän spesifejä mittaamaan asenteita yksilötasolla.

### 5.9.2 Ryhmään kuuluminen ja tutkimuksen luotettavuus

Vastaajien asennetaustaan voi vaikuttaa myös vastaajan tuntemus tai kokemus siitä, että hänet on ”valittu” edustamaan jotain tiettyä ryhmää. Donald C. Penningtonin kirjassa ”Pienryhmän sosiaalipsykologia” (2005) käsitellään moniulotteisesti erilaisia pienryhmiä. Penningtonin mukaan jokainen ihminen kuuluu johonkin ryhmään. Hän jakaa ryhmät eri luokkiin jäsenyyden laadun perusteella. Kaksi pääryhmää ovat viralliset- ja epäviralliset ryhmät. Henkilö voi samanaikaisesti olla jäsen useassa erityyppisessä ryhmässä, tietoisesti tai tiedostamattaan. Pienryhmiin voi kuulua myös henkilöitä, jotka eivät ole jäseniä mutta voivat mielipiteillään ja toimillaan vaikuttaa ryhmän käyttäytymiseen. (Pennington 2005, 14–16, 25.)

### 5.10 Tämän opinnäytetyön luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Tutkimuksen aikana noudatettiin etukäteen laadittua tutkimussuunnitelmaa – edettiin johdonmukaisesti pisteestä a pisteeseen b. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia tapaustutkimukseen soveltuvilla menetelmillä. Tutkija pitäytyi tiukasti objektiivisena ja katsoi tapausta ”ulkopuolisen silmin”, niinpä tätä tutkimusta voitaneen pitää neutraalina ja uskottavana. Lopputulos on siis luotettava ja pätevä omalla tavallaan.

Kohdejoukon mahdollisia ennakkoasenteita ei pystytty sen tarkemmin arvioimaan tässä tutkimuksessa – ei ennen kyselyä eikä sen jälkeenkään. On erittäin vaikea erottaa ennakkoasenteen osuus vastaajan lopullisesta näkemyksestä johonkin asiaan. Ennakkokäsitys saattoi vaikuttaa vastaamiseen enemmän tai vähemmän. Kohdejoukolla ei ollut etukäteen tietoa tulevasta tutkimuksesta, joten mitään ryhmämielipidettä ei liene syntynyt.

Tapaustutkimus ei välttämättä ole laajasti yleistettävissä. Tämän tutkimuksen lopputuloksia ei ole järkevää ruveta soveltamaan harkitsemattomasti. Tutkimus kyllä täyttää yleistettävyyden vaatimukset esimerkiksi teoreettisen tietoperustan osalta. Ongelmana on kuitenkin kohdejoukon ilmeinen pienuus versus koko kotimainen metsäyrittäjäkenttä. Tutkittavan kohdejoukon toimintaympäristön moniulotteisuus saattaa aiheuttaa yleistettävyyso ongelmia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteistyöhön suhtaudutaan myönteisesti

Vastanneet metsäyrittäjät kokevat yhteistyön myönteiseksi – sellaiseen on tarvetta ja halua, mutta ei välttämättä käytännössä kovin paljon mahdollisuuksia. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin vetäjäyrityksen puute yhteishankkeissa. Asia on tietysti vaikeasti ratkaistavissa, koska yritykset tekevät päätöksiä itsenäisesti ja kenties tällaisten yhteishankkeiden, kuten verkon, vetäjiksi on vain vähän valmiuksia tai halukkuutta. Yhteistyötä periaatteessa kannatetaan, mutta käytännön toimet jäävät melko vähäisiksi. Vastaajien halukkuus tai kyvyttömyys verkostoitumiseen näyttää liittyvän enemmänkin asenteisiin kuin taloudellisiin houkuttimiin.

Tulosten pohjalta on mielekästä laatia toimintamalli metsäyrittäjien myyntiverkostoksi. Sellainen on tämän tutkimuksen liitteenä (Liite nro 4). Toimintamallissa hahmotellaan alueellinen yhteistyöverkko, jonka pääasiallinen tehtävä on markkinoida erillisten palveluntuottajien työtä yhteisen brändin ja toimintatavan alla. Se voi mukautetusti toimia myös työvoimapankkina.

Valtiovallan metsäpoliittisia toimia ei oikein tunneta tai niillä ei koeta olevan suurta merkitystä kentällä. Toisaalta kyselyssä ei suoraan kysytty tähän teemaan liittyviä kysymyksiä, joten vastaajien suhtautuminen jää hieman epämääräiseksi. Byrokratian purkutalkoisiin vastaajat suhtautuvat yksimielisen myönteisesti. Metsämaalle ei haluta kiinteistöveroakaan eikä sen paremmin paluuta pinta-alaverotukseen. Niiden ei uskota vauhdittavan puukauppaa. Omaan yrittäjäjärjestöön vastaajat olivat päällisin puolin tyytyväisiä. Huutia sen sijaan saivat kunnalliset elinkeinopalvelut ja MTK.

Yleistasoisena pohdintana voidaan kysyä, vastaavatko yritysten edustajat myönteisesti verkostohalukkuuteen ”muotioikkuna” tai ajan henkeen kuuluvana itseltään selvytenä. Verkostoitumisesta on puhuttu vuositolokalla ”Eldoradona” eli kullatamaana. Verkostotutkimukseen ja erilaisiin siitä sikiäviin hankkeisiin laitetaan paljon rahaa ja käytetään resursseja. Missä ovat käytännön positiiviset tulokset näistä satsauksista? Onko niitä ja jos on niin millaisia. Ehkäpä hyvä jatkotutkimus tälle tutkimukselle olisikin selvittää jonkin jo syntyneen verkon toimintaa saavutettujen etujen näkövinkkelistä.

Yritysten välinen yhteistyö on tietysti arkista ja jokapäiväistä – jos yrityksellä ei ole mitään kontakteja, sitä voidaan pitää kuolleena. Yhteyksiä syntyy ja niitä kuolee – tarpeeseen ja tarpeettomuuteen. Tässä tutkimuksessa uusia yhteyksiä halettiin synnyttää vaihteleviin tarkoituksiin. Varsinaisesti uusista ansaintamahdollisuuksista ei juurikaan kerrottu, mutta niiden voidaan ajatella olevan toiveiden taustalla. Täysin varteenotettava toive oli synnyttää työkaveriverkostoja, ”porinapiirejä”, joissa yrittäjät voivat vaihtaa kuulumisia ja ideoita keskenään.

Lähtöoletama verkostoitumisen hyödyllisyydestä näyttää paikkansapitäväältä tämän tutkimuksen tuloksien perusteella. Verkostoitumista katsotaan olevan enemmän hyötyä kuin haittaa. Toisaalta suhtautuminen on jossain määrin skeptistä ja varauksellista.

## 6.2 Oman oppimisen pohdinta

Oman onnistumisen arviointi on myös osa opinnäytetyön tekemistä. Lyhyesti voin todeta oppineeni jotain uutta unohtamatta jo osaamaani – tulevaisuus konkretisoi oppimistulokset. Opinnäytetyöprosessi vastasi odotuksiani. Vaikeusastetta oli sopivasti, jotta pienet harmaat aivosolut saivat tarpeellista liikuntaa. Prosessi oli kestoltaan kieltämättä pitkäkö – lähes vuosi siinä vierähti – ei toki koko ajan tullut oltua sorvin ääressä, mutta kuitenkin.

Aiheenvalintaan olen tyytyväinen, samoin rajaukseen. Työn edetessä pyrin välttämään rönsyilyä siinä ehkä onnistuen. Kyselyn suunnitteluun olisi pitänyt keskittyä paremmin, muutaman kysymyksen muotoilisin nyt toisella tavalla, jotain kysyisin lisää ja jotain en kysyisi ollenkaan. Huomasin, että sähköinen kysely jättää tutkijan ja kohdejoukon vuorovaikutuksen vähäiseksi tai olemattomaksi. Ehkä jonkinlainen kasvokkain suoritettavan haastattelun ja sähköisen kyselyn kombinaatio olisi mielenkiintoisempi toteuttaa. Raportin kirjoittaminen oli tarkkuutta vaativaa työtä. En voi vannoa, että siinä on kaikki mitä pitäisi olla – asiaa siinä saattaa olla tarpeeksi tai liian vähän.

## 6.3 Jatkotutkimusehdotus

Hyvä jatkotutkimusaihe voisi olla tutkimus verkostoon liittyvistä ennakkoluuloista. Toinen mielenkiintoinen aihe olisi selvittää olemassa olevien verkostojen toiminnasta syntyneet hyödyt verrattuna siihen, että yritykset olisivat jatkaneet toimintaa erikseen, ”vanhan mallin mukaan”. Työvoimapankin kehittäminen voisi olla

mielenkiintoinen tutkimusaihe ja yrittäjäkoulutuksesta voisi myös aikaansaada tutkimuksen tynkää. Jatkotutkimuksen ei tarvitsisi sinänsä kohdentua metsäyrittäjyyteen sillä metsäyrittäjyys ei poikkea kovinkaan merkittävästi muusta maaseudun (haja-asutusalueiden) yrittäjyydestä. Tietysti pitää ja kannattaa huomata, että tapaustutkimuksen luonteesta johtuen saadut tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Jatkotutkimusta suunnitellessa edellä mainittu reunaehto on syytä muistaa.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Bryman, A., 1989. Research Methods and Organization Studies. London: Routledge.
- Burns, P. 2001. Entrepreneurship and Small Business. New York: Palgrave.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K., 2001. Qualitative Marketing Research. London: Sage Publications.
- Eduskunta 2017. Nykyiset kansanedustajat. Viitattu 22.11.2017  
[https://www.eduskunta.fi/FI/kansanedustajat/nykyiset\\_kansanedustajat/Sivut/default.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/kansanedustajat/nykyiset_kansanedustajat/Sivut/default.aspx).
- Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Helsinki: WSOY.
- Etera 2017. Yrittäjän YEL-vakuutus. YEL-vakuutusmaksu. Viitattu 21.11.2017  
<http://www.etera.fi/yrittaja/yel/YEL-maksu>.
- Financial Times 2018. Viitattu 12.10.2018 <http://lexicon.ft.com/Term?term=entrepreneurial-mindset>.
- Golafshani, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report: volume 8 / number 4, article 4. Viitattu 1.12.2017  
[http://nsuworks.nova.edu/tqr/?utm\\_source=nsuworks.nova.edu%2Ftqr%2Fvol8%2Fiss4%2F6&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://nsuworks.nova.edu/tqr/?utm_source=nsuworks.nova.edu%2Ftqr%2Fvol8%2Fiss4%2F6&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages).
- HAMK 2017. Uudistuva metsäyrittäjä. Viitattu 18.11.2017 <http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/uudistuva-metsayrittaja/Sivut/default.aspx>.
- Harstela, P., Helenius, P., Rantala, J., Kanninen, K. & Kiljunen, N. 2006. Tehokkaan toimintakonseptin kehittäminen metsänhoitopalveluun. Hankkeen lopputraportti. Helsinki: Metsäntutkimuslaitos, Suonenjoen yksikkö.
- Heikkilä, M., Sajasalo, P. & Heikkilä, J. 2008. Ristivetoa: Tapaustutkimus suomalaisesta koneenrakennusverkostosta. No: 173/2008. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Heinonen, H. 2012. Pienyritysten verkostoituminen Nellimissä. Rovaniemen AMK. Matkailualan koulutusohjelma YAMK. Opinnäytetyö.
- Helander, M., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 11.3.2018 [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander\\_ym\\_Avaimia\\_asiakaslaheisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander_ym_Avaimia_asiakaslaheisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Hertz, S. 1996. Drifting closer and Drifting Away in Networks. Teoksessa Iacobucci, D. (toim.) Networks in marketing. London: Sage Publications, 179–204.
- Immo, P., 2012. Productization of professional services and its implications for marketing. Master's Thesis. Master's Program in Service Management and Logistics. University of Lapland.
- Järvensivu, T. 2007. Values-Driven Management in Strategic Networks: A Case Study of The Influence of Organizational Values on Cooperation. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-287. Helsinki: Helsinki School of Economics. Viitattu 12.3.2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11497/a287.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kaptan, S.S. & Pandey, S., 2010. Brand Imitation. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Kincheloe, J. & McLaren, P. 1994. Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, S. (toim.) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 138–158.
- Koneyrittäjät 2018. Internetsivusto. Viitattu 13.10.2018 <https://www.koneyrittajat.fi/pages/etusivu/koneyrittajet/jaesenet/metsaekoneala.php>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 20.12.2013/1090.
- Lancaster, G. & Massingham, L. 2011. Essentials of marketing management. Oxon: Routledge.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M, Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 67–87.
- Liikennevirasto 2017. Liikenneväylien korjausvelkaohjelma 2016– 2018. Viitattu 22.11.2017 <https://www.liikennevirasto.fi/liikennejarjestelma/korjausvelkaohjelma#.WhVveFVI-Um>.
- Maa- ja metsätalousministeriö 2008. Kansallinen metsäohjelma 2015. Viitattu 22.11.2017 [http://mmm.fi/documents/1410837/1721038/3\\_2008FI\\_netto.pdf/c8535e3a-7379-44a7-a18a-9840e90e3ac3](http://mmm.fi/documents/1410837/1721038/3_2008FI_netto.pdf/c8535e3a-7379-44a7-a18a-9840e90e3ac3).
- Maa- ja metsätalousministeriö 2015. Kansallinen metsästrategia 2025. Viitattu 21.11.2017 <http://mmm.fi/documents/1410837/1504826/Kansallinen+mets%C3%A4strategia+2025/c8454e55-b45c-4b8b-a010-065b38a22423>.
- Markkula, V. 2005. Metsäalan yrittämisen liiketoimintaympäristö – alan toimijat ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat. Helsingin yliopisto.



- Taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 47. Viitattu 23.11.2017 <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv37.pdf>.
- Markola, J.- M. 2008. Metsäpalveluyritysten liiketoiminnan kehittäminen. Teoksessa Markola, J.- M., Bergroth, J., Jylhä, P., Kämäri, H., Rantala, J., Kannisto, K. & Uusitalo, J. Metsäyrittäjyyden monet mahdollisuudet. Vantaa: Metsäntutkimuslaitos, Metlan työraportti 95. Viitattu 13.10.2018 <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp095.pdf>.
- Mela 2017. Eläkevakuutus. MYEL-vakuutus. Metsänomistaja. Viitattu 21.11.2017 <https://www.mela.fi/fi/elakevakuutus/myel-vakuutus/kenelle-vakuutus/metsanomistaja>.
- METO yrittäjät 2017a. Yritysluettelo. Jäsenyritykset aakkosittain. Viitattu 18.11.2017 <http://www.metoyrittajat.fi/etusivu/yritysluettelo>.
- METO yrittäjät 2017b. Yrittäjät. Viitattu 18.11.2017 <http://www.luva.fi/metsaasi-antuntijat/yrittajat/>.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uud.painos. Helsinki: Methelp
- MHY 2017. Metsänhoitoyhdistykset. Yhdistykset listana. Viitattu 23.11.2017 <https://www.mhy.fi/metsanhoitoyhdistykset>.
- Mitrega, M., Forkman, S., Ramos, C. & Henneberg, S.C. 2012. Networking capability in business relationships– Concept and scale development. Eartikkeli: Industrial Marketing Management 41(2012) 739–751. Viitattu 10.3.2018 [https://ez.lapinamk.fi:2902/S0019850112001149/1-s2.0-S0019850112001149-main.pdf?\\_tid=d7551989-6060-4a4e-a329-48fa8073872c&ac-dnat=1520720529\\_e3d81c030218da27158ec0e3b2254b98](https://ez.lapinamk.fi:2902/S0019850112001149/1-s2.0-S0019850112001149-main.pdf?_tid=d7551989-6060-4a4e-a329-48fa8073872c&ac-dnat=1520720529_e3d81c030218da27158ec0e3b2254b98).
- MTK 2018. Maataloustuottajain keskusliiton internetsivusto. Viitattu 10.10.2018 [https://www.mtk.fi/metsa/metsapolitiikka/Kotimaan\\_metsapolitiikka/fi\\_FI/metsanhoitoyhdistyslaki/](https://www.mtk.fi/metsa/metsapolitiikka/Kotimaan_metsapolitiikka/fi_FI/metsanhoitoyhdistyslaki/).
- Möller, K. Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johdaminen ja arvonluonti. 3. painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.
- Needle, D. 2004. Business in Context: An introduction to business and its environment. 4th edition. London: Thomson Learning.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita Prima oy.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Pennington, D., C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Perry, M. (toim.), Danson, M.W., McNally, K., North, J., Blackburn, R.A., Curran, J., Gray, C. & Read, L. 1999. Small Firms and Network economies. London:

- Routledge. Ekirja. Viitattu 25.11.2017 <https://ez.lapinamk.fi:2856/lib/ramklibrary-ebooks/detail.action?docID=169004>.
- Poynter, R., 2010. *The Handbook of Online- and Social Media Research: Tools and Techniques for Market Researchers*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Pulkkinen, N., 2011. *Matkailuyritysten verkostoituminen Sulkavalla*. Mikkelin AMK. *Matkailun koulutusohjelma*. Opinnäytetyö.
- Rantala, J. & Kulmala H.I. 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. Tutkimusartikkeli. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2006, 353–367. Viitattu 23.11.2017 <http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff06/ff063353.pdf>.
- Riusala, K. & Siirilä, H. 2009. *Monialayrittäjyys maaseudun mahdollisuutena*. Julkaisu no 129. Vaasa: Levon-instituutti.
- Ruuskanen, P. 2003. *Verkostotalous ja luottamus*. Väitöskirja, SoPhi 78. Jyväskylä: Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Slade-Brooking, C., 2016. *Creating a Brand Identity*. London: Laurence King Publishing Limited.
- Suomen virallinen tilasto (SVTa) 2017a. *Alueellinen yritystoimintatilasto*. Viitattu 29.11.2017 <http://www.stat.fi/til/alyr/tau.html>.
- Suomen virallinen tilasto (SVTb) 2017b. *Tilastokeskus, käsitteet ja määritelmät*. Viitattu 29.11.2017 [www.stat.fi/til/alyr/kas.html](http://www.stat.fi/til/alyr/kas.html).
- Tilastokeskus 2017. *Käsitteet*. Viitattu 19.11.2017 [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html).
- Te-palvelut 2017. *Yrittäjä ja työttömyysturva*. Viitattu 21.11.2017 [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/jos\\_jaat\\_tyottomaksi/tyottomyysturva/yrittaja\\_tyottomyysturva/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/jos_jaat_tyottomaksi/tyottomyysturva/yrittaja_tyottomyysturva/index.html).
- Todeva, E. 2006. *Business Network: Strategy and Structure*. London: New York, Routledge.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työttömyysturvalaki 30.12. 2002/1290.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. VTT-tiedotteita – research notes 2348. Espoo: VTT.
- Valtanen, J. 2002. *Metsuriyrittäjän toimintakäsikirja*. Helsinki: Metsäteho oy. Viitattu 13.10.2018 [http://www.metsateho.fi/wp-content/uploads/2015/03/Metsuriyrittajan\\_toimintakasikirja\\_opas.pdf](http://www.metsateho.fi/wp-content/uploads/2015/03/Metsuriyrittajan_toimintakasikirja_opas.pdf).

Valtioneuvosto 2017a. Biotalous ja puhtaat ratkaisut. Viitattu 22.11.2017  
<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/biotalous>.

Valtioneuvosto 2017b. Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus. Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017. Viitattu 22.11.2017 [http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H\\_5\\_2017+280417.pdf#page=51](http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H_5_2017+280417.pdf#page=51).

Verohallinto 2017. Yrittäjyyden ja työsuhteen tunnusmerkkejä. Viitattu 21.11.2017 <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elinkaari/palkansaaja-vai-yrittaja/yrittajyyden-ja-tyosuhteen-tunnusmerkke/>.

Webropol 2017. Webropol online-kyselytyökalu. Viitattu 18.11.2017  
<http://webropol.fi/tuotteemme/>.

**LIITTEET**

- Liite 1. Kyselyn saatekirje 5.2.2018
- Liite 2. Kiitoskirje 19.2.2018
- Liite 3. Webropol kyselylomake
- Liite 4. Metsäyrittäjien markkinointiverkko

Liite 1

Kyselyn saatekirje 5.2.2018

Arvoisa metsäyrittäjä!

Lähetän vastattavaksenne kyselyn metsäpalveluyritysten verkostoitumisesta. Tämä kysely liittyy allekirjoittaneen YAMK insinööritutkinnon suorittamiseen Lapin ammattikorkeakoulussa koulutusalanana teollisuuden ekosysteemien johtaminen.

Nimeni on Pekka Ylipiessa ja olen valmistunut vuonna 2014 Lapin AMK:sta (entinen Rovaniemen ammattikorkeakoulu) metsätalousinsinööriksi.

Minun opinnäytetyön aihe, johon tämä kysely liittyy, on ”Metsäpalveluyritysten verkostoituminen: toimintaedellytysten parantaminen verkostoitumalla”. Kerään aineistoa siihen tällä Webropol -kyselyllä.

Opinnäytteeni toimeksiantaja on METO yrittäjät ry. Työn ohjaamisesta vastaavat Kemissä AMK:n yliopettaja Soili Mäkimurto-Koivumaa ja Rovaniemellä metsätalouden lehtori Arto Ojutkangas.

Toivon saavani runsaasti vastauksia tähän kyselyyn. Vastaaminen on helppoa – aikamenekki lienee tuollaiset 5 – 10 minuuttia. Vastausaika päättyy 14. helmikuuta. Yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan viisi Nordbooks -kustantamon dekkari tai Scifi-kirjapakettia (4 kirjaa per paketti, arvo 100 euroa). Arvonta tapahtuu 17. helmikuuta ja palkinnot toimitetaan sen jälkeen onnettaren suosikeille postitse.

Osoitelähde tähän kyselyyn on METO yrittäjät ry:n jäsenluettelo. Kysely suoritetaan sähköisenä Webropol -kyselyinä, joten se on lähetetty vain sähköpostiosoitteen ilmoittaneille yrityksille.

Terveisin

Pekka Ylipiessa, metsätalousinsinööri

Lehtokatu 3, 94100 Kemi. Puh. 0451340562, email; pekka.ylipiessa@edu.lapinamk.fi

Liite 2

Kiitoskirje 19.2.2018

Metsäpalveluyritysten verkostoitumistutkimus.

Vastausaika kyselyyn meni umpeen 14. helmikuuta ja vastauksia sain 35 kappaletta. Vastausten määrä on riittävä ja niinpä pääsen opinnäytetyössäni eteenpäin.

Vastaajapalkintoina arvottiin 17.helmikuuta viisi Nordbooks –kustantamon kirja-pakettia yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken.

Onnetar suosi seuraavia henkilöitä: x, x, x, x, x. Palkinnot toimitetaan voittajille postitse alkaneella viikolla (viikko 8). Onnea voittajille ja kiitos kaikille vastaajille!

Terveisin

Pekka Ylipiessa MTI, Kemi

## Liite 3

## Webropol kyselylomake

# Statistics

Kysely metsäpalveluyrityksille

## Yrityksen taustatietoja

On tärkeää, että vastaatte ainakin osaan taustatietokysymyksistä. Kaikkiin ei ole pakko vastata, -valitkaa itsellenne mieluisat kysymykset.

### 1. Yrityksen sijainti

|  |  |                                       |                                       |                                 |  |                                      |                               |                          |
|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Etelä-Pohjanmaa | <input type="checkbox"/> Etelä-Savo        | <input type="checkbox"/> Häme         | <input type="checkbox"/> Häme-Uusimaa | <input type="checkbox"/> Kainuu | <input type="checkbox"/> Keski-Pohjanmaa | <input type="checkbox"/> Keski-Suomi | <input type="checkbox"/> Kymi | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Pohjois-Karjala | <input type="checkbox"/> Pohjois-Pohjanmaa | <input type="checkbox"/> Pohjois-Savo |                                       |                                 |  |                                      |                               |                          |

### 2. Yritysmuoto

toiminimi  
  avoin- tai kommandiittiyhtiö  
  osakeyhtiö  
  osuuskunta

### 3. Yrityksen henkilöstömäärä

1-5  
  5-10  
  yli 10

### 4. Mikä on yrityksenne henkilöstön ikäjakauma?

|                                 | 0 - 25 %                 | 26 - 50 %                | 51 - 75 %                | 76 - 100 %               |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ikä alle 25 vuotta              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 - 45 vuotta                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46 - 65 vuotta                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| eläkeiässä, mutta jatkaa töissä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 5. Mikä on yrityksenne henkilöstön sukupuolijakauma?

|        | 0 - 25 %                 | 26 - 50 %                | 51 - 75 %                | 76 - 100 %               |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| nainen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| mies   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 6. Liikevaihto eur/vuosi

alle 0,5 milj  
 0,5 milj - 1 milj  
 yli miljoona euroa per vuosi

### 7. Millaisia metsäpalveluita yrityksenne tuottaa?

Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto

kyllä tuotetaan ehkä tulevaisuudessa

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| metsänhoito                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| metsä- ja luontoalan suunnittelu, arvonmääritys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| täimituotanto, joulupuut ja koristehavut        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pihat, tontit, taajamat, erikoiskohteet         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| metsänomistajaneuvonta                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| metsäkiinteistöjen välitys                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| puukauppa                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| puunkorjuu                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| metsäenergia, turvetuotanto                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| metsäenergia, turvetuotanto, polttopuut         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| tiet ja ojat                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| konepalvelut                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| virikistys- ja elämystoiminta                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Onko yrityksellänne metsäpalveluiden lisäksi muuta toimintaa?

Ei  Kyllä

9. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, kertokaa, mitä muuta liiketoimintaa harjoitatte.

- Maataloutta
- Korjaamotoimintaa
- Tarvike- yms. kauppaa
- Taloushallinnon palveluita (esim. kirjanpito)
- Metsätalouteen liittymätöntä koneurakointia (esim. maanrakennus)
- Matkailupalveluita (esim. lomamökkien vuokraamista)
- Ekosysteemipalveluita, millaisia?  
\_\_\_\_\_
- Jotain muuta, mitä?  
\_\_\_\_\_

10. Yrityksenne myynnin jakauma asiakastyypeittäin.

Arvioikaa myynnin osuus eri asiakasryhmille.

|   | 0 - 25 %                 | 26 - 50 %                | 51 - 75 %                | 76 - 100 %               |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Metsätalolliset                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Julkinen sektori (kunnat, valtiot, seurakunnat) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toinen yritys eri toimialalla                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toinen metsäpalveluyritys                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Verkostoitumista koskeva kysymysosio

Yritysverkostolla tarkoitetaan yleensä yritysten välisiä löyhiä tai kiinteitä vuorovaikutussuhteita. Luonteeltaan tällaiset suhteet ovat taloudellisia tai toiminnallisia. Yrityserilaisia ja yksittäinen verkosto toimii siihen kuuluvien yritysten ehdoilla. Kertokaa mielipiteenne ensin yleisluonteisiin väittämiin.

11. Yleistason väittämiä



|   | Ei                       | kyllä                    | En osaa sanoa            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pienyrityksillä on halua verkostoitua.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yritykset odottavat hyötyvänsä verkostoitumisesta.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yrittäjä kokee verkostoitumisen ammatillisena haasteena.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostoitumalla voi lisätä kilpailukykyä.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostoituminen on muodikasta.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yrittäjän on helppo toimia verkossa muiden yrittäjien kanssa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkoston tavoite on win-win -tilanne.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostoituminen voi vaarantaa oman kilpailuaseman.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostoituminen aiheuttaa yrittäjälle lisätyötä.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Onko yrityksellänne tai itsellänne kokemusta verkostoitumisesta?

Kyllä  Ei

13. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, valitkaa oheisesta valikosta ne verkostotyypit, joissa olette olleet tai toimitte edelleen mukana.

|  | Yritykseni on joskus osallistunut | Yritykseni on toissa     |
|--|-----------------------------------|--------------------------|
| Alihankinta, yritykseni suorittaa alihankintaa jollekin toiselle.  | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Alihankinta, yritykseni ostaa itse alihankintapalveluita.  | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Markkinointiverkosto, osallistun yhteismarkkinointiin.   | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Palveluyhteistyö, yritykseni suorittaa osana laajempaa työyhteisöä joitain työsuorituksia.   | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Koulutusyhteistyö, yritykseni hankkii koulutusta yhdessä jonkin toisen yrityksen kanssa.   | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Kone- ja laiteyhteistyö, yritykseni hankkii ja käyttää koneita ja tekniikkaa (esim. tietotekniikkaa ja ohjelmistoja) yhdessä jonkin toisen yrityksen kanssa. | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Taloushallinnon yhteistyö, yritykseni hankkii tai tuottaa yhdessä jonkin toisen yrityksen kanssa esim. kirjanpito palveluita.                                | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| Työvoimayhteistyö, yritykseni saa tai antaa tilapäisesti työvoima-apua (kiireapua tms. ) jollekin toiselle yritykselle.                                      | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |

14. Arvioi väittämää

|  | ei yhtään                | vähän                    | jonkin verran            | paljon                   | en osaa sanoa            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Yritys voi lisätä myyntiä verkostoitumalla.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yritys tarvitsee verkostoituakseen erityisosaamista.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostoitumalla voi oppia uutta tekniikkaa.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yrityksen rahoitusmahdollisuudet paranevat verkostoitumisen myötä. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yritys voi ottaa suurempia riskejä verkostoiduttuaan.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Jos liittyisitte metsäpalveluyritysten verkostoon, millainen verkosto pitäisi mielestänne olla?

Tässä kysymyksessä etsitään vastausta esimerkiksi verkoston kokoon ja sijoittumiseen kartalle.

|   | ei merkitystä            | vähän merkitystä         | merkitsee jonkin verran  | merkitsee paljon         | en osaa sanoa            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Verkostossa yritykseni lisäksi 1 - 2 muuta yritystä                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostossa yritykseni lisäksi 3 - 5 muuta yritystä                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostossa toimivien yritysten lukumäärällä ei ole merkitystä.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yritykset sijaitsisivat suurinpiirtein samalla maantieteellisellä alueella. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkoston yritykset edustaisivat useita toimialoja.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkostoon kuuluvien yritykset olisivat suomalaisia.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkoston yritykset olisivat keskenään saman kokoisia.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Verkostoon olisi helppo liittyä, mutta myös helppo erota siitä.

16. Arvioikaa, miten seuraavat väittämät vaikuttavat verkostoitumishalukkuuteen kohdallanne ja yleensä

ei yhtään vähän jonkin verran paljon en osaa sanoa

Verkostoitumalla yritys saa toiminnalleen mittakaavaetua; lisäkapasiteettia ja liikevaihtoa.

Verkostoitumalla yritys voi jakaa riskejä ja uskaltautua suurempiin projekteihin.

Verkostoitumalla yritys voi saada kustannussäästöjä, koska useampi yritys osallistuu hankkeiden kuluihin.

Verkostoitumalla yritys voi hankkia sellaista asiantuntemusta, jota itsellä ei vielä ole.

Verkostoitumalla myös kasvukeskusten ulkopuolella toimiva yritys voi lisätä mahdollisuuksiaan toimia markkinoilla.

17. Miten mielestänne yhteiskunnan tulisi suhtautua yritysten verkostoitumispyrkimyksiin?

Valtion metsäpoliittisessa toimintastrategiassa verkostoituminen on yksi keino päästä asetettuihin tavoitteisiin maaseudun elinvoiman, uusiutuvan energian käytön ja metsäpalvelumarkkinoiden odotetaan muokkaantuvan entistä asiakaslähtöisemmiksi ja yrittäjävetoisemmiksi.

Ei Kyllä En osaa sanoa

Tuetaanko verkostoitumispyrkimyksiä tarpeeksi?

Pitäisikö valtioavustusta taloudellisesti verkostoituvia yrityksiä?

Pitäisikö työllistämiseen liittyvää byrokratiaa purkaa?

Pitäisikö metsämaalle palauttaa pinta-alavero (tai kiinteistövero) puukaupan vauhdittamiseksi?

Pitäisikö ulkomaalaisen työvoiman saantia helpottaa?

18. Valitkaa kolme mielestänne eniten verkostoitumista haittaavaa tekijää.

Organisaattorin puute, ts. kuka rupeaa vetämään verkostoa.

Rahoitukseen liittyvät pulmat.

Tavoitteen ja strategian puute.

Liian erilaiset yritykset.

Yrittäjien asenteet (vanhanaikaisuus, ennakkoluuloisuus...)

Tiimityön tekemisen vaikeus.

Aikaisemmat omat tai tuttavien huonot kokemukset.

Yrittäjien kiire nykyisten toimintojen hoitamisessa.

Ikätekijät

Tiedon puute.

Pitkät etäisyydet.

Joku muu, mikä?

\_\_\_\_\_

Mitään ongelmia ei ole.

19. Millaiseen verkostoyhteistyöhön olisitte valmis?

Yhteisostot kalliin mutta tarpeellisen tekniikan saamiseksi.

Alihankinnan ostaja.

- Alihankinnan tarjoaja.
- Henkilöstön koulutus
- Markkinointi yhteisen brändin alla.
- "Työvoimapankki"
- Joku muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

20. Millaisella aikataululla yrityksenne voisi ruveta verkostoyhteistyöhön?

- Vaikka heti
- Kolme vuoden kuluessa.
- Noin viiden vuoden päästä.
- Asia ei ole ajankohtainen nyt eikä tulevaisuudessa.

21. Miten eri organisaatiot ovat mielestänne onnistuneet metsäyrittäjien edunvalvonnassa (*olettaen, että se heille kuuluu*)?

|                              | huonosti                 | keskinkertaisesti        | hyvin                    | erinomaisesti            | en osaa sanoa            |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| METO yrittäjät ry            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Metsäkeskus                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ELY - keskus                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Oman kuntanne elinkeinotoimi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MTK                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| paikallinen yrittäjäjärjestö | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22. Tilaa vapaamuotoiselle vastaukselle. Voitte kirjoittaa mielipiteenne esimerkiksi nykyisestä metsäpolitiikasta, yrittäjyydestä tai vaikkapa tästä kyselystä.

---



---



---

Kiitos vastauksistanne.

23. Täyttämällä yhteystiedot osallistutte vastaajapalkintojen arvontaan.

Palkintona on viisi kappaletta Nordbooks oy -kustantamon kirjapakettia, joissa on neljä dekkaria tai Scifi-kirjaa. Arvonta suoritetaan vastausajan umpeuduttua 17.2.2020 voittajille postitse. Vastaajien henkilöllisyyttä ja annettuja vastauksia ei mitenkään yhdistetä toisiinsa, joten arvontaan osallistuminen säilyttää vastaajien anonymiteettiä.

Etunimi \_\_\_\_\_

Sukunimi \_\_\_\_\_

Yritys \_\_\_\_\_

Matkapuhelin \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Lähiosoite \_\_\_\_\_

Postinumero \_\_\_\_\_

Postitoimipaikka \_\_\_\_\_

## Liite 4

### Metsäyrittäjien markkinointiverkko

Tavoite on hyödyttää yksittäisiä yrityksiä lisäämällä niiden myyntiä ja tehostamalla toimintaa, nostaa taitotietoa ja kykyä osallistua nykyistä suurempiin hankkeisiin. Mallin laatimisessa hyödynnettiin tuloksia METO metsäyrittäjille 2/2018 kohdennetusta kyselystä.

Lähtökohtana verkostorakentamiseen on vapaaehtoisuus; liittyminen, viipyminen verkossa ja eroaminen on oltava riittävän helppoa, jotta riittävän moni toimija olisi valmis ryhtymään osalliseksi tällaiseen toimintaan. Verkon olisi oltava alueellisesti rajattu, ei kuitenkaan ”liian tiheä” – liian monta osallistujaa pienellä alueella toisi päällekkäisyyksiä ja kenties turhia ristiriitoja.

Toiminnan pitää olla yhteisesti hyväksyttyä, joten pelisäännöt tulee laatia huolella ja kirjata ylös. Osallistujien täytyy noudattaa toimintastrategiaa ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Verkossa toimivien yritysten tulee olla keskenään tasa-vertaisia mahdollisista kokoeroista huolimatta. Tällä saavutetaan ja nostatetaan ”me-henkeä”. Yhteisten sääntöjen rikkominen johtaa sanktioihin.

Eli kiteytettynä toiminnan kantavia voimia olisivat:

- vapaaehtoisuus
- kurinalaisuus
- alueellisuus
- tasa-arvoisuus

Alue voi olla maakunta tai joku muu sopivan kokoinen alue, esim. saman alkuisen postinumeroon perustuva aluejako. Aluejako ei kuitenkaan tarvitse olla ”hallinnollisen jäykkä”, vaan se voi muotoutua tarpeen mukaan.

### *Kärkiyritys*

Markkinointiverkon ollessa kyseessä on luontevaa, että veturina toimii markkinointiin erikoistunut ja keskittyvä toimija. Se voi olla joku verkoston jäsenistä, mutta todennäköisesti siihen täytyy etsiä ulkopuolinen tekijä. Kärkiyrityksen täytyy todella osata markkinoinnin ja myynnin niksit, muutoin sen toiminnasta ei koidu riittävää hyötyä verkkokumppaneille. Veturiyrityksen löytyminen voi olla vaikeaa. Yksi realistinen vaihtoehto on perustaa kokonaan ja pelkästään

markkinointiin keskittyvä yhteisomistuksessa oleva yritys, jonne palkataan alan ammattilainen sopivilla työehdoilla. Periaatteessa yksi markkinointiyritys voisi hoitaa esimerkiksi kahden–kolmen alueen myynnin ja markkinoinnin riippuen tietyt verkossa mukana olevien yritysten määrästä.

Kärkiyritys olisi siten vastuussa omistajilleen, eli verkon muille toimijoille. Yrityksen perustamis- ja muut aloituskustannukset jaettaisiin tasaosuuksina (tai muulla sopivalla tavalla). Myöhemmin, kun yritys rupeaisi saamaan tuottoja, verkkoyrittäjien rahoitusosuus pienenesi. Tuottoja veturi saisi tekemästään markkinointi- ja myyntityöstä – palvelumyynti jäsenyrityksille olisi hinnoiteltu, joten aktiiviset palvelun käyttäjät maksaisivat enemmän ja päinvastoin.

Kärkiyrityksen velvollisuudet ja aktiviteetit kiteytetysti:

- Metsäpalvelujen markkinointi ja myynti
  - ✓ tapahtumamarkkinointi
  - ✓ mainoskampanjat
  - ✓ puhelin- ja nettimyynti
  - ✓ somenäkyvyys
  
- huolehtia verkon sisäisestä tiedotuksesta
  - ✓ tiedotus
  - ✓ raportointi
  - ✓ ohjeistus
  
- taloudellinen vastuu
  - ✓ markkinointi- ja myyntibudjetti sovituisissa raameissa
  - ✓ hyvään tulokseen pyrkiminen

### *Verkoston jäsenen rooli*

Jäsen sitoutuu toimimaan sovittujen reunaehtojen puitteissa työskennellessään verkon hyväksi. Tällaisia toimintaa määritteleviä sovittuja asioita ovat esimerkiksi palvelun ja työsuorituksen laatu, toimitusajassa pysyminen, hinnoittelupolitiikka, reilu peli – ei puukoteta toisia selkään tai pelata kiero peliä verkostokumppaneita vastaan. Verkossa pyritään tiedottamaan tärkeät asiat kaikille, toisin sanoen avoimuus toiminnassa on tärkeää. Verkosta eroamisen tulisi olla helppoa, uuden markkinointibrändiä käyttävän jäsenen liittymiseen tulisi saada kaikkien

verkostokumppaneiden hyväksyntä. Verkkoyrittäjällä olisi tietysti oikeus toimia itsenäisesti sellaisissa asioissa, jotka eivät suoranaisesti liity verkon toimintaan. Esimerkiksi omien alihankkijoiden käyttö olisi vapaata.

### *Brändi*

Verkolle suunnitellaan oma myyvä brändi. Sitä käytetään kaikessa verkoston kautta tapahtuvassa palvelumyynnissä. Jäsenet voivat käyttää sitä, kunhan noudattavat brändin vaatimuksia.

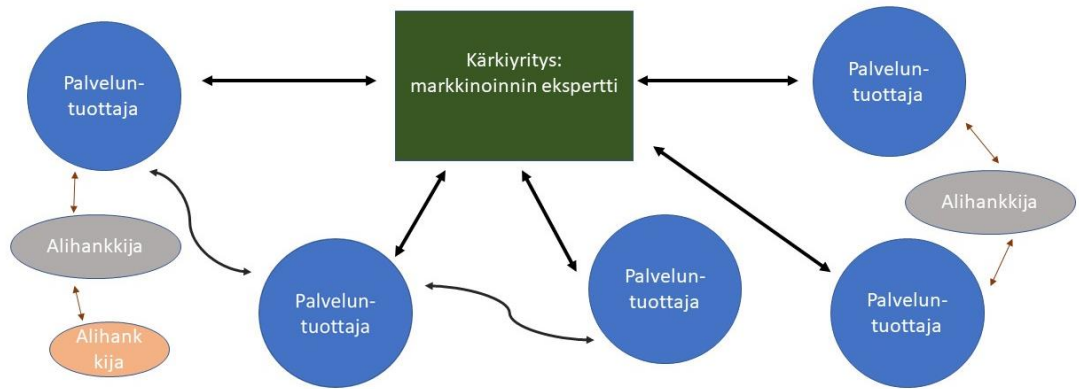
Brändinimi voisi olla esim. "Hämeenhavu" tai "Kainuunkäpy" ja siihen sopiva logo. Tärkeintä olisi, että asiakkaat osaisivat yhdistää brändinimen tiettyyn palvelutason. Palvelutason määrittäminen onkin keskeistä brändäyksessä – lisäksi taso pitää säilyttää. "Hyvä kello kauas kuuluu" -sanonta pitää tässäkin paikkaansa. Hyvä tuote myy itse itseään.

### *Verkon rakenne*

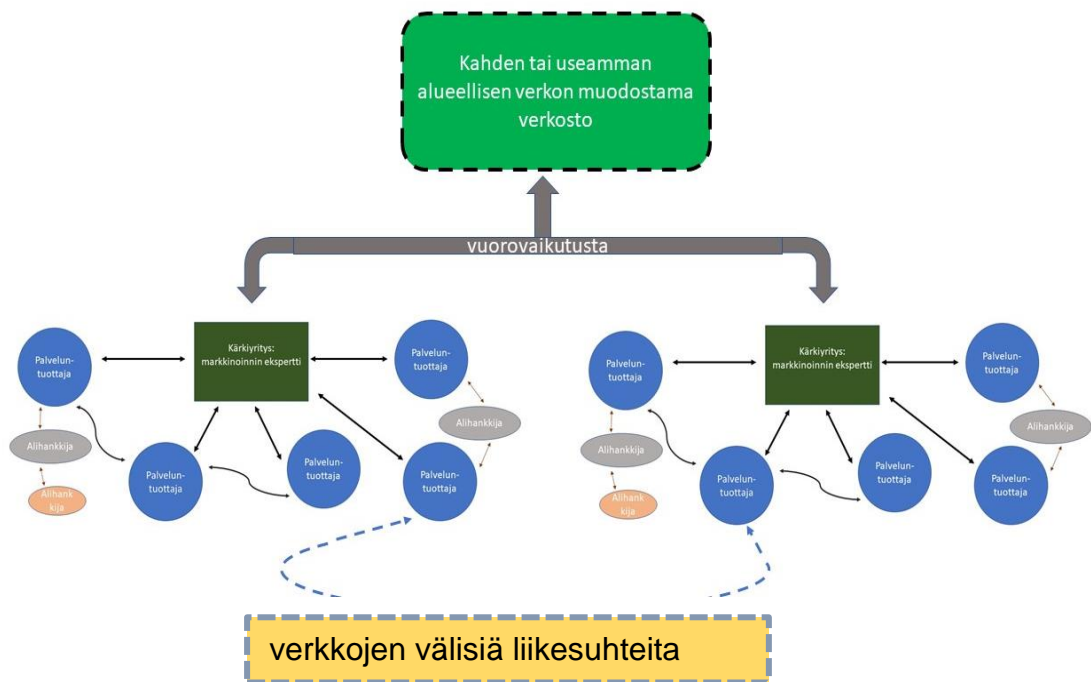
Verkko rakentuu horisontaalisesti kärkiyrityksen ympärille ollen kuitenkin tasaveroisten kumppanien verkko. Se muistuttaa perusliiketoimintaverkkoa, sillä sen toiminta nojaa tuttuun tapaan tehdä bisnestä. Mukana olevilla toimijoilla on suora yhteys kärkiyritykseen ja muihin toimijoihin. Lisäksi jokaisella voi olla omia yksittäisiä kontakteja omiin alihankkijoihin tms. yhteistyökumppaneihin. Näillä II tason kumppaneilla ei ole suoraa yhteyttä verkon veturiin eikä päinvastoin. Ne eivät siis kuulu ydinverkkoon eikä niillä ole oikeutta käyttää verkon brändiä omassa markkinoinnissaan.

### *Kaaviomaiset esitykset*

Ensimmäinen kaavio kuvaa kärkiyrityksen ympärille muodostuvaa alueellista verkkoa. Se voi olla esimerkiksi "Kainuunkäpy". Siihen kuuluu tasavertaisia kumppaneita, joilla voi olla alihankkijoita. Verkostokumppaneilla on suoria yhteyksiä toistensa kanssa ja kaikilla on yhteys kärkiyritykseen. Veturiyritys toimii siis yhdistävänä linkkinä ja asioiden junailijana. Se tuo brändin verkkokumppanien käyttöön.



Toinen kaavio kuvaa alueellisten verkkojen muodostamaa laajempaa verkostoa. Siihen voi kuulua x määrä toistensa kanssa tasaveroisia verkkoja. Koska nyt kyseessä on laajempi verkosto, täytyy kärkiyrityksellä olla leveämmät hartiat. Sen rooli onkin valvova ja selkeämmin johtava.



Alueellisten verkkojen jäsenillä voi olla suoria kontakteja myös naapurialueen yrityksiin. Siitä ei ole mitään haittaa, se vain tehostaa toimintaa.