

Elisa Nivukoski

Metsätalouden palveluyritysten välisen yhteistyön- ja verkostoitumisen mahdollisuudet Seinäjoen seudulla

Opinnäytetyö

Kevät 2009

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Markkinointi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Elisa Nivukoski

Työn nimi: Metsätalouden palveluyritysten välisen yhteistyön- ja verkostoitumisen mahdollisuudet Seinäjoen seudulla

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2009

Sivumäärä: 56

Liitteiden lukumäärä: 2

Verkostoituminen on yksi mahdollisuus vahvistaa metsätalouden palveluyritysten kilpailukykyä, kehittymistä ja asemaa toimintaympäristössään. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin metsätalouden palveluyritysten näkemyksiä, kiinnostusta ja motiiveja yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista kohtaan Seinäjoen seudulla. Tutkimuksessa selvitettiin myös millaisena Seinäjoen seudun suuret metsäalan toimijat näkevät metsätalouden palveluyritysten verkostoitumisen, haluavatko suuret toimijat olla osa verkostoa ja mikä heidän roolinsa verkostossa on. Saatujen tulosten perusteella annettiin ehdotus yhteistyömallista metsätalouden palveluyritysten verkoston kehittämiseksi.

Tutkimuksen aineisto koostuu yhdeksästä metsätalouden palveluyrityksestä ja 12 suuresta metsäalan toimijasta. Metsätalouden palveluyrityksien yrittäjät haastateltiin ja suurille metsäalan toimijoille lähetettiin sähköinen kysely. Otokseen tulleista yrittäjistä kahdeksan suostui haastatteluun, yksi vastasi kirjallisesti kysymyksiin. Suurista toimijoista 11 vastasi kyselyyn.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että läheisempi yhteistyö metsätalouden palveluyritysten välillä tutkimuksen toteutuksen aikaan oli vielä hyvin vähäistä Seinäjoen seudulla, mutta mahdollisuuksia verkoston luomiseen on. Yrittäjät suhtautuivat yhteistyön lisäämiseen ja verkoston kehittämiseen positiivista. Tutkimuksessa todettiin myös, että suurilla metsäalan toimijoilla on merkitystä metsätalouden palveluyritysten verkostoitumisen kannalta. Suurista metsäalan toimijoista enemmistö halusi olla osa metsätalouden palveluyritysten verkostoa yhteistyökumppanin roolissa.

Asiasanat: metsäala, metsätalous, verkostoituminen, yhteistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: SME Business Management
Specialisation: Marketing

Author/s: Elisa Nivukoski

Title of the thesis: The possibilities of co-operation and networking among the service enterprises working in the field of forestry in Seinäjoki region

Tutor/s: Tero Turunen

Year: 2009 Number of pages: 56 Number of appendices: 2

Networking among enterprises is one possibility to strengthen enterprises competitive ability, development and position in operation environment. The aim of this study was to research how service enterprises working in the field of forestry in the Seinäjoki region see their co-operation and networking possibilities, how interested in co-operation they are, and which are their motives for co-operation and networking. It was also clarified in this study what large forestry field operators in the Seinäjoki region think about networking of these smaller enterprises would they like to be a part of a network and what would their role in the network be. A co-operation model to develop a network among the service enterprises working in the field of forestry was proposed on grounds of this study.

The material of this study consists of nine service enterprises working in the field of forestry and 12 large forestry field operators. The entrepreneurs were interviewed and large operators were sent a survey by email. Eight of the entrepreneurs agreed to be interviewed, one answered questions on a paper. Eleven of the large operators answered to the survey.

This research showed that closer co-operation between forestry field service enterprises was quite small at the moment of the study in the Seinäjoki region, but developing co-operation and creating a network is possible. The entrepreneurs' attitude towards increasing co-operation and developing a network was positive. The results also showed that large forestry field operators are significant in developing this network. The majority of large forestry field operators wanted to take part in the network in a role of a cooperation partner.

Keywords: co-operation, forestry, forestry field, networking

Kuvio ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Metsätalouden palveluyritysten perustamisajankohta.....	26
Kuvio 2. Metsätalouden palveluyritysten liikevaihto	26
Kuvio 3. Työntekijöiden lukumäärä metsätalouden palveluyrityksissä.....	27
Kuvio 4. Metsätalouden palveluyritysten asiakkaiden lukumäärä	27
Kuvio 5. Yritysten välinen liiketoiminta ja muu yhteistyö	30
Kuvio 6. Yritysten kiinnostus eri yhteistyömuotoja kohtaan.....	32
Kuva 7. Metsätalouden palveluyritysten motiivit yhteistyöhön ja verkostoitumiseen	33
Kuvio 8. Palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä	36
Kuvio 9. Halukkuus lisätä palveluiden ostoa metsätalouden palveluyrityksiltä.....	36
Kuvio 10. Yhteistyö suurten metsäalantoimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välillä.	37
Kuvio 11. Halukkuus kuulua verkostoon.	38
Kuvio 12. Suurten toimijoiden näkemys roolistaan verkostossa	39
Kuvio 13. Metsätalouden palveluyritysten verkostoituminen suurten toimijoiden mielestä	40

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Kuvio ja taulukkoluetelo.....	4
SISÄLTÖ.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta.....	7
1.2 Mitä verkostoituminen tarkoittaa?.....	10
1.3 Miksi verkostoidutaan ?.....	11
1.4 Tutkimuksen tavoite.....	13
1.5 Käsitteiden määrittely.....	14
2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	16
2.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	16
2.1.1 Sosiaalipsykologinen näkökulma.....	16
2.1.2 Talousteoreettinen näkökulma.....	17
2.1.3 Strategisen liikkeenjohdon näkökulma.....	18
2.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	19
2.2.1 Haastattelujen toteutus.....	20
2.2.2 Haastattelukysymykset.....	21
2.2.3 Verkkokyselyn toteutus.....	22
2.2.4 Verkkokyselyn kysymykset.....	22
2.3 Aineiston valinta.....	23
2.4 Aineiston analysointi.....	24
3 TUTKIMUSTULOKSET.....	26
3.1 Taustatietoa haastatteluaineistosta.....	26
3.1.1 Perustiedot yrityksistä.....	26
3.1.2 Yrittäjän koulutus.....	28
3.1.3 Henkilöstön koulutus.....	28
3.1.4 Palveluvalikoima ja ydinosaaminen.....	28
3.1.5 Yrityksen talouden hallinta.....	29
3.2 Yritysten välinen liiketoiminta.....	30
3.3 Kiinnostus yhteistyötä ja eri yhteistyömuotoja kohtaan.....	31

3.4 Metsätalouden palveluyritysten välisen yhteistyön esteet	32
3.5 Mitä verkostoituminen yritysten mielestä on?	33
3.6 Yhteistyön ja verkostoitumisen motiivit verkostoteorioita peilaten	33
3.7 Verkoston luominen ja siihen sitoutuminen	34
3.8 Metsäpalvelualan tulevaisuus ja tulevaisuuden suurimmat haasteet metsätalouden palveluyritysten näkökulmasta	35
3.9 Palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä – Suuret toimijat	36
3.10 Palveluiden oston lisääminen – Suuret toimijat	36
3.11 Yhteistyö suurten metsäalan toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välillä	37
3.12 Suurten toimijoiden halukkuus kuulua verkostoon	38
3.13 Suurten toimijoiden rooli verkostossa	39
3.14 Suurten toimijoiden suhtautuminen metsätalouden palveluyritysten verkostoitumiseen	40
3.15 Suurten toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välisen yhteistyön esteet verkostoteorioita peilaten	40
3.16 Verkostoitumisen muoto suurten toimijoiden mielestä	41
3.17 Metsäpalvelualan tulevaisuus ja haasteet suurten toimijoiden mielestä	42
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
4.1 Tulosten arviointi	43
4.2 Metsätalouden palveluyritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen Seinäjoen seudulla	44
4.3 Suuret metsäalan toimijat metsätalouden palveluyritysten verkostossa seinäjoen seudulla	45
4.4 Verkostoitumisen malli ehdotus tutkimuksen perusteella	45
4.4.1 Monenkeskisen yhteistyön malli - Kehittämisrengas	45
4.5 Verkostoitumisen haasteet	46
LÄHTEET	49
LIITTEET	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Metsätalouden palveluyrittäjyys on vielä hyvin nuori yrittäjyydenala. Yrittäjien lukumäärä on vähäinen ja yritysten koko melko pieni. Metsäpalveluiden kysyntä on kuitenkin kasvamassa. Suuret metsäyhtiöt ovat vähentäneet metsätoimihenkilöiden ja metsurien määrää puunhankintaorganisaatioissaan ja suuntana on ollut töiden ulkoistaminen. Ulkoistamisprosessi voi usein johtaa asiakas-toimittaja-verkostosuhteiden kehittymiseen (Valkokari ym. 2008, 45).

Metsäkeskuksille maa- ja metsätalousministeriössä kehitetyn tilaaja - tuottaja mallin myötä osa julkisten organisaatioiden toiminnasta on siirtymässä metsäpalveluyrittäjille. Metsäkeskukset ovat siirtymässä palvelujen tuottajista palveluiden tilaajiksi. Tavoitteena on edistää palveluiden kilpailuttamista ja lisätä asiakkaiden valinnanvapautta ja kehittää vaihtoehtoisia palveluiden tuotantomuotoja. Tämä johdosta myös palveluiden markkinat alkavat toimia paremmin. (Hetemäki, Harstela, Hynynen, Ilvesniemi & Uusivuori 2006, 138) Tämä lakisäätteisten metsäalan organisaatioiden, kuten metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten aseman muuttuminen tulevaisuudessa voi lisätä metsäpalvelujen altistamista avoimelle kilpailulle. Bioenergian käytön kasvu tuo myös uuden suunnan metsäalalle. Nämä asiat voivat osaltaan helpottaa metsäpalveluyrittäjien alalle pääsyä ja siellä menestymistä.

Nykyisin monet päähankkijat ja ostajat haluavat ostaa yhä isompia kokonaisuuksia ja määriä yhdeltä taholta. Pk-yritykset tarvitsevat keskinäisiä yhteistyöryhmiä, kyetäkseen toimimaan näiden isompien yritysten yhteistyökumppaneina. (Varamäki 2006, 173) Nyt onkin tärkeää luoda katseita näiden pienten uusien yritysten verkostoitumismahdollisuuksiin, jotta ne voivat vahvistaa asemaansa ja kilpailukykyään, pystyvät vastaamaan paremmin palveluiden kysyntään ja pysyvät mukana alan kehityksessä.

Metsätalouden palveluyrityksiä ja niiden verkostoitumista on tutkittu toistaiseksi melko vähän. Suurin osa verkostoitumiseen liittyvistä tutkimuksista käsittelee muita, kuin metsätalouden palveluyrityksiä. Metsäpalveluyrittäjien määrä Suomessa on selvitetty postikyselyllä. Tutkimuksen perusteella yrittäjien kokonaismääräksi saatiin 450. Tutkimuksessa metsäkone- ja kuljetusyrittäjät kuuluivat metsäpalveluyrittäjiin vain, jos he ostivat hakattavan puun. Tutkimuksessa yrittäjän vuotuisen liikevaihdon mediaaniksi saatiin 180 000 mk (noin 30 000 euroa), vuonna 1997. Kyselyn vastausprosentti oli 68,0% (Koistinen 1999, 5).

Verkostoitumiseen vaikuttavaa liiketoimintaympäristöä metsäalalla on tutkittu yrittäjien haastattelututkimuksessa. Tulokseksi saatiin, että metsäkoneyritysten ja metsäpalveluyritysten liiketoimintaympäristölle oli yhteistä kunnollisen yritysten välisen kilpailun puuttuminen. Metsäkoneyrityksen eivät kilpailleet juuri lainkaan ja metsäpalveluyrityksen kilpailivat lähinnä metsänhoitoyhdistysten ja metsäkeskusten kanssa. Tulokset kertoivat myös, että yritykset eivät selkeästi pyrkineet kasvattamaan toimintaansa. Toisaalta liiketoimintaympäristöön liittyvien ongelmien ajateltiin johtuvan liian pienestä yrityskoosta. Metsäkone- ja metsäpalveluyritysten välisen yhteistyön lisääminen ei ollut selkeänä tavoitteena kummallakaan yritysryhmällä. Tutkimuksessa haastateltiin viittä metsäkone- ja viittä metsäpalveluyrittäjää Uudenmaan, Hämeen, Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueelta. (Markkula 2005, 9 ja 29) Liiketoimintaympäristön vaikuttaa vahvasti verkostojen syntyymiseen. Se voi osaltaan helpottaa tai vaikeuttaa pienten yritysten verkostoitumista.

Verkostoitumista ja metsäpalveluyrityksiä on tutkittu Pirkanmaalla. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että metsätalouden palvelutuotannosta löytyy verkostomaisia piirteitä, mutta verkostoitumisessa ollaan vielä kovin alussa. Verkostoitumisen näkökulmasta näytti, että yritysten välisiä liiketoimintasuhteita oli runsaasti, mutta syvempi, koko toimitusketjun tehokkuuteen ja yritysten kannattavuuden parantamiseen tähtäävä verkostoyhteistyö oli vähäistä. Tutkimus toteutettiin postikyselyinä pirkanmaalaisille metsäpalveluita tuottaville yrityksille. Kyselyyn vastasi 58 yrittäjää ja vastausprosentti oli 37%. (Rantala & Kulmala 2006, 353, 362) Tämä tutkimus osoittaa, että metsätalouden palveluyritysten kiinnostusta ja

motiiveja verkostoitumista kohtaan, sekä verkostoitumisen mahdollisuuksia ja esteitä tulee selvittää tarkemmin.

Metsätalouden palveluyritysten verkostoitumista sivutaan myös puunkorjuu- ja kuljetusyritysten laajapohjaista yrittäjyyttä (avain- ja alueyrittäjiä) käsittelevässä pro gradutyössä. Tutkimuksessa saatiin tulokseksi, että alihankintaverkostoja käyttäviä verkostoyrityksiä tutkituista yrityksistä oli 51%, itsenäisiä yrityksiä 37% ja yhteisyrityksiä 12 %. Tutkituista yrityksistä verkostomaisuus oli yleisempää puunkorjuuyrityksillä ja maantieteellisesti se oli yleisintä Keski- ja Itä-Suomessa. Metsäkuljetuksen oli osittain ulkoistanut osa- tai verkostoyrittäjille 40 % puunkorjuu yrityksistä ja kokonaan 35 %. Puunkorjuuyrityksistä 25 %:lla oli sopimus manuaalisista hakkuista metsuri- tai metsäpalveluyrittäjän kanssa. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja sen vastausprosentti oli 35. (Rekilä 2008, 1-4) Tutkimuksessa ei selvitetä tarkemmin verkoston toimintaa tai sitä kuinka verkostoitumiseen on päädytty. Tutkimuksessa ei myöskään ilmene miten alihankintaverkoston yritykset kokevat verkostoitumisen ja siitä saadut hyödyt.

Metsäenergia-alan yritysten verkottumisen hyötyjen saavuttamista käytännössä tutkitaan parhaillaan TTS tutkimuksen koordinoimassa tutkimushankkeessa. Tutkimuksessa tarkastellaan metsäenergiayritysten liiketoimintamallien suhdetta toimintaympäristöön ja sen muutoksiin huomioiden erityisesti pääoman ja verkottumisen vaikutusta. (Leskinen, Sikanen, Tanskanen & Asikainen 2008, 2-3) Metsätalouden palveluyritysten verkostoitumista on tarpeellista tutkia. Verkostoitumisen hyödyntäminen myös metsäalalla, niin kuin muilla aloilla, on täysin mahdollista. Metsätalouden palvelutuotanto on hyvin uutta ja vasta lähtökuopissaan siksi myös verkostoituminen on vielä vieras asia yrityksille. Verkostoituminen antaa yksittäisille yrityksille mahdollisuuden keskittyä omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. Useammasta yrityksestä koostuva verkosto kykenee ottamaan suurempia työtilauksia vastaan ja hyödyntämään verkostoon kuuluvien yritysten erikoisosaamista paremmin. Verkostoitumalla yksittäinen metsätalouden palveluyritys voi vahvistaa asemaansa, uskottavuuttaan ja kykyä vastata palvelujen kysyntään.

Tämän tutkimuksen yhteistyökumppaneita ja toimeksiantajina toimivat Etelä-Pohjanmaa TE-Keskus ja Seinäjoen seudun elinkeinokeskus. Kiitän näiden organisaatioiden edustajia, sekä myös muita työn tukijoita neuvoista, palautteesta sekä hyvistä keskusteluista työhön liittyen.

1.2 Mitä verkostoituminen tarkoittaa?

Verkostoituminen on moniselitteinen käsite, jolle on annettu monia eri määritelmiä, siksi sitä tulee tarkastella lähemmin. Verkostoituminen on määritelty aktiiviseksi ja sosiaaliseksi toiminnaksi, joka syntyy toistensa kanssa yhteistyöhön liittyneiden toimijoiden välillä. Tällöin yrityksen suorittama toimintaketju jakaantuu monen eri yrityksen yhteistyön varaan. Verkostoitumisen tavoite on pyrkiä lisäämään kapasiteetin joustamiskykyä mahdollisimman vähillä riskeillä. (Viitala & Jylhä 2006, 181) Verkostoituminen voidaan myös määritellä monenkeskiseksi yhteistyöksi, yritysten muodostamaksi tuotanto- ja yritysverkostoksi. Yhteistyön avulla yritykset hakevat ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Verkottuminen, eli tietoverkot ja – ja liikenne sijaitsevat verkoston sisällä ja mahdollistavat uusia ratkaisuja. Verkottuminen on tärkeä verkoston työväline. (Niemelä 2002, 13)

Verkostoitumisen määrittelyssä on myös lähdetty liikkeelle sanasta verkko.

Verkko on pitkäaikaiseksi tarkoitettua yritysten tai yrittäjäluonteista toimintaa harjoittavien toisistaan ainakin jossain määrin juridisesti riippumattomien talousyksikköjen tiedon vaihtoa ja yhteistoimintaa arvonlisäyksen aikaansaamiseksi (Linkola 1996, 14).

Verkostoitumisen voidaan myös käsittää prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004, 14). Verkostoa ja organisaatiota vertailtaessa ja tarkasteltaessa verkosto on määritelty epäviralliseksi organisaatioksi, jonka näkyvät piirteet ovat hankalammin määriteltävissä kuin organisaatiolla. Verkoston piirteitä voivat olla sovitut menettelytavat, yhteiset informaatioverkot, systemaattinen kommunikaatio. Näkyvät piirteet voivat vaihdella

eri verkostoissa, joten yksiselitteisen kuvauksen luominen verkostosta on vaikeaa. (Vesalainen & Strömmer 1999, 111)

Organisaatiotutkimuksessa verkostoitumista on tarkasteltu moniorganisatorisen kentän näkökulmasta. Moniorganisatorinen kenttä tarkoittaa usean maantieteellisesti tai hallinnollisesti rajatun organisaation yhteistä toiminta-aluetta. Tietty toimiala tai teollisuudenala voi muodostaa moniorganisatorisen kenttä. (Engeström, 2004, 82-83) Moniorganisatorisessa kentässä verkolla ja verkostolla tarkoitetaan jokseenkin vakiintuneiden yhteyksien muodostamaa toimintajärjestelmien kokonaisuutta, joka kytkeytyy aineelliseen infrastruktuuriin, useimmiten tietoverkkoihin. Verkko on infrastruktuuri, vaativa, aktiivisesti ylläpidettävä saavutus. (Engeström 2004, 8)

Verkostoituminen voidaan kiteyttää yritysten väliseksi yhteistyöksi, jossa jaetaan tietoa ja resursseja, sekä hyödynnetään kunkin yrityksen erityisosaamista verkoston yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteinen tavoite voi olla esim. suurempaan työtilaukseen vastaaminen tai asiakasmäärän kasvattaminen.

1.3 Miksi verkostoidutaan ?

Verkostoitumista voidaan tarkastella kilpailuedun näkökulmasta. Asiakkaan ja hankkijan välisellä vertikaalisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Edellytyksenä on, että yhteistyön osapuolet eivät sulje ulkopuolelle kaikkia muita. Vertikaalinen yhteistyö on tärkeä osa innovaatioprosessia. (Porter 2006, 746) Olettamus siitä, että yksittäinen yritys omaa kaikki voimavarat innovaation kaupallistamiseksi on osoittautumassa vääräksi. Kilpailu ei ole enää vain yksittäisten yritysten välistä vaan yhä enemmän erilaisten yhteenliittymien välistä. Näissä yhteenliittymissä yhdistellään erilaisia teknologioita, liittoudutaan mahdollisten kilpailijoiden kanssa ja luodaan laajoja jakelukanavaverkostoja. (Hamel & Prahalad 2006, 65)

Yritystoiminnan tärkein tavoite on mahdollisimman hyvä tulos. Verkostoituminen on yksi mahdollisuus yrityksen tuloksen parantamiseksi. Tärkeimpiä osa-alueita

verkostoitumisen hyötyjä tarkasteltaessa ovat tehokkuuden ja tuottavuuden nousu ja liiketoiminnan volyymin kasvu. Tehokkuus ja tuottavuus johtaa kustannusten alenemiseen ja katteiden nousuun. Liiketoiminnan määrällinen kasvu taas lisää suhteellista kannattavuutta ja suurentaa absoluuttista tulosta. (Vesalainen 2002, 16)

Yritysten resurssien näkökulmasta yksittäiset yritykset voivat hyödyntää ja yhdistää toistensa resursseja verkostoitumisen kautta. Näin yritykset saavat laajennettua resurssiperustaansa ja nostettua arvoaan. Resursseja yhdistelemällä voidaan luoda arvokkaita resurssikokonaisuuksia. (Vuorinen 2005, 85)

Verkostoitumisen motiivia voidaan tarkastella myös kustannusetujen kautta. Verkostoitumisen kautta organisoitumalla yritykset voivat parantaa tehokkuutta koko tuotantoketjussa ja saada aikaan säästöjä tuotantokustannuksissa ja yritysten välisen vaihdannan kustannuksissa. (Vesalainen 2002, 14)

Valkokari ym. (2008, 117) käsittelevät verkostoitumisen syitä ja tavoitteita toiminnan tehostamisen ja uuden luomisen näkökulmasta seuraavasti:

Toiminnan ja kannattavuuden kehittäminen

- → ydinkyvykkyyksiin keskittyminen
- → yhteiset tiedon kulun käytännöt ja niiden muodostaminen
- → kustannusten pieneneminen
- → lyhyemmät läpimeno- ja toimitusajat
- → joustavampi toiminta
- → kokonaisuuksien parempi hallinta
- → asiakasyhteistyön tiivistäminen ja loppuasiakkaiden parempi tuntemus

Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen

- → laajentaminen uusille markkina-alueille ja markkinavoimien kasvattaminen
- → yhdistetään voimavaroja ja kyvykkyyksiä
- → laajempien tuote- ja palvelukokonaisuuksien kehittäminen
- → etsitään uusia liiketoimintamalleja

- → uuden teknologian hyödyntäminen

Verkostoitumisen motiiveja ja tavoitteita on hyvin paljon ja ne vaihtelevat verkostosta toiseen ja myös verkostojen sisällä. Tärkeintä verkostoitumisessa on se, että sille on olemassa selvä tarve. Verkostoituminen voi lähteä liikkeelle sattumaltakin oikeiden yritysten ja tarpeiden kohdatessa toisensa.

1.4 Tutkimuksen tavoite

Verkostoitumisen kautta on mahdollista tehostaa palveluiden tuottamista, vahvistaa yrittäjien kykyä vastata palvelujen kysyntään ja lisätä yrittäjien mahdollisuuksia selvitä kilpailussa. Edistämällä yrittäjien välistä yhteistyötä voidaan vahvistaa yrittäjien asemaa metsätalouden palvelutuotannossa Seinäjoen seudulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää metsätalouden palveluyrittäjien ajatuksia, kiinnostusta ja motiiveja yrittäjien välisen yhteistyön lisäämiseksi ja syventämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on myös avata ja herättää keskustelua koko toimialan sisällä verkostoitumisesta ja sen tuomista mahdollisuuksista.

Tutkimuksessa tavoitteena on myös selvittää suurten metsäalan toimijoiden näkemyksiä metsätalouden palveluyritysten verkostoitumista kohtaan. Haluavatko suuret metsäalan toimijat toimia yhteistyökumppaneina metsätalouden palveluyrittäjien verkostossa ja millainen heidän roolinsa verkostossa olisi. Tätä tietoa metsätalouden palveluyrittäjät tarvitsevat kehittäessään ja luodessaan verkostoaan.

Suuret metsäalan toimijat ovat niin merkittäviä toimijoita koko metsätaloutta ja myös metsätalouden palveluyrittäjiä ajatellen, ettei niitä siksi tule sivuuttaa tässä tutkimuksessa. Suuret metsäalan toimijoiden voivat tarjota suuria määriä alihankintatöitä pienille metsätalouden palveluyrityksille. Pieniltä yrityksiltä vaaditaan yhteistyötä ja verkostoitumista, jotta ne kykenevät vastaamaan näihin suurempiin työtilauksiin ja sen mukana tuomiin haasteisiin. Suurten toimijoiden kanssa toimiessa vaaditaan hyvää liiketaloudellista osaamista, jota

verkostoitumisen kautta voidaan lisätä. Yritysten muodostama toimiva verkosto vahvistaa yritysten asemaa varteenotettavina ja uskottavina palveluiden tuottajina.

Tutkimuksen tavoite voidaan tiivistää seuraavasti.

Pienten yritysten näkökulma	Suurten toimijoiden näkökulma
Tavoite1. <i>Kartoittaa millaista metsätalouden palveluyritysten välinen yhteistyötä ja verkostoituminen on tällä hetkellä</i>	Tavoite 1. <i>Millaista suurimpien metsäalan toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen on tällä hetkellä</i>
Tavoite 2. <i>Halutaanko verkostoitumista tulevaisuudessa ja mitkä ovat yritysten motiivit verkostoitumiselle.</i>	Tavoite 2. <i>Saada vastaus siihen mitä suuret metsäalan toimijat ajattelevat metsäpalveluyrittäjien verkostoitumisesta. Kokevatko ne sen uhkaksi vai mahdollisuudeksi ja mikä niiden rooli verkostossa olisi.</i>
Tavoite 3 Ehdotus verkostoitumisen mallista tutkimustulosten perusteella	

1.5 Käsitteiden määrittely

Tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet on määritelty seuraavasti.

Metsäpalveluyritys

Metsäpalveluyritys on yritys, joka **tarjoaa aina myös muita kuin koneelliseen työhön liittyviä** metsätalouden palveluita. Esimerkki työlajeja: metsänhoitotyöt (esim. taimikonhoidot, manuaalinen ja koneellinen harvennushakkuu, metsänuudistamistyöt), neuvontapalvelut, leimikoiden suunnittelua, metsäsuunnittelu, energiapuun korjuu, puunosto.

Metsäkoneyritys

Metsäkoneyritys on yritys, jonka palveluihin kuuluu koneilla tehtävät metsätalouteen liittyvät työt. Esimerkki työlajeja ovat: monitoimikone hakkuu, puun lähi- ja kaukokuljetus, metsänparannustyöt, kannonnosto.

Metsätalouden palveluyritys	Tässä tutkimuksessa metsäpalveluyritys ja metsäkoneyritys luetaan metsätalouden palveluyrityksiin.
Metsäpalveluyrityksen asiakas	Metsäpalveluyrityksen asiakas on yleisimmin metsänomistaja, metsäyhtiö, metsänhoitoyhdistys, metsäkeskus, lämpölaitos, metsäkoneyrittäjä.
Metsäkoneyrityksen asiakas	Metsäkoneyrityksen asiakas on tällä hetkellä yleisimmin metsäyhtiö, metsänhoitoyhdistys, metsäkeskus.
Suuri metsäalan toimija	Tässä tutkimuksessa suurella metsäalan toimijalla tarkoitetaan metsänhoitoyhdistyksiä, energia-alan toimijoita, metsäyhtiöitä metsäkeskusta.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

2.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettista pohjaa tulkitaan Vesalaisen ” Kaupankäynnistä kumppanuuteen” -teoksen avulla. Vesalainen (2002) on kirjassaan jäsennellyt teorit selkeäksi kokonaisuudeksi, josta on löydettävissä kaikki verkostoitumisen tärkeimmät teoriasuunnat. Metsätalouden palveluyritysten verkostoitumisen motiiveja ja suurten metsäalan toimijoiden näkemyksiä yhteistyön esteistä tarkastellaan kolmesta teoreettisesta näkökulmasta. Verkostoitumisen teoreettiset näkökulmat Vesalaisen mukaan ovat: sosiaalipsykologinen, talousteoreettinen ja strategisen liikkeenjohdollinen näkökulma. Näiden teoreettisten näkökulmien keskiössä tarkasteltavana ovat yritysten väliset suhteet (Vesalainen 2002, 30).

2.1.1 Sosiaalipsykologinen näkökulma

Tämän näkökulman alta on löydettävissä kolme eri teoriaa: sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory) , sosiaalisen pääoman teoria (social capital- approach), sekä oppivan organisaation tarkastelutapa. (Vesalainen 2002, 25)

Sosiaalisen vaihdannan teorian perusta on henkilötasolla tapahtuva vastavuoroisuus. Tätä vastavuoroisuutta tapahtuu myös yrityselämässä. Siihen vaikuttavat henkilöiden yhteinen menneisyys ja edessä oleva tulevaisuus. Vastavuoroisuudessa on kyse myös riippuvuuden ja vallan suhteesta henkilöiden välillä. Hyödyttääkö yhteistyö vai voiko saman hyödyn saada muualta. (Vesalainen 2002, 25)

Sosiaalisen pääoman teoria pohjautuu myös ihmisten välisiin suhteisiin. Suhteiden laajuus ja laatu on sitä sosiaalista pääomaa, joka auttaa toimijoita saavuttamaan tavoitteensa helpommin. Parempi aineellisten ja aineettomien resurssien

saatavuus on sosiaalisen pääoman tuoma hyöty. (Vesalainen 2002, 25) Verkostossa tapahtuu aina sosiaalista vaihdantaa yrityksissä toimivien ihmisten välillä. Verkostoitumisen kautta yritys voi kasvattaa sosiaalista pääomaa, suhdeverkostoaan.

Oppivan organisaation teoriassa käsitellään yksilön oppimisprosessia. Yksilön oppiminen vaikuttaa aina myös ryhmiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Verkostot voivat toimia oppijoina ja foorumeina oppimiselle. Arvioimisen, kokeilun, uuden etsimisen kautta verkoston jäsenet kehittyvät yhä paremmiksi oppijoiksi. Oppimisympäristönä verkosto voi antaa jäsenilleen mahdollisuuden kehittää itseään. (Vesalainen 2002, 26) Oppimisen kautta yrityksissä toimivat ihmiset eivät kehitä vain itseään, vaan samalla koko verkostoa. Oppimisen avulla verkostosta tulee yhä toimivampi.

2.1.2 Talousteoreettinen näkökulma

Talousteoreettisen näkökulman alta löytyy kolme eri teoriaa: Resurssiriippuvusteoria (Resource Dependency Approach), transaktiokustannusteoria ja peliteoria. Tässä näkökulmassa verkostoitumista lähestytään taloudellisesta näkökulmasta organisaation tasolla ei ihmisten välisten suhteiden tasolla. (Vesalainen 2002, 26)

Resurssiriippuvusteoriassa lähtökohtana on sidosryhmäsuhteet ja oman riippuvuuden hallinta. Vaihtokustannuksen laskeminen, eli kustannus, joka johtuu yhteistyökumppanin vaihtamisesta on keskeistä resurssiriippuvusteoriassa. Vaihtokustannuksen suuruus ilmentää riippuvuutta yhteistyökumppanista. Resurssien määrä ja laatu määrittää asemaa toimintaympäristössä. (Vesalainen 2002, 26) Tarkasteltaessa verkostoitumista tästä näkökulmasta pohditaan esimerkiksi kysymystä: Kuinka riippuvainen töiden tilaaja on alihankkijoistaan, joilla on erikoisosaamista.

Transaktiokustannusteorian kautta tarkastellaan, sitä kannattaako yrityksen ostaa, valmistaa itse vai verkostoitua. Teorian pohjana ovat vaihdanta kustannukset

(yritysten välisestä vaihdannasta aiheutuvat kulut) sekä valmistuskustannukset ja niiden hallinta. Teoria on, että yritykset pyrkivät optimoimaan nämä kustannukset parhaalla mahdollisella tavalla. (Vesalainen 2002, 26-27) Tätä teoriaa sovelletaan esimerkiksi silloin kun verkostoitumisen motiivina on ollut kustannussäästöjen saavuttaminen tiettyjä palveluita toisilta verkostoon kuuluvilta yrityksiltä ostamalla.

Talousteoreettisista teorioista peliteoria käsittelee hyödyn jakaantumista yritysten välisessä yhteistyössä. Peliteoriassa puhutaan nollasummamelistä, win/win ja win/lose aseltemista. Keskeisenä kysymyksenä on: Voivatko yhteistyön molemmat osapuolet hyötyä yhteistyöstä ja voiko hyöty olla yhtä suurta molemmille. Hyötyä verrataan aina siihen tilanteeseen kun yhteistyötä ei ollut. (Vesalainen 2002, 27) Peliteorian näkökulmasta esimerkki verkostoitumisen motiivista on yhteistyöstä saatava molemmin puolinen taloudellinen hyöty, win/win tilanne.

2.1.3 Strategisen liikkeenjohdon näkökulma

Strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta verkostoitumista tarkastellaan kolmelta suunnalta, jotka ovat: resurssiperusteinen näkemys yrityksen strategiaan (Resource Based View), interaktiivinen lähestymistapa (Interactive Approach) ja strategisen verkoston näkökulma (Strategic Networks). (Vesalainen 2002, 27)

Resurssiperusteisen näkemyksen keskeisiä asioita ovat kilpailukyky ja ydinosaaminen ja -kyvykkyys. Tämän näkemyksen avulla selitetään yritysten erikoistumista ja oman ydinosaamisen kannalta epäolennaisten resurssien karsimista, sekä kykyä käyttää tätä osaamista liiketoiminnassa. Tästä näkökulmasta verkostoituminen nähdään mahdollisuudeksi lisätä omia resursseja yhteistyökumppanin resursseilla, jolloin voidaan luoda yhteisiä kilpailuetuja. (Vesalainen 2002, 28) Resurssiperusteisen näkemyksen soveltaminen verkostoitumiseen edellyttää yritykseltä hyvää oman osaamisensa tuntemusta ja kykyä analysoida osaamisen merkitystä verkoston kannalta.

Interaktiivisen lähestymistavassa tarkastellaan ostajan ja toimittajan välistä vaihdantasuhdetta ja yhteistyötä. Keskeistä on kuinka toimittaja kykenee ratkaisemaan ostajan ongelmia ja sitä kautta tuottamaan ostajalle lisäarvoa. Tässä lähestymistavassa tarkastellaan ostajan ja toimittajan tuotantoteknologioiden vaikutusta yhteistyösuhteeseen. Lisäarvon tuottamisessa toimittaja paneutuu omiin tuotannollisiin ja logistisiin ratkaisuihinsa. (Vesalainen 2002, 30) Tästä näkökulmasta tarkasteltaessa yrityksen verkostoitumisen motiivina voi olla yrityksen kyky tarjota juuri oikeanlaista osaamista ostajan/asiakkaan tarpeeseen (Vesalainen 2002, 33).

Strategisten verkostojen näkökulmasta kilpailun nähdään muuttuvan yhä enemmän verkostojen väliseksi. Yksittäiset verkostot luovat yhteisiä arvoketjuja ja niillä on oma visio, strategia ja toimintamalli. Strategisissa verkostoissa korostuu pitkäjänteisyys, verkoston jokaista yritystä pyritään kehittämään, jotta säilytetään verkoston kilpailukyky. Tästä näkökulmasta katsoen verkostoista on löydettävissä monenkeskisiä yhteistyömalleja. (Vesalainen 2002, 29) Strategisen verkostoitumisen näkökulmasta katsoen verkostoitumisen motiivina voi olla laajempi alaisen toimittajaverkoston kehittäminen (Vesalainen 2002, 33).

2.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus, koska tutkimuksen avulla haluttiin selvittää paikallista metsäpalveluyrittäjyyttä. Laadullisen tutkimuksen tavoite on kuvata ilmiöitä tai tapahtumia, ymmärtää jotakin tiettyä toimintaa tai antaa ilmiöille teoreettisia tulkintoja. Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että tutkimuksen kohteilla on hyvä tietämys ja kokemus tutkittavasta asiasta. Tutkittavien kohteiden tulee olla tarkoin harkittuja ja sopivia ei satunnaisesti valittuja. (Tuomi 2002, 88) Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi silloin, kun tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet kiinnostavat enemmän kuin niiden yleisluontoinen jakaantuminen. Tämä tutkimusote soveltuu myös silloin, kun halutaan tarkastella yksittäisten, tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteita. (Metsämuuronen 2008, 14) Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan tietyssä ympäristössä

toimivaa ihmistä tai nykyistä tapahtumaa monipuolisen tiedonhankinnan avulla. (Metsämuuronen 2008, 16) Tutkimusstrategiana tapaustutkimus eli case study on tutkimusta, jossa kerätään keskittyneesti tietoa yksittäisistä tapauksista tai toisiinsa suhteessa olevien tapausten ryhmästä. (Hirsjärvi 2004, 125)

Tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua ja verkkokyselyä. Teemahaastattelu voidaan määritellä puolistrukturoiduksi haastatteluksi, jossa on tietyt ennalta valitut teemat. Kysymysten muoto tai esittämisjärjestys ei ole tarkasti määritelty. (Metsämuuronen 2008, 41) Haastattelun avulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa metsäpalveluyritysten verkostoitumisen mahdollisuuksista ja verkostoitumiseen liittyvistä ongelmista paikallisesti, kuin esimerkiksi postikyselyllä. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teema-alueitten varassa, mutta haastateltavien omat tulkinnat asioista ja niiden merkityksestä tulevat paremmin esille kuin lomakehaastattelussa (Hirsjärvi 2008, 48).

Verkkokyselyn tarkoitus oli tukea haastatteluita. Kyselyn avulla hahmotettiin paremmin yrittäjien verkostoitumisen mahdollisuuksia koko metsäalan toimintaympäristön näkökulmasta Seinäjoen seudulla. Tiedon keruu suurilta metsäalan toimijoilta toteutettiin verkkokyselynä, koska tämän työn puitteissa ei ajallisesti ollut mahdollista haastatella kaikkien suuria metsäalan toimijoita.

2.2.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuun aikana 2007 yksilöhaastatteluina. Haastatelluille lähetettiin kysymykset sisältänyt lomake ennen haastattelua. Haastatelluilla oli siis mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastatteluissa saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Siksi on perusteltua antaa kysymykset haastateltaville, jo etukäteen. (Tuomi 2002, 75) Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen nauhoittamisen avulla saadaan olennaiset seikat kommunikaatiotapahtumasta säilytetyksi (Hirsjärvi 2008, 92). Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja lopuksi kommentoida myös muuta aiheeseen liittyvää. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin.

2.2.2 Haastattelukysymykset

Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa käytetään tyypillisesti avoimia kysymyksiä tietyille valituille yksilöille tai ryhmille. Teemahaastattelussa haastateltaville ei anneta vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin. Kysymykset on ennalta määrättyjä, mutta niiden sanamuotoa haastattelija voi halutessaan muuttaa. (Hirsjärvi 2008, 46) Tutkimuksessa käytettiin avoimia kysymyksiä ja kysymykset oli jaoteltu teema-alueittain (liite 1).

Eri teema-alueet olivat: 1. yrityksen taustatiedot, 2. yrityksen ydin- ja erityisosaaminen, 3. yrityksen talouden hallinta, 4. yritysten välinen liiketoiminta ja yhteistyö, 5. yhteistyön hyödyllisyyden, käytäntöön soveltamiseen ja verkoston luomiseen ja 6. metsäpalvelualan tulevaisuus.

Teema-alueella yksi kysyttiin yrityksen taustatietoja, jotta saatiin kuva siitä millaisista yrityksistä on kyse. Teema-alueella kaksi kysyttiin yrityksen ydin- ja erityisosaamista, koska sen tunnistaminen auttaa hahmottamaan yrityksen omaa asemaa yhteistyön kentällä ja verkostossa. Yrityksen talouteen liittyviä kysymyksiä kysyttiin teema-alueella kolme, jotta saatiin käsitys siitä kuinka tärkeänä yritykset pitivät talouteen liittyvien asioiden hallintaa. Yritystoimintaa tarkasteltaessa talouteen liittyviä asioita ei voida sivuuttaa täysin. Teema-alue neljän yritys-yhteistyöhön liittyvät kysymykset olivat tutkimuksen ja sen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimpiä. Teema-alueessa viisi pyrittiin saamaan vastaus siihen mitä verkoston luominen käytännössä olisi. Lopuksi teema-alueella kuusi haastateltavat saivat pohtia tulevaisuutta ja sen haasteita.

Haastattelussa lähdettiin liikkeelle yksityisistä tosiasiakysymyksistä, yrityksen taustatiedoista. Tosiasiakysymykset koskevat haastateltavaa ja niihin on olemassa oikea vastaus. (Hirsjärvi 2008, 106) Muilla teema-alueilla voidaan kysymykset jaotella kolmeen tyyppiin: pääkysymyksiin, tarkentaviin kysymyksiin ja jatkokysymyksiin. Pääkysymykset muodostavat koko haastattelun rungon. Tarkentavien kysymysten tarkoitus on rohkaista haastateltavia täydentämään ja selittämään vastauksiaan. Jatkokysymysten tarkoitus on tuoda asiaan uusia näkökulmia. (Hirsjärvi 2008, 106)

Esimerkki pääkysymyksestä: Onko yritykselläsi muunlaista yhteistyötä kuin yritysten välistä liiketoimintaa? Esimerkki tarkentavasta kysymyksestä: Haluaisitko aloittaa tai lisätä muuta yritys yhteistyötä? Esimerkki jatkokysymyksestä: Millä tavalla haluaisit lisätä yritys yhteistyötä?

2.2.3 Verkkokyselyn toteutus

Verkkokyselylomake (liite 2) lähetettiin vastaajille huhtikuun alussa 2007. Vastaukset saatiin toukokuun 2007 loppuun mennessä. Kysely toteutettiin Webropol ohjelman avulla. Vastaajille lähetettiin saate sähköpostilla. Saate sisälsi linkin, jonka kautta pääsi vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Vastaajille lähetettiin yksi muistutus kyselyyn vastaamisesta.

2.2.4 Verkkokyselyn kysymykset

Kysymys tyyppinä käytettiin monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja asteikkokysymyksiä (Hirsjärvi 2004, 187-189).

Verkkokyselyssä kysymykset voidaan tyypitellä samalla tavalla kuin haastatteluissa eli pää-, tarkentaviin ja jatkokysymyksiin. Kysymykset lajiteltiin viiteen teema-alueeseen: 1. palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä, 2. yhteistyötä, 3. Yritysten verkostoitumisen merkitys suurille toimijoille, 4. Verkostoitumishalukuus ja rooli verkostossa ja 5. metsäpalvelualan tulevaisuus.

Esimerkki pääkysymyksestä: Haluaisiko yrityksenne olla osa metsäpalvelualan verkostoa? Esimerkki tarkentavasta kysymyksestä: Miksi yrityksenne haluaisi olla tai ei haluaisi olla osa metsäpalvelualan verkostoa? Esimerkki jatkokysymyksestä: Millainen yrityksenne rooli tässä verkostossa olisi käytännössä?

2.3 Aineiston valinta

Yrittäjien osoitetiedon on kerätty TE-Keskuksen avustamana Tilastokeskuksen kautta KTM Toimiala Onlinesta. Tilastot ovat vuodelta 2004. Toimiala luokista mukaan yritystietohakuun valittiin: 02 Metsätalous ja siihen liittyvät palvelut, 02011 Metsän kasvatusta, 02013 Puunkorjuu, 02019 Muu metsätalous ja 02020 Metsätaloutta palveleva toiminta. Tutkimuksen perusjoukon muodostavat edellä mainittujen luokkien alta valitut yritykset jotka sijaitsivat Isokyrön, Ilmajoen, Jalasjärven, Kauhavan, Kurikan, Lapuan, Nurmon, Seinäjoen ja Ylistaron kunnan alueella. Nämä yhdeksän kuntaa muodostavat tässä tutkimuksessa käytetyn käsitteen Seinäjoen seutu. Tutkimuksessa on huomioitava, että Nurmo, Seinäjoki ja Ylistaro yhdistyivät 1.1.2009 Seinäjoen kaupungiksi.

Tutkimuksen perusjoukosta valittiin edustava otos seuraavasti: ensimmäiseksi perusjoukosta valittiin mukaan kaikki yritykset, joiden nimessä mainittiin sana metsäpalvelu. Toisena valintakriteerinä oli yritykset, joiden toimialana oli puunkorjuu. Yhdestä kunnasta ei löytynyt yhtään tutkimukseen sopivaa yritystä, joten viimeinen edustavaan otokseen mukaan tuleva yritys arvottiin jäljellä olevista kriteerit täyttäneistä muiden kuntien alueella olevista yrityksistä. Yksi kunta jäi siis tutkimuksesta pois ja vastaavasti yhden kunnan alueelta haastateltiin kaksi yrittäjää. Haastateltavien yrittäjien kokonaismääräksi tuli näin yhdeksän. Yksi tutkimuksessa mukana oleva yrittäjä ei halunnut tulla henkilökohtaisesti haastatelluksi. Hän vastasi kysymyksiin sähköpostin välityksellä.

Suuriin metsäalan toimijoihin valittiin ne yritykset ja organisaatiot, joilla on mahdollisuus tarjota suuria määriä alihankintatöitä metsätalouden palveluyrityksille ja jotka ovat vahvoja vaikuttajia metsätaloudessa tällä alueella. Kysely lähetettiin neljälle alueella toimivalle metsänhoitoyhdistykselle, kolmelle energia-alan toimijalle, kolmelle suurimmalle metsäyhtiölle ja metsäkeskukselle. Yhteensä kysely lähetettiin 12 päättävässä asemassa olevalle henkilölle näissä yrityksissä ja organisaatioissa. Metsäkeskukselle kysely lähetettiin kahdelle henkilölle organisaation laajuuden vuoksi. Yksi henkilö ei vastannut kyselyyn.

2.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään sanallisessa muodossa (Hirsjärvi, 2008 136). Laadullisen aineiston analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tutkija tekee haastattelujen aikana havaintoja ilmiöistä, niiden määrän, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella. Hän voi lajitella tietoa ja luoda malleja havainnoista. Aineistoa analysoidessaan tutkija käyttää induktiivista aineistolähtöistä tai abduktiivista teoriaa todentavaa päättelyä. Standardoituja analyysitekniikoita on laadullisessa tutkimuksessa vähän. Ei ole olemassa yhtä oikeaa ja parasta analyysitekniikkaa. (Hirsjärvi 2008, 136) Litteroinnin eli puhtaaksi kirjoittamisen avulla ymmärretään miten tutkittavat henkilöt organisoivat puheensa. (Metsämuuronen 2008, 14)

Tutkimuksen haastatteluaineistoa analysoitiin teoriasidonnaisella analyysillä. Teoriasidonnaisessa analyysitavassa on kytkentöjä teoriaan. Teoria on apuna analyysin tekemisessä, joka tarkoittaa sitä, että aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat. (Tuomi 2002, 98-99) Haastateltujen vastauksista tarkasteltiin verkostoteorioiden kautta. Verkostoitumisen tavoitteita ja motiiveja koskevien vastausten kohdalla oli löydettävissä teoriasidonnaisuutta. Suurten toimijoiden kyselyn vastauksia tarkasteltaessa yhteistyön esteiden kohdalla oli löydettävissä teoriasidonnaisuutta.

Haastatteluaineisto puhtaaksi kirjoitettiin eli litteroitiin sanasta sanaan. Haastateltavien vastaukset lajiteltiin aluksi kysymyksittäin. Sen jälkeen vastaukset lajiteltiin edelleen kysymyksien mukaan kuuteen teema-alueeseen seuraavasti:

- Kysymykset 1-12 → Yrityksen taustatiedot ja yrityksen ydin- ja erityisosaaminen
- Kysymykset 13-15 → Yrityksen talouden hallinta
- Kysymykset 16-19 → Yritysten välinen liiketoiminta
- Kysymykset 20-25 → Yritysten välinen yhteistyö
- Kysymykset 26-31 → Yhteistyön hyödyllisyys, käytäntöön soveltaminen ja verkoston luominen
- Kysymykset 32-34 → Metsäpalvelualan tulevaisuus

Haastatteluaineiston lajittelussa käytettiin apuna Excel-ohjelmaa. Tuloksia tarkasteltiin yllä mainittujen teema-alueiden pohjalta. Osa tuloksista havainnollistettiin Excel taulukoilla.

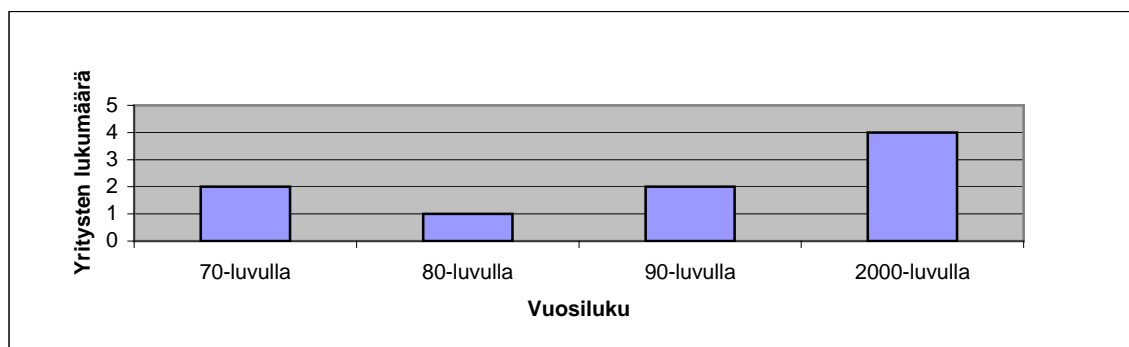
Verkkokyselyn aineisto käsiteltiin ja analysoitiin kvalitatiivisesti, käyttäen apuna Excel-ohjelmaa. Vastaaajienjoukko oli pieni ja tarkoituksellisesti valittu. Kvantitatiiviseen tilastolliseen käsittelyyn ei sillä perusteella ollut aihetta, vaikka kyseessä oli kyselytutkimus. Vastaukset lajiteltiin edelleen kysymyksien mukaan viiteen teema-alueeseen seuraavasti:

- Kysymykset 1-9 → Palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä
- Kysymykset 10-15 ja 18 → Yhteistyötä
- Kysymykset 16-17 → Yritysten verkostoitumisen merkitys suurille toimijoille
- Kysymykset 19-22 → Verkostoitumishalukuus ja rooli verkostossa
- Kysymys 23 → Metsäpalvelualan tulevaisuus

3 TUTKIMUSTULOKSET

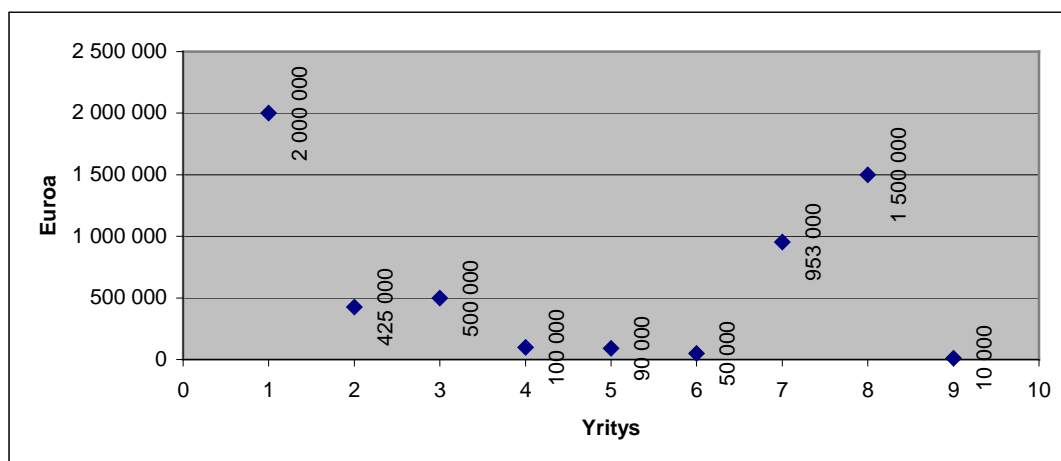
3.1 Taustatietoa haastatteluaineistosta

3.1.1 Perustiedot yrityksistä



Kuvio 1. Metsätalouden palveluyritysten perustamisajankohta

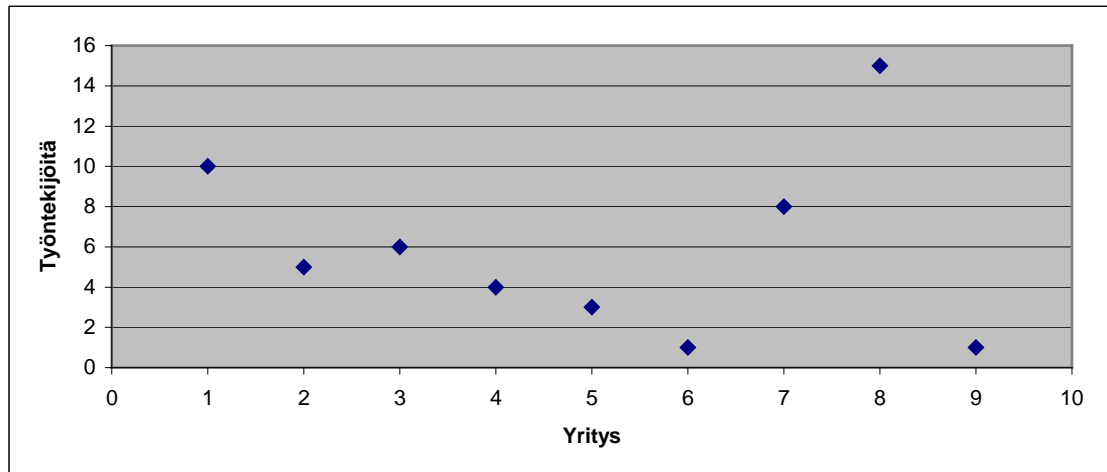
Kuviosta 1 nähdään, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on perustettu 90- ja 2000-luvuilla. Tämä kertoo siitä, että metsäpalveluala on vielä kovin nuori ja vasta kehityksensä alkuvaiheessa. Vanhimmat yritykset olivat metsäkoneyrityksiä.



Kuvio 2. Metsätalouden palveluyritysten liikevaihto

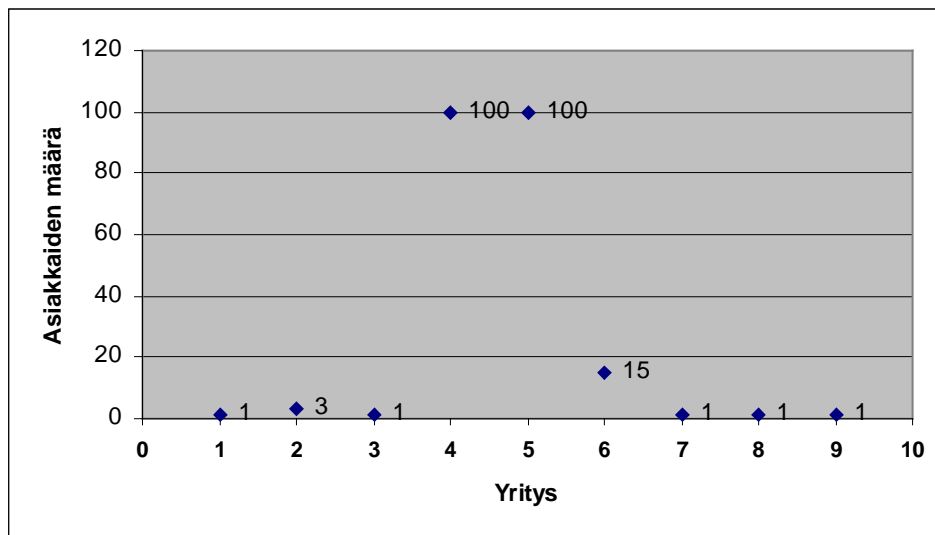
Kuviosta 2 nähdään, että yli puolella yrityksistä liikevaihto oli alle 500 000 €. Liikevaihto on suurinta metsäkoneyrityksillä. Metsäkoneyritysten kapasiteetti on

usein suuri, monien koneketjujen toimiessa yhtä aikaa. Tästä johtuen myös niiden liikevaihto nousee korkeaksi.



Kuvio 3. Työntekijöiden lukumäärä metsätalouden palveluyrityksissä

Kuvio 3 kertoo, että melkein kaikissa yrityksissä oli alle 10 työntekijää. Työntekijöiden vähäinen lukumäärä rajoittaa yritysten kasvua ja suurempien työtilauksien vastaanottamista. Tässä verkostoituminen voi olla yksi keino tehostaa olemassa olevien resurssien käyttöä.



Kuvio 4. Metsätalouden palveluyritysten asiakkaiden lukumäärä

Kuvio 4 osoittaa, että kuudella yrityksellä yhdeksästä on alle 5 asiakasta. Asiakkaiden vähäinen määrä on tyypillistä erityisesti metsäkoneyrityksille, joista jokainen yleensä korjaa puuta yhdelle suurelle metsäyhtiölle.

3.1.2 Yrittäjän koulutus

Omistajista yhdellä oli maatalousalan koulutus, neljällä metsätalousteknikon koulutus, joista suurimmalla osalla metsuri/yleislinja käytyä, yhdellä oli metsätalousinsinöörin koulutus, yksi oli metsätalouden perustutkinnon käynyt, yksi oli ammattikoulun käynyt ja kaksi kansa/peruskoulun.

3.1.3 Henkilöstön koulutus

Yhdellä yrityksellä ei ollut lainkaan metsäalan koulutuksen käyneitä työntekijöitä, 3:lla sekä metsäalan käyneitä, että muilta aloilta ja kolmella yrityksellä kaikki työntekijät olivat metsäalankoulutuksen käyneitä.

3.1.4 Palveluvalikoima ja ydinosaaminen

Tyypillisiä metsäpalveluyritysten palveluita kuten metsäneuvonta, metsäarvioinnit, hakkuukoneen mittalaitteen tarkastukset, leimikoiden rajausta, metsäsuunnittelu, puukauppa. Polttopuukauppa teki neljä yrittäjää. Kaikki neljä yrittäjää tarjosivat myös manuaalisia metsänhoitotöitä, yksi myös koneellista puunkorjuuta. Nämä edellä mainitut yritykset voidaan lukea metsäpalveluyrityksiksi.

Yksi yrittäjä keskittyi vain koneelliseen metsänhakkuuseen ja puun lähikuljetukseen. Neljä suoritti koneellista metsänhakkuuta ja puun lähikuljetusta, mutta palveluvalikoimaan kuului myös esim. metsänparannustöitä, kaivinkone töitä, puun kaukokuljetusta ja kannonnostoa. Nämä viisi yritystä voidaan määritellä metsäkoneyrityksiksi.

Yrityksen ydinosaamisalueen tunnistaminen ja määrittäminen tuotti vaikeuksia yrittäjille. Jokainen haastateltavista pyrki kuitenkin antamaan jonkinlaisen määritelmän omasta ydinosaamisestaan. Vastauksissa nimettiin ydinosaamiseksi enimmäkseen eri työlajeja, osa yrittäjistä analysoi ydinosaamista ammattitaidon ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta.

Ydinosaaminen on sellaista osaamista, joka lisää asiakkaan kokemaa arvoa merkittävästi (Hamel & Prahalad 2006, 256) Ydinosaaminen voidaan määritellä taitojen ja tekniikoiden kokonaisuudeksi, eikä vain yksittäisiksi taidoiksi tai tekniikoiksi. Ydinosaamiselle on tunnusomaista eri taitojen integrointi eli yksittäisistä taidoista ja organisaatioyksiköistä koostuva oppimisen summa. Ydinosaaminen ei todennäköisesti löydy vain yhdestä ihmisestä tai pienryhmästä. (Hamel & Prahalad 2006, 255) Strategisten verkostojen näkökulmasta (Vesalainen 2002, 30) verkostoitumisessa huomioidaan koko verkoston ydinosaamista.

3.1.5 Yrityksen talouden hallinta

Talouden hallintaan liittyviä asioita kustannusten hallintaa, kannattavuutta ja kasvua pitivät tärkeänä kaikki metsäpalveluyrittäjät. Kustannusten hallintaa painotti yksi yrittäjä, kaksi yrittäjää painotti kustannusten hallintaa ja kannattavuutta mutta ei pitänyt kasvua erityisen tärkeänä. Kaikki yrittäjät kertoivat tarkkailevansa edellä mainittuja asioita. Yrittäjistä kaksi tarkkaili asioita konekohtaisesti, neljä yrittäjää painotti tilitoimiston apua tarkkailussa ja loput yrittäjistä eivät määritelleet asiaa tarkemmin.

Haastateltavien kommentteja

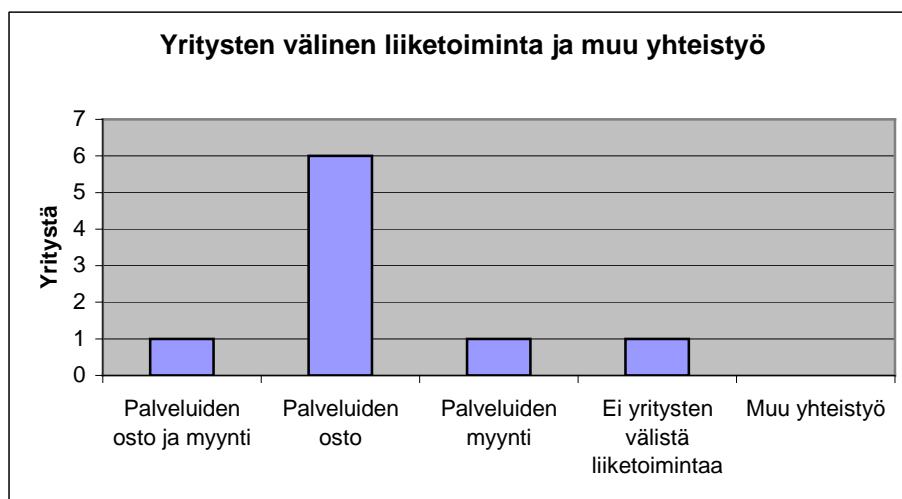
”en mä tiedä ei kasvu välttämättä niin tärkeää oo..on..vaikea saada työntekijöitä metsäalalle nykyään ..se niin ku rajottaa sitä kasvua”

”kannattavuutta ja kustannusten hallintaa, se on se tärkein..se kasvaa sitte jos kasvaa”

”no kyllä se on tärkeää..mutta eihän siihen itte paljon kerkiä vaikuttaa..tulot on sen mitä ne on..menotkin on sitä mukaa sitte.. ”

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että kustannusten hallinnan tasolla oli yhteys yrityksen kasvuun. Kasvavilla yrityksillä kustannusten hallinta oli muita parempaa. Ensimmäinen askel kohti verkostomaisempaa metsäalan palvelutuotantoa tulisi olla kustannusten hallinnan tason nostaminen. (Rantala & Kulmalan 2006, 363) Toimivan yhteistyön ja verkostoitumisen kautta yritykset voivat vahvistaa liiketaloudellista osaamistaan. Hyvä verkosto tukee yritysten kannattavuutta ja kasvua.

3.2 Yritysten välinen liiketoiminta



Kuvio 5. Yritysten välinen liiketoiminta ja muu yhteistyö

Kuviosta 5 voidaan nähdä, että yhdellä yrittäjällä ei ollut lainkaan yritysten välistä liiketoimintaa eli tämä yritys ei ostanut palveluita muilta, eikä myynyt palveluita muille yrittäjille. Kaikilla muilla yrityksillä oli yritysten välistä liiketoimintaa. Ali- tai osaurakoitsijoita käytti kolme metsäkoneyritystä. Yksi heistä myös myi palveluita muille yrittäjille. Yksi yrittäjä teki itse aliurakointia. Kuljetus-, metsäkonetyö-, ja metsuriyrittäjäpalveluita osti kolme metsäpalveluyritystä. Kantojennostopalvelua osti yksi metsäkoneyrittäjä.

Yhden yrityksen toiminta laajeni yllättäen ja yrityksen täytyi siksi turvautua palveluiden ostoon. Neljä yritystä mainitsi kiireen syyksi palveluiden ostoon eli

yrittäjä ei itse ehtinyt tehdä kaikkia. Palveluiden oston mainittiin olevan hyvin usein kausiluontoista. Yksi yrittäjä osti tietyt palvelut, koska ne eivät kuuluneet yrityksen ydinosaaamisalueeseen. Aliurakoitsijana toimiva yrittäjä taas mainitsi saavansa työkohteita paremmin aliurakointisuhteen kautta.

Kahdella yrittäjällä ei ollut halua lisätä yritysten välistä liiketoimintaa tällä hetkellä. Loput haastateltavista suhtautuivat positiivisesti yritysten välisen liiketoiminnan lisäämiseen.

3.3 Kiinnostus yhteistyötä ja eri yhteistyömuotoja kohtaan

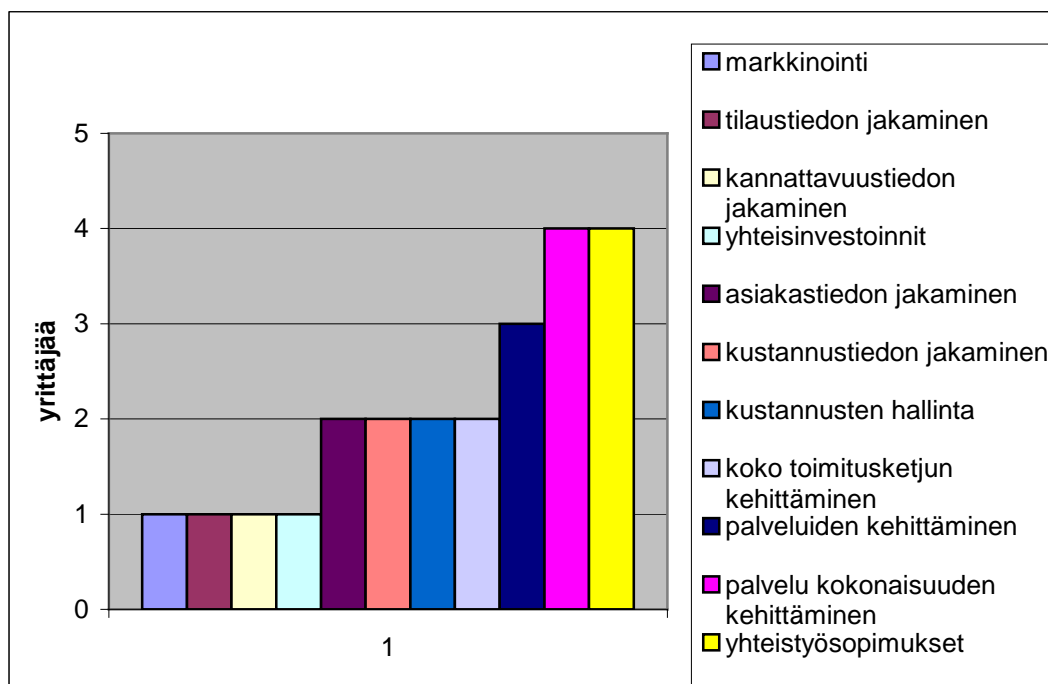
Kenelläkään haastatelluilla yrittäjillä ei ollut muunlaista yhteistyötä kuin yritysten välistä liiketoimintaa. Yrittäjät suhtautuivat yritys yhteistyön lisäämiseen positiivisesti. Yhteistyötä toisten yritysten kanssa haastatellut kommentoivat seuraavasti: järkevää, melko hyödyllistä, sitä pitäisi lisätä ja kyllä siinä kehittämistä on paljonkin.

Seuraavassa haastateltavien ajatuksia yhteistyöstä:

No emmä tiedä siinä kyllä se kyllä mä oon valmis tavallansa tuota kaikkeen mikä parantaa tätä hommaa niin en sulje pois mitään mahdollisuuksia että kaikista asioista voi neuvotella..

Miks ei se varmaan olisi varteen otettava mutta kyllähän siinä taksataso tietysti pitäisi pysyä jollainlailla..

Mun mielestä se on ainakin tällä alueellakin ku on aika pienet kuviot ja ei sillä lailla eletä mettästä pohjanmaan alueella mitä johnakin itä-suomessa niin mun mielestä tuo on niinku aika elinehto että jotta tuota niin keskitytään siihen mitä parahiten osatahan yhteen asiahan ja sitte teetetähän ja ostetahan niitä palveluita toisilta ettei kaikki yritä tehdä joka asiaa se on mun mielestä niinku aivan niinku elinehto kaikille yrittäjille..



Kuvio 6. Yritysten kiinnostus eri yhteistyömuotoja kohtaan

Kuviosta 6 nähdään kuinka kiinnostus eri yhteistyömuotoja kohtaan jakaantuu. Kiinnostavimmiksi yhteistyömuodoiksi nousivat yhteistyösopimukset, palvelukokonaisuuden ja palveluiden kehittäminen.

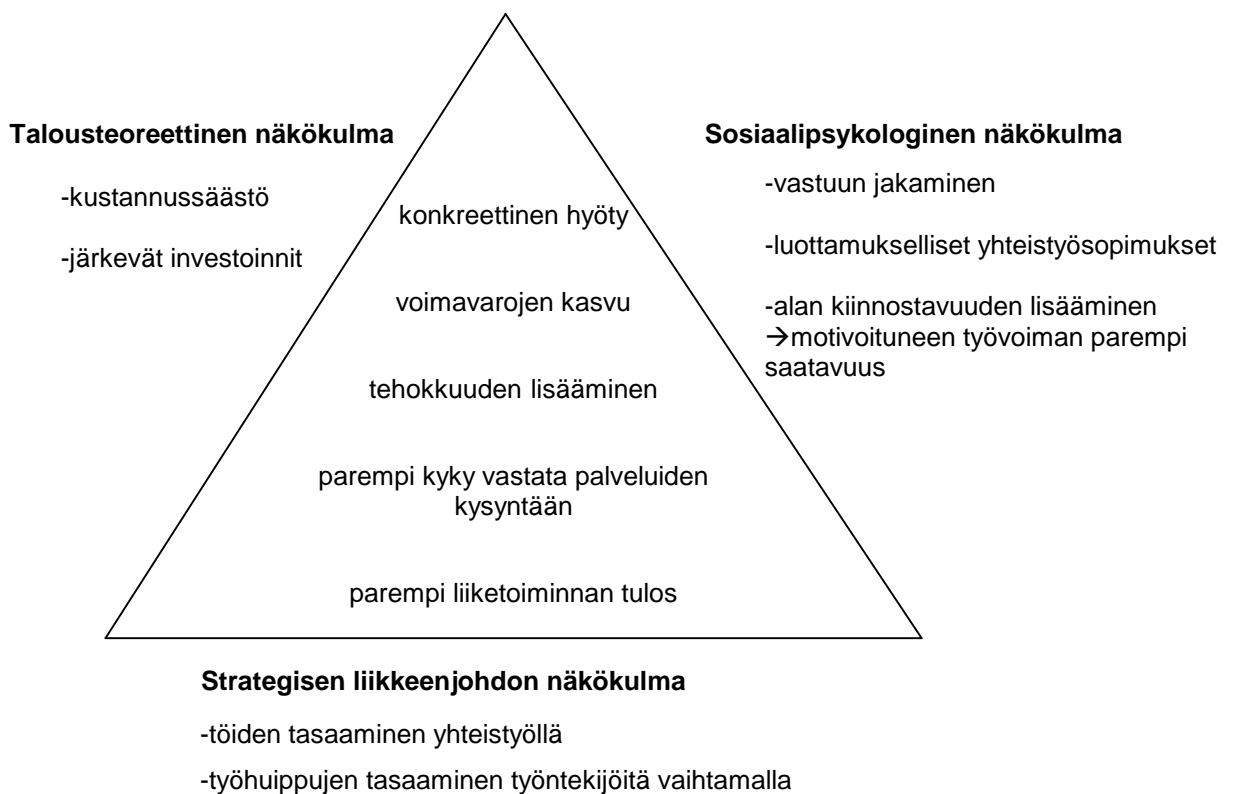
3.4 Metsätalouden palveluyritysten välisen yhteistyön esteet

Yksi yrittäjästä oli sitä mieltä, ettei yritystenväliselle liiketoiminnalle ja yhteistyölle ollut esteitä. Yksi yrittäjä näki varsinaisten metsäpalveluyritysten vähäisen määrän tällä alueella esteenä metsäpalveluyritysten väliselle yhteistyölle, mutta totesi yhteistyön suuntaamisen metsäkoneyrittäjä puolelle olevan hyödyllisempää. Haastatelluista yksi piti henkilökemioiden sopivuutta tärkeänä esteettömälle yhteistyölle. Toinen koki tiedon puutteen olevan este yhteistyölle ja yritysten väliselle liiketoiminnalle ja yksi omien resurssien vähyden. Kateuden mainitsi 3 yrittäjää. Yhden yrittäjän mielestä kilpailutilanne oli este yhteistyölle, mutta osakeyhtiö muotoiset yhteisyritykset kiinnostivat häntä. Vastauksista voidaan todeta, että yhteistyön esteissä näkemykset hajosivat selvästi yrittäjien kesken.

3.5 Mitä verkostoituminen yritysten mielestä on?

Yrittäjiltä kysyttiin mitä yritysten välinen verkostoituminen heidän mielestään on. Vastaukseksi saatiin seuraavaa: yhteistyö, kokonaisuuden kehittäminen, töiden jakaminen, yhteinen markkinointi, yhteiset nettisivut, työvoiman jakaminen, kilpailun vähentäminen. Vastauksissa kerrottiin hyvin konkreettisia asioita, mutta verkostoitumisen syvällisempi analysointi oli yrittäjille vaikeaa.

3.6 Yhteistyön ja verkostoitumisen motiivit verkostoteorioita peilaten



Kuva 7. Metsätalouden palveluyritysten motiivit yhteistyöhön ja verkostoitumiseen

Haastatteluissa ilmitulleiden asioiden perusteella yrittäjien välisen yhteistyön ja verkostoitumisen tavoitteet voitiin ryhmitellä kuvion 7 mukaan. Yrittäjien tavoitteet jaoteltiin verkostoteorioiden mukaan talousteoreettisiin, sosiaalipsykologisiin ja strategisen liikkeenjohdon näkökulmiin (Vesalainen 2002, 30). Kolmion keskellä teoriat yhdistyvät toisiinsa, koko yritystoiminnan tavoitteiksi.

Motiivit ovat suoria lainauksia haastateltavilta heidän vastatessaan kysymykseen: Mitkä olisivat yhteistyön tavoitteet yrityksen näkökulmasta?

3.7 Verkoston luominen ja siihen sitoutuminen

Metsäpalveluyrittäjistä yksi piti uutena mahdollisuutena yhteistyön lisäämisen metsäkoneyrittäjien kanssa. Metsäkoneyrittäjät näkivät eniten mahdollisuuksia yhteistyön lisäämisessä autoyrittäjien kanssa. Kaikilla haastatelluilla oli hyvin omanlaisensa käsitys siitä millaista metsäpalveluiden tuottaminen ja kehittäminen yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa olisi.

Haastateltavan ajatuksia

Niin se pitäis kai alottaa siitä että jotta kaikki tämän alueen yrittäjät niin pistettäis paperille ja kattottais mitä ne teköö mitä ne osaa tehdä ja sitten sen jälkeen pistettäis joku kimppa palaveri johnakin ja kattottais että olisko siinä mitään järkeä ja onko päällekkäisyyksiä ja ja nytkin kuulostaa siltä että kun aletaan puhumaan tästä hakkeen määrien kasvattamisesta niin jokainen jolla on konehia nykyhän niin ne haluais pistää hakkurin niitä muutenkin on tällä kapasiteetilla tuota tuntuu että varmahan saadaan haketettua tuolla nää puut mitä nyt saadaan mettästä irti se on justiin että ei tuu niitä päällekkäisyyksiä ja kaikki pistä energiakonetta ja kaikki pistä hakkuria..

Yrittäjistä yksi ei osannut vastata olisiko valmis sitoutumaan yritysyhteistyöhön ja yrittäjäverkoston jatkuvaan kehittämiseen. Muut haastatelluista olivat valmiita sitoutumaan. Suurimmalla osalla haastatelluista oli kuitenkin tiettyjä ehtoja verkostoon sitoutumiselle. Alla on koottuna yrittäjien mainitsemia edellytyksiä verkostoon sitoutumiselle.

Edellytyksiä verkostoon sitoutumiselle

- Vaikutusmahdollisuudet
- verkostoitumisen kautta parempaa katetta
- konkreettinen hyöty esim. tietokoneohjelmia töiden hankintaan
- useita yrittäjiä mukana
- yrittäjän oman tahdon säilyttäminen

- pienyritysten kehittämistä ja kehittymistä
- yrittäjän mielipiteiden kuuleminen

3.8 Metsäpalvelualan tulevaisuus ja tulevaisuuden suurimmat haasteet metsätalouden palveluyritysten näkökulmasta

Yrittäjistä kuusi näki metsäpalveluyrittäjän tulevaisuuden Seinäjoen seudulla pääasiallisesti positiivisena ja kaksi pääasiallisesti negatiivisena. Yksi yrittäjä ei vastannut kysymykseen.

Suurimmiksi haasteiksi yrittäjät kokivat mm. taksojen tason, työvoiman saatavuuden, puunkorjuu olosuhteiden muutokset, kilpailukyvyn säilyttämisen ja kustannusten nousun.

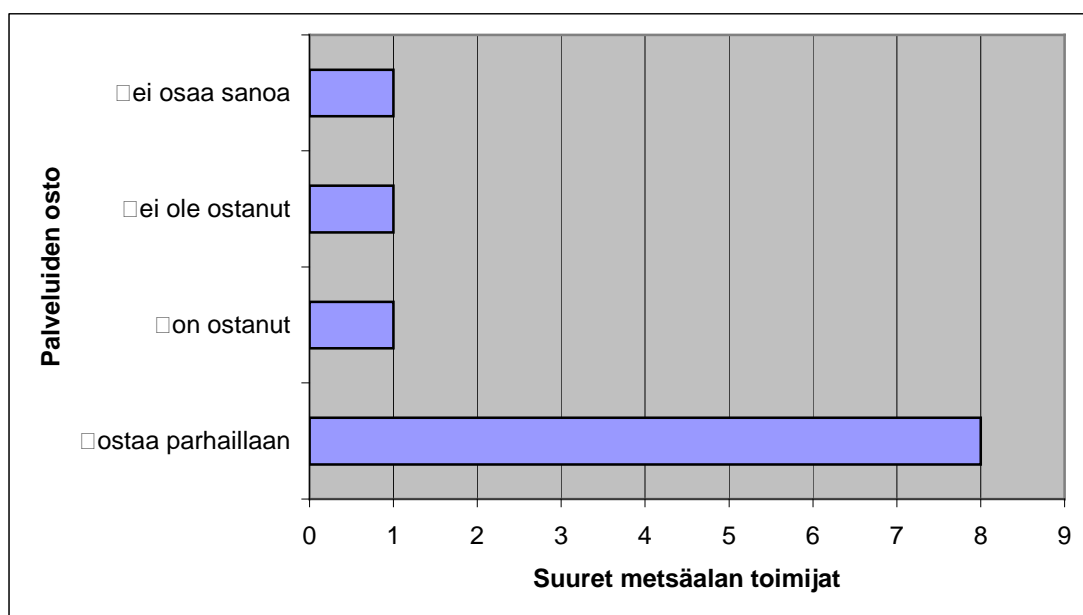
Haastateltavien ajatuksia

Varmaan tuo että saa tuota niin tuolle puun käytön taikka niin puun mitä meiltä mettästä kertyy saa niille enempi sellasia kohteita johnei ei oo näitä välikäsiä elikkä omia toimituskohteita..

No pysyminen kilpailukykyisenä ja saada hyvä henkilökunta ja pysymähän ja sitoutumahan tähän työhön se on sen nään että nuorien työntekijöiden sitoutumisen tähän hommahan niin se on haaste jos siinä onnistuu tänä päivänä vanhat jermut menee mutta nuoret miehet nuoret naiset niin on paljon muita tärkeempiä asioita ku mettäkonehommat se on niinku jo huomattu että siinä on sarkaa että millä saa motivoitu sakin puhalttaa tavallaan yhteen hiileen koska se on täs lajis todella tärkeä asia..

Se on kustannusten raju nousu..jatkuva...ja taksa taso pysyy jottei se seuraa kustannuksia...se syö kannattavuutta ja sitte tuota harvennuksia ku hakataan aina vaan enemmän niin se tuotos jää pieneksi että siinä ne on suurimmat syyt..

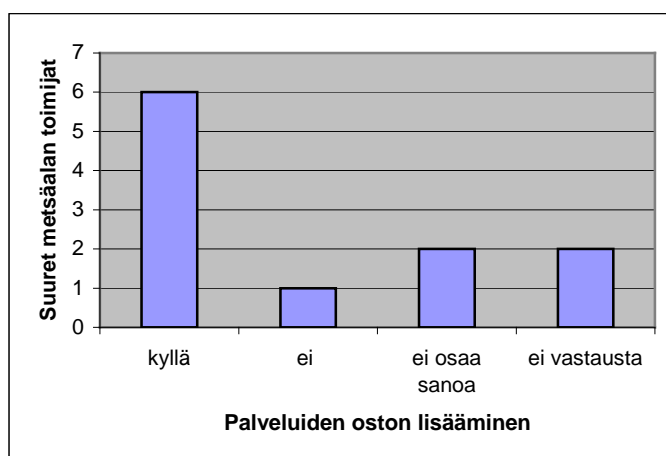
3.9 Palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä – Suuret toimijat



Kuvio 8. Palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä

Kuviosta 8 nähdään, että ostetuimpia palveluita olivat taimikonhoito, puutavaran hakkuu ja kuljetus, metsän uudistamistyöt, metsäenergian korjuuseen ja kuljetukseen liittyvät työt. Yksi suuri toimija osti myös leimikon suunnitteluun liittyviä palveluita. Yksi metsäojitus- ja metsätiesuunnitteluun sekä metsävaratiedon keruuseen liittyviä palveluita ja yksi ympäristölupiin ja ympäristösuunnitteluun liittyviä palveluita. Palveluiden osto keskittyi siis hyvin selvästi suorittaviin manuaalisiin ja koneellisiin metsänhoitotöihin.

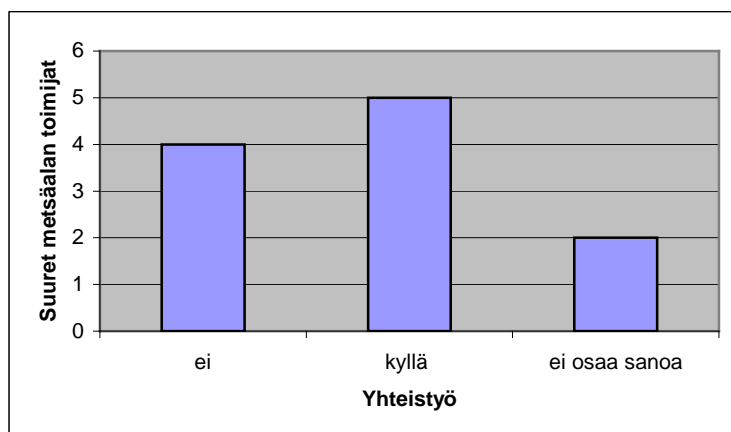
3.10 Palveluiden oston lisääminen – Suuret toimijat



Kuvio 9. Halukkuus lisätä palveluiden osto metsätalouden palveluyrityksiltä

Kuviosta 9 voidaan havaita, että suurista toimijoista kuusi halusi lisätä palveluiden ostoa metsäpalvelualan yrittäjiltä. Yksi ei halunnut lisätä palveluiden ostoa, kaksi ei osannut sanoa ja kaksi ei vastannut kysymykseen.

3.11 Yhteistyö suurten metsäalan toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välillä



Kuvio 10. Yhteistyö suurten metsäalan toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välillä.

Kuvio 10 osoittaa, että suurista toimijoista viidellä oli muuta kuin palveluiden ostoon liittyvää yhteistyötä yrittäjien kanssa. Neljällä ei ollut muuta yhteistyötä yrittäjien kanssa ja kaksi ei osannut sanoa onko muuta yhteistyötä.

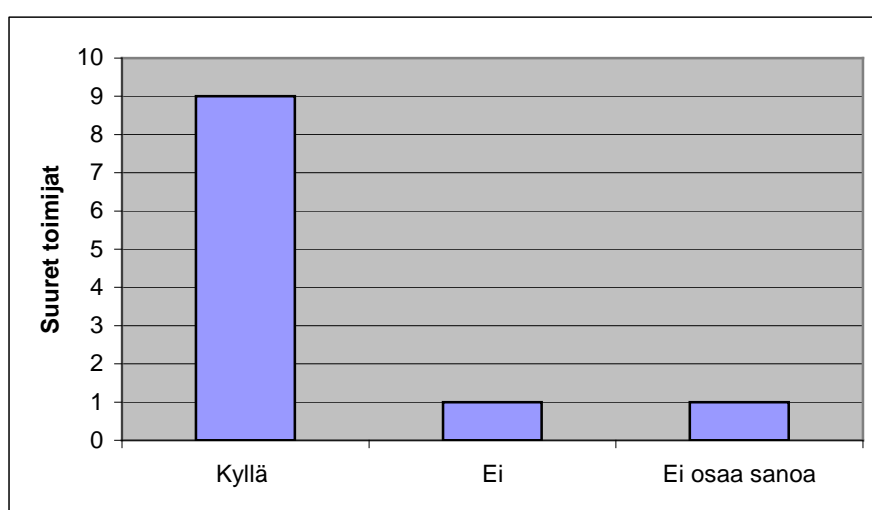
Kahdella suurella toimijalla muu yhteistyö oli koulutusta. Yhdellä yhteistä suunnittelua toteutusta ja koulutusta. Kahdesta vastauksesta ei pystynyt tulkitsemaan mitä yhteistyö on ja loput eivät vastanneet kysymykseen.

Yhteistyössä oli ilmennyt ongelmia yhden vastaajan mielestä paljon ja yhden suuren toimijan mielestä jonkin verran. Kahden mielestä ongelmia ei ollut ja loput eivät vastanneet kysymykseen. Ilmitulleita ongelmia olivat: poikkeamat sovitusta aikatauluista, työn laatu ei vastannut tavoitteita ja puuta ei ollut riittävästi saatavilla oikeaan hintaan.

Viisi suurta toimijaa vastasi kysymykseen miksi yhteistyötä tehtiin tai ei tehty. Yhteistyötä tehtiin, koska se toi lisäarvoa ja mahdollisuuksia puulle ja toiminnalle,

isojen raaka-aine eriä oli saatavilla tasaisena virtana, metsäpalvelualan yrittäjät toivat asiakkaille lisäresursseja. Yhteistyötä ei kahden vastaajan mielestä tehty, koska siihen ei ollut erityisiä tarpeita ja metsäpalveluyrittäjät eivät itse halunneet olla yhteistyössä. Yhden vastaajan mielestä yhteistyötä ei ollut olemassa ja yksi haluisi olla yhteistyössä, kunhan yhteistyömahdollisuuksia tarjotaan. Neljä ei vastannut kysymykseen.

3.12 Suurten toimijoiden halukkuus kuulua verkostoon

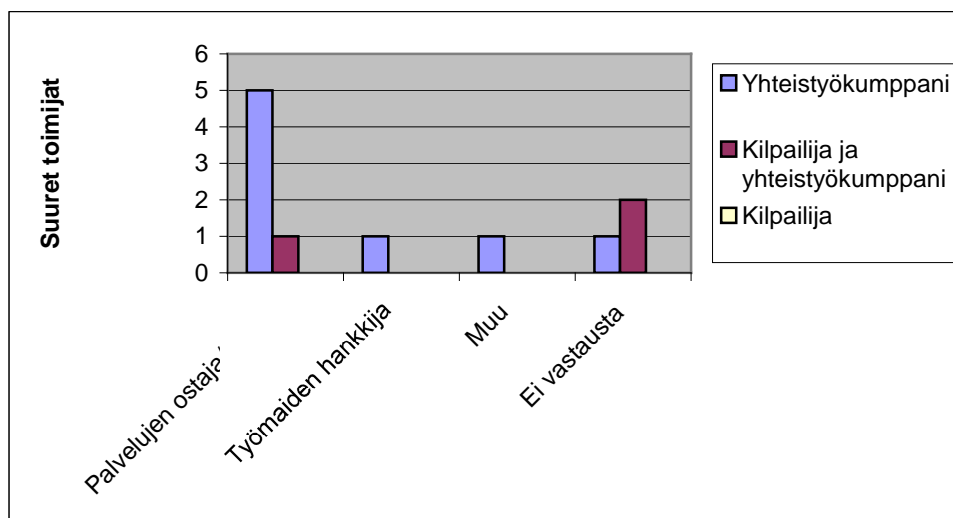


Kuvio 11. Halukkuus kuulua verkostoon.

Kuviosta 11 nähdään, että suurista toimijoista yhdeksän ilmoitti haluavansa olla osa metsäpalvelualan verkostoa, yksi ei halunnut olla osa verkostoa ja yksi ei osannut sanoa haluaisiko olla osa verkostoa. Asiakkaista kuusi ei osannut perustella miksi haluaisi tai ei haluaisi olla osa verkostoa. Viisi asiakasta perusteli miksi haluaisi olla osa verkosto: Perustelut olivat seuraavia: toimintojen tehostaminen alentaa kokonaiskustannuksia ja lisää toimintavolyymejä, työt vauhdittuvat, olemalla osa verkostoa taataan raaka-ainevirrat metsistä, verkosto tarjoaa lisäresurssin ja verkostoituminen on nykyaikaa.

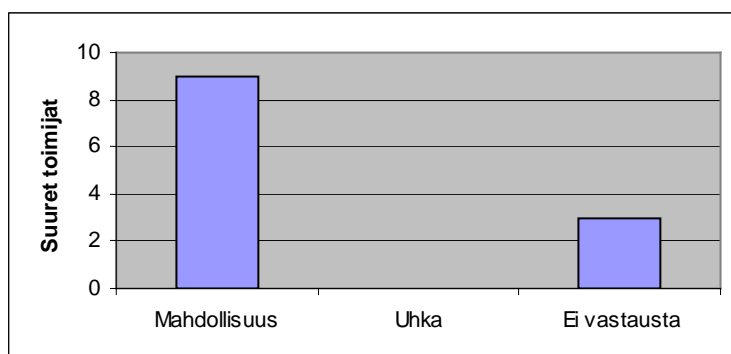
3.13 Suurten toimijoiden rooli verkostossa

Kuvio 12. Suurten toimijoiden näkemys roolistaan verkostossa



Kuviosta 12 voidaan havaita, että suurista toimijoista kahdeksan määritteli roolinsa yrittäjän yhteistyökumppaniksi, kolme kilpailijaksi ja yhteistyökumppaniksi. Kukaan vastaajista ei kokenut metsätalouden palveluyrityksiä pelkästään kilpailijaksi. Yhteistyökumppaneista viisi määritteli roolinsa palveluiden ostajaksi/tilaajaksi.

3.14 Suurten toimijoiden suhtautuminen metsätalouden palveluyritysten verkostoitumiseen



Kuvio 13. Metsätalouden palveluyritysten verkostoituminen suurten toimijoiden mielestä

Kuviosta 13 nähdään, että suurista toimijoista yhdeksän piti yrittäjien verkostoitumista mahdollisuutena ja kaksi ei vastannut kysymykseen. Kukaan ei pitänyt yrittäjien verkostoitumista oman liiketoiminnan kannalta uhkana.

Asiakaista kaksi piti verkostoitumista mahdollisuutena, koska sen oletetaan lisäävän palveluiden saatavuutta. Yksi odotti metsäpalveluyritysten toiminnan vahvistuvan, tehostuvan, palveluiden monipuolistuvan ja yritysten talouden kohenevan verkostoitumisen kautta. Verkostoitumista pidettiin mahdollisuutena myös, koska sen odotetaan helpottavan kokonaisuuksien ostoa ja lisäävän raaka-ainemääriä markkinoilla, sekä auttavan vastaamaan isoihin maakunnallisiin haasteisiin.

3.15 Suurten toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välisen yhteistyön esteet verkostoteorioita peilaten

Tarkasteltaessa vastauksia verkostoteorioiden näkökulmasta pystyttiin vastaukset lajittelemaan kahteen ryhmään teoreettisen näkökulman mukaan. Vastajat kuvailivat verkostoitumisen esteitä sosiaalipsykologisesta ja talousteoreettisesta sekä strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta (Vesalainen 2002, 30). Näin löydettiin siis yhteys teorian ja käytännön välillä.

Sosiaaliset näkemykset

”Luottamuksen puute osaamiseen ja tehokkuuteen.”

”Asenteiden! Jos,yrittäjä ei koe meitä yhteistyökumppaneina”

”Yrittäjiä ei tunneta”

”Työn laatu ja asioiden muu hoito ei välttämättä ole kaikilla metsäpalveluyrittäjillä hallussa. Pitkään alalla toimineet luotettavia yhteistyökumppaneita.”

”Yrittäjät haluavat mieluummin toimia yksin kuin yhteistyössä”

Talousteoreettiset ja strategisen liikkeenjohdon näkemykset

”Yrittäjän ammattitaito ja saadun palvelun laatu”

”Hinta, saatavuus ja palvelun taso.”

”Ahkeruus ja liiketaloudellinen osaaminen eivät välttämättä kohta samassa ihmisessä.”

”Kustannustehokkaita ja osaavia yrityksiä liian vähän”

”pieni koko”

Asiakkaista yhden mielestä palveluiden ostolle ja yhteistyölle ei ole esteitä, jos vain palveluita on saatavilla.

3.16 Verkostoitumisen muoto suurten toimijoiden mielestä

Kysyttäessä asiakkailta millainen verkostomainen toimintamalli metsäpalvelualalla heidän mielestään olisi saatiin seuraavanlaisia vastauksia.

”Yrittäjien palvelukapasiteetti tarjolle nettiin kalenterin kera”

”maakunnallinen verkostoituminen (esim. Etelä-Pohjanmaa) -yhdistys, joka hoitaisi yrityksiä asioita ja kehittäisi niiden toimintaa monipuolisesti”

”Jonkinlainen vetovastuu täytyy olla määritelty”

- ” yhteistyö metsäyhtiöiden kanssa, rajapinnoista sopien”
- ” Metsäpalveluyrittäjien verkosto, joilta palveluja hankitaan tarjousten perusteella”
- ” yrittäjäverkostoituminen”
- ” Parempi kuin nyt”
- ” Riippuu toimijoista”

Kolme vastaajaa ei osannut vastata tähän kysymykseen.

3.17 Metsäpalvelualan tulevaisuus ja haasteet suurten toimijoiden mielestä

Kysymykseen millaisena näet metsäpalvelualan tulevaisuuden Seinäjoen seudulla vastasi yhdeksän suurta toimijaa. Kaikkien vastanneiden näkemys metsäpalvelualan tulevaisuudesta oli positiivinen.

Seuraavassa muutamien vastanneiden näkemyksiä metsäpalvelualan tulevaisuudesta.

”Tulevaisuus näyttää vilkkaalta ja hyvin työllistetyltä. Metsissä riittää töitä ja kustannukset voidaan peittää hyvin tehdyn työn tuloksilla.”

Ihan hyvänä. Alueella on mp-yrityksille hyvät kasvumahdollisuudet. Alueen metsätalous on hyvällä kasvu-uralla. Työtä ja touhua on metsissä kaikille ihan riittämiin ja terve kilpailu on erityisen tervetullutta.

”Työn tehostuminen jatkuu. Vähemmällä työvoimalla tehdään jatkossa enemmän.”

Hyvänä, täydentää olemassa olevia palveluja ja jos toimii hyvässä yhteistyössä olemassa olevien palveluiden kanssa, kaikki hyötyvät, metsänomistajasta alkaen.

”Toimintakenttä on laaja ja työtä riittää varmasti, joten tulevaisuus näyttää valoisalta.”

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Tulosten arviointi

Tutkijan arvot muokkaavat sitä, miten tutkittavat ilmiöt ymmärretään. Laadullisessa tutkimuksessa ei objektiivisuus ole täysin saavutettavissa, sillä tutkija ja se mitä tutkija asiasta tietää vaikuttavat toisiinsa. Tuloksena on tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Tavoitteena on tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen ei olemassa olevien väittämien todentaminen. (Hirsjärvi 2004, 152) Haastattelujen avulla saatavat tulokset ovat aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnan seurasta (Hirsjärvi 2008, 189).

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Haastatteluiden avulla pystyttiin luomaan käsitys siitä millaista metsätalouden palveluyritysten välinen yhteistyötä ja verkostoituminen on tällä hetkellä Seinäjoen seudulla, halutaanko sitä tulevaisuudessa ja mitkä ovat yritysten motiivit verkostoitumiselle. Kyselyn avulla saatiin selvitettyä millaista suurimpien metsäalan toimijoiden ja metsätalouden palveluyritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen on tällä hetkellä. Kyselyn avulla saatiin myös vastaus siihen, miten suuret metsäalan toimijat kokevat yritysten verkostoitumisen ja mikä niiden rooli verkostossa olisi. Tulosten pohjalta pystyttiin tekemään esitys siitä miten verkostoitumista voisi lähteä toteuttamaan.

On hyvä huomioida, että haastatteluiden nauhoittaminen on saattanut vaikuttaa haastateltaviin, eivätkä yrittäjät ehkä ole kertoneet kaikkia mielipiteitään haastattelutilanteissa. Käsitteet ydinosoaminen ja verkostoituminen olivat yrittäjille jokseenkin vieraita. Näitä termejä olisi pitänyt selvittää yrittäjille tarkemmin. Tällöin yrittäjät olisivat pystyneet analysoimaan tarkemmin yhteistyön ja verkostoitumisen merkitystä oman yrityksen näkökulmasta.

On myös mahdollista, että otokseen ei tullut mukaan kaikki mahdolliset metsätalouden palveluyritykset Seinäjoen seudulla, koska otoksen valinnassa käytetyt toimiala tilastot olivat vuodelta 2004. Jatko selvitys on tarpeen, koskien

yrittäjiä, jotka ovat tulleet toimiala tilastoihin vuoden 2004 jälkeen. Verkostoitumisen motiiveja olisi voinut tiedustella tarkemmin metsäalan suurilta toimijoilta. Tällöin olisi voinut paremmin vertailla metsätalouden palveluyritysten ja suurten toimijoiden verkostoitumisen motiiveja.

Kysely suurille metsäalan toimijoille ei anna tilastollisesti luotettavia tuloksia, koska vastausmäärät ovat pienet. Tuloksia ei siis voi yleistää koskemaan koko maata tai suurempaa aluetta kuin tässä tutkimuksessa käsiteltyä seinäjoen seutua.

Metsätalouden palveluyritysten verkostoitumista on tarpeen tutkia vielä lisää. Esimerkiksi metsäalan opiskelijoiden keskuudessa olisi syytä selvittää kiinnostusta yrittäjyyttä kohtaan. Uusien yrittäjien verkostoituminen voi helpottaa yrittäjyyden uralla etenemistä ja liiketoiminnassa menestymistä.

4.2 Metsätalouden palveluyritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen Seinäjoen seudulla

Yrittäjien välinen yhteistyö Seinäjoen seudulla perustui ainoastaan yritysten väliseen liiketoimintaan, tiettyjen palveluiden ostoon toisilta yrittäjiltä tarpeen vaatiessa. Tutkimuksen tuloksista voidaan siis päätellä, että läheisempi yhteistyö metsätalouden palveluyritysten välillä on vielä hyvin vähäistä Seinäjoen seudulla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mahdollisuuksia verkoston luomiseen on. Suhtautuminen yhteistyön lisäämiseen ja verkoston kehittämiseen oli yrittäjien taholta positiivista. Yrittäjien näkökulmasta yrittäjien välisen verkoston luomisessa tärkeimmiksi tavoitteiksi koko liiketoiminnan kannalta nousivat voimavarojen kasvu, tehokkuus, kyky vastata palveluiden kysyntään ja parempi taloudellinen tulos. Yhteistyön esteinä mainittiin mm. kateus, henkilökemiat, tiedon puute ja yrittäjien vähäinen määrä.

Haastatelluista yrittäjistä kahdeksan oli valmiita sitoutumaan yrittäjyhteistyöhön. Eri yhteistyömuotojen välillä eniten kannatusta saivat palvelukokonaisuuden kehittäminen ja yhteistyösopimukset.

4.3 Suuret metsäalan toimijat metsätalouden palveluyritysten verkostossa seinäjoen seudulla

Melkein kaikki suuret toimijat ostivat palveluita metsätalouden palveluyrityksiltä. Pääasiassa ostettiin manuaalisia ja koneellisia metsänhoitotöitä. Yli puolet oli halukkaita lisäämään ostoa.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että suurilla metsäalan toimijoilla on merkitystä metsätalouden palveluyritysten verkostoitumisen kannalta. Suurista metsäalan toimijoista enemmistö halusi olla osa metsätalouden palveluyritysten verkostoa yhteistyökumppanin roolissa. Hieman alle puolet suurista toimijoista määritteli roolinsa verkostossa palveluiden ostajaksi/tilaajaksi. Verkostoitumista pidettiin mahdollisuutena, joka alentaisi kokonaiskustannuksia, lisäisi resursseja ja nopeuttaisi toimintaa. Suurimpina esteinä yhteistyölle koettiin sosiaalisista näkemyksistä: luottamus, asenteet ja yritysten tunnettuus, sekä liikkeenjohdollisista ja taloudellisista näkemyksistä: osaaminen, palvelun laatu ja saatavuus.

4.4 Verkostoitumisen malli ehdotus tutkimuksen perusteella

4.4.1 Monenkeskisen yhteistyön malli - Kehittämisrenkas

Metsätalouden palveluyritysten näkökulmasta ajatellen ja saatuja tuloksien perusteella ehdotetaan yhteistyömalliksi kehittämisrengasta. Kehittämisrenkas kuvastaa Strategisten verkostojen näkökulmaa (Vesalainen 2002, 30). Metsätalouden palveluyritysten verkostoitumisprosessissa ollaan vielä hyvin alkuvaiheessa, siksi kehittämisrenkas olisi sopiva tapa edetä verkostoitumisen polulla.

Kehittämisrenkaassa kukin yritys toimii vuorollaan isäntäyrityksenä esitellen omaa toimintaansa. Isäntäyrityksenä toimiva tuo esille kehittämiskohteita ja ongelmia. Muut ryhmään kuuluvat yritykset esittävät kritiikkiä ja parannusehdotuksia, sekä

virikkeitä isäntäyritykselle. Tavoitteena on oppia virheistä ja onnistumisista. Toimintamuotoina voi olla esimerkiksi asiantuntijoiden vierailut ryhmässä (esim. yrityksen talouden hallinta), koulutuksen hankkiminen tai tutustumismatkat. Tärkein hyöty, joka rengastoiminnasta saadaan on tiedonvälistys ja oppiminen toisten yrittäjien kanssa. Kehittämisen rengas toiminnan myötä yhteistyö voi syventyä, jos yritykset löytävät yhteisiä intressejä. Seuraava askel voi olla esimerkiksi jonkin resurssin yhteishankinta. (Varamäki 2006, 180)

Kehittämisen renkaan kautta yrityksillä on mahdollisuus tiivistää yhteistyötään, lisätä osaamistaan ja vahvistaa asemaansa. Tällöin suurten metsäalan toimijoiden kohtaaminen yhteistyökumppaneina; palveluidenostajina on helpompaa. Kehittämisen renkaan kautta voi syntyä useampia verkostoja yksittäisten suurten metsäalan toimijoiden ympärille. Tällaisen verkoston voi muodostaa esimerkiksi metsäyhtiö (puunosto), metsäkoneyritys (puun korjuu) ja metsäpalveluyritys (puun korjuun suunnittelu ja työnjohto) .

TE-Keskuksen tai Seinäjoen seudun elinkeinokeskuksen toimiminen kehitysrenkaan tukena toisi puolueetonta asiantuntija näkemystä kehittämissrenkaaseen ja erityisesti verkostoitumisen alkutaipaleelle. Yhteistyö alan oppilaitosten kanssa voisi myös osaltaan tuoda uusia mahdollisuuksia ja näkemyksiä metsätalouden palveluyritysten verkostoitumiseen.

4.5 Verkostoitumisen haasteet

Liiketoiminnan uudistumisen ja oppimisen pääulottuvuudet ovat toiminnan tehostaminen ja uuden luominen. Tämä asetelma on haasteellinen verkostojen kehittämisen kannalta, mutta verkostoituminen voi olla myös se oikea keino jolla yhdistetään nämä ulottuvuudet. Kehityksensä alkutaipaleella olevan toimialalla verkostoitumisen avaintekijä on kyky osata yhdistää erilaisia näkemyksiä ja osaamista. (Valkokari 2008, 116-117) Organisaatioiden välisiä verkostoja ja kumppanuuksia luodaan, jotta hallitaan arvaamattomasti käyttäytyviä ja mutkikkaita kohteita. Tässä prosessissa tärkeää on toimijuus ja tahto. Onko

organisaatioilla tahtoa ja kollektiivista toimintakykyä käydä läpi vaativia ja riskialttiita muutoksia ja kuinka tämä prosessi syntyy. (Engeström 2004, 8)

Yhteistyöverkosto voi olla tie markkinoihin, osaamiseen, innovaatioihin ja kannattavuuteen, jos yritys voi luottaa siihen että

- toiminta kannattaa
- verkostojärjestelmä toimii ajatellusti
- sisäinen työnjako on järkevä
- hyöty jaetaan oikeudenmukaisesti
- oleelliset tiedot ovat kaikkien käytössä
- yhteistyökumppanit ovat luotettavia
- yritykset hallitsevat omat alueensa ja oma asema verkostojärjestelmässä on vakaa. (Niemelä 2002, 85-86)

Haasteellista on myös saavuttaa verkostoitumisen yksi tavoitteista, kustannusten vähentäminen. Verkoston luomisvaiheeseen liittyy todennäköisesti hetkellistä kustannusten nousua ja tehottomuutta. Toimivaksi kehittynyt verkosto kuitenkin saa ajan myötä takaisin alun menetykset. Toimivassa verkostossa kaikki verkoston jäsenet tietävät tarkalleen missä mennään ja millaista hyötyä verkosto tuottaa kullekin jäsenelle. Verkoston kehittäminen ja laajentaminen voi kuitenkin tuoda tullessaan lisäkustannuksia, joista ei ole tietoa. Hyötyjen maksimoiminen ja kustannusten minimoiminen on haastavaa, kun toimijoiden määrä verkostossa kasvaa.

Puhtaan verkoston vaikutuksen arvioiminen kannattavuuteen on vaikeaa. Verkostoyritykset onnistuvat saamaan eri tavalla hyötyä verkostosuhteista ja myös yritysten tavoitteet ovat erilaiset, mikä osaltaan vaikeuttaa hyötyjen arvioimista (Vesalainen 2002, 19). Yrityksen kannattavuuden ja menestyksen kannalta keskeisintä on, että yritys pääsee mukaan kehittyviin verkostoihin, joissa mukana olemalla yritys voi kehittyä ja menestyä. (Vesalainen 2002, 20)

Verkostossa on aina joku ylempänä ja joku alempana ja joku määräävämmässä ja joku vähemmän määräävässä asemassa. Verkosto toimii, kun jokainen verkoston jäsen yritys on tyytyväinen asemaansa verkostossa ja jokainen yrittäjä kokee

saavuttavansa omat tavoitteensa verkostossa. Voi olla niin, että joku yrittäjä haluaa toimia alihankkijana ja toinen laajempaan organisoijana, joka työllistää muita yrittäjiä. Verkostoa rakentaessa yrittäjien tulee käydä läpi omat tavoitteet. Haluaako olla avain organisoija, erikoistuja vai jotain muuta.

Verkoston sisäinen moraalit rakentuu sille, että menestys jaetaan yhdessä ja samalla vastoinkäymiset jaetaan yhdessä. Kaikkien täytyy menestyä. Tämä estää sen, ettei kukaan saa satumaisia voittoja ja sen, että joku joutuu toimimaan pitkään tappiolla. Luottamuksen rakentamisessa avaimena on avoimuuden vähittäinen lisääntyminen. (Niemelä 2002, 85)

Merkittävä verkostoitumisen haasteita on luottamuksen saavuttaminen, tasapuolisuus ja yhteisistä tavoitteista kiinni pitäminen. Verkostoitumisen ja yritysten yhteenliittymien tulevaisuuden kannalta on keskeistä ymmärrys siitä, kuinka näitä yhteenliittymiä muodostetaan ja miten niitä ohjataan kohti yhteistä tulevaisuutta (Hamel & Prahalad 2006, 65). Verkoston luomiseen tarvitaan yhteistä tahtoa ja yhteisiä tavoitteita. Näitä asioita verkostoitumisesta kiinnostuneiden yrittäjien tulee pohtia yhdessä. Verkostoa ei voi luoda väkisin, eikä kukaan voi määrätä yrittäjiä luomaan verkostoa.

LÄHTEET

- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Vastapaino. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hamel, G & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksua tulevasta. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hetemäki, L. & Harstela, P., Hynynen, J., Ilvesniemi, H. & Uuusivuori, J. 2006. Suomen metsiin perustuva hyvinvointi 2015. Katsaus Suomen metsäalan kehitykseen ja tulevaisuuden vaihtoehtoihin. Metlan Työraportteja26.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu. 2008. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Koistinen, A. 1999. Metsäpalveluyrittäminen Suomessa. Työtehoseuran julkaisuja 367.
- Linkola, P. 1996 Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Helsinki Tampere: Työministeriö.
- Leskinen, L. A., Sikanen, L., Tanskanen, J. & Asikainen, A. 2008. Onko verkottuminen kannattavan metsäenergiayrittämisen kulmakivi?. TTS tutkimuksen tiedote Luonnonvara-ala: metsä 3/2008 (719). Rajamäki: TTS tutkimus.
- Markkula, V. 2005. Metsäalan yrittämisen liiketoimintaympäristö – alan toimijat ja markkinalähtöisen toiminnan kehittämisen ongelmat. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, Selvityksiä 37.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto-verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Porter, M. E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Talentum. Helsinki: Karisto.
- Rantala, J. & Kulmala, H.I. 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. Metsätieteen aikakauskirja 3/2006: 353-367
- Rekilä, M. 2008. Laajavastuinen yrittäjyys puunhankinnassa. Metsätehon katsaus 33/2008. Helsinki: Käpylä Print Oy.

- Tsupari, P. & Sisto, J. & Godenhjelm, P. & Oksanen, O. & Urrila, P. Yritysten liiketoimintasuhteet – selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskus. Elinkeinoelämän keskusliitto. Katsauksia 2004/6. Helsinki: Multiprint.
- Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Varamäki, E. 2006. Artikkelit Pk-yritysten monenkeskiset verkostomallit ja niiden kehittyminen Julkaisussa Halttunen, J & Toivola, T & Tuomi, L & Varamäki, E. 2006. Tulevaisuuden yrittäjä-tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen. Helia julkaisusarja A24. Helsinki: Edita.
- Vesalainen, J & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Kirjassa Alasointi, T. – Halme, P. (toim.) 1999: Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallisen työelämän kehittämissuhteen raportteja 7. Helsinki: Edita.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-Julkaisu 9/2002. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen-menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Vaasa: Vaasan yliopisto.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset metsäpalveluyrittäjille

Yrityksen taustatiedot

1. Yrityksen nimi:
2. Aloittamisvuosi:
3. Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että päätit ryhtyä metsäpalveluyrittäjäksi?
4. Liikevaihto:
5. Henkilöstömäärä:
6. Työskenteleekö omistaja yrityksessä:
7. Omistajan koulutustausta:
8. Henkilöstön koulutustausta:
9. Asiakkaiden lukumäärä:
10. Palveluvalikoima:

Yrityksen ydin ja - erityisosaaminen

11. Tunnistatko yrityksenne ydinosamis- ja erityisosaamisalueet?
12. Mitä on yrityksenne ydinosaminen ja mitä erityisosaaminen?

Yrityksen talouden hallinta

13. Pidätkö liiketoimintasi kannalta tärkeinä kustannusten hallintaan, kannattavuutta ja kasvua?
14. Tarkkailetko edellä mainittuja asioita?
15. Millä tavalla tarkkailet edellä mainittuja asioita?

Yritysten välinen liiketoiminta ja yhteistyö

16. Onko yritykselläsi yritysten välistä liiketoimintaa?
17. Myytkö tai ostatko palveluita muilta yrittäjiltä?
18. Jos ostat tai et osta palveluita niin miksi?
19. Haluaisitko lisätä yritysten välistä liiketoimintaa?
20. Onko yritykselläsi muunlaista yhteistyötä kuin yritysten välistä liiketoimintaa?
21. Haluaisitko aloittaa tai lisätä muuta yritysyhteistyötä?
22. Millä tavalla haluaisit lisätä yritysyhteistyötä?
23. Minkä koet olevan esteenä yritysten välisen liiketoiminnan aloittamiselle?
24. Mitkä olisivat yhteistyön tavoitteet yrityksesi näkökulmasta?
25. Millaista yhteistyötä haluaisit?

Markkinointi

Palveluiden kehittäminen

Asiakastiedon jakaminen

Tilaustiedon jakaminen

Kustannustiedon jakaminen

Kannattavuustiedon jakaminen

Yhteisinvestoinnit

Kustannusten hallinta

Palvelukokonaisuuden kehittäminen

Koko toimitusketjun kehittäminen

Yhteistyösopimuksia

Yhteistyön hyödyllisyys, käytäntöön soveltaminen ja verkoston luominen

26. Miten hyödyllisenä pidät metsäpalveluiden toimitusketjun tuottamista ja kehittämistä yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa?
27. Millaista toimitusketjun tuottaminen ja kehittäminen yhteistyössä toisten yrittäjien kanssa käytännössä mielestäsi olisi?
28. Mitä yritysten välinen verkostoituminen mielestäsi on?

29. Millainen on oma ehdotuksesi yritysten välisestä verkostoitumismallista?

30. Olisitko valmis sitoutumaan yritys yhteistyöhön ja yrittäjäverkoston jatkuvaan kehittämiseen?

31. Millä tavalla olisit valmis sitoutumaan yritys yhteistyöhön ja yrittäjäverkoston jatkuvaan kehittämiseen?

Metsäpalvelualan tulevaisuus

32. Millaisena näet metsäpalveluyrittäjän tulevaisuuden Seinäjoen seudulla?

33. Minkä asioiden koet olevan suurimpia haasteita yritystoimintasi kannalta tulevaisuudessa?

34. Koetko tarvitsevasi yrittäjyyteen liittyvää tai muuta koulutusta?

Liite 2 kyselylomake suurille metsäalan toimijoille

Metsäpalveluyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet Seinäjoen seudulla

TERVETULO A KYSELYYN METSÄPALVELUYRITTÄJYYDESTÄ!

1) Ostaako yrityksenne metsäpalveluita metsäpalveluyrityksiltä? *

- ostaa parhaillaan
 on ostanut
 ei ole ostanut
 ei osaa sanoa

2) Mitä palveluita yrityksenne on ostanut metsäpalveluyrityksiltä? *

3) Miksi ostatte metsäpalveluita metsäpalveluyrittäjiltä? *

4) Haluaisitteko lisätä palveluiden ostoa metsäpalveluyrityksiltä? *

- kyllä
 ei
 ei osaa sanoa

5) Mitä palveluita yrityksenne haluaisi ostaa lisää? *

6) Perustele miksi yrityksenne haluaisi tai ei haluaisi lisätä palveluiden ostoa metsäpalveluyrittäjiltä?

7) Jos yrityksenne ei ole ostanut palveluita, haluaisitteko ostaa palveluita metsäpalveluyrityksiltä? *

- kyllä
 ei
 ei osaa sanoa

8) Mitä palveluita yrityksenne haluaisi ostaa? *

9) Miksi haluaisitte tai ette haluaisi ostaa palveluita metsäpalveluyrityksiltä?

10) Onko yrityksenne muuten, kuin palveluja ostamalla yhteistyössä metsäpalveluyrittäjien kanssa? *

- kyllä
 ei
 ei osaa sanoa

11) Millaista mahdollinen yhteistyönne on?

12) Onko yhteistyössä esiintynyt ongelmia?

13) Millaisia mahdolliset ongelmat ovat olleet?

14) Miksi olette tai ette ole yhteistyössä metsäpalveluyrittäjien kanssa?

15) Miten arvioit seuraavien asioiden tärkeyden palveluiden osto tilanteessa? *

	<input type="radio"/> ei merkitystä	<input type="radio"/> vähän merkitystä	<input type="radio"/> jonkin verran merkitystä	<input type="radio"/> melko paljon merkitystä	<input type="radio"/> erittäin paljon merkitystä
Hinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun laatu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden saatavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden nopeus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön toimivuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Koetteko metsäpalveluyritykset yrityksenne

- Kilpailijaksi
 Yhteistyökumppaniksi
 Kilpailijaksi ja yhteistyökumppaniksi

17) Pidätkö metsäpalveluyritysten verkostoitumista yrityksenne liiketoiminnan kannalta mahdollisuutena vai uhkana, perustele?

18) Minkä asioiden koette olevan suurin este metsäpalveluyrittäjien palvelujen ostamiselle? *

19) Millainen metsäpalvelualan verkostomainen toimintamalli mielestänne olisi? *

20) Haluaisiko yrityksenne olla osa metsäpalvelualan verkostoa (esim. töiden tilaajana)? *

- kyllä
 ei
 ei osaa sanoa

21) Millainen yrityksenne rooli tässä verkostossa olisi käytännössä?

22) Miksi yrityksenne haluaisi tai ei haluaisi olla osa metsäpalvelualan verkostoa?

23) Millaisena näet metsäpalvelualan tulevaisuuden Seinäjoen seudulla?

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

Lisätietoja tutkimuksesta saa allekirjoittaneelta.

Ystävällisesti

Elisa Nivukoski
tradenomiopiskelija
Seamk
Yrittäjyyden yksikkö, Kauhava
puh. 040 836 2084
elisa.nivukoski@seamk.fi

Lähetä

