



**LAAJAVASTUISEEN YRITTÄJYYTEEN SIIRTY-
MISEN VAIKUTUKSET PUUKAUPAN PALVELU-
PALAUTTEESEEN 2008–2011**

**Stora Enso Oyj Metsä, Pohjois-Suomen hankinta-alue, Perä-
meren tiimi**

Tapio Karjalainen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Metsätalouden koulutusohjelma
Puunhankinnan erityiskysymykset
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutusohjelma

Tapio Karjalainen:

Laajavastuiseen yrittäjyyteen siirtymisen vaikutukset puukaupan palvelupalautteeseen
2008–2011

Stora Enso Oyj Metsä, Pohjois-Suomen hankinta-alue, Perämeren tiimi

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 9 sivua.

Toukokuu 2012

Työn ohjaaja: Miia Seilonen, Tampereen ammattikorkeakoulu

Työn tilaaja: Stora Enso Oyj Metsä, Pohjois-Suomen hankinta-alue

Suomessa toimivien metsäteollisuusyritysten puunhankintaorganisaatioissa on siirrytty 2000-luvun alusta lähtien uusiin puunhankinnan toimintamalleihin, jotka pohjautuvat laaja-alaisempaan yrittäjän vastuuseen. Toimintamallien sisältö ja käytännöt vaihtelevat yhtiöittäin, mutta käytännössä kaikilla toimijoilla ne pohjautuvat toimintojen ulkoistamiseen. Myös Stora Enso Oyj Metsä alkoi käyttää laajavastuista yrittäjämallia ja tähtiyrityksiä vuonna 2010. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää laajavastuiseen yrittäjyyteen siirtymisen vaikutuksia puukaupan palvelupalautteeseen, sekä miettiä mahdollisia palautteen keräämiseen liittyviä kehityksen kohteita. Tarkastelussa keskityttiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin Pohjois-Suomen hankinta-alueeseen, tarkemmin Perämeren tiimiin. Vaikutuksia selvitettiin tarkastelemalla palauteaineistoa ajalta ennen laajavastuista yrittäjyyttä 2008-2009, sekä uuden toimintamallin tultua käytäntöön ajalta 2010-2011.

Laajavastuiseen yrittäjyyden käyttöönoton myötä puukaupan palvelu-palautteen arvostamisessa ei tapahtunut juurikaan muutosta. Koko Perämeren tiimin alueella palautekysymysten arvostamat pysyivät joko hyvällä tasolla tai ne hieman nousivat. Joillakin operaatioalueilla kuitenkin havaittiin tiettyjen kysymysten osalta laajempaa vaihtelua saaduissa arvostamisissa, myös toimintojen jo vakiinnuttua vuoden 2011 ajalta.

Siirtyminen laajavastuiseen yrittäjämallin käyttöön ei pääosin vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen. Koko Perämeren tiimin tuloksia katsomalla voidaan todeta, että toiminnoissa onnistuttiin varsin hyvin ja joidenkin osa-alueiden suhteen metsänomistajat olivat jopa selvästi tyytyväisempiä. Kaikilla operaatioalueilla on kuitenkin vielä varaa parantaa ja yksittäisiä, selkeästi huonompia arvostamoja saaneita operaatioalueita ja niiden ongelmakohtia olisi hyvä käydä läpi. Palauteenantojärjestelmästä löytyi muutamia epäkohtia, lähinnä haastatteluotannon määrittämisessä ja sen vaikutuksissa tilastollisiin tuloksiin. Palautekysymysten osalta voidaan todeta, että kysymysten uudelleen muotoilulla ei juurikaan saataisi haluttuja muutoksia aikaan. Palautteen keräämisessä ovat ongelmana vastaajien osittain subjektiiviset näkökulmat sekä yrityksen ja asiakkaiden väliset näkemyserot.

Asiasanat: laajavastuinen yrittäjyys, puukaupan palvelu-palaute,

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Forestry engineering

Tapio Karjalainen:

Feedback study on consequences of using diversified independent contracting 2008–2011

Stora Enso Wood Supply Finland, Northern Finland region, perameri's team

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 9 pages

May 2012

Wood procurement and harvesting contracting are widely reorganized in Finnish forest industry. Companies moved into diversified independent contracting since year 2000. Stora Enso started using diversified independent contracting year 2010. The objective of this quantitative study was to gather information about forest owners' satisfaction changes caused by this new contracting model. Forest owners are often widely involved into business and they are commonly asked to give important feedback for the company. Study's other aim was to study possibility to improve the customer feedback system.

Using diversified independent contractors affects mostly positively or there is no effect to collected feedback. The majority of participants gave good or even better feedback grades. Some contractors had more issues to be developed, even now when this new contracting model is established.

Based on the studied feedback results forest owners are satisfied. Stora Enso received mostly steady or even more positive input through the investigation period. Findings indicate that there is no use to reform asked feedback questions, but some changes should be done to sampling methods. Main challenge of the feedback system is forest owner's partly subjective aspects.

Key words: diversified independent contracting, forest owners, customer feedback

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 PUUNHANKINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	7
2.1 Muuttuva toimintaympäristö.....	7
2.2 Yritysten vastuullinen ja kestävä toiminta	8
2.3 Yksityiset metsänomistajat osana puunhankintaa	9
3 LAAJAVASTUINEN YRITTÄJYYS	11
3.1 Laajavastuuisen yrittäjyyden toimintamalli	11
3.2 Eri toimijoiden tapoja toteuttaa laajavastuista yrittäjyyttä.....	14
3.3 Laajavastuinen yrittäjyys Stora Enso Oyj Metsällä	17
4 STORA ENSO OYJ METSÄ, POHJOIS-SUOMEN HANKINTA-ALUE JA PERÄMEREN TIIMI	21
4.1 Pohjois-Suomen hankinta-alue	21
4.2 Perämeren tiimi ja toiminta-alue.....	22
4.3 Tähtiyritykset Perämeren tiimissä.....	23
5 METSÄNOMISTAJAPALAUTTEEN TUTKIMINEN	25
5.1 Tutkimuskohteet metsänomistajapalautteeseen liittyen.....	25
5.2 Metsänomistajien mielipiteiden esille tuominen.....	28
6 TYÖSSÄ KÄSITELTYJEN PALAUTTEIDEN TAUSTAA	29
6.1 Tiedon kulku puukaupan edetessä	29
6.2 Työnjäljen arviointi, jäävän puusto tiheys ja koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaito.....	30
7 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	33
7.1 Tutkimusmenetelmä.....	33
7.2 Tutkimusaineisto ja palautelomake.....	33
7.3 Tulosten analysointi	35
7.4 Tilastollinen merkitsevyys	35
8 TUTKIMUKSESSA SAADUT TULOKSET	37
8.1 Perämeren tiimi	37
8.2 Eri operaatioalueiden tulokset.....	39
9 POHDINTA	47
9.1 Koko Perämeren tiimi	47
9.2 Eri operaatioalueilla onnistuminen	49
10 KEHITYSIDEOITA PALAUTTEENANNON PARANTAMISEKSI	52
10.1 Stora Enson palautteen keräämisestä ja käyttämisestä yleisesti	52
10.2 Asiakastyytyväisyys ja palautteen kerääminen.....	53

10.3 Työssä käsiteltyjen palautekysymysten kehittämisen näkökulmia	54
10.4 Kokonaan uudenlainen tapa kerätä puukaupan palvelupalautetta	56
11 LÄHTEET	58
12 LIITTEET	60
Liite 1. Kuva laajavastuisten yrittäjien työlajien osuuksista	60
Liite 2. Korjuuohje, Yleiset tiedot.	61
Liite 2. Korjuuohje, Työturvallisuus- ja ympäristötiedot.....	62
Liite 2. Korjuuohje, Puutavaralajitiedot.....	63
Liite 3. Perämeren tiimin toiminta-alue	64
Liite 4. Puukaupan palvelupalautelomake ja kysymykset	65
Liite 5. Puhelinhaastatteluissa käytettävät palautekysymykset.....	67
Liite 6. Stora Enso Pharma DDSi Wireless-lääkepakkaus.....	68

1 JOHDANTO

Suomessa toimivien metsäteollisuusyritysten puunhankintaorganisaatioissa on siirrytty uudenlaisiin yrittäjäkäytäntöihin 2000-luvun alusta lähtien. Stora Enso Oyj Metsä siirtyi laajavastuiseen yrittäjyyteen vuoden 2010 aikana. Laajavastuinen yrittäjyys on toimintamalli, jossa yrittäjä vastaa laajemmin tai kokonaan korjuutöiden suunnittelusta ja toteutuksesta, sekä sopimusten sisällöistä riippuen myös muista metsäpalvelutöistä. Toimintamallissa korostuvat tilaajan ja tuottajan välinen luottamus, sopimusten sisällön tarkka määrittäminen, muuntautumiskyky tilanteen mukaan, yrittäjäkunnan henkilöstön ammattitaito, sekä tietyllä alueella toimittaessa myös paikallisen alueen tuntemus. Yrittäjämallin muutoksella Stora Enso on pyrkinyt tehostamaan puunhankintaansa muun muassa vähentämällä päällekkäisiä työvaiheita. Yrittäjien on helpompaa suunnitella ajankäyttöään, sekä konekaluston ja henkilöstön tarpeita. Näin ollen yrittäjillä on enemmän vapautta suunnitella toimintaansa, toisaalta vastuu kasvaa toimenkuvan laajentuessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää laajavastuiseen yrittäjyyteen siirtymisen vaikutuksia puunhankinnan onnistumiseen. Asiaa tarkasteltiin tutkimalla Stora Enso Oyj Metsän puukaupan palvelu-palautteen sisällön muuttumista. Tarkastelualueena oli Pohjois-Suomen hankinta-alue, tarkemmin Perämeren tiimi. Selvitystyö tehtiin vertailemalla aikaa ennen laajavastuista yrittäjyyttä 2008–2009, siirtymävuotta 2010, sekä toimintamallin jo vakiinnuttua vuotta 2011. Puunhankinnan toimintaympäristöä ja muuttuneita yritystoimintamalleja selvitettiin tutkimalla aiheesta aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä, sekä aiheeseen liittyviä julkaisuja, tutkimuksia ja kirjallisuutta. Yhtiöiden välisiä eroja selvitettiin haastatteleamalla korjuun parissa työskenteleviä eri yhtiöiden toimihenkilöitä.

Tarkastelussa keskityttiin Stora Enson korjuutyöskentelystä saatavien, korjuun onnistumista määrittävien, palautevastausten analysointiin. Kaikkia palautelomakkeen kysymyksiä ei siis käsitelty. Metsässä työskentelyn onnistumisen arvioimiseksi vertailtiin metsänomistajilta kerättyjä palautteita neljän vuoden tarkastelujaksolta. Tulokset on esitetty taulukoissa ja kirjallisesti. Työn aikana esille tulleet, mahdolliset kehityskelpoiset ideat palautteenantojärjestelmän kehittämiseksi on kerätty yhteen työn lopussa.

2 PUUNHANKINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Muuttuva toimintaympäristö

Puunhankinnan toimintaympäristö on muuttunut ja alan kilpailu on kiristynyt metsäteollisuuden toimintaympäristön mukana. Kilpailua koventavia tekijöitä ovat käytettävissä olevan raaka-aineen haltuun saannin haasteet ja hankintakustannusten, kuten koneiden käyttö- ja työvoimakustannusten kasvu. Suomen maantieteellinen sijainti verrattuna isoihin markkina-alueisiin, sekä euron suhde muihin valuuttoihin tuovat myös oman haasteensa kilpailukyvyn säilyttämiselle.

Käytännössä muutamassa kymmenessä vuodessa on siirrytty täysin manuaalisesta hakkuusta ja hevoskuljetuksista uittoreittien varteen lähes täysin koneelliseen korjuuseen ja lähikuljetukseen. Puunhankinnan sidonnaisuus vuodenaikoihin ei myöskään ole pysynyt entisellään, vaan nykyisin hakkuita tehdään ympäri vuoden. Kirjassa Metsäteknologia muuttuvassa metsätaloudessa (1999, 160) MMT Pekka Mäkinen käsittelee muutoksia seuraavasti. Justeeri ja kirves on korvattu moottorisahalla tai hakkuukoneella ja hevonen ajokoneella ja hevosmiehen rukkaset kuormaimella. Nykypäivänä tehtävät ovat silti täysin samat, hakkuu ja metsäkuljetus.

Puutuoteteollisuus tarvitsee tulevaisuudessakin raaka-ainekseen laadukasta tukkipuuta, koska puulla on korkea arvostus rakennusmateriaalina. Perinteiset kemiallisen metsäteollisuuden tuotteet, kuten paperi, sellu ja pakkaukset eivät välttämättä ole tärkeimpiä tuotteita tulevaisuudessa. Puuta olisi Suomessa käytettävissä paljon enemmän kuin sitä vuosittain hakataan. Karkea arvio on, että joka vuosi puustopääoma lisääntyy vajaalla 50 miljoonalla kuutiometrillä. Jo pitkälle teoriassa kehitetyt uudet kuidutus-menetelmät, kuten mikrosellu, nanosellu ja niiden jatkojalosteet voivat muuttaa merkittävästi metsiin liittyvää toimintaympäristöä. Lisäksi raakaöljyvarojen riittävyys vaikuttanee myös puubiomassan käytön lisäämiseen polttoaineen valmistuksessa. Puuta tulee kuitenkin saada metsästä liikkeelle, on lopputuote mikä tahansa. Korjuuteknisten ratkaisujen kehittymisen ja sen myötä oletettu kustannustehokas ja tuottava puunkorjuu ovat näin isossa roolissa.

Energiapuun lisääntynyt käyttö on tuonut uusia menetelmiä konekorjuuseen. Erilaiset joukkokäsittelymenetelmät, energiapuuharvennukset sekä hakkuutähteiden ja kantojen kerääminen palstalta ovat tärkeitä työllistäjiä koneyrittäjien keskuudessa. Metlan työraportin, Metsäkonesektorin nykytila ja tulevaisuus, mukaan energiapuunkorjuu tasaa osaltaan alalle tyypillistä kausivaihtelua ja mahdollistaa yrittäjien tasaisemman työmäärän läpi vuoden (Asikainen, A. Leskinen, L. ym. 2009, 25). Erilaiset energianpuun hankintatavat edellyttävät jatkuvaa korjuu- ja koneteknologian kehittymistä. Nykyisin pääasiallinen yksinpuin korjattava ainespuunhankinta voi muuttua enenevässä määrin puubiomassan hankinnaksi.

2.2 Yritysten vastuullinen ja kestävä toiminta

Yritysten toiminnan tulee olla muutoksista huolimatta vastuullista ja kestävä kehityksen periaatteiden mukaista, kuten Metsäntutkimuslaitoksen tiedonannossa Puunhankinnan tienviitat (2003, 19), on kerrottu. Metsäteollisuudella on visio säilyttää Suomi johtavana metsätalous- ja teollisuusmaana. Suomalainen teknologia ja tutkimus- ja kehitystyö on perusta tähän mennessä saavutetulle tasolle. Tuotantoa kuitenkin siirretään enenevässä määrin pois Suomesta ja nyt tarvitaan puuhuollon toimien tehostamista, jotta visio toteutuisi. Tämä vaatii puuntarjonnan pitämistä korkealla tasolla, mikä mahdollistetaan metsien hoidon tehostamisella, metsäsuunnittelulla, puunmyyjien aktivoimisella ja kehittämällä uusia palvelukonsepteja. Laajavastuinen yrittäjäyys on tuonut puunhankintaan mahdollisuuden kehittää toimintaa yrityskokonaisuuksien resurssien hyödyntämisen ja toimintojen tehokkuuden kautta.

Aiemmin on puhuttu metsien kestävästä käytöstä niin sosiaalisesti, ekologisesti kuin taloudellisestikin. Viime vuosina monimuotoisuus, luontoarvot ja muut metsien käsitteeseen liittyvät, vielä aiemmin vähemmän huomion arvoiset asiat ovat nousseet esille monessa yhteydessä. Ihmiset ovat tietoisempia ympäristöön liittyvistä asioista ja lopputuotteiden käyttäjät osaavat vaatia tuotteilta muutakin, kuin pelkästään sen käytännön toimivuutta. Onkin alettu puhua enemmän metsien käytön kokonaisvaikutuksista ja metsistä ihmisten hyväksi saatavien asioiden laajemmasta merkityksestä. Kestävä käytön rinnalle on tullut niin sanottu ekosysteemilähestymistapa. Ekosysteemilähestymistapa (Ympäristöministeriö. 2008. 30-31) on huomioitu esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

Kansallisen metsäohjelma 2010, Metsätalouden ympäristöohjelma, alue-ekologinen suunnittelu, metsätalouden alueelliset tavoiteohjelmat ja metsäsertifiointistandardien laatiminen. Käytännössä tällaista ajattelua on otettu ehkä konkreettisimmin huomioon Metsähallituksen Ympäristöoppaassa. Puunhankinnan ja metsäyhtiöiden kannalta tämä uusi ajattelumalli ei tulisi olla rajoite, vaan ennemminkin toiminnan kehittämisen työkalu.

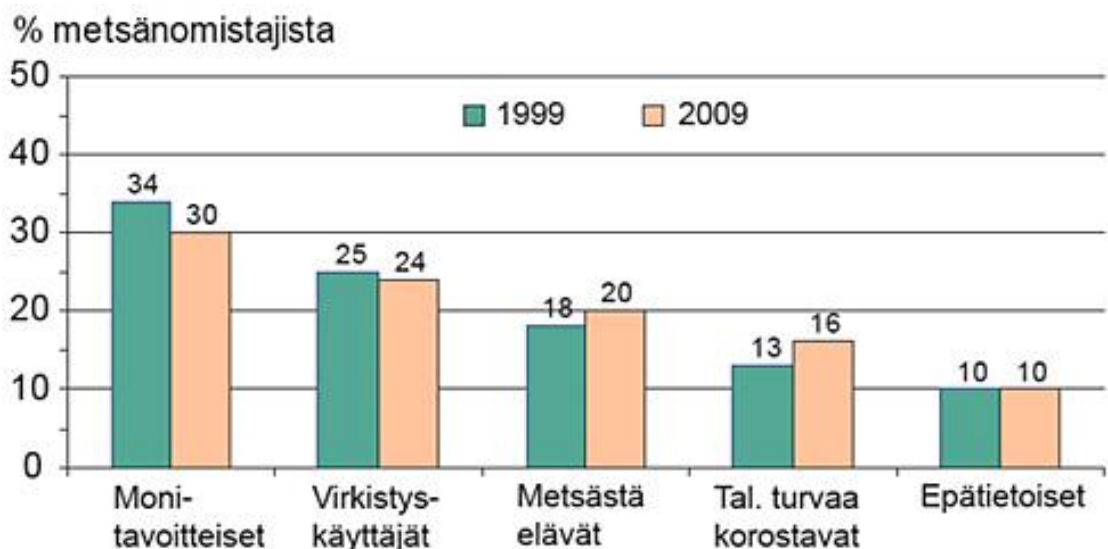
2.3 Yksityiset metsänomistajat osana puunhankintaa

Oman haasteensa ainespuun haltuun saamiseen tuo, puuhuollon kannalta erittäin tärkeä, yksityisten metsänomistajien joukko. Metsänomistuksella ja siihen liittyvillä asenteilla on Suomessa tunnetusti vahvat perinteet. Tulevaisuuden metsänomistaja voi olla metsistään erilaisia arvoja ja taloudellista hyötyä hakevalla kannalla. Päättäjien metsäakatemia 2009 julkaisun (2010, 45) mukaan esitetään metsänomistamista lukuina, ennustaen myös tulevaisuutta. Vuonna 2009 Suomalaisista joka kuudes omisti metsää eli metsänomistajia on nykyisin lähes miljoona. He omistavat 60 % Suomen metsämaasta ja metsäteollisuuden markkinahakkuista on tehty pääasiassa, noin 85 % yksityisten metsissä. Metsänomistajan keski-ikä on yli 60 vuotta ja heistä 75 % on miehiä. Tyypillinen metsänomistaja asuu maaseudulla ja on eläkkeellä. Isommissa, yli 20 000 asukkaan kaupungeissa ei asu kuin joka viides metsänomistaja. Jos mennään ajassa 20 vuotta eteenpäin, niin tilanne on oleellisesti muuttunut. Naisten osuus metsänomistajina on lähes puolet, ja metsänomistajien keski-ikä laskee 50:een. Oleellisin muutos on kuitenkin etämetsänomistajien määrän kasvu. Mihin suuntaan tilakoot menevät ja mitä odotuksia eri puutavaralajien kasvattamiseen liittyy, selvinnee uusien tuoteinnovaatioiden ja sukupolvien myötä.

Lukuja katsottaessa voidaan tehdä monenlaisia johtopäätöksiä tulevaisuutta ennustettaessa. Kyseisiin odotuksiin metsänomistajarakenteesta voi liittyä lisääntynyt tiedon puute ja metsäasioista neuvomisen tarve. Toisaalta ei voida myöskään sanoa, onko metsätilan suvussa pitäminen, eli ylisukupolvisuus, tulevaisuudessa yhtä tärkeää kuin nykypäivänä. Tämä voi olla myös yhtiöiden vakioasiakkuuksien kannalta haasteellista. Se miten tilat pysyvät järkevän kokoisina ja puuntuotannollisesti elinvoimaisina, on suuri haaste puunhankinnan kannalta. On tulevaisuuden raakapuun käytön kohde sitten mikä tahan-

sa, puuta pitää silti korjata, saada se metsästä liikkeelle ja toimittaa käyttöpaikalle. Voidaan sanoa, että mitä pienemmäksi metsätilat pirstoutuvat, sitä huonommin ne motivoivat myyjää ja ostajaa puukauppaan. Metsänomistajien ajatukset metsätilojensa asioista ja yleisen palautteen taso ovat siis merkittäviä asioita monesti hyvin aluesidonnaisille puunhankintaorganisaatioille.

Nykyisin metsänomistajista suurin osa on monitavoitteisia, eli puuntuotanto ja siitä saatava taloudellinen hyöty on vain yksi osa metsänomistukseen liittyvistä arvoista, kuten Päättäjien Metsäakatemia -julkaisussa (2010, 46) on kerrottu. Metsänomistajakunnan asenteet metsiään kohtaan voivat kuitenkin muuttua. Monitavoitteisten metsänomistajienkin arvoihin liittyy oleellisesti kasvatus- ja uudistushakkuissa tehtävät laadukas korjuutyö, sekä aines- ja energiapuun hankintaan liittyvät muut välilliset työt; kaikki mitä metsässä tehdään, on metsänomistajan nähtävissä ja arvosteltavissa. Eri yhtiöiden toimijoiden onnistumisen taso ohjaa metsänomistajien ajatuksia ja valintoja. Mielipiteet onnistumisen tasosta tulevat helposti esille, myös epäsuosiolisessa valossa. Metsäntutkimuslaitoksen mukaan (uutiskirje, 12.07.2012) huomioitavaa on myös se, että taloudellista turvaa hakevien metsänomistajien osuus on viime aikoina kasvanut (Kuvio 1).



KUVIO 1. Metsänomistajien tavoitteet, osuus metsänomistajista.

www.metla.fi/uutiskirje/metsatalous-ja-yhteiskunta/2012-01/uutinen-1.htm

3 LAAJAVASTUINEN YRITTÄJYYS

3.1 Laajavastuisen yrittäjyyden toimintamalli

Puunhankintaa on eri yhtiöissä tehostettu hyödyntämällä olemassa olevaa, pitkälle kehittyntä korjuukalustoa ja uusia erilaisia toimintatapoja. Uusitalo J. kertoo kirjassaan Metsäteknologian perusteet (2003, 94), että metsäteollisuuden puuhuollosta vastaavat puunhankintaorganisaatiot ovat pyrkinet keskittämään puunkorjuuta vahvasti organisoituille yrityksille, jotka pystyvät joustamaan toimitusaikojen suhteen ja ovat valmiita kehittämään toimintaansa.

Aiemmin eri yhtiöiden puunhankinta perustui pienimuotoisempiin sopimuksiin ja pienempiin yrityskokonaisuuksiin. Sopimuksia tehtiin yksittäisten koneketjujen tai jopa yksittäisten hakkuu- tai ajokoneiden osalta. Muun muassa korjuun suunnittelu ja -valvonta olivat yhtiön omien toimihenkilöiden tehtävänä ja koneyritykset vastasivat lähinnä puutavarakuutioiden tuottamisesta ja lähikuljetuksesta, yhtiön toimesta ennalta suunnitelluilla leimikoilla.

Laajavastuinen yrittäjyys on töiden uudenlaista organisointia ja sen eriaisteisia toteutuksia on otettu käyttöön kaikilla isoimpien yhtiöiden puunhankintaorganisaatioilla. Korjuupuolella se on tullut toimintamalliksi käytännössä koko Suomen alueella. Myös kaukokuljetuksen osalta on useassa yhtiössä suunnitteilla ja joillakin alueilla jo käytössä laajavastuiseen malliin pohjautuvia toimintatapoja.

Laajavastuinen yrittäjyys on kohtuullisen tuore asia, vaikkakin sitä on kehitetty eri yhtiöiden toimesta jo 2000-luvun alusta lähtien. Mikä Rekilä on tehnyt Helsingin Yliopistossa opinnäytetyön laajavastuisesta urakointimallista Suomen puunhankinnassa. Rekilän (2009, 1) mukaan isoimmat puuta ostavat yhtiöt ovat lähteneet kehittämään ja ottamaan käyttöön laajavastuisempia toimintamalleja 2000-luvun alusta. Ensimmäisinä tähän lähtivät Metsäliitto ja UPM. Metsäliitto uudisti yrittäjäpolitiikkansa ja otti samalla uuden toimintamallin käyttöön vuonna 2002 ja UPM aloitti siirtymisen avainyrittäjien sopimuskäytäntöihin vuotta myöhemmin.

Laajavastuinen yrittäjyys tarkoittaa sitä, että sopimuksen tekevä yritys vastaa joustavasti puunkorjuusta ja muista metsänparannus-, uudistamis- ja hoitoketjuista sekä osalla yhtiöistä myös kaukokuljetuksesta. Toimintamallista voidaan puhua sen olevan töiden ulkoistamista. Sopimukseen pyrkiviltä yrityksiltä tämä edellyttää käytännössä laajempia valmiuksia tehdä eri työlajeja sekä toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Yritysten on tarvittaessa pystyttävä lisäämään kapasiteettia, joten mahdolliset yritysverkostot tai aliurakoitsijat ovat hyvin todennäköisesti tarpeellisia.

Metsätehon toimesta on tehty työraportti, Laajavastuinen yrittäjyys puunhankinnassa Rekilä & Räsänen (2008, 2). Sen mukaan laajavastuinen yrittäjä toimii itsenäisesti ja alueellisesti ja omaa tietyt tehtäväkokonaisuudet. Asiakkaalle tarjottavat tehtäväkokonaisuudet ovat varsin laaja-alaisia ja töiden suunnittelu ja toiminnan seuranta siirtyy yrittäjille itselleen. Työlajit vaihtelevat vielä suuresti eri yhtiöiden ja yritysten keskuudessa. Liitteessä 1 (Metsätehon työraportti, 12) on kuva laajavastuisten yrittäjien työlajeista. Työraportissa on kerrottu myös toimintamallin erilaisten yritysmuotojen mahdollisuuksista toteuttaa laajavastuista urakointia. Käytännössä yritysmaat vaihtelevat itsenäisistä yrityksistä verkostoitumalla tai erilaisten yhteistyökanavien kautta yhteistyötä tekeviin kokonaisuuksiin.

Suomessa toimittaessa toimintamallin mukaisten sopimusten tekeminen voi olla haasteellista tietyillä alueilla, missä korjuuyrittäjiä on vähän eikä näiden yritysten johdolla ole välttämättä valmiuksia tai riittävää tietoa laajemmasta toiminnasta. Tämän takia yrittäjiä pitkäaikaisiin sopimuksiin hankkivilla tahoilla on haasteenaan olla aktiivinen ja pystyä esittämään alueelle otollisia vaihtoehtoja. Sopimusten muodostumisessa on siis oleellista, että alueen puutavara määrät ja korjattavissa olevat leimikot on tiedostettu.

Tietojärjestelmien ja tiedonsiirron merkitys on suuri, koska käytännössä kaikissa toiminnoissa onnistuminen on kiinni olemassa olevan informaation luotettavuudesta ja sen mukaan eri leimikoilla toimimisesta. Metla:n työraportissa kohti kustannustehokkaampaa puunkorjuuta – Puunkorjuuyrittäjien uusien toimintamallien simulointi (2008, 6) kuvataan toiminnan vaatimuksista riittävään pystyvarantoon sekä toimivaan tietojärjestelmään. Laajavastuisessa toimintamallissa yrittäjällä on yleensä vapaus organisoida työskentelyään, kunhan laatu ja aikataulutekijät täyttyvät. Asiakkaan hankkima pystyvarantotieto on yrittäjän nähtävissä ja käytettävissä tietojärjestelmien avulla. Kuukausittai-

set toimitusmäärät sovitaan yleensä toimitusmäärällisiin aikatauluihin ja olemassa olevaan pystyvarantotietoon nojaten. Asiakas hallitsee joka tapauksessa pystyvarannon hankintaa, määrää, laatua ja sijaintia.

Laajavastuisesta toimintamallista on olemassa eri termejä, mutta käytännössä ne kaikki tarkoittavat toimintojen ulkoistamista. Käytössä olevia, hieman yhtiökohtaisesti toisistaan poikkeavia termejä ovat *laajavastuinen yrittäjyys* ja *tähtiyrietykset* (Stora Enso Oyj Metsä), *alueyrittäjyys* ja *alueyrittäjät* ja heidän aliurakoitsijoina *osayrittäjät* (Metsä Liitto Puunhankinta) sekä *avainyrittäjyys* (UPM Metsä). Metsähallitus tekee käytännössä sopimuskauppaa eri yhtiöiden kanssa ja se käyttää sopimussisällöistä riippuen yrittäjämallista samaa termiä kuin Stora Enso eli *laajavastuista yrittäjyyttä*. Metsätehon tuloskalvossa (2008, 3) on mainittu nimikkeistä seuraavasti. Urakoinnista yhtiölle vastaavista tahoista on käytetty termejä *laajavastuinen yrittäjä*, *alueyrittäjä*, *avainyrittäjä*, *pääura-koitsija*, *ykkösyrittäjä*. Alihankintana tekevästä tai isompaan kokonaisuuteen kuuluvista yrittäjistä käytetään nimikkeitä: *osayrittäjä*, *aliurakoitsija*, *alihankintayrittäjä*.

Jos verrataan vanhoja ja uusia toimintamalleja yhden päätehakkuu leimikon osalta, voidaan todeta uusien toimintamallien olevan edullisia kaikille osapuolille. Aikajärjestyksessä puukauppa etenee yleensä niin, että ensin tehdään puukauppa, jota seuraa leimikon suunnittelu ja otollisen ajan koittaessa hakkuun käytännön toteutus. Hakkuu tehdään nykyisin lähes poikkeuksetta hakkuukoneella. Tämän jälkeen palstalle tulee ajokone, jolla ajetaan puut tienvarsivarastolle. Tämän jälkeen kerätään hakkuutähteet ja nostetaan kannot tai siirrytään suoraan maanmuokkaukseen. Maanmuokkauksen jälkeen hakattu aukko joko uudistetaan luontaisesti tai se viljellään. Jos nämä kaikki työvaiheet tekee eri yrityksen toimija, niin pelkästään paikkatiedon osalta joudutaan tekemään moninkertainen selvitystyö verrattuna laajavastuiseen toimintamalliin. Urakoinnin kohteena olevan metsäpalstan tuntemus on näin eduksi muun muassa tiestön kunnossa pysymisen ja luontolaadun, kuten alueeseen rajautuvan vesistön tai urakointikohteella pesivien lintujen kannalta.

Korjuuyritysten henkilöstö on aiemmin koostunut pääasiassa koneenkuljettajista ja yrityksen johtohenkilöstä, joka on tavallisesti ollut myös yksi koneenkuljettajista. Uusi, nimensä mukaisesti enemmän vastuuta edellyttävä toimintamalli aiheuttaa yrityksissä niin konekaluston kuin henkilöstönkin lisääntyntä tarvetta. Toiminnan laajentuessa

pelkästä konekorjuusta esimerkiksi korjuujäljen seurantaan, koneenkuljettajien ja yrityksen johdon työpanos ja aika eivät välttämättä riitä, joten joudutaan miettimään lisätyövoiman hankkimista. Uudet toimintamallit eri yhtiöillä ovatkin tuoneet työpaikkoja metsätoimihenkilöille korjuuyrityksissä. Toimihenkilön roolit voivat olla moninaiset, mutta pääasiassa toiminta painottuu suunnitteluun, töiden organisointiin sekä hankkimiseen ja työn laadun seurantaan. Toimihenkilön palkkaaminen edellyttää luonnollisesti riittävää liikevaihtoa, jotta yrityksen kannattavuus ei kärsisi liikaa. Mitään isoa toimihenkilöiden työllistäjää hakkuukoneyrityksistä ei ole kuitenkaan toistaiseksi tullut. Esimerkiksi Metsäliitto Puuhankinnan osalta puhutaan valtakunnallisesti noin kymmenestä toimihenkilöstä. (Hakonen, 2012)

3.2 Eri toimijoiden tapoja toteuttaa laajavastuista yrittäjyyttä

Eri yhtiöiden toimintaa vertailemalla voidaan sanoa, että laajavastuinen yrittäjyys on vielä osittain muotoutumassa, eikä kaikilla alan toimijoilla ole vakiintuneita käytäntöjä. Eroavaisuuksia on lähinnä yrityskokonaisuuksissa ja aliurakoitsijoiden käyttämisessä, kaukokuljetuksen osuudessa yrityskokonaisuuksiin sekä eri työlajien sisällyttämisessä yrityksen toimintakokonaisuuteen. Tämä on monessa tapauksessa seurausta isoista, useammassa vaiheessa tehdyistä organisaatiomuutoksista ja maantieteellisistä syistä johtuvista eroavaisuuksista.

Metsäntutkimuslaitoksen työraportissa, Alueyrittäjyyden asenneilmasto ja valmiudet Metsäliitto Osuuskunnan Kaakkois-Suomen hankinta-alueella (2004, 6) kuvataan Metsäliiton alueyrittäjyyttä seuraavasti. Sopimus sisältää korjuun ketjutuksen suunnittelun, hakkuun joko manuaalisesti tai koneellisesti sekä metsäkuljetuksen. Metsäliiton kanssa sopimuksessa oleva alueyrittäjä vastaa tietyllä, määritellyllä alueella sovitusta tehtäväkokonaisuudesta. Tapauskohtaisesti sopimukset voivat sisältää myös muuta puunhankintaan liittyvää, kuten metsäpalvelutöitä ja joissain tapauksissa myös kaukokuljetuksesta vastaamisen. Metsäliitto Puunhankinta käyttää korjuussa alueyrittäjiä ja alueurakointisopimuksia.

Metsäliitto Puunhankinnan Tampereen piirin apulaiskorjuupäällikkö Vesa Hakonen (2012, haastattelu) kertoi ”*laajavastuisen yrittäjyyden käytäntöjen vaihtelevan alueittain ja että uuteen toimintamalliin on lähdetty Tampereen piirissä vuosien 2005 ja 2006 aikana.*” Ainakin Tampereen piirissä korjuuyrittäjiä on vielä myös vanhan mallin sopimuksissa. Sopimukseen pyrkiviltä yrittäjiltä odotetaan muun muassa kokemusta urakoinnista, hyvää mainetta työskentelystä, alueen tuntemusta ja laatujärjestelmien omaamista sekä tämän myötä kuulumista sertifioinnin piiriin joko koneyrittäjä-liiton kautta tai itse suoraan sertifiointiin liittymällä. ”*Alueyrittäjä sopimuksissa vuosittaiset työmäärät pyritään määrittämään tavoitteissa, kuitenkin mitään sitovia kuutiomääriä ei aseteta. Alueurakointisopimuksissa pyritään siihen, että tietty yrityskokonaisuus huolehtii päivastuullisesti alueen puunkorjuusta*” (Hakonen, V. 2012).

UPM Metsän osalta laajavastuisessa yrittäjyydessä puhutaan avainyrittäjistä ja mahdollisesti heidän alaisuudessa toimivista aliurakoitsijoista tai verkostoitumalla toimintaan osallistuvista yrityksistä. UPM:n hankintapäällikkö kuvaa UPM:n avainyrittäjyyttä Kainuussa seuraavasti. Avainyrittäjiltä odotetaan verkostoitumiskykyä, luotettavuutta toimijana sekä alueellista tuntemusta. Yrittäjiltä vaaditaan urakoinnin osalta toimimista yhtiön palvelukuvauksien mukaan. Myös laatujärjestelmän käyttö katsotaan eduksi. (Klemetti, J-P. 2012.)

Avainyrittäjyydelle on asetettu UPM:llä seuraavanlaisia tavoitteita. Avainyrittäjyydellä pyritään muun muassa tehostamaan resurssienhallintaa, parantamaan kokonaistuottavuutta sekä hyödyntämään eri työlajeihin erikoistuneiden tahojen verkostoitumismahdollisuuksia. Nämä tavoitteet edellyttävät, että yritykset ovat kokonsa puolesta sopivia ja ne omaavat alueelle ja puunhankintamäärille oikein mitoitettun kaluston. Yritysten oma kalusto tai henkilöstö ei välttämättä pysty kaikkina vuodenaikoina joustamaan riittävästi, joten lisäkapasiteetin suunnittelu ja tarvittaessa aliurakoitsijoiden käyttäminen on selvitettävä. Avainyrittäjyyden sopimussisällöissä on alueellisia eroja johtuen aiemmasta piiriorganisaatiosta ja yrittäjiä on edelleen myös suorissa sopimuksissa. Pääasiassa korjuu ja metsäpalvelutyöt tehdään kuitenkin avainyrittäjien toimesta. Avainyrittäjien kanssa neuvotellaan toimitustavoitteista, mutta mitään tarkkoja alueita ei luvata. Puunkorjuun käytännön tasosta UPM:n toimihenkilö kertoi, että ”*avainyrittäjyys mahdollistaa resurssien joustavamman käytön ja kokonaisuuden kehittämisen. UPM:llä pyritään*

siis tekemään sopimukset yrittäjien kanssa tiettyjen määrätavoitteiden pohjalta, tarkkoja alueellisia rajauksia ei tehdä” (Klemetti, J-P. 2012.)

Metsähallitus poikkeaa kolmesta muusta isosta toimijasta, koska se on valtion omistuksessa. Metsähallituksen yrittäjäpolitiikkaa on kuvattu urakointipalveluiden hankintojen määritelmässä (Metsähallituksen urakointipalveluiden hankinta, 2012). Määritelmän mukaan Metsähallituksen pitää toteuttaa julkista hankintamenettelyä ja hankkia yrittäjät avoimen tarjouskilpailun periaatteella. Käytännössä kaikki metsäalan konetyöt teetetään itsenäisillä yrittäjillä, joten ulkoistamisesta on kyse myös valtion omistamalla toimijalla. Metsähallitus antaa eri urakoistaan palvelukuvaukset ja yritykset kilpailutetaan sitä kautta avoimilla tarjouskilpailuilla. Myös Rekilä on maininnut työssään toimintojen erilaisuudesta. Metsähallitus on pyrkinyt siirtymään kohti laajavastuista yrittämistä, mutta julkinen hankintamenettely on vaikeuttanut etenemistä. (2009, 6). Laajavastuisempiin kokonaisuuksiin pyrkivät sopimukset tuovat siis oman haasteensa Metsähallituksen puunhankinnan organisointiin. Tampereen ammattikorkeakoululla vierailut Metsähallituksen toimihenkilö kertoi, että ”*yrittäjävalinnat ovat toisinaan haasteellisia, koska käytännössä sopimusten edellyttämät yrityksen ominaisuudet, kuten työntekijöiden ammattitaito ja koneiden sopivuus eivät aina vastaa toivottua ja sopimuksissa määritettyä tasoa. Sopimukseen pääsee yritys, joka tekee halvimman tarjouksen, eikä tämä aina ole Metsähallitukselle käytännössä toimivin vaihtoehto” (Kukkola, P. 2012.)*

PK-sektorin osalta lähes kaikki toimijat käyttävät vielä niin sanottuja suoria sopimuksia eri työlajeja tekevien yritysten kanssa. Puunhankinta on luonnollisesti pienimuotoisempaa. Puunostajat hoitavat usein käytännössä itsenäisesti puun oston, korjuun, lähikuljetuksen ja kaukokuljetuksen käyttöpaikalle. PK-sektorilla ei aina nähdä isojen yhtiöiden uusia, laaja-alaisempia toimintamalleja vain kilpailua koventavana tekijänä, vaan tietyillä alueilla sen katsotaan olevan jopa eduksi pienemmille toimijoille. Koskinen Oy:n toimihenkilö kertoi Tampereen ammattikorkeakoululla pitämällään vierailijaluennolla oman näkemyksensä laavastuisen yrittäjyyden vaikutuksista PK-sektorin puunhankintaan. Hän kertoi, että ”*laajavastuisen yrittäjämallin käyttöönotto on aiheuttanut joillain ostoalueilla puunmyyjien keskuudessa hämmennystä. Metsänomistaja ei tiedonkulun puutteellisuudesta johtuen aina tiedä kuka tulee hakkaamaan ja milloin korjuu aloitetaan. Tällä voi olla suotuisia vaikutuksia PK-sektorin puunhankinnalle, kun he etsivät*

uusien puunmyyjien aiemmin jonkin tietyn yhtiön nimeen luottavista asiakkaista” (Nevantausta, T. 2012.)

3.3 Laajavastuinen yrittäjyys Stora Enso Oyj Metsällä

Stora Enso Oyj Metsä siirtyi vuoden 2010 aikana kaikilla hankinta-alueillaan laajavastuiseen yrittäjämalliin. Yhtiö käyttää laajavastuista yrittäjämallia korjuuyrittäjien kanssa, joiden osalta puhutaan isommista yrittäjäkokonaisuuksista, tähtiyrityksistä. Aiemmin yhtiön puunkorjuu- ja kuljetusyrietykset olivat suorissa sopimussuhteissa Stora Enson kanssa. Kaukokuljetusten osalta on pysytty ainakin toistaiseksi erillisissä kuljetussopimuksissa. Korjuutyön suunnittelu ja valvonta olivat yhtiön oman toimihenkilön, käytännössä hankintaesimiehen tehtävinä. Uusi toimintamalli valmisteltiin käyttöönottoon usean muun yhtiön jo käyttäessä laajavastuisia-, avain- tai alueyrittäjämalleja. Suunnittelun lähtökohtana oli tehdä toimintamalli, joka tehostaa puunhankintaa ja jonka avulla yrittäjille tarjotaan suurempaa vastuuta operaatioprosessien hoidossa.

Neuvottelujen alussa yrittäjille annettiin mahdollisuus vaikuttaa sopimusten valmisteluun ja yrittäjät osallistuivatkin vahvasti yritys- ja tehtäväkokonaisuuden muodostamiseen. Pohjois-Suomen hankinta-alueella uuden yrittäjävision toteutuksesta ilmoitettiin kesällä 2009. Kesäkuussa 2010 oli viimeinenkin tähtiyritys jo täydessä työssä. Tähtiyritykset koostuvat pääosin Stora Enso Metsälle jo aiemmin työskennelleistä yritysistä. Vain viisi prosenttia vanhoissa sopimussuhteissa olleista yritysistä jäi pois uusista tähtiyrityksistä. Pääasiallisena tähtiyritysten yritysmuotona on osakeyhtiö, kolmen tähtiyrityksen muotona on kuitenkin niin sanottu pääyrittäjämalli.

Tähtiyritys vastaa omalla toiminta-alueellaan aines- ja energiapuun korjuusta sekä metsäpalveluiden toteuttamisesta. Metsäpalveluiden osalta uuden yritysvision tavoitteeksi asetettiin, että kaikki metsäpalvelutyöt tehtäisiin laajavastuisten yritysten toimesta vuoden 2011 loppuun mennessä. Periaatteena on, että tähtiyritykselle tarjotaan sopimusta tietyn alueen puunkorjuusta, tarkkoja kuutiomääriä ei sisällytetä sopimuksiin. Pohjois-Suomen hankinta-alueella tähtiyritysten vuosittaiset korjuumäärät vaihtelevat 30 000-250 000 kuutiometrin välillä. Yritysten keskimääräinen korjuumäärä on noin 135 000 kuutiometriä vuodessa. Tähtiyritys suunnittelee ja jakaa työt omille resursseilleen sovit-

tujen kuukausitavoitteiden mukaisesti. Osakasyrittäjät ja mahdolliset aliurakoitsijat toimivat sovitusti, tähtiyrityksen johdon vastatessa Stora Ensolle koko toiminnasta. Kokonaisuuksena laajan ammattitaidon ja konekaluston omaava tähtiyritys pystyy vastaamaan helpommin nopeisiin muutoksiin, kuten puutavaralajien määrienhallintaan tehdastoimiuksissa tai esimerkiksi jonkin puuta käyttävän tahon toiminnan tason muutoksiin, jopa seisokkeihin.

Yritysten kanssa pyritään tekemään pitkät sopimukset ja näin pääsemään hyvään kumppanuuteen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tähtiyritysten kanssa toimitaan tiiviisti yhteistyössä ja palavereita pidetään kuukausittain. Palavereissa seurataan puunhankinnan tilannetta, korjuumääriä ja annetaan palautetta onnistumisesta sekä neuvotellaan kehittämistä vaativista asioista.

Yksinkertaisuudessaan Stora Enso Metsällä puukauppa etenee seuraavasti. Hankintaesimies tekee puukaupan ja tehty kauppa tallennetaan myyjäkohtaisesti ja korjuulohkoittain tietojärjestelmään. Korjuun toteutukseen valmiissa leimikkopaketissa leimikko on rajattu ja merkitty asianmukaisesti maastoon ja siitä on järjestelmässä tarkat tiedot korjuuohjeineen (Liite 2). Korjuuohjeessa on mainittuna mahdolliset poikkeavat menettelytavat esimerkiksi polttopuiden tekemisestä tai mahdollisesta säästöpuuryhmän sijainnista. Lisäksi leimikkotiedoissa on asianomaisen metsänomistajan yhteystiedot hakkuun aloittamisesta ilmoittamista varten. Valmis leimikkopaketti on yrittäjän käytössä ketjutus-sovelluksen avulla. Ketjutusta tehdään ainespuun, energiapuun ja metsäpalveluiden osalta omina toimintoinaan. Tähtiyritys hallinnoi tiettyä maantieteellistä aluetta, jolloin tälle alueelle ostettu leimikko on heidän varannossa. Tähtiyrittäjät eivät näe toistensa varantoa. Yrittäjät päättävät tähtiyrityksen sisällä, minkä leimikon mikäkin osayritys lopulta korjaa. Kausivaihteluiden ja tehdasvastaanoton tilanteen muutoksista johtuen tähtiyritysten toimintaa ohjataan operaatioiden hankintaesimiesten ja hankinta-alueen operaatiotiimin toimesta. Tähtiyritysten kuukausitason korjuutavoitteet, töiden suunnittelu ja -toteutus tapahtuvat tapauskohtaisesti, sovittujen ohjeiden mukaan.

Stora Enso Metsän kanssa sopimuksissa olevilla yrittäjillä on käytössään yhtiön tietojärjestelmän eri osia. Käytännössä tämä tarkoittaa hakkuukonesovellusta, valmiiden leimikkopakettien tietojen tarkastelun mahdollisuutta sekä ketjutus-sovellukset ainespuunkorjuun, energiapuunkorjuun ja metsäpalvelutöiden osalta. Näiden tietojärjestelmän

osien kautta he voivat helpottaa toimintaansa esimerkiksi metsässä ladattavan työskentelyohjeen avulla, suunnitella tulevia korjuukohteita ketjutuksen kautta, tuottaa tietoa puunhankinnan tietojärjestelmän eri käyttäjätasolle ja metsänomistajille suunnattuun eMetsä-palveluun sekä tarkkailla yrityksen kannattavuutta toteutuma-raporttien avulla.

Yrittäjätasolla uusi toimintamalli tuo mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvulle, toisaalta se edellyttää yrityksen organisoinnilta tiettyjä ehtoja. Käytännössä se tarkoittaa toimintaympäristön hyvää tuntemusta ja toiminnan suunnitelmallisuutta, sekä kykyä pystyä kehittämään toimintaa. Tähän liittyvät muun muassa laatukäsikirjan tai -järjestelmän vaatimus sekä työskentelyn säännöllinen, riippumattoman osapuolen tekemä auditointi. Yrityksen on oltava myös taloudellisesti vakaalla pohjalla ja siltä odotetaan, että se pystyy joustamaan kausivaihteluille alttiin toimintaympäristön tilanteen niin vaatiessa. Henkilöstön on pystyttävä toimimaan sopimusten edellyttämällä tavalla, koska työlajit ovat se mistä neuvotellaan, ei niinkään toiminnan ja tehdyn työn laatu. Sopimuksiin pääsemisessä ovat valttikortteina myös paikallinen tunnettavuus ja urakointikokemus. Stora Enso Metsällä on määritelty tähtiyrittäjältä edellytety toiminnan taso seuraavasti. Yrityksen taloudellisen tilanteen on oltava kunnossa, se on yleisesti tunnettu ja se omaa urakointikokemusta, kaluston on oltava sopivaa, henkilöstö-/kuljettaja tilanne on sopiva, yrityksellä on käytössään Stora Enson kriteerit täyttävä laatujärjestelmä ja että tilaaja-vastuulain mukaiset selvitykset ovat kunnossa.

Laajavastuinen yrittäjäyys ei sido yrittäjää vain tietylle yhtiölle, vaan mahdollistaa toiminnan laajentamisen. Toisin sanoen tähtiyritykseen kuuluva yritys voi tehdä korjuuta tai muuta metsäpalvelutyötä myös muille asiakkaille. Tähtiyritykset solmivat tietyn sisällön omaavat sopimukset ja mikäli resurssit antavat myöten ja halua on, voi yrittäjä tehdä esimerkiksi hankintapuun korjuuta omaan lukuunsa, suoraan metsänomistajan kanssa. Myös UPM:n hankintapäällikkö Jukka-Pekka Klemetti kertoi, että *avainyrittäjillä on mahdollisuus moniasiakkuuden käyttöön.*

Laajavastuinen yrittäjämalli on edellyttänyt muutoksia myös yhtiön puolelta, jotta yrittäjille pystytään tarjoamaan jatkuvuutta toiminnassa. Jatkuvuus tarkoittaa riittävää työmäärää, toisin sanoen riittävää määrää pystyvarantoa ja hakattavissa olevia leimikoita ympäri vuoden. Yhtiön osto-, operaatio- ja yrittäjätasolla sekä koko yhtiön toimintajär-

jestelmissä on jouduttu tekemään muutoksia toimintaan, koska sopimukset ovat pääosin huomattavasti laajempia kuin aiemmin käytössä olleet suorat sopimussuhteet.

Hankintaorganisaation tehokkuus perustuu eri toimintatasojen yhteen hiileen puhaltamiseen. Kaikkien tasojen toiminta vaikuttaa asiakkaille toimitettavan raaka-aineen laatuun, joten toiminta on tärkeä pitää tietyllä tasolla ja ohjeistus on oltava yhtenevä. Laatu ja toiminnoissa onnistuminen tarkoittavat aikatauluissa pysymistä ja toimitusmäärätavoitteisiin pääsemistä muuttuvista tilanteista huolimatta.

Ostotaso mietittäessä on Stora Enson uudessa laajavastuisessa toimintamallissa ajatuksena, että hankintaesimies voi keskittää osaamisensa ja ajankäytön resurssit paremmin asiakkaisiin, asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon sekä muiden metsäpalveluiden myymiseen. Esimerkiksi leimikon osto, sen suunnittelu ja korjuutyön valvonta vievät aikaa ja siinä tulee vanhalla toimintamallilla helposti päällekkäisiä työvaiheita. Kun siirrytään laajavastuisen toimintamallin käyttöön, voidaan keskittyä paremmin tuleviin asiakkaisiin ja toiminnan jatkuvuuteen. Metsässä työskentelyn tulee olla hankintaesimiehen tekemänä huolellista. Esimerkiksi luontokohteita tai poikkeavia tietoja puustossa ei voi aina nähdä pelkän datamuodossa oleva tiedon perusteella. Asiat tulee tehdä kerralla hyvin, jotta pystyy tuottamaan tietoa pystyvarannosta edelleen korjuuyritysten käyttöön.

Yhtiön asiakkaan eli raaka-aineesta lopputuotteita valmistavan tahon näkökulmasta katsottuna koko puunhankintaketju ja puun alkuperä pitää pystyä selvittämään ja toiminnan on oltava läpinäkyvää sekä kestävän kehityksen periaatteiden mukaista. Lopputuotteiden, kuten sellun, paperin ja kartongin käyttäjät ovat vaatimustasoltaan hyvinkin poikkeavia, koska markkinat ovat ympäri maailmaa ja ympäristötietoisuus ja sitä kautta tulevat vaatimukset vaihtelevat laajasti. Kaikki nämä asiat edellytetään otettavaksi huomioon myös metsässä työskentelyssä ja korjuuyritysten koko toiminnassa.

4 STORA ENSO OYJ METSÄ, POHJOIS-SUOMEN HANKINTA-ALUE JA PERÄMEREN TIIMI

4.1 Pohjois-Suomen hankinta-alue

Stora Enso Oyj Metsän toiminta on jaettu hallinnollisesti neljään osaan: Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Hankinta-alueiden sisällä toiminta on jaettu hankinta tiimeihin ja tiimien sisällä edelleen operaatioalueisiin.

Pohjois-Suomi on kokonaisuudessaan maantieteellisesti isoin hankinta-alue. Sen hankinta puumäärä on vuositasolla noin 3,2 miljoonaa kuutiometriä. Stora Enso Metsän Pohjois-Suomen hankinta-alueen palveluksessa on noin 90 henkilöä ja yrittäjien palveluksessa on noin 450 henkilöä (Kuvio 2). Pääasialliset raakapuun toimituskohteet sijaitsevat Kemissä (Stora Enso Oyj, Veitsiluodon tehtaat) ja Oulussa (Stora Enso Oyj, Oulun tehtaat).

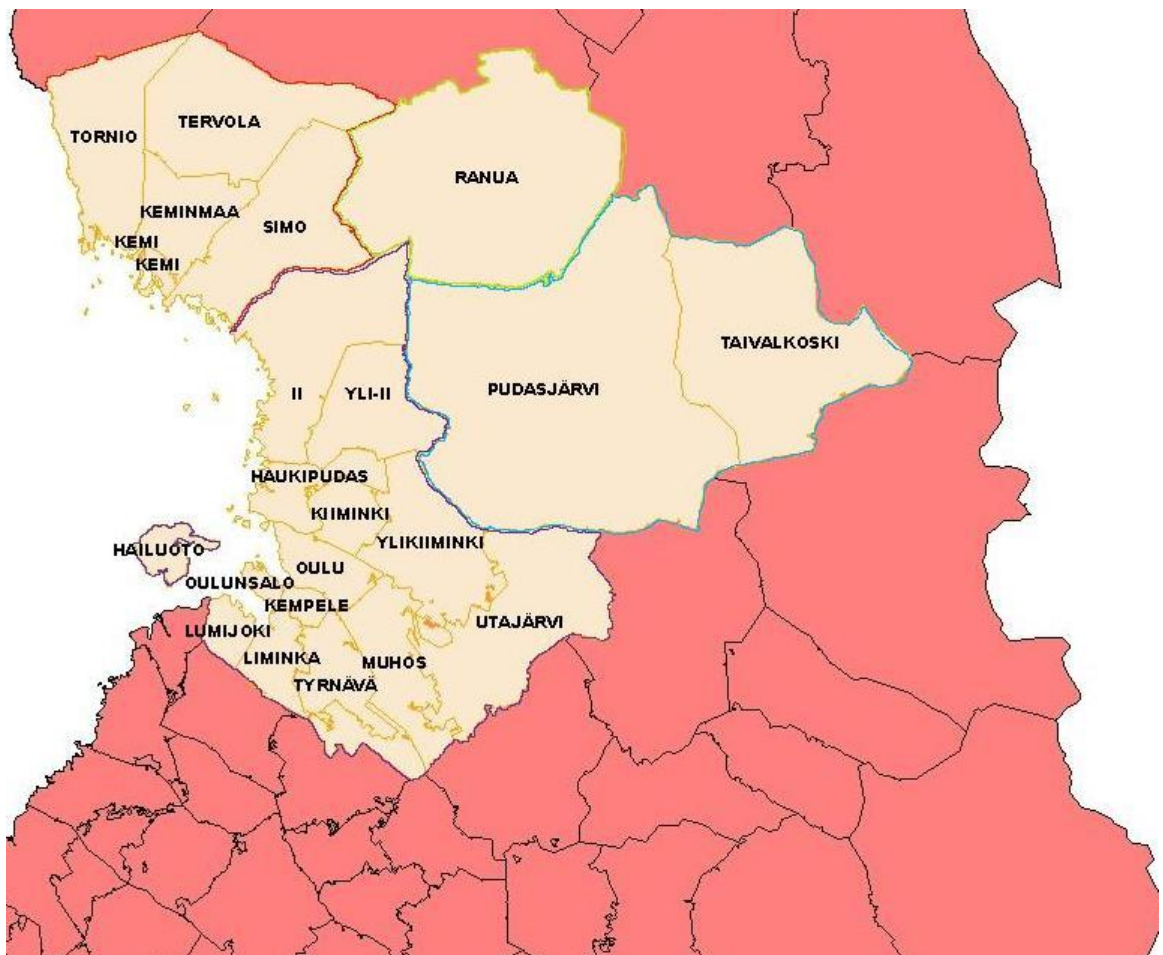
Henkilöstö	89
Toimistoja	27
<hr/>	
Tähtiyrittäjiä	11
Hakkuukoneet	105
Metsätraktorit	93
Autoyrittäjiä	46
Autoja	56
Metsäenergiayrityksiä	3
Yrittäjien henkilöstö	n. 450
<hr/>	
Puunhankinta	3,2 milj. m ³
<hr/>	
Hankinta-tiimit	4
<hr/>	

KUVIO 2. Stora Enso Oyj Metsän Pohjois-Suomen hankinta-alueen avainluvut.

4.2 Perämeren tiimi ja toiminta-alue

Perämeren tiimi toimii käytännössä Pohjois-Pohjanmaalla ja Lounais-Lapissa (Kuva 2). Paikkakunnittain se rajautuu Oulusta etelään mentäessä Lumijokeen, Tyrnävään, Liminkaan ja Muhokseen. Itään päin mentäessä alue rajoittuu Utajärveen, Pudasjärveen ja Taivalkoskeen. Pohjoiseen mentäessä alue rajoittuu Lounais-Lapin alueella Tornioon ja Tervolaan, siitä itään päin mentäessä Ranuaan.

Perämeren tiimin toiminta-alue jakautuu neljään operaatioalueeseen. Oheisessa kuvassa on merkitty värillisillä viivoilla eri operaatioalueiden rajat (Kuva 2).



KUVA 2. Perämeren tiimin hankinta-alue, Paikkatietoaineisto:

<http://www.csc.fi/tutkimus/alat/geotieteet/paikkatieto/paituli>

4.3 Tähtiyrietykset Perämeren tiimissä

Operaatioalueittain ja tähtiyrietyksittäin eroteltuna Harvest Logistic Oy toimii eteläisimpänä, Pudasjärven Metsäpalvelu Oy pohjois-pohjanmaan itäosissa ja Merilapin Pölkky Oy pohjoisimmista osista Perämeren tiimin aluetta. Ranuan kunnassa toimii neljäntenä tähtiyrietyksenä myös Lapin tiimiin kuuluva Roi-Metsä Oy, joka toimii siis kahden eri tiimin alueella, Lapin ja Perämeren tiimeissä.

Perämeren tiimin neljässä tähtiyrietyksessä on yhteensä 15 yritystä. Tähtiyrietykset koostuvat yrityskokonaisuuksista, joissa yritysten lukumäärät vaihtelevat toiminta-alueen koon ja yritysten tekemien työlajien mukaan kahdesta seitsemään. Yritysten kokoero ja maantieteellinen sijainti vaikuttavat luonnollisesti vuotuisen korjuukertymään.

Toimintakunnittain tähtiyrietykset ovat seuraavanlaisia:

Meri-Lapin Pölkky Oy

- Metsäurakointi J Häckman, Tornio
- Koneurakointi Koivistot Oy, Keminmaa
- Raimo Vähä, Tornio
- Koneurakointi Kaikkonen Oy, Simo
- Koneurakointi Ylitolonen Ay, Tervola

Harvest Logistic Oy

- HA Forest Oy, Liminka
- M&M Vikström Oy, Oulu
- MT-Forest, Ylikiminki
- Metsä-Aalto Oy, Yli-Ii
- Taneli Sergejeff Oy, Ii
- Koneyhtymä Roininen & Haapaniemi, Haukipudas
- Koneurakointi Mustonen Ky

Pudasjärven Metsäpalvelu Oy

- Metsä Pesälä Oy, Pudasjärvi
- Veljekset Tauriainen Oy, Pudasjärvi

Roi-Metsä

- Sääskipuu Oy, Ranua

Perämeren tiimissä on yleisen käytännön tapaan poikkeavuutta työlajeissa eri yritysten välillä. Osa yrittäjistä tekee pelkästään aines- ja energiapuunkorjuuta eikä heillä ole hakkuu- ja ajokoneiden sekä mahdollisen kuljetuslavetin lisäksi muita koneita. Osalla on vähemmän korjuukalustoa, mutta sen sijasta esimerkiksi kaivinkone maanmuokkaukseen ja kannonnostoa varten. Tämä antaa lisäarvoa yrityskokonaisuudelle ja näin pystytään hyödyntämään osaamista, suunnittelemaan tehokkaammin työnjakoa ja toiminnan taloudellista kannattavuutta.

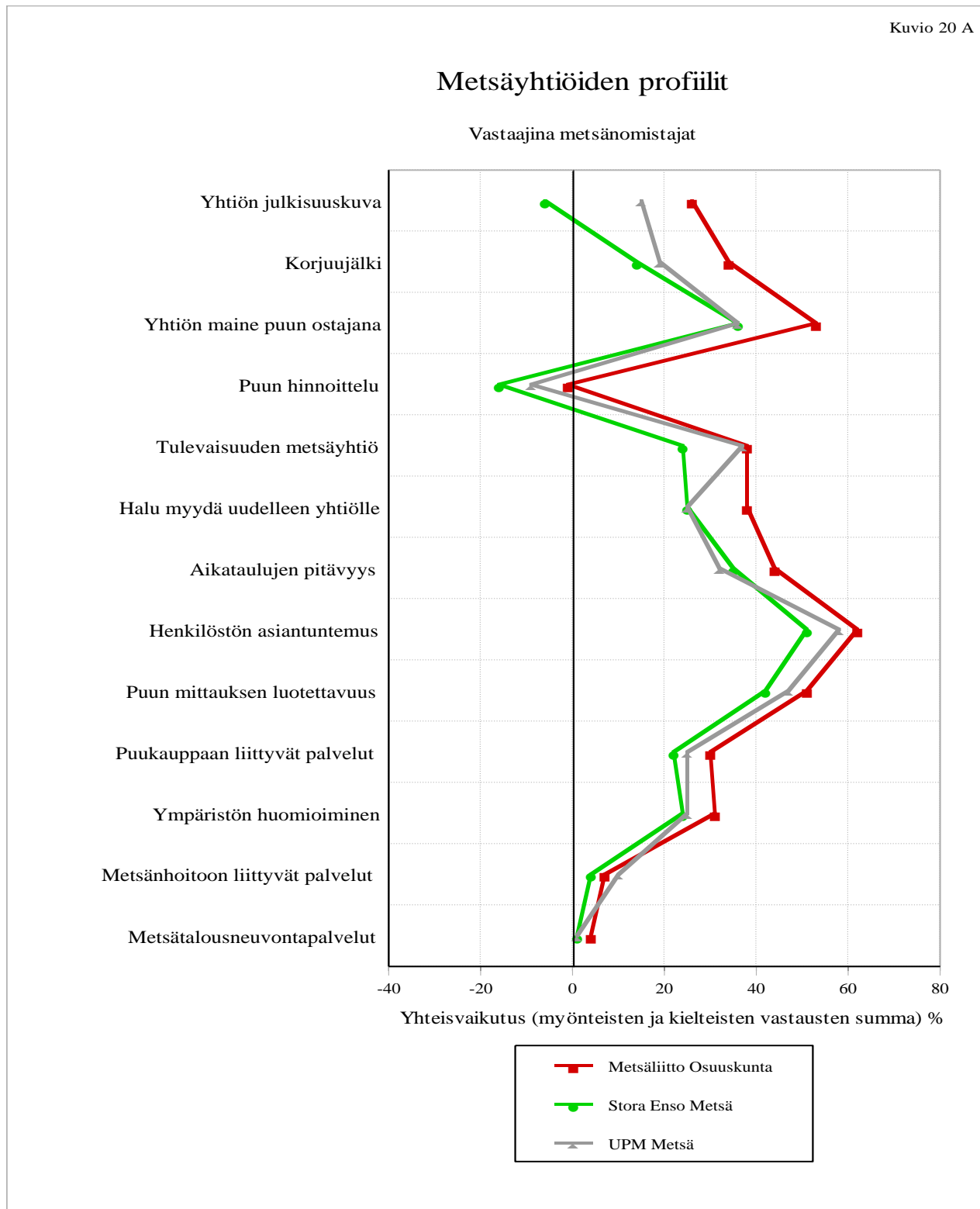
5 METSÄNOMISTAJAPALAUTTEEN TUTKIMINEN

5.1 Tutkimuskohteet metsänomistajapalautteeseen liittyen

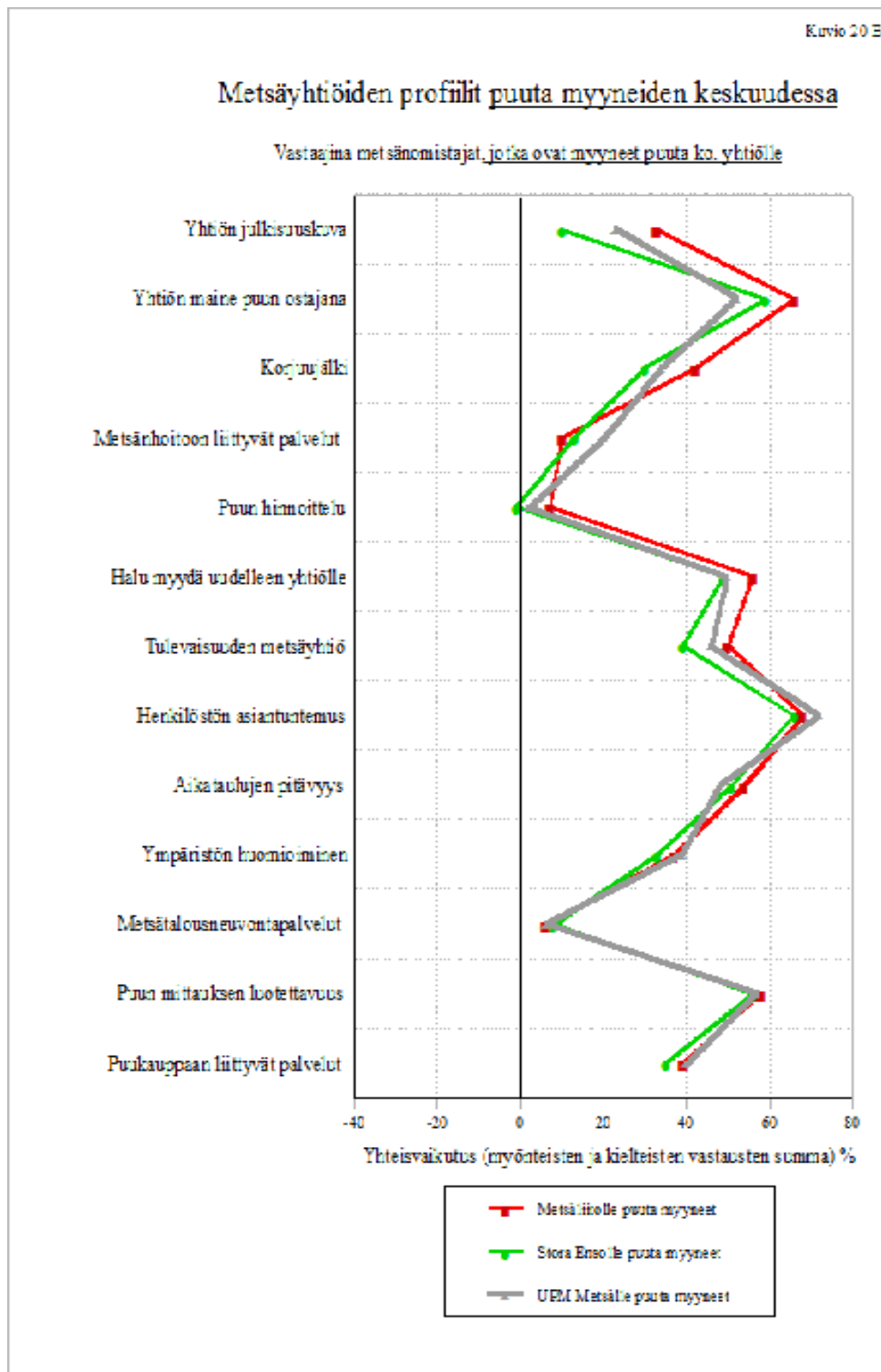
Suomessa on tutkittu metsänomistajien käyttäytymistä ja puunmyyntiä eri tutkimuksissa jo pidemmältä ajalta. Varsinaista tyytyväisyyttä puukauppaan ja siihen liittyvää palautteenantoa ei sen sijaan ole juurikaan ulkopuolisten toimijoiden taholta tutkittu.

Metsäyhtiöt ovat viimevuosina teettäneet tutkimusta metsänomistajien mielipiteistä metsäyhtiöistä sekä puukaupasta yleensä. Stora Enso Oyj Metsän käyttämä ulkopuolinen tutkimuksen tekijä on nimeltään MT Tutkimustalo Oy. Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu yksityismetsänomistajia, joiden metsätila on vähintään 10 hehtaarin kokoinen. Tutkimukset ovat sisältäneet seuraavanlaisia kysymyksiä: metsänomistajien suhtautuminen omaan metsäänsä, oman metsän hoitotoimenpiteisiin osallistuminen, viimeksi tehdyt ja suunnitellut tulevat puukaupat, myyntipäätökseen vaikuttaneet tekijät, puukaupan aloitteen tekeminen ja puukaupan kilpailuttaminen. Lisäksi on tehty kysymyksiä eri metsäyhtiöiden maineesta, tunnettavuudesta ja yhtiön suosittelemisesta muille ihmisille. Viimeisimpiä on arvioitu kokonaisarvosanoin, sekä yhtiöiden eri osa-alueilla onnistumisen suhteen. Osa-alueita ovat muun muassa hinnoittelu, henkilöstön ammattitaitoisuus, aikatauluissa pysyminen, puun mittauksen luotettavuus, korjuujälki, samalle yhtiölle uudelleen myyntihalukkuus, puukaupan muut palvelut, metsäpalvelut, metsäneuvontapalvelut, ympäristöasioiden huolehtiminen, yhtiöiden julkisuuskuva ja näkemykset tulevaisuuden metsäyhtiöistä.

Viimeisimmän MT Tutkimustalo Oy:n Stora Ensolle tekemän tutkimuksen perusteella on yhtiöiden saamista arvosanoista tehty kuvio, jossa yritysten kuva näkyy profiileina (Kuvio 3). Ylimmäisenä ovat asiat, joissa on isoimpia eroja yritysten välillä. Alimmaisena ovat asiat, joissa on vähiten eroa eri yritysten välillä. Suurimmat erot ovat yhtiön julkisuusku- vassa, korjuujäljessä sekä yrityksen maineessa puunostajana. Tähän vaikuttaa eri yhtiöiden asiakasmäärät suhteessa tutkimusjoukkoon ja sitä kautta myös otannan määräytymiseen. Tämä asia on nähtävissä toisessa taulukossa, missä metsänomistajilta on kerätty palautetta koskien omaa puunostajaa (Kuvio 4).



KUVIO 3. Metsäyhtiöiden Profiilit, Vastaajana kaikki haastatteluun osallistuneet. (MT tutkimustalo Oy 2011)



KUVIO 4. Metsäyhtiöiden profiilit, puuta ko. yhtiölle myyneiden vastaukset. (MT Tutkimustalo Oy 2011).

5.2 Metsänomistajien mielipiteiden esille tuominen

Metsäteollisuuden ja puunhankintaorganisaatioiden tärkeä raakapuun lähde ovat yksityismetsänomistajat ja heidän omistuksessaan olevat metsätilat. Metsänomistajien omistajarakenne on hyvin kirjava. Heidän tyytyväisyyttä puukauppaan eikä palautteenantoa itsessään ole siis kuitenkaan aiemmin juurikaan tutkittu. Metsätieteen aikakauskirjassa on esitetty artikkeli, Metsänomistajien tyytyväisyys ja siitä viestiminen. Artikkelin mukaan mielenkiintoisen tutkimattomuudesta tekee se, että yksityismetsänomistajat ovat teollisuuden puuhuollon toimivuuden ja raaka-aineen haltuun saannin kannalta erittäin merkityksellinen joukko (Kärhä & Tammiruus, 2003, 456–486). Puukauppatyytyväisyyttä ja palautteenantoa koskevat asiat saattavat tuntua itsestänselvyyksiltä, mutta monesti itsestänselvyyksiä uudelleen ajatteleamalla saadaan oivalluksia ja kehitysideoita.

Mitä asioita ihminen on altis kertomaan, mitä hän pitää mielellään omana tietonaan ja mistä asioista kerrotaan suoraan puukauppojen palautteen kohteelle eli puunhankintaorganisaatiolle. Puukaupasta jäävä mielipide mainitaan useasti tuttaville ja muille kansa ihmisille. Kärhän ja Tammiruusun artikkelissa mainitaan, että puukauppakokemuksista on kerrottu keskimäärin viidelle henkilölle ja noin viidennes vastanneista oli puhunut puukaupoistaan vähintään kymmenen henkilön kanssa. Vain 16 % vastanneista ei ollut kertonut kenellekään kokemuksistaan viimeisimmästä puukaupasta. Kertomatta jättävistä pääosa oli eläkkeellä olevia, yksinäisiä naismetsänomistajia. Negatiivisen ja positiivisen palautteen suhteista on mainittu seuraavasti. Viimeisimmästä puukaupasta oli annettu pääosin positiivista palautetta (62 %). Pääasiallisesti negatiivista palautetta oli antanut vain kaksi prosenttia vastanneista. Molempia, sekä positiivista, että negatiivista palautetta oli antanut joka viides vastaaja (Kärhä & Tammiruus, 2003, 465).

Pelkkää negatiivista palautetta annetaan harvemmin, mutta palautteenanto yhtiölle on myös negatiivisen palautteen osalta tärkeää, ennen kaikkea toimintojen kehittymisen ja mahdollisten säännöllisten epäkohtien poistamisen kannalta. Negatiivista palautetta olisi varmasti mahdollista antaa joissain tapauksissa enemmänkin ja tämä tulisi saada palautteenantojärjestelmissä suurempaan merkitykseen tai ainakin negatiivinen palaute nopeammin huomioiduksi.

6 TYÖSSÄ KÄSITELTYJEN PALAUTTEIDEN TAUSTAA

6.1 Tiedon kulku puukaupan edetessä

Yhtenä työssä tutkittavana kysymyksenä on hakkuun aloittamisesta ilmoittaminen. Tiedon kulku metsänomistajalle on tärkeää, koska koko puukaupasta jäävä mielikuva voi olla kiinni niinkin pienestä asiasta, kuin yhdestä puhelinsoitosta tai muun sovitun asian tekemättä jättämisestä.

Korjuun onnistumisessa on oleellista, että tietojärjestelmissä oleva informaatio on selkeää ja että seuraavien työvaiheiden toteuttajat voivat toimia oikein. Metsänomistaja on viime kädessä se, joka päättää hakkuun onnistumisen tason hänen omalla tilallaan. Arviot hakkuun onnistumisesta eivät luonnollisestikaan aina perustu absoluuttiseen tietoon, vaan näkemykset voivat olla hyvinkin subjektiivisia. Metsänomistaja olettaa hänen metsätilansa käsittelyssä ammattimaista työskentelyä ja informointia puukaupan etenemisestä. Nämä ovat pienistä asioista koostuvia kokonaisuuksia, joissa metsänomistajien kanssa kauppaa tekevien on oltava tarkkana. Hankintaesimiehen tulee tarvittaessa pitää yhteyttä yrittäjiin ja etenkin metsänomistajaan. Myös leimikolla työskentelevän yrittäjän on viipymättä ilmoitettava oleellisista asioista metsänomistajalle.

Korjuuta tai muuta metsäpalvelutyötä suorittavan työntekijän tehtäväksi jää työn suorittaminen ammattimaisesti yleisiä alaan liittyviä säädöksiä ja lakeja noudattaen. Korjuuohjeessa ja puukaupan tiedoissa mainitut poikkeavatkin asiat tulee huomioida. Poikkeavia asioita voivat olla esimerkiksi metsänomistajan kanssa yhdessä määritelty polttopuiden pystyyn jättäminen, tiettyyn paikkaan suunniteltu säästöpuuryhmä tai poikkeuksellisesti toteutettava metsäkuljetusura. Jotta nämä asiat onnistuisivat eikä päällekkäisiä työvaiheita tulisi tehtyä, on tiedon kuljettava muuttumattomana metsänomistajan toiveista aina käytännön työn toteuttajalle asti.

6.2 Työnjäljen arviointi, jäävän puusto tiheys ja koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaito

Yrittäjäsopimuksessa olevat metsäkoneyritykset tekevät yhtiölle sen tarvitsemaa raaka-ainetta oikeassa muodossa, oikeaan aikaan ja käyttöpaikkaan toimittamista varten. Työnteosta saatavan palautteen ja sitä kautta asiakassuhteiden kannalta on tärkeää, että niin sanottuja yli- tai alilyöntejä ei tapahtuisi. Metsänomistaja näkee tilallaan tehdyn työn jäljen omin silmin ja työnjäljen laadun arviointi ei ole aivan yksinkertainen asia. Puunmyyjällä on henkilökohtaiseen tietotasoon ja kaupan yhteydessä kerrottuihin seikoihin nähden tietynlaiset odotukset. Korjuutyön on onnistuttava sovitun ajan sisällä ja metsänomistajan esittämät toivomukset on otettava huomioon myös hakkuuta suoritettaessa, ei vain hankintaesimiehen ja metsänomistajan välisissä keskusteluissa. Tämä vaatii leimikoiden informaation tuottamisen vuoksi tarkkaa työskentelyä.

Miten maastossa työskentelyssä yhtiön ja yrittäjien kannalta taloudellisesti onnistutaan ja miltä hakkuukohde näyttää metsänomistajan näkökulmasta, on monesti kiinni pienistä asioista. Poikkeuksia tulee varmasti, oli kesä tai talvi sitten kuinka työskentelylle otollinen hyvänsä. Esimerkiksi viikon kaatosade voi muuttaa korjuulohkon olosuhteet toisenlaiseksi. Metsätehon Puuhuolto-oppaan korjuun suunnittelu osiossa (2010, 2) on käsitelty korjuun onnistumista seuraavasti. Kustannustehokas ja laadukas puunkorjuu edellyttää, että kalusto- ja korjuumenetelmävalinnat tehdään oikein. Tämän lisäksi korjuun tulisi olla kannattavaa kaikille osapuolille, niin teollisuudelle, korjuuyrittäjälle kuin metsänomistajallekin.

Korjuuyrityksiltä vaaditaan laadukasta työskentelyä, korjattavan leimikon tai korjuulohkon ominaisuuksista riippumatta. Koneenkuljettajan ammattitaito on paljon muutakin kuin vain mahdollisimman suuren puukuutiomäärän tuottamista. Hakkuukoneyrittäjä ja itsekin hakkuukonetta ajava J. Koivisto kertoi yrittäjän näkökulman metsäkonekuljettajien ammattitaitoon ja työntekijöiden tyytyväisenä pitämiseen. Hän mainitsi, että ”*kyllä koneenkuljettajaksi tulijoita aina on, kun korjuulohkolla on puuta mitä hakata, eikä hakkuun toteutus vaadi leimikon luonteesta johtuen juurikaan ponnisteluja puukuutioiden tuottamiseksi*” (Koivisto, J. 2012).

Korjuu toimintaan liittyy oleellisesti kustannustehokkuus ja metsään jäävä näkymä hakkuun tai muokkaustyön jälkeen. Myöskään ympäristöä ja luontoarvoja ei tule unohtaa, päinvastoin ne ovat enenevässä määrin tärkeä osa ammattitaitoista puunhankintaa. Hakkuutyöjäljen laatua arvioitaessa määritellään Metsätehon korjuun suunnittelu- ja toteutus oppaan (2005, 58) mukaan seuraavia asioita. Työnjälki koostuu harvennushakkuun korjuujäljestä, korjuun laatutekijöistä ja ympäristöasioista. Oikean kaluston valinta on tärkeää jos mietitään eri kohteille sopivia hakkuutapoja, korjuun ja metsäkuljetuksen aiheuttamia maastomuutoksia ja runko-/juuristovaurioita eri vuodenaikoina. *Korjuukaluston ja -ajankohdan sekä varastopaikan valinta on merkittävä osa laadunvarmistusta* (suunnittelu- ja toteutusopas, 2005, 58).

Yhtenä työssä tutkittavana kysymyksenä on puuston tiheyteen tyytyväisyys hakkuun jälkeen. Koneenkuljettajan päätöksillä on luonnollisesti isoin merkitys puulajivalintoihin ja jäävän puuston tiheyteen. Puuston tiheyttä arvioidaan kasvatushakkuissa, harvennusleimikoilla. Harvennetun leimikon tila saattaa näyttää eri katsojan silmässä ja erilaisella näkemyksellä hyvinkin vaihtelevalta. Harvennuksen ajoituksesta riippuen, hakkuun jälki voi ilmetä visuaalisesti eri tavalla. Muutaman vuoden kuluttua hakkuusta mielipide voi toisaalta olla kokonaan toinen, koska palaute annetaan kuitenkin kaupan tullessa päätökseen ja hakkuun jäljiltä näkymä on monesti kaikkea muuta kuin silmää miellyttävä. Huonosti mennyt puukauppa muistetaan vielä hakkukohteen osalta siinäkin vaiheessa, kun metsä on hyvässä kasvussa ja korjuujäljistä on vain muisto jäljellä.

Stora Enso Metsän internet sivuilla metsänomistajille suunnatussa ohjeistuksessa (Stora Enso Metsä, Metsänhoito-ohjeet, 2012) harvennuksesta on mainittu seuraavia asioita. Harvennuskäytölle sovellettaessa on huomioitava metsikön aiempi käsittely ja metsänomistajan tavoitteet. Harvennustarpeen ja suositeltavan jäävän puuston määrittämiseen tarvitaan puulaji, kasvupaikkatyyppi, puuston valtapituus ja puuston pohjapinta-ala, m²/ha. Käytännössä harvennuksen ensisijaisena tavoitteena on tavoitella jätettävälle puustolle edullista kasvatusasentoa, jolloin kasvutilaa on riittävästi ja puusto on kooltaan tasaista. Alueelle jätetään hakkuun jälkeen kasvamaan metsänhoitosuosituksen mukainen määrä hyvälaatuista, kehityskelpoista puustoa. Mikäli metsänomistajan kanssa ei ole muuta sovittu, harvennushakkuut tehdään metsänhoitosuosituksen mukaan alaharvennusperiaatteella. Yläharvennuksesta ja poikkeavasta harvennusvoimakkuudesta sovietaan puukaupassa erikseen. Hankintaesimiehet huolehtivat hakkuukoneen kuljettajien

kanssa yhteistyössä, että metsikköön jää korjuun jälkeen kasvutilan ja puuston koon puolesta edullinen kasvatusasento.

Pystykaupassa puunkorjuuta tai muuta metsäpalvelutyötä tehtäessä vastuussa on aina suorittavan työn tekijä tai hänen tekemisistään vastaava esimies, viimekädessä kuitenkin hakkuuoikeuden haltija. Osto-organisaatio ja puukaupan tehnyt hankintaesimies vastaa näin puunmyyjälle ostettujen leimikoiden korjuusta sekä muista metsäpalvelutöistä ja niiden oikein tekemisestä.

7 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

7.1 Tutkimusmenetelmä

Työssä selvitetään metsänomistajien tyytyväisyyttä puukauppojen onnistumiseen kerätyn palautteen perusteella. Tutkittava aineisto on valmiiksi kerätty ja tuloksia analysoidaan teoreettisella tasolla. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä. Tällä tutkimustavalla pyritään hakemaan vastauksia kysymyksiin: Kuinka moni, missä määrin ja kuinka usein jokin asia ilmenee (Vilka, H. 2007, 14).

Tutkimuksessa käytettiin valmista aineistoa, jonka sisältö on saatu Stora Enso Oyj Metsän muotoilemien kysymysten perusteella. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutuksessa käytetään kysymyksiä, joiden toimivuus on kiinni muun muassa siitä, että ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, onko vastaajalla riittävä tietotaso vastata ja että haluaako vastaaja antaa kysymyksiin liittyvän tiedon (Ijäs, E. 2008, 25). Monessa tapauksessa yksityismetsänomistajan näkemykset metsässä tapahtuvista asioista ovat varsin subjektiivisia. Tämä edellyttää palautekysymyksiltä helppoa tulkittavuutta. Toisin sanoen palautteen keräämisessä käytettävien kysymysten tulee olla helposti ymmärrettävissä ja vastattavissa.

7.2 Tutkimusaineisto ja palautelomake

Työssä käsitellään siis Stora Enso Oyj Metsän Pohjois-Suomen hankinta-alueen Perämeren tiimiä (Liite 3). Palautteet on kerätty ajalta 2008 ja 2009 eli ennen uutta toimintamallia sekä siirtymävuonna 2010 ja 2011, jolloin uusi, laajavastuinen toimintamalli oli käytössä koko Suomen hankinta-alueilla.

Puukaupan palvelu-palautetta kerätään, kun Stora Enson ja yksityismetsänomistajan välinen puukauppa on saatu päätökseen. Stora Enso Metsällä kerätään palautetta puukaupan onnistumisesta ja erikseen metsäpalveluiden onnistumisesta. *Metsäpalvelupalautteen* keräämisessä pyritään saamaan palautetta kaikesta metsäpalveluihin liittyvistä

asioista. *Puukaupan palvelu-palautteen* keräämisessä taas pyritään saamaan palautetta koko puukaupasta.

Puukaupan palvelu-palautteita kerätään Stora Enso Metsällä joko puhelinhaastatteluin tai metsänomistajille räätälöidyn eMetsä-palvelun kautta. Tutkimuksessa on käytetty Stora Enso Metsän puukauppatietoja ja niiden pohjalta Protone Contact-Center Oy:n toimesta tehtyjen puhelinhaastatteluiden (Liite 4.) tuloksia. eMetsä-palvelun kautta tulleet palautteet ovat vähäisiä, joten tässä tutkimuksessa käytettiin pelkästään puhelinhaastatteluaineistoa.

Tutkittavan aineiston sisältö on ennalta annettujen vaihtoehtojen tulos eli vastaaja on valinnut arvosanan numeroasteikolla 4-10 ja osaan kysymyksistä arvosanan asteikolla 1-10. Tutkimuksen kohteena on kaikkiaan palautelomakkeen kuusi eri kysymystä.

Palautelomakkeen kysymykset koskevat hankintaesimiehen toimintaa, yleisesti koko puukaupan onnistumista sekä korjuuyrittäjän toimintaa ja korjuutyön suorittamista sekä puunkorjuun jälkeistä näkymää metsässä. Palautetta kerätään valmiiden kysymysten, joita on 18 kappaletta sekä hankintaesimiehen, koneenkuljettajan tai metsurin ja koko Stora Enson toiminnasta vapaan sanallisen palautteen, joita on kolme kohtaa, avulla. Tarkastelun kohteena on palautelomakkeen (Liite 5.) kysymykset numeroltaan 2, 6, 12, 14, 15 ja 17. Työssä tarkasteltiin siis kuutta kysymystä ja ne liittyivät oleellisesti osto-esimiehen tekemien puukaupan tietojen avulla toimivan korjuuyrittäjän toimintaan korjuutyön suorittamisessa. Kysymykset sisältävät seuraavanlaisia vastattavia kohtia: hakkuutyön aloittamisesta metsänomistajalle ajallaan ilmoittaminen, tyytyväisyys hakkuukohteen tukki/kuitu- jakaumaan, hakkuutyön suorittajan ammattitaitoisuus, puuston tiheys hakkuun jälkeen, puunkorjuun aiheuttamat jäävän puuston runko- ja juuristovauriot ja yleisarvosana koneenkuljettajan tai metsurin toiminnasta puukaupassa. Saatu palaute ja siitä tehdyt päätelmät voidaan sanoa olevan tulosta koko osto-/korjuutoiminnan onnistumisesta; toteutuvatko puunhankinnan eri vaiheet halutulla tavalla myös laajavastuista yrittäjämallia käyttäen.

Tutkimusotos sisältää metsänomistajien antamat palautevastaukset kysymyksiin 2, 6, 12, 14 ja 15 numeroin asteikolla 4-10. Kysymyksissä 16-18 käytetään arviointia numeroin 1-10, jossa 1 on huono ja 10 on erinomainen. Vastausvaihtoehtojen kuvaus on ky-

symysten 1-15 osalta seuraavanlainen. 4 = Täysin eri mieltä, 5 = Eri mieltä, 6 = Jokseenkin eri mieltä, 7 = En osaa sanoa, 8 = Jokseenkin samaa mieltä, 9 = Samaa mieltä, 10 = Täysin samaa mieltä.

7.3 Tulosten analysointi

Tulosten analysoinnissa käytettiin Excel 2007–taulukkolaskentaohjelmaa. Tulokset saatiin tekemällä tutkimusaineistona olevista vastauksista havainnollistavat kuvaajat. Tulosten analysoinnissa tarkasteltiin Perämeren tiimiä kokonaisuutena sekä vertailun vuoksi myös eri operaatioalueiden toiminnan onnistumista. Käytännössä tämä tarkoittaa koko Perämeren tiimin eli neljän eri tähtiyrityksen vertailua kokonaisuutena ja operaatioalueittain yksittäisten tähtiyritysten osalta.

Vastausten analysoinnissa on käytetty asian havainnollistamiseksi kouluarvosanojen mukaan seuraavaa määrittelyä. Kysymyksissä 1-15. arvosana 4 on hylätty, arvosanat 5 ja 6 ovat tyydyttäviä, arvosanat 7 ja 8 ovat hyviä ja arvosanat 9 ja 10 ovat kiitettäviä. Kysymyksessä 17 on määritetty arvosanat 1-6 hylätyiksi tai välttäviksi, arvosanat 7 ja 8 hyväiksi ja arvosanat 9 ja 10 kiitettäväiksi.

7.4 Tilastollinen merkitsevyys

Tutkimuksen perusjoukko ovat Stora Enson kanssa puukaupan tehneet metsänomistajat. Saatu otos koostuu seuraavanlaisesta määrästä palautteita. Vuonna 2008 kerättiin 145 kappaletta, 2009 117 kappaletta, 2010 123 kappaletta ja vuodelta 2011 90 kappaletta palautevastauksia. Tutkimuksessa on siis käytetty vuodesta riippuen 90:stä vajaaseen 150:een vastausta, toisin sanoen ennen laajavastuista yrittäjyyttä käsiteltiin reilut 250 palautetta ja siirtymävuoden ja toimintamallin vakiintumisen ajalta reilut 200 palautetta.

Aineisto koostuu Stora Enson antamien metsänomistajien yhteystietojen pohjalta tiettyyn määrään metsänomistajia ja heidän haastatteluitaan. Analysoidut palautteet on kerätty puukauppojen päätyttyä ja ne sisältävät kaikki Perämeren tiimin alueella tehdyt puukaupat, joista puukaupan tehneiltä metsänomistajilta on saatu palautetta. Osaan ky-

symyksistä ei ole saatu minkäänlaista vastausta tai arvosanaa. Tämä aiheuttaa aineistoon *eräkadon* (Heikkilä, T. 2007, 26), joka johtuu palauteaineiston osittain virheellisestä otannan määrittämisestä tai saman palautealomakkeen käytöstä kaikkien haastateltavien kohdalla. Päätehakkuiden ja harvennusleimikoiden osuutta ei huomioida otantaa tehdessä, joten tämä aiheuttaa myös selvän epäkohdan tutkimuksen tilastolliselle merkitsevyydelle. Asia korostuu varsinkin sellaisten operaatioalueiden tuloksissa, joissa palautteita on vähän. Vuositasolla poikkeavan otoskoon takia kokonaisia palautealomakkeita ei kuitenkaan yksittäisten vastausten puuttumisen takia hylätty.

Vuosien 2008 ja 2011 välisenä aikana Stora Enson koko Suomen soittokanta oli 27841 metsänomistajaa. Perämeren tiimin alueella tehtiin tuona aikana yhteensä 1694 kauppaa ja tämä oli myös soittokanta. Prosentteina määrä on 6,1 % koko Suomen soittokannasta eli Protone Contact-Centerille toimitetuista, puukauppoihin pohjautuvista kaikista puukaupan tehneiden yhteystiedoista. Perämeren tiimin soittokanta jakautuu vuosittain niin, että vuonna 2008 määrä oli 272, vuonna 2009 328, vuonna 2010 575 ja vuonna 2011 519 kappaletta. Palauteaineisto sisältää vuoden 2008 osalta 145 läpivietyä haastattelua eli läpivienti prosentti oli 53,3 %. Vuodelta 2009 läpivietyjä oli 117 eli 35,7 %. Vuodelta 2010 luku oli 123 eli läpivietyjen haastatteluiden osuus oli 21,4 %. Vuodelta 2011 saatiin 90 läpivietyä haastattelua eli 17,3 % koko soittokannasta.

Tämän perusteella voidaan siis sanoa, että vuositasolla olevat erot haastatteluiden läpivienti prosentteissa ja tätä kautta aineiston otoskoon vaihtelu aiheuttavat merkitsevyys eroa tuloksiin. Koko Perämeren tiimin aluetta tarkastellessa tällä ei ole todennäköisesti niin suurta merkitystä, kuin yksittäisten, pienempien tähtiyrietyksien tuloksien vertailussa.

Satunnaisuus on olennaista otannassa. Tutkimuksen otokseen tulevat yksiköt täytyy määräytyä täysin satunnaisesti. Satunnaisuus mahdollistaa sen, että otantavirhe voidaan mitata. Vääränlainen otantamenetelmä voi aiheuttaa tuloksiin systemaattisia virheitä ja näitä virheitä ei yleensä voida arvioida. (Heikkilä, T. 2008, 35.)

8 TUTKIMUKSESSA SAADUT TULOKSET

Tutkimuksessa tarkasteltiin laajavastuiseen yrittäjämalliin siirtymisen vaikutuksia koko perämeren tiimin alueella ja tarkemmin myös operaatioalueittain neljän eri tähtiyrityksen palautteiden muuttumista vertailemalla. Tuloksia tarkastelevan on hyvä tiedostaa, että palautteiden määrissä ja ensiharvennus-, harvennus- ja uudistuskohdeiden osuuksissa on vuositasolla eroja.

Operaatioalueiden tasolle mentäessä on huomioitava, että tiettyjen tähtiyritysten toiminta-alueilla tehdään huomattavasti vähemmän kauppvoja, kuin isoimpien tähtiyritysten alueilla. Otannan määrityksestä johtuen otannan osumismahdollisuus enemmän kauppvoja sisältävän tähtiyrityksen tuloksiin on suurempi.

8.1 Perämeren tiimi

Kysymys numero 2 eli hakkuun aloittamisesta ilmoittaminen onnistui palautteiden mukaan keskiarvolla hyvä, jopa lähelle kiitettävää (Kuvio 5). 2010 vuoden osalta on havaittavissa pieni notkahdus keskiarvoa ja keskihajontaa tarkasteltaessa. Kouluarvosanoin mitattuna ollaan kokonaisuudessa kuitenkin hyvällä tasolla. Arvosanoja yksittäin katsottaessa pääosa vastauksista oli kiitettäviä tai hyviä. Hylättyjä tai välttäviä numeroita annettiin vuonna 2008 10,3 %, vuonna 2009 9,4 %, vuonna 2010 16,2 % ja vuonna 2011 13,3 %. Hakkuun aloituksesta ilmoittamisessa on siis epäonnistuttu keskimäärin joka 10. kaupassa.

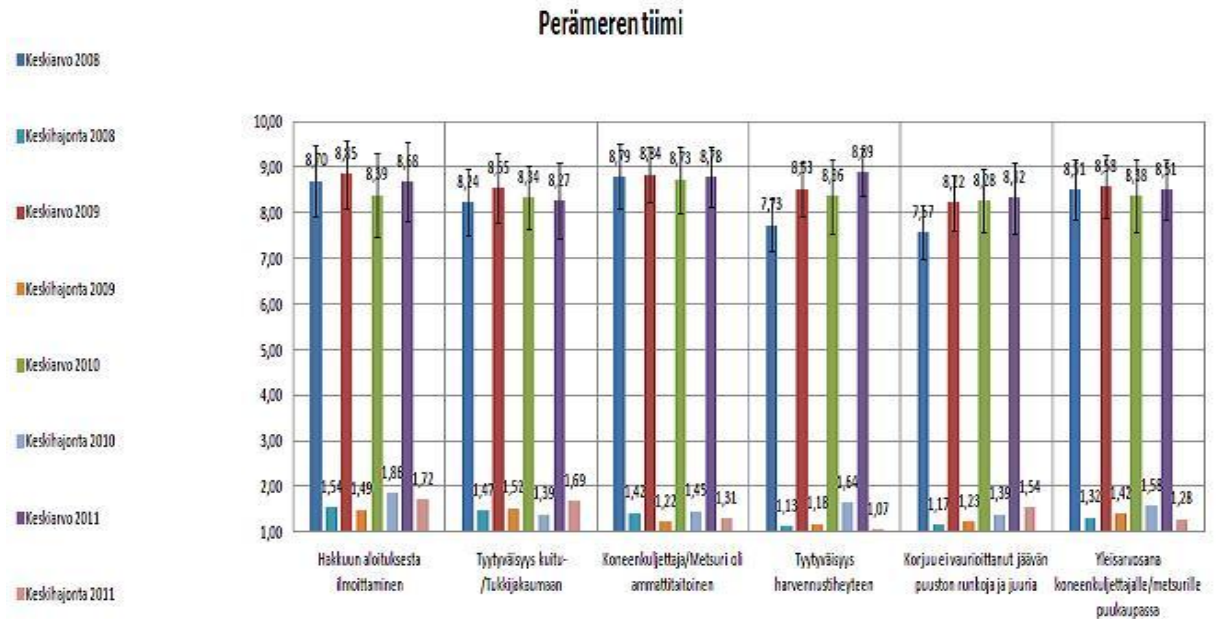
Kysymys numeron kuusi palautearvosanat eli tyytyväisyys tukki- ja kuitujakaumaan pysyivät hyvällä tasolla vuosien 2008 ja 2011 välisenä aikana (Kuvio 1). Pääosin palautteiden arvosanat ovat pysyneet tasolla kiitettävä tai hyvä. Keskihajonta pysyi 1,39:n ja 1,69:n välillä. Hylätyn tai välttävän arvosanan antoi vuonna 2008 12,4 %, vuonna 2009 8,5 %, vuonna 2010 8,1 % ja vuonna 2011 14,4 % vastanneista. Prosenttilukujen perusteella metsänomistajat ovat olleet keskimäärin täysin tyytymättömiä tai he ovat antaneet välttävän arvosanan noin joka 10. kaupassa.

Kysymystä numero 12 eli koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaidon arviointia tarkastellessa on nähtävissä, että taso pysyi keskiarvon perusteella lähellä kiitettävää eli hieman alle yhdeksässä. Keskihajonta liikkui 1,23:n ja 1,45:n välillä. Hylätyn tai välttävän arvosanan antoi vuonna 2008 6,2 %, vuonna 2009 1,7 %, vuonna 2010 5,7 % ja vuonna 2011 6,7 % vastanneista. Vuonna 2011 ei tullut yhtään hylättyä arvosanaa. Koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaitoon oltiin saatujen vastausten perusteella täysin tyytymättömiä tai välttävällä tasolla joka 20. kaupassa.

Kysymys numero 14 eli harvennustiheyteen tyytyväisyydessä on nähtävissä selvä parannus. Vuoden 2011 tulokset osoittavat, että tämän osalta on päästy jo lähelle kiitettävää tasoa. Keskihajonnan osalta vuonna 2010 on nähtävissä pieni nousu (1,64), mutta vuonna 2011 se on laskenut 1,07:ään. Vuonna 2008 saatiin vastaus kaikkiin palautteisiin, vuonna 2009 jätettiin tämä kysymys vastaamatta noin puolessa vastauksista (58/117), vuonna 2010 tyhjiä vastauksia oli noin puolet (66/123) ja vuonna 2011 tähän jätettiin vastaamatta yli puolessa palautteista (62/90). Päätehakuuleimikoiden osuus vaikuttaa luonnollisesti näihin tuloksiin. Saatujen palautteiden perusteella täysin tyytymättömiä ja hylätyn tai tyydyttävän arvosanan antaneita oli vuonna 2008 0,6 %, vuonna 2009 0,9 % ja vuonna 2010 4,9 %. Vuonna 2011 oli vain hyviä tai kiitettäviä arvosanoja.

Kysymystä numero 15 eli korjuun aiheuttamien runko- ja juuristovaurioiden palautteita tarkastellessa on nähtävissä parannusta. Keskiarvot nousivat tasaisesti hyvän ja tyydyttävän rajalta vuoteen 2011 mennessä lähelle kiitettävää arvosanaa. Keskihajonnat ovat myös hieman nousseet keskiarvon noustessa, mutta mitään hälyttävää ei ole nähtävissä. Keskihajonta on noussut 1,17:stä arvoon 1,54. Arvosanoja tarkemmin katsottaessa hylättyjä tai välttäviä arvosanoja annettiin vuonna 2008 3,4 %, vuonna 2009 1,7 %, vuonna 2010 1,6 % ja vuonna 2011 4,4 %.

Kysymyksessä numero 17 eli koko puukaupan onnistumista koneenkuljettajan tai met-surin toiminnan kannalta tarkastellessa voidaan palautteiden perusteella sanoa, että muutosta ei juuri ole havaittavissa. Keskiarvo liikkui hyvän ja kiitettävän puolessa välissä koko neljän vuoden ajan, eikä myöskään keskihajonnassa ole nähtävissä isoja heit-toja.



KUVIO 5. Perämeren tiimi, palvelupalautteet 2008-2011

8.2 Eri operaatioalueiden tulokset

Eri operaatioalueiden vertailu tehtiin irrottamalla palautteet koko aineistosta kyseessä olevan tähtiyriityksen toimintakuntien mukaan. Seuraavassa on esitetty tulokset neljän eri operaatioalueen saamista palautteista vuosien 2008 ja 2011 välillä.

Tuloksia tarkastelevan on hyvä tiedostaa, että operaatioalueiden välillä on, kuten jo aiemminkin on mainittu, isoja eroja vuosittaisissa puukauppojen määrissä ja tätä kautta se vaikuttaa tulosten muodostumiseen jo otannan määrittämisellä.

Harvest Logistic Oy

Harvest Logistic Oy toimii eteläisimpänä tähtiyrityksenä perämeren tiimin alueella.

Toiminta-alueena ovat Haukipudas, Hailuoto, Ii, Kempele, Kiiminki, Liminka, Lumijoki, Muhos, Oulu, Oulunsalo, Tyrnävä, Utajärvi, Yli-Ii ja Ylikiiminki.

Hakkuun aloituksesta ilmoittamisessa on Harvest Logistic Oy:n osalta nähtävissä lasku kiitettävän rajalta hyvän tasolle (Kuvio 6). Vuoden 2010 ja 2011 tulosten perusteella uuden toimintamallin aikana myös keskihajonta kasvoi arvoon 2.

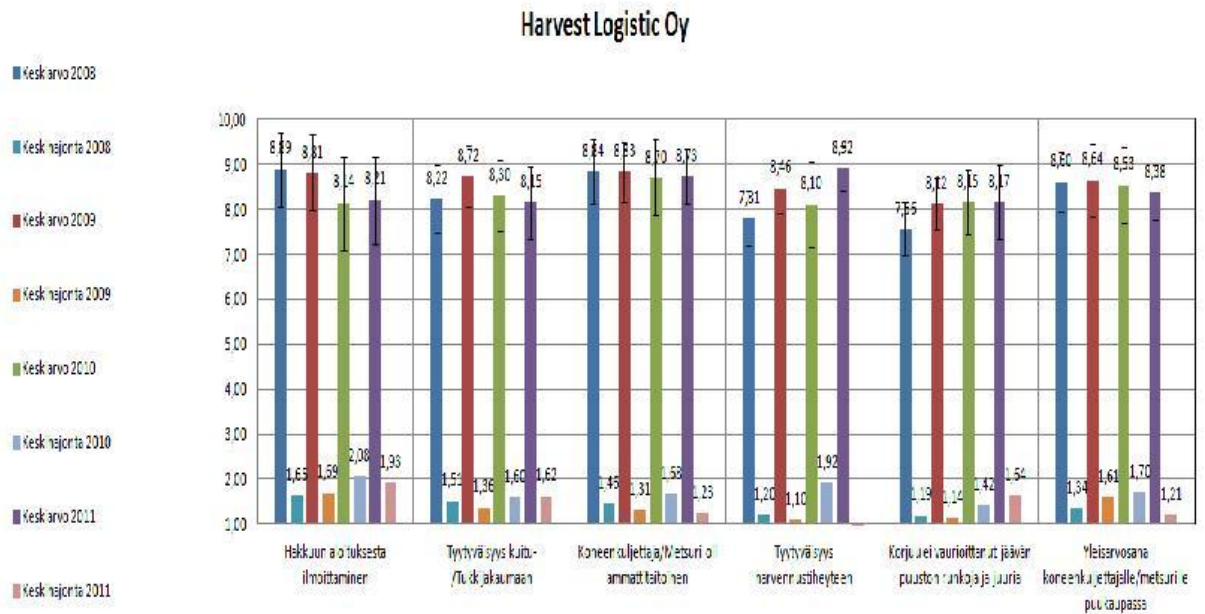
Tukki-/kuitujakaumaan tyytyväisyydessä on nähtävissä pysyminen tasolla hyvä. Keskihajonta kuitenkin hieman nousi uuden toimintamallin aikana.

Kysymykseen koneenkuljettajan/metsurin ammattitaidosta saatiin vastauksia arvosanalla hyvä, eikä tässä ole tapahtunut muutoksia keskiarvojen suhteen. Keskihajonnan osalta vuosi 2010 oli hieman enemmän hajontaa aiheuttanut tarkastelu vuosi.

Harvennustiheyteen tyytyväisyydessä on nähtävissä selkeä nousu hyvän tason alapuolelta lähelle kiitettävää. Tässäkin kysymyksessä on nähtävissä vuoden 2010 osalta huomattava poikkeama keskihajonnan suhteen.

Korjuuvaurioita koskevaan kysymykseen saatiin palautetta, josta on tarkasteluajanjakson aikana nähtävissä tasainen nousu hyvän alarajalta selkeästi hyvälle tasolle. Keskihajonta on kuitenkin noussut uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen ja se on kasvanut myös vuoden 2011 aikana (1,64).

Yleisarvosana metsurille tai koneenkuljettajalle pysyi hyvällä tasolla. Keskihajonnan osalta tässä on nähtävissä pienoinen nousu vuosien 2009 ja 2010 aikana, jolloin arvot ovat olleet 1,61 ja 1,70, mutta 2011 se on laskenut taas arvoon 1,21.



KUVIO 6. Harvest Logistic Oy, palvelupalautteet 2008–2011

Merilapin Pölkky Oy

Merilapin Pölkky Oy toimii pohjoisimpana Perämeren tiimin hankinta-alueella. Operaatioalue koostuu seuraavista kunnista: Kemi, Keminmaa, Simo, Tervola ja Tornio.

Kysymykseen hakkuun aloituksesta ilmoittaminen vastattiin tasaisesti keskiarvolla lähelle kiitettävää. Vuoden 2011 perusteella arvo on selkeästi jo yli kiitettävän rajan (Kuvio 7). Vuosi 2010 on tuonut eniten vaihtelua ja keskihajonnassa on nähtävissä selkeä nousu, mutta taas vuoden 2011 aikana se on lähtenyt laskuun.

Tyytyväisyys tukki-/kuitujakaumaan nousi tasaisesti hyvän rajalta lähemmäs kiitettävää koko tarkastelujakson ajan. Keskihajonta pysyi koko ajan reilusti alle 1,5:n.

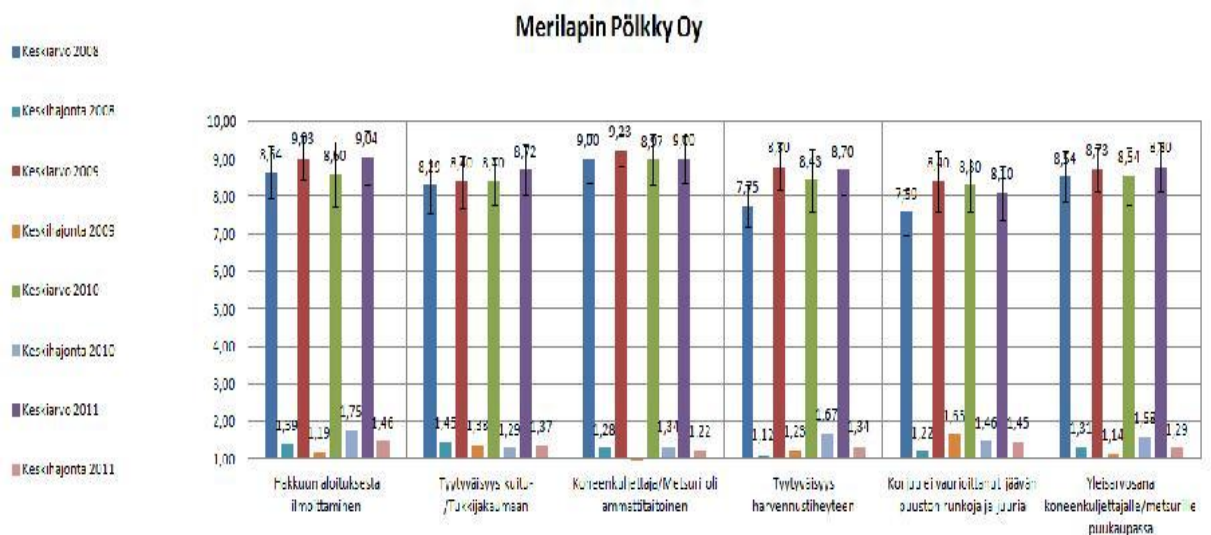
Koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaitoon saatiin vastauksia tasaisesti arvosanalla kiitettävä, mutta keskihajonnan osalta oli nähtävissä hieman poikkeavuuksia. Vuonna 2009 ei tullut yhtään arvosanaa alle hyvän ja vuonna 2010 niitä oli yksi kappale. Keskihajonnan osalta suunta on ollut keskiarvoon nähden hyvä, vaikkakin vuonna 2010 on

nähtävissä nousua (1,34) vuoden 2009 arvosta. Vuonna 2011 se oli taas laskussa ja arvo oli 1,22.

Harvennustiheyden tyytyväisyyttä tarkastellessa on nähtävissä nousujohteisuus arvostanasta hyvä lähelle kiitettävää. Keskihajonnan osalta vuosi 2010 toi pienen nousun (1,67), mutta vuonna 2011 on nähtävissä tasaisempaan suuntaa meneminen keskihajonnan ollessa 1,34.

Korjuuvaurioiden osalta metsänomistajat olivat tyytyväisiä arvostamalla hyvä koko tarkastelujakson ajan. Keskihajonnassa on pieni nousu vuoden 2009 tuloksissa, mutta uuden toimintamallin aikana hajonta on pysynyt arvojen 1,45 ja 1,46 välillä.

Kokonaisarvosana metsurin tai koneenkuljettajan onnistumisesta koko puukaupassa nousi lievästi koko tarkastelujakson ajan. Tyytyväisyys pysyi arvostanalla hyvä tasolla. Keskihajonnan osalta on nähtävissä nousu vuoden 2010 aikana arvoon 1,58, mutta vuoden 2011 lukua katsomalla nähdään arvon taas laskeneen (1,29).



KUVIO 7. Merilapin Pölkky Oy, palvelupalautteet 2008–2011

Pudasjärven Metsäpalvelu Oy

Pudasjärven Metsäpalvelu Oy on itäisin operaatioalue ja se toimii Pudasjärven ja Tai-
valkosken kunnissa. Tähtiyritys toimii siis kahden pinta-alaltaan ison kunnan alueella.

Tyytyväisyys hakkuun aloittamisesta ilmoittamiseen nousi keskiarvojen perusteella lie-
västi koko tarkastelujakson ajan, jolloin päästiin arvosanasta hyvä lähelle kiitettävää
tasoa (Kuvio 8). Keskihajonnan osalta on oltu vuonna 2008 arvossa 1,70. Laajavastui-
sen yrittäjyyden käyttöönoton vuonna 2010 se hieman laski (1,39), mutta vuoden 2011
palautteiden perusteella se taas nousi arvoon 1,65.

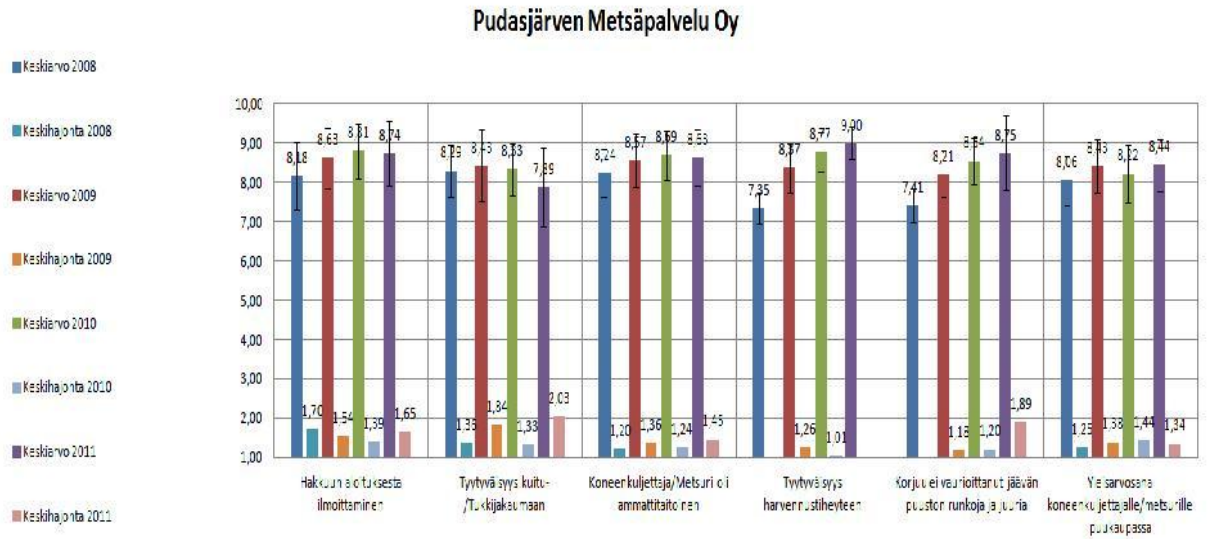
Tukki-/kuitujakaumaan tyytyväisyys hieman laski muutosvuoden 2010 jälkeen. Keski-
hajonnan osalta vuosi 2010 aiheutti vähän vaihtelua, mutta vuoden 2011 osalta arvosa-
noissa oli selkeästi enemmän vaihtelua arvon ollessa 2,03.

Tyytyväisyys koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaitoon hieman nousi koko neljän
vuoden ajan sen pysyessä hyvän tasolla. Keskihajonnan osalta pysyttiin aiempina vuo-
sina tasaisesti arvojen 1,20 ja 1,36 välillä, mutta vuoden 2011 aikana se kuitenkin nousi
arvoon 1,45.

Harvennustiheyteen tyytyväisyys nousi keskiarvojen osalta arvosanan hyvä alarajalta
kiitettävään arvosanaan. Tulosten perusteella keskihajonta osoittaa, että hajontaa ei ollut
juurikaan vuosina 2008 ja 2011, mutta vuosina 2009 ja 2010 oltiin arvojen 1,01 ja 1,26
välillä.

Tyytyväisyys mahdollisesti jääviin korjuuvaurioihin nousi keskiarvon perusteella selke-
ästi arvosanasta hyvä lähelle kiitettävää arvosanaa. Keskihajontaa tuli vuoden 2011 ai-
kana selvästi enemmän kuin muina vuosina. Vuonna 2008 hajontaa ei juuri ollut, vuon-
na 2009 se oli 1,18, vuonna 2010 1,20 ja vuonna 2011 1,89.

Metsurin tai koneenkuljettajan kokonaisarvosana puukaupasta pysyi tasaisena arvon
ollessa hyvällä tasolla. Myös keskihajonta oli tasaista arvojen vaihdellessa arvojen 1,25
ja 1,44 välillä.



KUVIO 8. Pudasjärven Metsäpalvelut Oy, palvelupalautteet 2008–2011

Roi-Metsä Oy

Roi-Metsä Oy urakoi kahden eri tiimin alueella, Lapin ja Perämeren tiimeissä. Perämeren tiimissä se toimii Ranuan kunnan alueella. Tämän operaatioalueen osalta palautteita on verrattain vähän eivätkä tulokset näin ole välttämättä vertailukelpoisia muihin operaatioalueisiin nähden. Ranuan osalta voidaan tarkastella toiminnan onnistumista hieman eri kannalta, koska urakointia tekevä tähtiyritys työskentelee kahdessa eri tiimissä.

Hakkuun aloittamisesta ilmoittaminen onnistui Roi-Metsä Oy:n toimesta erittäin vaihtelevasti jos sitä verrataan muihin tähtiyrityksiin. Vuosina 2008 ja 2009 oltiin hyvällä tai kiitettävällä tasolla, mutta vuoden 2010 perusteella ilmoittaminen oli osittain puutteellista (Kuvio 9). Vuoden 2011 palautteiden perusteella siitä ilmoitettiin aina ajallaan arvosanan ollessa korkein mahdollinen, joten hajontaa ei ole. Keskihajonta on vuonna 2010 ollut suuri. Kauppoja on ollut vähän ja kolmen kaupan osalta korjuun aloituksesta ilmoittamisessa on palautteiden perusteella täysin epäonnistuttu. Muiden tehtyjen kauppojen arvosanat ovat olleet pääosin kiitettäviä, kuitenkin vähintään hyviä.

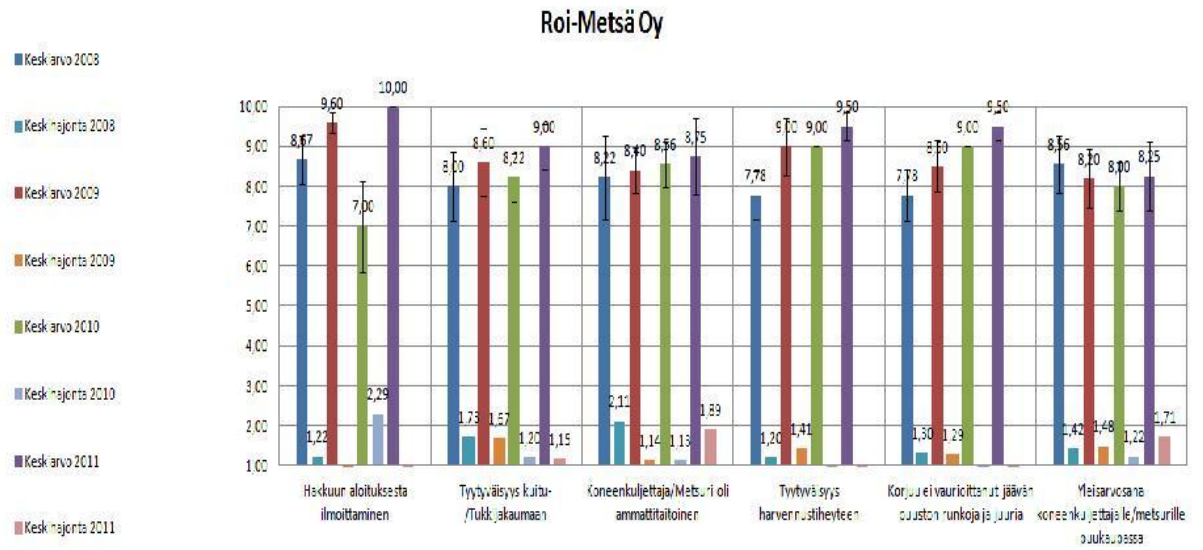
Tyytyväisyys kuitu-/tukkijakaumaan nousi keskiarvon perusteella arvosta hyvä arvoon kiitettävä. Keskihajonta oli vuosina 2008 (1,73) ja 2009 (1,67) selvästi suurempi kuin vuosina 2010 (1,20) ja 2011 (1,15).

Tyytyväisyys koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaitoon pysyi tasolla hyvä ja se nousi tasaisesti lähelle kiitettävän rajaa. Keskihajonnat liikkuvat vuoteen 2010 arvojen 2,11 ja 1,13 välillä, koko ajan laskien. Vuoden 2011 palautteissa oli kuitenkin hajontaa reilusti enemmän kuin vuonna 2010 (1,89).

Harvennustiheyteen tyytyväisyys nousi selvästi vuoden 2008 arvosta hyvä vuoden 2011 arvoon kiitettävä. Tyytyväisyys on ollut arvossa kiitettävä jo vuodesta 2009 lähtien. Merkittävää hajontaa tuloksissa on ollut vain vuosina 2008 ja 2009.

Tyytyväisyys mahdollisesti jääviin korjuuvaurioihin nousi koko tarkasteluajanjakson. Vuoden 2008 arvosanasta hyvä on selvä nousu vuoden 2010 kiitettävälle tasolle. Vuoden 2011 aikana on lisäksi nähtävissä pienoinen nousu kiitettävän rajalta lähelle kiitettävän arvosanan ylärajaa.

Metsurin tai koneenkuljettajan kokonaisarvosana puukaupasta liikkui hyvän ylärajalta hyvän keskitasolle. Keskihajonnan osalta arvot ovat liikkuneet arvojen 1,22 ja 1,71 välillä. Vuoden 2011 keskihajonta (1,71) on kuitenkin selvästi suurempi kuin siirtymävuo- den 2010 (1,22).



KUVIO 9. Roi-Metsä Oy, palvelupalautteet 2008–2011

9 POHDINTA

9.1 Koko Perämeren tiimi

Kokonaisuutta ajatellen haastatteluaineiston kattavuus ja vuosivaihtelut tuovat haasteita tulosten tulkitsemiseen. Vuositasolla saadut palautteet soittokannan määrään nähden vaihtelevat laajasti välillä 17,3 % ja 53,3 %. Myös puukauppojen määrissä ja hakkuutapajakaumissa on eroja. Haastattelutapa on kaikissa saaduissa vastauksissa sama, joten tämä ei muuta aineiston merkitsevyyttä. Koko käytetyn aineiston osalta voitaneen todeta, että koko tiimin tasolta saadut tulokset ovat kohtuullisen hyvin toimintojen onnistumisen tasoa kuvaavia.

Saatujen palautteiden osalta voidaan todeta, että Perämeren tiimissä onnistuttiin toiminoissa tarkasteluajanjaksolla varsin hyvin. Laajavastuiseen yrittäjyyteen siirtyminen on tuonut jonkin verran muutoksia palautteeseen, mutta tiimitasolla ei ole nähtävissä mitään hälyttävää. Pääosin arvosanat pysyivät samalla tasolla, kuin ennen laajavastuista yrittäjyyttäkin. Joillain osa-alueilla tuli selkeää parannusta. Arvosanojen perusteella on noustu osittain kiitettävällekin tasolle.

Palvelupalautteen vapaammin vastattavissa olevien kysymysten tutkimisen perusteella voitaneen sanoa, että numeroarvioinnilla saadaan tasaisempaa ja paikkaansa pitävämpää palautetta, kun subjektiivisille näkemyksille ei ole niin paljon tilaa. Tarkastelussa käytiin läpi puhelinhaastattelu aineiston ja e-Metsä-palvelun kautta annetut vastaukset. Vapaamuotoisista, metsänomistajien itse muotoilemista vastauksista on nähtävissä jonkin asteista tiedon puutetta, vaikkakin asiakas on lähtökohtaisesti aina oikeassa. Johtuuko tämä sitten kauppatilanteessa esille tulemattomista asioista, kaupan edetessä muuttuneista asioista, yrittäjien toiminnan puutteellisuudesta, näkemys eroista vai mistä, sitä ei voi varmaksi sanoa. Vastauksista on kuitenkin nähtävissä myös todella positiivisia palautteita. Perustelut vaihtelevat todella laajoista vastauksista hyvin heikoin perustein annettuihin ilmauksiin.

Hakkuiden aloittamisesta ilmoittamisessa oli laajavastuuisen yrittäjyyden käyttöönotto-vuonna nähtävissä muutosta huonompaan suuntaan, mutta toiminnan vakiinnuttua tilanne hieman parantui. Olisikohan tiedonkulussa ollut toimintamallin käyttöönottovuonna hieman enemmän puutteita. Yrittäjien käsitykset ovat voineet myös vaihdella siitä, että kenen velvollisuus on ilmoittaa metsänomistajalle puunkorjuun aloittamisesta. Arvosanat kuitenkin pysyivät koko tarkasteluajanjakson keskiarvossa hyvä. Tässä lienee vielä tarkennettavaa kaikille puunhankintaan osallistuville.

Kuitu- ja tukkijakauman osalta pysyttiin hyvällä tasolla, mutta vuoden 2011 ajalta palautteissa oli nähtävissä enemmän hajontaa. Koneenkuljettajien ammattitaitoon oltiin tyytyväisiä koko tarkasteluajanjakson. Siirtymävuonna oli jonkin verran hajontaa ja kaikki ei ilmeisesti mennyt aivan toivotulla tavalla. Tilanne kuitenkin selvästi parantui toimintojen vakiinnuttua. Puunkorjuussa tullut ainespuukertymä ja tukkien suhde kuitupuun määrään ei pitäisi olla kiinni yrittäjämallin muutoksesta, koska hankintaesimies on aiemminkin arvioinut kertyvän puumäärän.

Harvennustiheyden osalta tähtiyrittäjien käyttöönotto näyttäisi vaikuttaneen palautteisiin positiivisesti ja keskiarvon perusteella tilanne muuttui vain parempaan suuntaan toimintojen vakiinnuttua. Siirtymävuonna oli nähtävissä enemmän hajontaa, mutta toimintojen vakiinnuttua arvosanajakauma selvästi tasottui. Yrittäjien toimintaan oltiin siis tyytyväisiä, vieläpä nousujohteisesti. Lopullisiin tuloksiin voi vaikuttaa se, että vuodelta 2008 tähän kysymykseen saatiin koko tiimiä koskien vastaukset kaikista kyselyistä, kun taas kolmena viimeisenä vuonna vastausprosentti oli karkeasti 50 % tai hieman sen alapuolella.

Tyytyväisyys runko- ja juuristovaurioiden määrään keskiarvojen perusteella nousi, mutta vastausten hajonta kasvoi tasaisesti tähtiyrittäjien käyttöönoton ja toimintojen vakiintumisen ajan. Vastauksien osalta ei ole nähtävissä kuin muutama vastaus arvosanalla 1 ja muutamia vastauksia arvosanojen kaksi ja kuusi välillä. Haastatteluvaiheessa lienee tullut hieman epäselvyyttä arvosteluasteikon sisäistämisessä. Arvosanoja 1, 2, 3, 4, 5 ja 6 on annettu vuonna 2008 0,7 %, vuonna 2009 10,2 %, vuonna 2010 13,8 % ja vuonna 2011 4,4 % vastauksista. Tyytyväisyys korjuuvaurioihin jätettiin (päätehakkuiden takia) vuonna 2009 kokonaan vastaamatta hieman yli puolessa (58/117) palautteista, 2010 puolessa (66/123) palautteista ja vuonna 2011 yli puolessa (62/90) palautteista.

Koneenkuljettajien tai metsurien onnistuminen koko puukaupassa pysyi arvosanojen perusteella erittäin tasaisena koko tarkasteluajanjakson. Vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa siirtymävuonna, mutta toimintojen vakiinnuttua arvosanajakauma taas selvästi tasoittui. Tämän perusteella metsänomistajat olivat varsin tyytyväisiä tähtiyrittäjien koneenkuljettajien toimintaan koko puukaupassa.

9.2 Eri operaatioalueilla onnistuminen

Operaatio- ja tähtiyrittäjätasolle mentäessä oli nähtävissä selkeämpiä eroja tyytyväisyyden tasossa, etenkin keskihajontojen suhteen oli isoja heittoja. Selvityksen perusteella voitaneen sanoa, että tiettyjen tähtiyrittäjien kohdalla epäonnistuttiin etenkin siirtymävuonna useammin ja joittenkin yritysten kohdalla voitaneen puhua jopa tasaisesta toimintojen kehittymisestä. Siirtymävuonna yksittäisten kysymysten perusteella huonompia palautteita saaneet tähtiyrittäjät saivat kuitenkin pääosin parempaa palautetta vuodelta 2011, joten toimintojen vakiintumisen kautta tilanne parantui. Tämä ei kerro aivan koko totuutta, sillä joittenkin kysymysten osalta vuosi 2011 aiheutti kasvua keskihajontaan. Eri tähtiyrittäjien arvosanoista muodostuneita tuloksia ei pidä kuitenkaan painottaa liikaa, koska huonompia palautteita saaneet operaatioalueet ovat juurikin vähäisempiä hakuumääriä tekeviä, joten haastatteluotannon määräytyminen vaikuttaa tähän. Tämä asia pitäisi tutkia tarkemmin, koska muutaman vastauksen perusteella ei tule määrittellä kokonaisuuden onnistumista erikoisen hyväksi tai huonoksi.

Hakkuun aloituksesta ilmoittamisessa oli siirtymävuonna isoimpia poikkeamia eri tähtiyritysten tulosten välillä, mutta tämän osalta tilanne selkeästi parantui vuoden 2011 aikana. Otannan määräytyminen huomioiden voitaneen sanoa, että joillakin tähtiyrityksillä oli yksittäisiä puutteita hakkuun aloituksesta metsänomistajille ilmoittamisessa. Tämän kysymyksen osalta voidaan tulosta pitää suhteellisen luotettavana, koska vastauksiin ei vaikuttanut otannan määräytymisen ja hakkuutapojen suhde.

Tyytyväisyys tukki- ja kuitujakaumaan pysyi kohtuullisen tasaisena lähes kaikilla operaatioalueilla. Siirtymävuonna ja etenkin vuonna 2011 tuli joillakin operaatioalueilla poikkeamia tyytyväisyyteen, etenkin keskihajonta-arvoja katsoessa tämän huomaa. Kauppojen määrien ollessa vähäinen, tämä laaja arvosanojen kirjo laskee tietysti myös keskiarvoa. Tähänkin kysymyksen osalta voidaan sanoa, että tulokset ovat kuitenkin varsin paikkaansa pitäviä, koska vastauksia tuli suhteellisen tasaisesti kaikille tähtiyrityksille.

Tyytyväisyys koneenkuljettajan/metsurin ammattitaitoon pysyi keskiarvojen perusteella joko pääosin hyvällä tasolla tai se oli nousujohteinen. Laajavastuuisen yrittäjyyden käytännön jo vakiinnuttua yhden tähtiyrityksen alueella keskihajontaan kuitenkin tuli selvää nousua. Tästä voidaan päätellä, että kaikki korjuutyöt eivät ole onnistuneet halutulla tavalla. Tulee kuitenkin huomioida, että vähäinen vastausmäärä aiheuttaa keskihajontaan selvän nousun, vaikka palautteissa ei olisikaan todella huonoja arvosanoja.

Harvennustiheyteen tyytyväisyys oli kaikkien tähtiyritysten alueella joko tasaisesti hyvää tai selkeästi nousujohteista. Keskihajontoja tarkastellessa siirtymävuonna oli nähtävissä suurempaa hajontaa, mutta tämä parantui vuoden 2011 aikana. Ainakin vuoden 2011 tuloksia voidaan keskiarvon puolesta pitää varsin kuvaavina, koska yksittäisten arvosanojen perusteella palautearvosanat olivat kaikkien tähtiyritysten kohdalla vähintään hyviä.

Tyytyväisyys korjuusta aiheutuviin runko- ja juuristovaurioihin pysyi keskiarvojen perusteella hyvänä tai siihen tuli selvää nousua aina kiitettävälle tasolle. Keskihajontojen perusteella on kuitenkin nähtävissä, että vuosi 2011 oli osalla tähtiyrityksistä selkeästi enemmän vaihtelua tuonut tarkasteluajanjakso. Vuoden 2011 keskihajonnan osalta voi-

daan todeta, että kahta arvosanaa lukuun ottamatta kaikki tähtiyritysten yksittäiset arvosanat olivat vähintään hyviä. Kaksi muuta arvosanaa olivat tyydyttäviä.

Yleisarvosana koneenkuljettajalle/metsurille puukaupassa pysyi koko tarkastelujakson ajan kohtuullisen tasaisesti hyvänä. Siirtymävuosi toi lähes kaikilla alueilla jonkin verran enemmän vaihtelua arvosanoihin, mutta tässäkin tilanne korjautui vuoden 2011 aikana. Kuitenkin yhden tähtiyrityksen alueella oli nähtävissä enemmän tyytyväisyysvaihtelua vuoden 2011 ajalta. Tämä keskihajonnan nousu johtuu palautteiden määrästä, ei niinkään toiminnassa onnistumisen suuresta vaihtelevuudesta, koska palaute arvosanat ovat olleet välillä 6-8.

10 KEHITYSIDEOITA PALAUTTEENANNON PARANTAMISEKSI

10.1 Stora Enson palautteen keräämisestä ja käyttämisestä yleisesti

Nykyisin puukaupan palvelu-palautteita kerätään joko suoraan eMetsä-palvelun avulla tai ulkopuolisen Protone Contact-Centerin tekemillä puhelinhaastatteluilla. Palauteaineisto muodostuu käytännössä kokonaan puhelinhaastatteluista. Esimerkiksi ajalta 1.1.2011–19.4.2012 saatiin koko Suomen alueelta metsänomistajien eMetsä-palvelun kautta omatoimisesti annettuja palautteita vain noin 40 kappaletta. Puhelinhaastattelut ulkopuolisen tahon tekemänä on katsottu toimivaksi tavaksi kerätä palautetta ja sitä aiotaan käyttää myös jatkossa. (Simonen, 2012) Soittokanta määräytyy siis Stora Ensolta tulevien puukaupan tehneiden metsänomistajien yhteystietojen perusteella. Tilastojen valossa on nähtävissä se tosiasia, että läheskään kaikkia puukaupan tehneitä ei saada haastateltua tai heiltä ei saada palautetta muuten, esimerkiksi eMetsä-sovelluksen kautta. Tavoittamattomissa metsänomistajissa olisi siis huomattava potentiaali kehittää toimintaa.

Nykyisillä järjestelmillä pystyttäisiin ottamaan irti huomattavasti enemmän jos epäkohditiin tai negatiiviseen palautteeseen tartuttaisiin erilaisten hälytys-toimintojen avulla. Protone Contact-Centerin vuoropäällikkö kommentoi asiaa seuraavasti. ”*Vaikka palautetta kerätään paljon, sitä hyödynnetään valitettavan harvoin siihen potentiaaliin, joka nykyisen teknologian avulla on ollut jo pitkään mahdollista. Jotkin järjestelmiä toimittavat tahot ovat vieneet tällaisen jo erittäin pitkälle jalostetuiksi tuotteiksi, jotka arvioivat sosiaalisen median ilmapiiriä. Puhelinhaastatteluina tehtävissä palautteen keräyksissä nämä triggerit eli hälytystoiminnot olisivat ehdottoman hyvä lisä osana järjestelmiä*” (Juntumaa, A. 2012.) Hänen näkemystään voitaneen pitää alan huippu ammattilaisen mietintänä, koska tällaisen tahon edustajat tekevät asiakastutkimusta hyvin monissa yhteyksissä.

Soittokantojen muodostamisessa on havaittavissa tilastollisessa mielessä systemaattinen epäkohta. Puukauppoja tekevät metsänomistajat tekevät yksittäisissä puukaupoissa luonnollisesti sekä pelkkiä päätehakkuita, pelkkiä kasvatushakkuita tai molempia samalla kertaa. Palautteen keräämisen soittokantoja määritettäessä näitten osuuksia ei kuiten-

kaan mitenkään erotella. Kaikilta puukaupan tehneiltä ja otantaan osuneilta metsänomistajilta kysytään samat 18 kysymystä. Metsänomistaja jättää vastaamatta häntä koskevaan kysymykseen, joten tässä kohtaa voisi olla kehittämisen paikka. Harvennus- ja päätehakkuun tehneet metsänomistajat tulisi siis eritellä otannan määrittämissä vaiheissa ja heiltä tulisi ehkä kysyä palautetta erillisillä palautelomakkeilla. Nykyisellä tavalla toteutettuna voi joissakin tapauksissa olla vaikutusta saatuun kokonaispalautteeseen, koska metsänomistajan yksittäiset kokemukset esimerkiksi koneenkuljettajan käytöksestä voivat vaikuttaa koko palautteen tasoon. Eniten tämä vaikuttaa tilastolliseen tulosten merkitsevyyteen. Pidemmässä asiakkuus suhteissa tällä ei tietenkään ole niin suurta vaikutusta. Kaikessa toiminnassa arvostellaan toimintoja, jotka ovat Stora Enso Oyj Metsän nimissä tehtyjä.

10.2 Asiakastyytyväisyys ja palautteen kerääminen

Palautteenannon kehittämistä mietittäessä on huomioitava, että metsänomistajien tietotaso vaihtelee laajasti ja palautteen keräämisessä käytettävät kysymykset on muotoiltu alan ammattilaisten toimesta. Isona kysymyksenä voisi ehkä pitää sitä, että miten yhtiön näkemykset saadaan sovitettua yhteen metsänomistajien näkemyksien kanssa. Saatavaan palautteeseen voi vaikuttaa muun muassa se, että osa puukaupan tehneistä ei ehkä käy koko puukaupan aikana metsässään ollenkaan ja osa saattaa vastata palautteisiin ilman syvällisempää pohdintaa, koska palautteenanto ei jostain syystä kiinnosta.

Metsänomistajien palautteenantoon suhtautumiseen voisi soveltaa yleisiä asiakastyytyväisyyteen liittyviä asioita. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, koska jokaisen menetetyn asiakkaan korvaamiseksi on tehtävä erittäin paljon työtä. Lisäksi tyytyväisyyden selvittäminen on samalla myös yrityksen markkinointia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan ja haastatteluja tehdään siksi, että yrityksen laatu järjestelmä näin vaatii. Jos palautejärjestelmä ei tuo haluttua palautetta, toimintoja ei pystytä tämän takia kehittämään tai saatu palaute ei aiheuta minkäänlaisia toimenpiteitä, resurssit menee tällöin oletettavasti hukkaan.

Palautteen käsittelyn ajankohtaisuus on myös merkittävä asia. Palautteen keräämisen ja palautteiden analysoinnin välillä menee monesti erittäin pitkä aika, eikä negatiivista

palautetta saada kohdennettua riittävällä nopeudella itse ongelman tai epäkohdan aiheuttajaan. Jos palauteaineisto käsitellään esimerkiksi puolen vuoden kuluttua epäkohdan tapahtumisesta, asiakas ehtii tällä välin kertoa asioista ympärilleen ja oletettavasti myös tehdä päätöksiä uuden kauppakumppanin hankkimiseksi.

Tämän selvitystyön perusteella voisi olla aiheellista nopeuttaa palautteiden käsittelyä. Myös eri osapuolia tulisi haastatella, jotta ongelmiin saataisiin riittävällä tasolla ratkaisuja tai mahdollisesti korjattua väärinkäsityksistä aiheutuneet arvosanat.

Stora Enson metsäkoneen kuljettajille suunnatussa palautejärjestelmäosiossa kysytään toimintojen onnistumista hankintaesimiehen toimesta sekä koneenkuljettajan näkemystä omasta onnistumisesta korjuu kohteilla. Käytännössä tämä on toteutettu kahdella eri kyselyllä. Voisi olla aiheellista pystyä vertailemaan eri käyttäjätasojen antamien palautteiden sisältöä, paikkaansa pitävyyttä ja kytkeytyneisyyttä toisiinsa. Tämä edellyttäisi palautejärjestelmän täydellistä muutosta.

10.3 Työssä käsiteltyjen palautekysymysten kehittämisen näkökulmia

Kysymyksessä numero kaksi eli hakkuun aloittamisesta ajallaan ilmoittaminen ei liene epäselvyyttä metsänomistajille. Asia joko hoidetaan, se yritetään hoitaa, mutta metsänomistajaan ei syystä tai toisesta saada yhteyttä tai asia jätetään kokonaan hoitamatta. Hankintaesimiehen tehtäväksi jää asian tärkeyden painottaminen, yhteistyössä koneurakoitsijoiden kanssa.

Kysymyksessä numero kuusi eli tyytyväisyys kuitu-/tukkijakaumaan lienee eniten tyytyväisyyspoikkeaman mahdollisuutta, koska tietotaso puuston mahdollisista piilevistä vaurioista ja katkonnan kannattavuudesta ei aina noudattele samaa linjaa hankintaesimiehen ja metsänomistajan näkökulmasta katsottuna. Pystyissä olevan puuston läpikäynti ja arvioidun puutavaralajijakauman selvittäminen metsänomistajalle ovat osa ammattimaista hankintaesimiehen työskentelyä. Hakkuukoneen kuljettaja on puolestaan sitoutunut tekemään korjuutyötä yhtiön mitta- ja laatuvaatimusten mukaisesti, leimikkopaketin sisältämien ostettujen puutavaralajien puitteissa. Kysymyksen uudelleen muotoilulla ei varmaankaan saataisi muutosta aikaan, mutta asiaa kysymyksen yhteydessä hieman aukaisemalla tähän voisi tulla vähemmän subjektiivisia tai jopa väärin perustein annet-

tuja vastauksia. Kysymyksen yhteyteen voisi liittää taustakysymyksen, jonka avulla selvitetäisiin vastauksen subjektiivisuuden taso. Toisin sanoen metsänomistajalta voitaisiin kysyä, että ymmärtääkö hän todella mistä kysymyksessä on kyse tai että onko hän ylipäänsä käynyt kaupan kohteena olleella leimikolla.

Kysymys numero 12 eli koneenkuljettajan tai metsurin ammattitaitoon tyytyväisyys on aika laajasti muotoiltu. Toisaalta tällainen kysymyksen muotoilu antaa mahdollisuuden saada nopea vastaus kokonaisuuden arvioimiseksi. Koneenkuljettajan ammattitaito voi eri ihmisten ajattelemana tarkoittaa hyvinkin vaihtelevia asioita. Kysymys numero 17 voidaan ymmärtää samoin kuin tämäkin kysymys, joten näistä toisen kysymyksen uudelleen muotoilu voisi olla kannattavaa. Metsänomistaja on tavallisesti joko tyytyväinen tai joku epäkohta tai hyvin mennyt asia joko vaikuttaa kokonaisarvosanaa muita asioita enemmän, tai se on vain osa kokonaisuutta.

Kysymys numero 14 eli tyytyväisyys harvennustiheyteen on myös helposti laajaan arviointi vaihteluun ja subjektiivisiin vastauksiin johtava. Harvennustiheys määritellään tiettyjen, laskennallisten taulukoiden pohjalta. Tässä kohtaa tulee helposti esille näkemyseroja, mitkä johtuvat yleensä asioiden puutteellisista tietotasosta tai puutteellisista puustotunnusten mittaamisesta. Mittauksilla on kuitenkin selkeästi osoitettavissa jäävän puuston tilanne. Kysymykseen yhteyteen voisi liittää perusteluja asioiden selventämiseksi. Tähän kysymykseen voisi käyttää samanlaista taustatietojen lisäkysymystä, kuin kysymykseen tukki-/kuitujakaumastakin.

Kysymys numero 15 eli tyytyväisyys korjuusta aiheutuneisiin runko- ja juuristovaurioihin on selkeä ja sitä ei voitane ymmärtää kovin helposti väärin. Runko- ja juuristovaurioiden määrittämisessä on ongelmana ehkä se, että kuka tekee määrittäksen. Onko määrittäjänä ehkä puutteelliset tiedot omaava metsänomistaja, hyvän tietotason omaava metsänomistaja vai yhtiön edustaja. Korjuun laadun määrittämiseen on olemassa selkeä ohjeistus, jonka avulla pystytään määrittämään ollaanko hyväksytyissä rajoissa vai ei. Nämäkään eivät kuitenkaan välttämättä aina anna metsänomistajaa tyydyttävää ratkaisua. Lisäksi tulee huomioida, että tietyillä alueilla on isompi riski juuristovaurioista tai korjuussa runkoihin tulleista jäljistä johtuviin seuraamuksiin, joten myös alueellisia näkemyseroja voi olla. Tähän kysymykseen voisi käyttää samanlaista taustatietojen lisäky-

symystä, kuin kysymyksiin tukki- /kuitujakaumasta ja harvennustiheyteen tyytyväisyydestä.

10.4 Kokonaan uudenlainen tapa kerätä puukaupan palvelupalautetta

Erilainen ratkaisu kerätä puukaupan palvelu-palautetta voisi olla Stora Enson toimesta jo myytäväksi tuotteeksi tehty älykäs lääkepakkaus. Yksi älykästä tekniikkaa hyödyntävä toteutus on Stora Enso Pharma DDSi-lääkepakkaus (Liite 6). Tällaista jo olemassa olevaa tekniikkaa hyväksikäyttäen voitaisiin tehdä *vastauspahvi*, joka olisi muokattu puukaupan palvelupalautelomakkeen muotoon. Palautteen keräämistä tämän tyyppisellä ratkaisulla on jo kokeiltu muutamissa Stora Enso Oyj Metsän asiakastapahtumissa (Simonen, 2012.)

Palautteen kerääminen voitaisiin sisällyttää osaksi puukauppaa. Esimerkiksi mittausto-
distuksen allekirjoituksen yhteydessä tehtävä, älykästä vastauslomaketta hyväksi käyt-
tävää haastattelua ei varmaankaan olisi mahdollista toteutettava. Metsänomistaja voisi kah-
vikupin äärellä painella *vastauspahville* painettujen vastausvaihtoehtojen mukaan, että
miten missäkin on onnistuttu. Mahdollisesti epäselvissä kysymyksissä olisi mahdollista
täydentää metsänomistajan tietotason hankintaesimiehen ollessa nopean tiedon tai asioi-
den selvennyksen lähteenä. Koska metsänomistajan antamia vastauksia ei näkisi heti,
metsänomistaja antaisi oletettavasti rehellisen ja suoran palautteen, eikä esimerkiksi
henkilökohtaisista syistä johtuvia vastauspoikkeamia tulisi. Jos puukauppa tehtäisiin
vain puhelimen välityksellä, *vastauspahvin* ja palautuskuoren voisi laittaa metsänomis-
tajalle postitse tai metsänomistajaa voisi ohjeistaa antamaan palautetta suoraan eMetsä-
palvelun kautta.

Tällainen palautteenkeräämistapa tietysti veisi hankintaesimiehen aikaa, mutta näin voi-
taisiin saada suora ja nopea palaute onnistumisen tasosta ja samalla voisi vielä keskus-
tella mahdollisista muista markkinoitavista tuotteista ja -palveluista. Tällä tavalla toteu-
tettuna haastattelut kattaisivat varmasti isomman osan metsänomistajista, kuin mitä ny-
kyisillä menetelmillä saadaan haastateltua. Lisäksi saatujen palautteiden käsittely tapah-
tuisi automaattisesti jo olemassa olevan, hieman nykyisestään muokatun tietokoneoh-
jelman ja valmiiksi kehitettyjen tiedonsiirtolaitteistojen avulla. Metsänomistajan antama

palaute voitaisiin liittää osaksi eMetsä-palvelua, joten vastaukset olisivat esimerkiksi kotikoneelta tarkistettavissa ja mahdollisten virhepainallusten tai mielipiteiden muuttumisten takia myös muutettavissa. Palautteen keräämisen käsittelyyn saataisiin haluttua nopeutta ja epäkohtiin reagoitukykyä.

Lomakkeen suunnittelu ja käytännön toteutus veisivät luonnollisesti paljon resursseja ja rahaa. Tämä olisi kuitenkin täysin uutta, niin sanottua Re think-toimintaa, koska *vastuspahvi* olisi älykäs tuote, joka tehtäisiin metsänomistajien myymästä raaka-aineesta sekä muutamista muista komponenteista, mutta se olisi kuitenkin kokonaan uusiutuvaa materiaalia. Lisäksi metsänomistaja näkisi konkreettisesti jotain uutta ja erilaista metsäteollisuuden kehitystyötä. Jos toteutus toimisi riittävällä tasolla, voitaisiin palautteenantoon saada haluttua muutosta ja haastatteluiden kustannustehokkuutta voitaisiin mahdollisesti jopa parantaa.

11 LÄHTEET

Ala-Fossi, A. Sikanen, L. Asikainen, A. 2004. Metlan työraportti: Alueyrittäjyyden asenneilmasto ja valmiudet Metsäliitto Osuuskunnan Kaakkois-Suomen hankinta-alueella. Luettu 29.04.2012.

www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp004.pdf

Asikainen, A. Leskinen, L. ym. 2009. Metlan työraportti, Metsäkonesektorin nykytila ja tulevaisuus. Luettu 27.04.2012

<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2009/mwp125.htm>

Hakonen, V. korjuupäällikkö. Metsäliitto Puunhankinta, Tampereen piiri. 2012. Haastattelu 12.04.2012. Haastattelija Karjalainen, T. Tampere.

Heikkilä T, 2008 Tilastollinen Tutkimus, 7. Uusittu painos, Helsinki: Edita

Hellström, E. 2009. Päättäjien Metsä Akatemia. Iisalmi: Painotalo Seiska Oy

Ijäs, E. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Juntumaa, A. vuoropäällikkö. Vakka-Suomen Puhelin Oy/ Protone Contact-Center. 2012. Haastattelu 26.03.2012. Haastattelija Karjalainen, T. Oulu.

Jäppinen, J-P. Seppälä, J. Salo, J. 2004. Ekosysteemilähestymistapa biodiversiteetin suojelussa, hoidossa ja kestävässä käytössä. Ympäristöministeriö. Helsinki.

<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=26135&lan=fi>

Kanninen, K. 1999. Metsäteknologia muuttuvassa metsätaloudessa. Lahti: Esa Print Oy

Klemetti, J-P. hankintapäällikkö. UPM Metsä Kajaani. 2012. Haastattelu 17.04.2012. Haastattelija Karjalainen, T. Oulu.

Koivisto, J. koneyrittäjä/metsäkoneenkuljettaja. Koneurakointi Koivistot Oy. Keminmaa. 2012. Haastattelu 20.08.2011. Haastattelija Karjalainen, T. Tervola.

Korjuun suunnittelu- ja toteutusopas, Metsäteho, 2005. Luettu 10.04.2012.

http://www.metsateho.fi/files/metsateho/Opas/Korjuun_suunnittelu_ja_toteutus_ver02.pdf

Kukkola, P. 2012. Tietojärjestelmävastaava. Metsähallituksen tietojärjestelmät. Vierailijaluento 01.02.2012. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Kärhä, K. & Tammiruusu, V. 2003. Metsänomistajien puukauppatyytyväisyys ja siitä viestiminen, Metsätieteen aikakauskirja 4/2003: 465–486. Luettu 25.04.2012

www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff03/ff034465.pdf

Metlan uutiskirje 17.02.2012. Luettu 01.05.2012

www.metla.fi/uutiskirje/metsatalous-ja-yhteiskunta/2012-01/uutinen-1.htm

Metsähallituksen urakointi kuvaukset 2012. Luettu 25.03.2012.
www.metsa.fi/SIVUSTOT/METSA/FI/METSATALOUS/URAKOINTI/TARJOUSKILPAILUT/Sivut/Tarjouskilpailut.aspx

Metsätehon Puuhuolto-opas 2010. Luettu 20.03.2012
www.metsateho.fi/files/metsateho/korjuun_suunnittelu/start.html

Nevantausta, T. 2012. hankintaesimies. Koskinen Oy:n tietojärjestelmät. Vierailijaluento 25.01.2012. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Rekilä, M. 2008. Laajavastuinen urakointimalli Suomen puunhankinnassa, Helsingin Yliopisto, Metsätieteenlaitos. Pro gradu-tutkielma.

Rekilä, M. Räsänen, T. 2008. Metsätehon tulosalvosarja. Luettu 10.04.2012.

www.metsateho.fi/files/metsateho/Tulosalvosarja/Tulosalvosarja_2008_05_Laajavastuinen_yrittajyys_puunhankinnassa_tr.pdf

Rummukainen, A. Heikkilä, J. ym. 2003. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja, Puunhankinnan tienviitat - Tutkimustarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy

Räsänen, V. hankintaesimies, UPM Metsä, Taivalkoski 2012. Haastattelu 16.04.2012. Haastattelija Karjalainen, T. Oulu.

Simonen, M. Markkinointipäällikkö. Stora Enso Oyj Metsä. 2012 Haastattelu 27.04.2012. Haastattelija Karjalainen, T. Oulu.

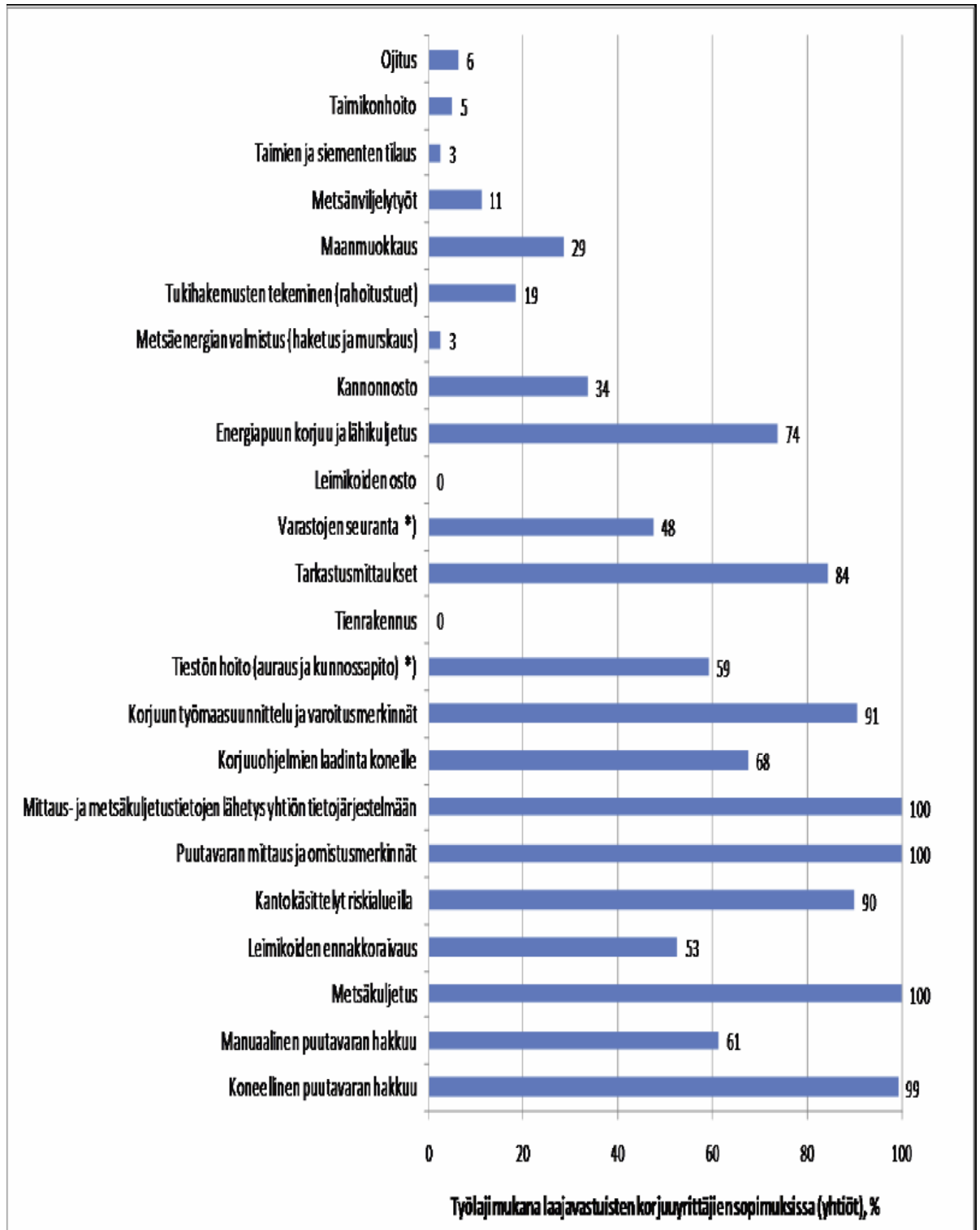
Uusitalo, J. 2003. Metsäteknologian perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Väätäinen, K. Lappalainen, M. ym. 2008. Kohti kustannustehokkaampaa puunkorjuuta –Puunkorjuuyrittäjän uusien toimintamallien simulointi. Luettu 15.03.2012
www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp073.pdf

12 LIITTEET

Liite 1. Kuva laajavastuisten yrittäjien työläjien osuuksista, Metsätehon tulosalvo 2008, www.metsateho.fi/files/metsateho/Tuloskalvosarja/Tuloskalvosarja_2008_05_Laajavastuinen_yrittajyys_puunhankinnassa_tr.pdf



Liite 2. Korjuuohje, Yleiset tiedot.

(1/3)

Korjuuohje

Yleiset tiedot | Työturvallisuus- ja ympäristötiedot | Puutavaralajitiedot | Metsänhoidon työohjeet | Apterit

Liitä työohjeeseen

Korjuuvastaava
hankintaesimies Alue 12 Tii B Tj 11 ...

Työpuhelin

Varastovastaava
hankintaesimies Alue 12 Tii 2 Tj 14

Yrittäjä, hakkuu 513F

Puh MOTO Matkapuh

Yrittäjä, metsäkuljetus 2188

Puh ajokone Matkapuh

Eränumero 3272384 Osoite e-Metsä käyttö Tarkm. sov. Korjuun alk. ilm. yht. hölle

Myyjän nimi Kantokäs. Htähde kasolle

Työohjeen tekopvm 20.06.2012 Sertifointi Erän sijainti 3440737 7220481

Yht. hlö Erän sijaintiteksti

Puhelin

Hakkuu alkaa, pvm 20.06.2012 Kesto, pv 1.0 Metsäkuljetus alkaa, pvm 20.06.2012 Kesto, pv 1.0

Ajouraväli, metriä -leveys Metsäkuljetusmatka, m 0

Jakson m3, arvio 55.0 Jäävä puusto, runkoa/ha PPA/ha

Hakkuutapa Pinta-ala, ha Varastointi-, rajaus- ja muut suunnitteluohjeet

6 Verhopuuhakkuu 6.2

3 Harvennus 10.5

.0

Suunnittelijan asetus

Kartta

Lisää rivi

Poista rivi

Jakson PTLt

Liite 2. Korjuuohje, Työturvallisuus- ja ympäristötiedot.

(2/3)

Korjuuohje

Yleiset tiedot **Työturvallisuus- ja ympäristötiedot** Puutavaralajitiedot Metsänhoidon työohjeet Apterit

Liitä työohjeeseen

Työturvallisuustiedot

	Työturv.tiedot	y/n	Lisäseloste
1	1 Yhteydenpito ja tapaturmava	1	
2	2 Turvavarusteet ja ensiaputar	2	
3	3 Työtaito, työvälineet, työ- ja	3	
4	4 Työmaalla olevat vaaralliset	4	
5	5 Vastuuhenkilö	1	RAUTIAINEN MATTI
6	6 Maastotyön tekijä	1	RAUTIAINEN MATTI

Suunnittelijan asetus

Kartta

Yleisen ympäristöohjeistuksen (yrittäjälle/korjuun suorittajalle jaettu viiteaineisto) lisäksi:

Koodi	Lisäseloste	Karttakohde

Lisää rivi

Poista rivi

Metsänkävityöilmoituksen tehnyt Stora Enso / Tomator 12.05.2011

Jakson PTLt

Muuta huomioitavaa

Karttatietoa liitetty Ohjeet kuitattu Korjuuohjeen monistus Hälytysnumero **112**

Liite 2. Korjuuohje, Puutavaralajitiedot.

(3/3)

Korjuuohje

Yleiset tiedot Työturvallisuus- ja ympäristötiedot **Puutavaralajitiedot** Metsänhoidon työohjeet Apterit

Liitä työohjeeseen

Puutavaralajitiedot (syötä läpimitat milleinä)

	Koodi	Lyhenne	m3	Määrä- paikka	Mitta- paikka	Latva min (mm)	Pituudet (mm)	min läpim. (mm)
1	205	MÄK5	50,00	T5500	7	0,0	2700,0	60,0
2	605	KOK5	5,00	T5300	7	0,0	0,0	0,0

Suunnittelijan
asetus

Kartta

Lisää rivi

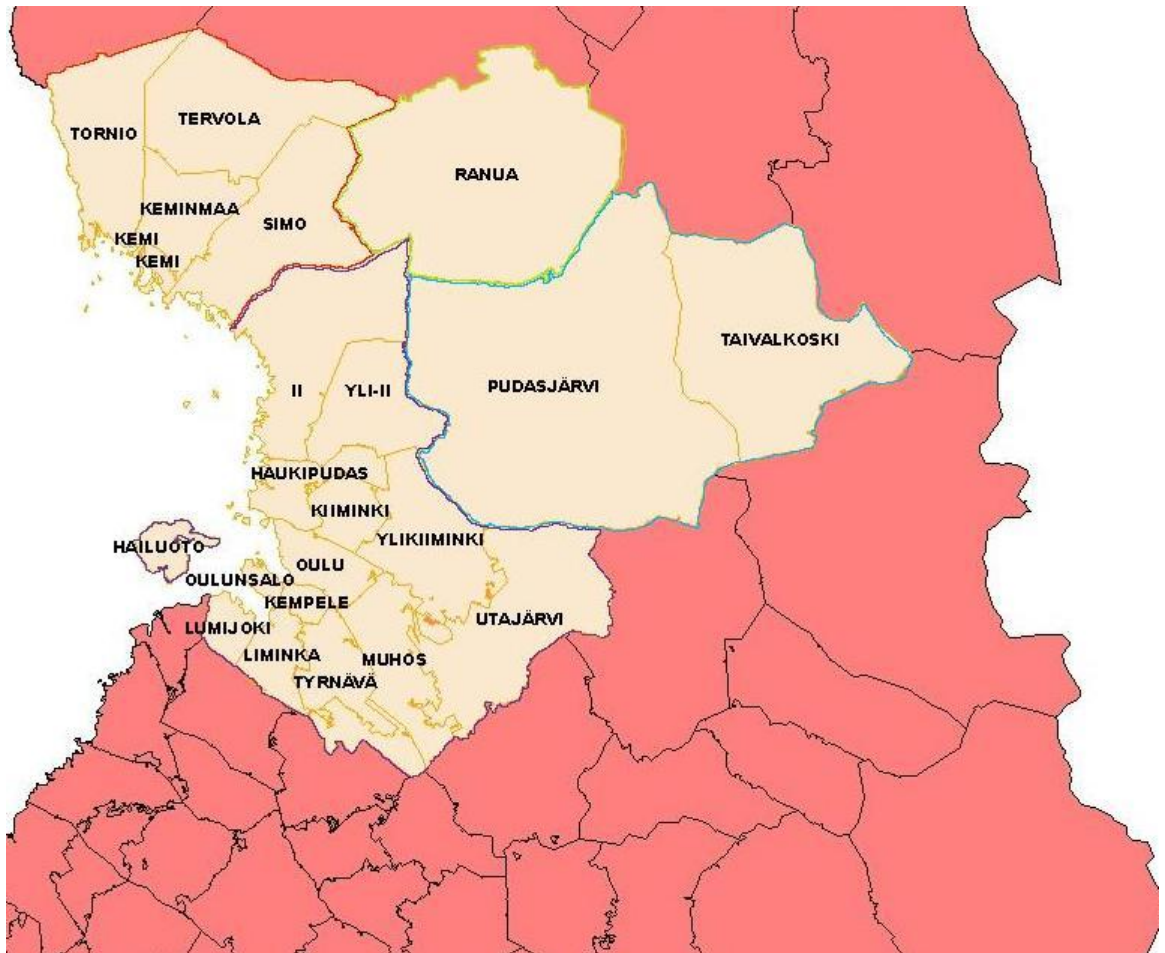
Poista rivi

Jakson PTLt

Lisätyöt

Koodi

Liite 3. Perämeren tiimin toiminta-alue, Paikkatietoaineisto:
<http://www.csc.fi/tutkimus/alat/geotieteet/paikkatieto/paituli>



Liite 4. Puukaupan palvelupalautelomake ja kysymykset.

Stora Enso Metsä

17 November, 2010

eMetsä

Informaatiopalvelut

Etusivu Metsänhoidon palautelomake Puukaupan palvelupalaute

Kirjautu ulos

Puukaupan palautelomake(NovaCall) extra



Palvelupalaute



Tämä kysely tähtää Stora Enson puukauppojen laadun jatkuvaan parantamiseen. Paras asiantuntija arvioimaan Stora Enson onnistumista puukaupoissa olet Sinä, Stora Enson kanssa puukaupan tehnyt metsänomistaja. Pyydän Sinua vastaamaan seuraaviin väittämiin. Käsittelemme vastaukset nimettöminä ulkopuolisen yrityksen toimesta.

Nämä tiedot haetaan Stora Enson tietokannasta kaupan numeron ja vuoden perusteella:

Kaupan numero:

Kaupan vuosi:

[Hae kaupan tiedot >>](#)

Kaupan päättymiskuukausi:

Metsälön sijaintikunta:

Myyntitapa:

Sopimus:

Hakkuutapa:

Ensimmäinen puukauppa Stora Enson kanssa:

Arvioi Stora Enson toimintaa viimeisimmässä puukaupassa vastaamalla seuraaviin väittämiin.

Merkitse mielestäsi parhaiten sopiva vaihtoehto.

HUOM. Seuraavissa väittämissä puunostaja tarkoittaa sitä Stora Enson henkilöä, joka on ollut yhteyshenkilösi kyseisessä puukaupassa

VASTAUSVAIHTOEHDOT

- 4 = Täysin eri mieltä
 5 = Eri mieltä
 6 = Jokseenkin eri mieltä
 7 = En osaa sanoa
 8 = Jokseenkin samaa mieltä
 9 = Samaa mieltä
 10 = Täysin samaa mieltä

VÄITTÄMÄT

- Puunostaja otti huomioon henkilökohtaiset toivomukseni puukaupassa.
- Sain tiedon puunkorjuun aloittamisesta metsässäni riittävän aikaisin.
- Puunostaja neuvoi ja opasti minua riittävästi puukaupan yhteydessä.
- Henkilöstö hallitsi ympäristönhoidon ja otti sen riittävästi huomioon.
- Puunostaja oli mielestäni ammattitaitoinen.
- Olen tyytyväinen tukki/kuitu- jakaumaan.
- Puunostaja piti minut ajan tasalla hakkuun edistymisestä.
- Puukauppa sujui ongelmitta.
- Puunostaja piti antamansa lupaukset.
- Puunostaja pitää minuun riittävän usein yhteyttä.
- Yhteistyö puunostajan kanssa oli miellyttävää.
- Koneen kuljettaja / metsuri oli mielestäni ammattitaitoinen.
- Voin suositella Stora Enso puunostajaksi muille puunmyyjille.

täysin erimielttä

täysin samaa mieltä

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5	6	7	8	9	10			

(2/2)

Vastaa väittämiin 14 ja 15, jos viimeinen puukauppasi kohde oli pääasiassa harvennus.

14. Olen tyytyväinen puuston tiheyden harvennuksen jälkeen.

4 5 6 7 8 9 10

15. Puunkorjuu ei vaurioittanut metsään jäävän puuston runkoja ja juuria.

4 5 6 7 8 9 10

YLEISARVOSANAT PUUKAUPASTA

(1 = Huono, 10 = Erinomainen)

16. Annan puunostajalle toiminnasta puukaupassa yleisarvosanan

6

17. Annan koneen kuljettajalle / metsurille toiminnasta puukaupassa yleisarvosanan

6

18. Annan Stora Enson puukaupasta kokonaisuudessaan yleisarvosanan

6

Pyydämme Sinua antamaan myös sanallista palautetta, joka voi olla joko myönteistä (ruusut) tai kielteistä (risut). Kaikki palaute on tervetullutta. Käsittelemme myös sanalliset palaukset nimettöminä.

Sanallinen palautteeni puunostajalle (Stora Enson yhteishenkilösi puukaupassa)

Ruusut:	<pre>self_max) { self_inp.value = self_inp.value.substring(0, self_max); return false; }</pre>	<input type="text"/>
Risut:	<pre>self_max) { self_inp.value = self_inp.value.substring(0, self_max); return false; }</pre>	<input type="text"/>

Sanallinen palautteeni koneen kuljettajalle / metsurille

Ruusut:	<pre>self_max) { self_inp.value = self_inp.value.substring(0, self_max); return false; }</pre>	<input type="text"/>
Risut:	<pre>self_max) { self_inp.value = self_inp.value.substring(0, self_max); return false; }</pre>	<input type="text"/>

Ehdotukseni Stora Enson ja metsänomistajan välisen yhteistyön kehittämiseksi

<pre>self_max) { self_inp.value = self_inp.value.substring(0, self_max); return false; }</pre>	<input type="text"/>
--	----------------------

KIITOKSET PALAUTTEESTA!

[Lähetä >>](#)

Liite 5. Puhelinhaastatteluissa käytettävät palautekysymykset. Alleviivatut kysymykset työn selvityskohteena.

1. Puunostaja otti huomioon henkilökohtaiset toivomukseni puukaupassa?
2. Sain tiedon puunkorjuun aloittamisesta metsässäni riittävän aikaisin?
3. Puunostaja neuvoi ja opasti minua riittävästi puukaupan yhteydessä?
4. Henkilöstö hallitsi ympäristönhoidon ja otti sen riittävästi huomioon?
5. Puunostaja oli mielestäni ammattitaitoinen?
6. Olen tyytyväinen tukki/kuitu- jakaumaan?
7. Puunostaja piti minut ajan tasalla hakkuun edistymisestä?
8. Ei ongelmia puukaupassa?
9. Puunostaja piti antamansa lupaukset?
10. Puunostaja pitää minuun riittävän usein yhteyttä?
11. Yhteistyö puunostajan kanssa oli miellyttävää?
12. Koneen kuljettaja / metsuri oli mielestäni ammattitaitoinen?
13. Voin suositella Stora Ensoa puunostajaksi muille puunmyyjille?
14. Olen tyytyväinen puuston tiheyteen harvennuksen jälkeen?
15. Puunkorjuu ei vaurioittanut metsään jäävän puuston runkoja ja juuria?
16. Hankintaesimiehen yleisarvosana?
17. Annan koneen kuljettajalle / metsurille toiminnasta puukaupassa yleisarvosanan?
18. Annan Stora Ensolle puukaupasta kokonaisuudessaan yleisarvosanan?

Liite 6. Stora Enso Pharma DDSi Wireless-lääkepakkaus, www.storaenso.com/media-centre/product-news/2011/02/Pages/stora-enso-pharma-ddsi-wireless-fi.aspx

