

Tutkintotyö

Tuomo Närkki
ISTUTUKSEN JA TAIMIKONHOIDON KUSTANNUSTEN VERTAILU BENCHMARKINGMENETELMÄLLÄ

Työn ohjaaja:
Tampere 2008

Arto Kettunen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Metsätalouden koulutusohjelma

Närkki, Tuomo	Istutuksen ja taimikonhoidon kustannusten vertailu benchmarkingmenetelmällä
Tutkintotyö	31 sivua + 1 liite
Työn ohjaaja	Arto Kettunen
Toukokuu 2008	
Hakusanat	benchmarking taimikonhoito metsänviljely kustannukset

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus käsittelee istutuksen ja taimikonhoidon kustannuksia ja niiden vaihtelua ja osaltaan myös yrityksen kehitystyötä ja johtamista. Tarkoituksena on ollut hankkia tietoa ja ideoita sekä oman yritykseni että tutkimuskumppanien toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksella on selvitetty, mistä edellä mainittujen työlajien kustannukset koostuvat kussakin yrityksessä ja vertailemalla muihin on selvitetty missä olisi parannettavaa. Samantyyppisiä tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty metsänhoitopalveluja tarjoavissa yrityksissä tai niitä ei ainakaan ole julkaistu. Tutkimuksessa on käytetty benchmarkingmenetelmää. Se on suosittu kehittämistyökalu varsinkin suurissa länsimaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tuloksena on löydetty osa-alueet, joissa olisi parannettavaa ja erilaisia tapoja tehdä sama asia. Jatkossa kukin tutkimukseen osallistunut yritys tekee tuloksista omat johtopäätöksensä.

Närkki, Tuomo	Benchmarking planting and sapling stand thinning costs
Engineering thesis	31 pages, 1 appendice
Thesis supervisor	Arto Kettunen
May 2008	
Keywords	benchmarking sapling stand thinning forest regeneration costs

ABSTRACT

This thesis is a study of the forest planting and sapling stand thinning costs and their variation. Partly it also concerns companies development and leadership. The purpose has been to acquire information and ideas for the development of operation for my own company and for the study partners. The study has defined what the costs consist of in each company. It has also been worked out where each company has the most to improve by comparing them with each other. This kind of study has not been made before in companies that provide forestry services or at least they haven't been published. The study has been done with the benchmarking method. It's a popular development tool especially in the western businessworld. As the result of the study the key areas to improve have been found, and also different ways of doing the same thing. In the future each participating company will make their own conclusions from the results.

SISÄLLYS

SANASTO	5
1 JOHDANTO	7
2 BENCHMARKING-MENETELMÄ	7
2.1 Benchmarkingin historia	8
2.2 Mitä benchmarking on?	9
2.3 Benchmarkingin hyödyt ja haasteet	11
2.4 Benchmarkingin eettiset periaatteet	12
2.5 Benchmarkingprojektin vaiheet	13
2.5.1 Kehityskohteen valinta	14
2.5.2 Benchmarkingprojektin suunnittelu	15
2.5.3 Yrityskäynnin toteutus	16
2.5.4 Tietojen analysointi ja tarkistus	17
2.5.5 Kehitystavoitteet ja toiminnan vakiinnuttaminen	17
2.6 Benchmarking ja johtamisopit	18
2.6.1 Toimintojohtaminen	18
2.6.2 Prosessijohtaminen	18
2.6.3 Laatujohtaminen	19
3 TULOSTEN ESITTELY	19
3.1 Tutkimuskohteiden esittely	20
3.2 Toimintatavat	21
3.2.1 Metsä-Pirkka	21
3.2.2 Metsänhoitoyhdistys Etelä-Pirkanmaa	22
3.2.3 Metsä-ässä	22
3.3 Tutkimustulokset	23
4 TULOSTEN TARKASTELU	27
4.1 Tulosten analysointi	27
4.2 Johtopäätökset	29
LÄHTEET	30
LIITTEET	31

SANASTO

BENCHMARKING: Menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi.

Sisäinen: Verrataan yrityksen eri osastojen tai tulosyksikköjen toimintatapoja.

Ulkoinen: Verrataan omaa toimintaa kilpailijoiden ja toimialan muiden yritysten toimintaan.

Toiminnallinen: Parhaita käytäntöjä etsitään oman toimialan ulkopuolelta, tietyn toiminnon huippuosaajalta.

BENCHLEARNING: ”Oppimisen oppimista”. Edistää liiketoiminnalle tärkeiden asioiden oppimista. Kannustetaan työntekijöitä oppimaan jatkuvasti uutta.

YRITYKSEN TEHOKKUUS: Tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Oikeat asiat ovat asiakkaan vaatimuksia ja oikeat tavat taas liittyvät yrityksen sisäisiin asioihin ja kannattavuuteen (kustannustehokkuuteen).

PROSESSIKESKEINEN TOIMINTATAPA: Liiketoiminta ajatellaan joukkona toisiinsa liittyviä prosesseja, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen.

ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM): Toimintojohtaminen. Yrityksen tehtävät jaetaan toimintoihin esim. valmistetun tuotteen mukaan. Sitä on sovellettu mm. Suomen metsäteollisuudessa laajasti.

TOIMINTOLASKENTA: Kustannuslaskentamenetelmä, jossa kaikki kustannukset kohdistetaan laskentakohteille, esim. tuotteille/palveluille. Toimin-

tolaskenta on prosessien vertailukelpoisuuden edellytys. (Englanniksi Activity Based Costing, ABC)

KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA: Tuotteen, palvelun, johtamisen strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen sisältävä laatu-käsitys. Kaikkia yrityksen toimintoja tarkastellaan laadun kannalta. Laatutavoitteet asiakaslähtöisiä. (Englanniksi Total Quality Management, TQM)

LAATU: Kohteen niistä ominaisuuksista koostuva kokonaisuus, joihin perustuu kohteen kyky täyttää sille asetutut vaatimukset ja odotukset.

1 JOHDANTO

Ajatus tämän työn tekemiseen lähti todellisesta tarpeesta omassa yrityksessäni. Olen pyörittänyt yhden miehen metsäpalveluyritystä opiskelun ohessa koko opiskeluaikani. Alun perin yritys ei ollut varsinainen pitkään suunniteltu ja punnittu valinta, se vain helpotti töiden tekemistä suoraan metsänomistajille. Voisikin sanoa, että olen kasvanut kiinni yrittäjyyteen vasta myöhemmin, kuin huomaamatta. Nyt, valmistumisen lähestyessä, halu oman yrityksen kehittämiseen on ollut jatkuvasti selvempi. Tähän mennessä yrityksen toimintaa ei ole voinut sanoa suunnitelmalliseksi, mutta tämän työn myötä siihen on tarkoitus saada muutos.

Tutkimus käsittelee metsänhoitotöiden kustannusten muodostumista. Työn päätarkoitus on hyödyttää tutkittavia yrityksiä niiden kehitystyössä, mutta se antaa toivottavasti myös minulle uusia ideoita omaan yritykseeni vietäväksi. Tutkimuksen kohteeksi rajasin työlajeista istutuksen ja taimikonhoidon, koska ne ovat ainakin omassa yrityksessäni merkittävimmät työllistäjät. Myös tutkimuskumppaneilla nämä työt vievät suurimman osan työajasta. Tutkimuksella selvitin, miten edellä mainittujen työlajien kustannukset muodostuvat tutkittavilla yrityksillä. Vastaavanlaisia tutkimuksia on metsäpalvelualalla tehty hyvin vähän. Yleinen kustannustaso on kyllä toimijoiden tiedossa, mutta yritysten toimintatapoja ei ole vertailtu keskenään ainakaan julkisella tutkimuksella. Työn niin kutsuttu teoriaosuus käsittelee benchmarkingia, jota käytin tutkimusmenetelmänä.

2 BENCHMARKING-MENETELMÄ

”Benchmarking on sitä, että on riittävän nöyrä myöntääkseen, että joku toinen on parempi ja riittävän viisas oppiakseen, kuinka voi itse tulla yhtä hyväksi, ellei jopa paremmaksi.” (APQC)

2.1 Benchmarkingin historia

Vaikka joillakin ihmisillä tuntuu olevan tapana oppia asiat ainoastaan ”kantapään kautta”, on toisilta oppiminen ja toisilta saadun tiedon tai taidon kehittäminen edelleen ihmisille hyvin ominainen piirre. Sama piirre on havaittavissa jopa joissakin afrikkalaisissa simpanssilaumoissa. Nuoret simpanssit oppivat rikkomaan kookospähkinän kuoren seuraamalla taitavampia lajitovereitaan ja kehittämällä sen jälkeen omaa taitoaan. Benchmarkingissa perusperiaate on täysin sama, toimintatapaa on vain jalostettu sopimaan mahdollisimman hyvin liike-elämän tarpeisiin.

Benchmarkin suora suomennos on kiintopiste. Termiä käytetään yleisesti maanmittauksessa ja rakennustoiminnassa, joiden perustoimintatavat voidaan jäljittää aina muinaiseen Egyptiin saakka. Codlingin (1996) mukaan kiviä hakatessaan egyptiläiset tekivät kivenjätkäleeseen loven tarkasti määrättyyn paikkaan sillä aikaa kun raudanpala asetettiin vaakatasoon telineeksi (bench) työmiehille. Lovea voitiin sen jälkeen käyttää vertailukohtana (mark) muiden korkeuksien ja etäisyyksien mittaamiseen. Benchmarkingiin verrattavia käytäntöjä on siis käytetty inhimillisen sivistyksen alkuajoista lähtien.

Japanilaiset olivat ensimmäisiä, jotka sovelsivat benchmarkingin tyyllisiä käytäntöjä liikemaailmassa. Yksi tällaisista käytännöistä oli *shukko* eli työntekijöiden lainaaminen toisille organisaatioille. Tämä työnkierrättämisen tapa rohkaisi työntekijöitä oppimaan oman organisaationsa liiketoimintaprosessit ja toisaalta tuomaan yrityksen ulkopuolelta uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. (Macdonald ym. 2003)

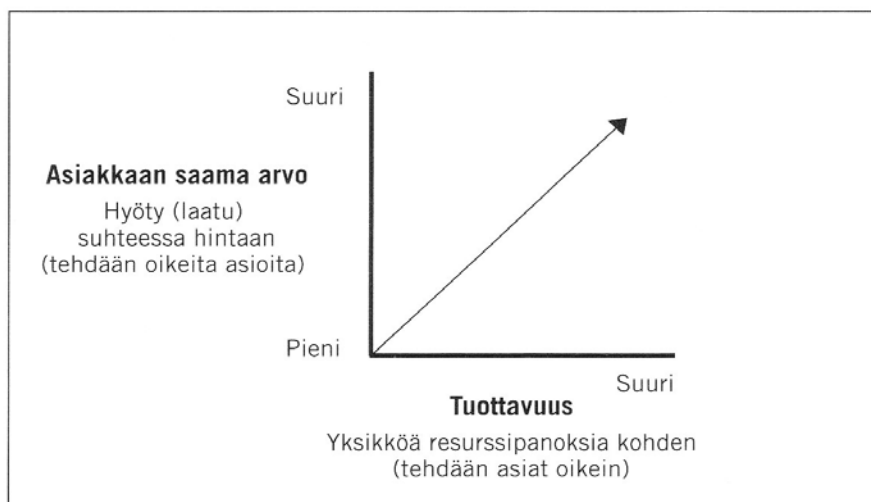
Länsimaissa benchmarkingia alkoi ensimmäisenä käyttää kopiokonevalmistaja Rank Xerox vuonna 1979. Kuuluisin menetelmän pioneeri oli Robert C. Camp, joka kirjassaan *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* kertoi avoimesti Rank Xeroxin prosesseista ja kokemuksista. (Macdonald ym. 2003) Eurooppaan benchmarking on le-

vinnyt 1990-luvun alussa, Suomessa sitä käyttävät lähinnä suuret ja kansainväliset vientiyritykset. (Benchmarkingkäsikirja... 1998)

2.2 Mitä benchmarking on?

Jokaisessa yrityksessä tulisi miettiä toisinaan kuinka tehokasta oma toiminta on. Perinteisesti vastausta on etsitty tuloslaskelmasta. Se ei kuitenkaan kerro koko totuutta. Tuloslaskelma kuvaa vain tuottavuutta, ei toiminnan tehokkuutta. Kuva 1. havainnollistaa tehokkuuden käsitettä. Ei riitä, että asiat tehdään mahdollisimman pienin kustannuksin tai mahdollisimman nopeasti, jos tehdään asiakkaan silmissä täysin väärä asioita. Benchmarking on työkalu, jolla verrataan oman toiminnan tehokkuutta muiden saavuttamaan tehokkuuteen. Se saattaa tämän perusteella vaikuttaa samalta kuin kilpailija-analyysi, mutta näiden kahden välillä on selviä eroja.

Benchmarkingin lähtökohta on oma prosessi ja sen kehittäminen, kun kilpailija-analyysissä tutkitaan omia vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijoihin. Kilpailija-analyysistä poiketen benchmarkingia voidaan soveltaa myös oman alan ulkopuolisiin yrityksiin. Benchmarking ei myöskään ole vakoilua tai kopiointia. Se perustuu aina keskinäiseen luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen.



Kuva 1. Tehokkuuden osa-alueet (Karlöf ym. 2003)

Yrityksiä on verrattu toisiinsa kautta aikojen. Tämä on kuitenkin tapahtunut karkealla tasolla. Käytetyt mittarit ovat olleet esimerkiksi nettotulos, pääoman tuotto, kassavirta ja myynti. Nämä mittarit kertovat kuitenkin vain toiminnan lopputuloksen eikä sitä, mistä syystä jonkin yrityksen tuotto on juuri tietyn suuruinen. Benchmarkingin avulla halutaankin päästä vertaamaan niitä tekijöitä, jotka tekevät joistakin yrityksistä joissakin toiminnoissa hyviä. (Lumijärvi ym. 1997)

Lecklin (2002) jakaa benchmarkingin kolmeen ryhmään: sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen. Sisäisessä benchmarkingissa verrataan keskenään yrityksen eri tulosyksiköitä, tuotantolinjoja jne. parhaiden toimintatapojen löytämiseksi. Sen hyötyjä ovat tietojen vaihdon helppous ja tietojen vertailukelpoisuus. On kuitenkin epätodennäköistä, että sisäisellä benchmarkingilla saataisiin aikaan suuria kehitysharppauksia, sillä se ei kerro kilpailijoiden suoritus-tasosta mitään. Siitä on kuitenkin hyvä aloittaa benchmarkingin käyttö yrityksessä juuri helppouden takia.

Ulkoinen benchmarking on kolmesta tyypistä haastavin toteuttaa. Siinä verrataan omaa toimintaa kilpailijoihin ja samalla toimialalla toimiviin muihin yrityksiin. On ymmärrettävää, että kilpailijat suhtautuvat varauksellisesti tiedusteluihin tutustua heidän toimintaansa. Benchmarking hyödyttää kuitenkin molempia osapuolia ja sillä on saatavissa suurempi hyöty kuin sisäisellä benchmarkingilla. Jotkin toimialajärjestöt ovat toimineet Suomessa yhdyseliminä ja keränneet tietoja jäsenyrityksiltään. Tiedot ovat luottamuksellisia ja anonyymejä, joten liikesalaisuudet ja kilpailuedut eivät vaarannu. Näiden tietojen pohjalta voidaan kuitenkin tehdä vain tehokkuusvertailuja. Siitä, millä keinoilla tehokkuus on saavutettu, ei saada tietoa.

Suurin potentiaali kolmesta näistä on toiminnallisella benchmarkingilla. Siinä parasta käytäntöä etsitään oman toimialan ulkopuolelta. Siinä on siis mahdollisuus löytää toimintatapa, jollaista kukaan muu omalla toimialalla ei ole keksinyt käyttä. Toiminnallisella benchmarkingilla on mahdollista saavuttaa valtava kilpailuetu. Se kuitenkin vaatii eniten paneutumista esikuvaorganisa-

tion etsintään. Kaivos ym. (1995) antavat hyvän esimerkin toiminnallisesta benchmarkingista. He kertovat ryhmästä teollisuusyrityksiä, jotka halusivat kehittää henkilöstön osallistumista ja tiimitoimintaa. Esikuvakseen he valitsivat Suomen Punaisen Ristin!

2.3 Benchmarkingin hyödyt ja haasteet

Benchmarking ei ole turhaan niin suosittua maailmalla kuin se on. Hotanen, Laine ja Pietiläinen (2001) luettelevat sen hyödyiksi ainakin määrätietoisien oman toiminnan nykytilan selvityksen, osallistujien sitoutumisen toiminnan kehittämiseen, verkostoitumisen edistämisen, nopean kehittymisen mahdollisuuden ja menettelytapojen soveltamisen toimialalta toiselle. Lecklin (2002) lisää listaan vielä kehitystavoitteiden asettamisen helpottumisen. Tavoitteesta saadaan riittävän haastava, mutta se ei kuitenkaan tunnu mahdottomalta, kun tiedetään mihin muut ovat pystyneet.

Onnistunut benchmarkingprojekti voi johtaa myös benchlearningiin, suomeksi vertailuoppimiseen. Tai paremminkin siihen tulisi pyrkiä. Jos työntekijät on osallistettu asianmukaisesti benchmarkingprojektiin, he saavat kokonaiskuvan koko prosessista. Kun ymmärtää oman osansa kokonaisuudessa, saa uutta motivaatiota työhön ja myös uuden oppimiseen. Tämä kehitys saattaa lopulta johtaa niin kutsuttuun oppivaan organisaatioon, josta Karlöf ym. (2003) kirjoittavat kirjassaan edellä mainitun lisäksi.

Benchmarkingin hyödyt esikuvaksi valitulle yritykselle ovat osin samat kuin aloitteen tekijällekkin. Benchmarking edistää verkostoitumista, antaa mahdollisuuden oppia toiselta organisaatiolta tai toimialalta ja voi auttaa paremmin ymmärtämään omaa prosessia. Se edistää myös työntekijöiden motivaatiota, kun joku ulkopuolinen tunnistaa yrityksen esikuvakseen. (Benchmarking, nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu 1998)

Benchmarking, kuten eivät muutkaan kehitystyökalut, ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin. Se soveltuu parhaiten toteutettavaksi yksittäisenä projektina, jatkuvaan käyttöön se on liian paljon aikaa ja suunnittelutyötä vaativa ainakin

pk-yrityksen näkökulmasta. Sitä on myös hieman vaikea soveltaa ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Oman alan ulkopuolelta voi olla haastavaa löytää riittävän samankaltaista toimintaa ja alan sisällä ei haluta paljastaa tietoja kilpailueduista.

2.4 Benchmarkingin eettiset periaatteet

Benchmarking vaatii osapuoliltaan suurta keskinäistä luottamusta ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Kaikilla osapuolilla tulisi olla yhteinen käsitys siitä, mitä benchmarking-menetelmään kuuluu ja kuinka sitä sovelletaan. Alla on lueteltu Suomen Laatukeskuksen (1998) antamia yleispäteviä toimintaperiaatteita.

1. Laillisuus

Välttää keskusteluja tai toimenpiteitä, jotka voivat johtaa tai viitata kaupan esteisiin, markkinoiden tai asiakasryhmien jakamiseen, kilpailijoiden välisiin hintakartelleihin, hyvän liiketavan vastaisiin toimenpiteisiin, tarjouspetoksiin, lahjontaan tai lahjuksiin.

2. Tietojen vaihto

Antakaa benchmarkingkumppanille samantyyppisiä ja -laatuisia tietoja kuin mitä itse odotatte saavanne.

3. Salassapito

Käsitelkää benchmarkingvaihdon yhteydessä saatuja tietoja luottamuksellisesti. Saadut tiedot saa antaa kolmannelle osapuolelle ainoastaan, mikäli tiedot ensin luovuttanut on antanut siihen luvan. Tieto yrityksen osallistumisesta benchmarkingprojektiin on luottamuksellinen, eikä sitä saa kertoa ulkopuolille ilman osallistuvan organisaation lupaa.

4. Käyttö

Saatuja tietoja saa käyttää ainoastaan kehittämismenetelmien ja tavoitteiden muotoiluun yrityksessä, joka osallistuu benchmarkingprojektiin. Benchmar-

kingkumppanin nimeä tai kumppaniin liittyviä tietoja tai vierailun aikana tehtyjä havaintoja ja saatuja tietoja ei saa käyttää tai julkaista ilman kyseisen kumppanin lupaa.

5. Yhteydenpito benchmarkingkumppaniin

Aina kun mahdollista, tulee benchmarkingkumppaniin ottaa yhteyttä kumppaniyrityksen nimeämän yhteyshenkilön kautta.

6. Yhteydet ulkopuolisten kanssa

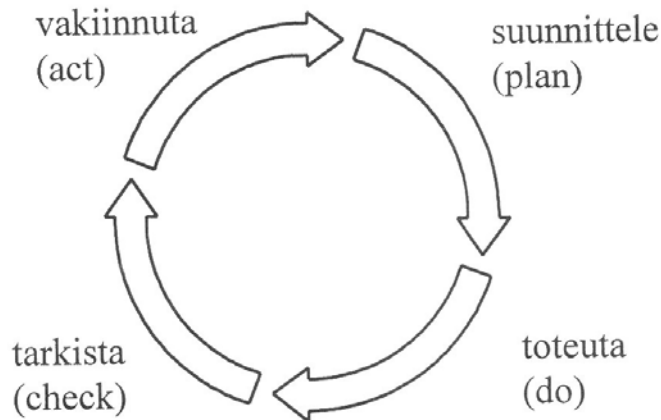
Hankkikaa ensin henkilön lupa ennen kuin luovutatte kolmannelle osapuolelle hänen nimeään tai yhteystietojaan.

7. Valmistautuminen ja toteuttaminen

Valmistautukaa ensimmäiseen benchmarkingkontaktiin huolellisesti, jotta vaihdosta tulisi mahdollisimman tehokas.

2.5 Benchmarkingprojektin vaiheet

Benchmarkingprojektin etenemisen kuvaamiseen voidaan soveltaa helposti kehitystyön vaiheita kuvaavaa Demingin ympyrää (kuva 2). Benchmarkingprojekti ei saisi olla vain johtajien oma ”leikkikenttä”, vaan on perusteltua osallistaa myös työntekijät projektiin jo alkuvaiheessa. Näin saadaan innostettua työntekijät kehitystyön taakse. Jos hyvin käy, kehitysmuutos ja kehitysajattelu eivät jää vain projektin aikaiseksi vaan työntekijät ”oppivat oppimaan”.

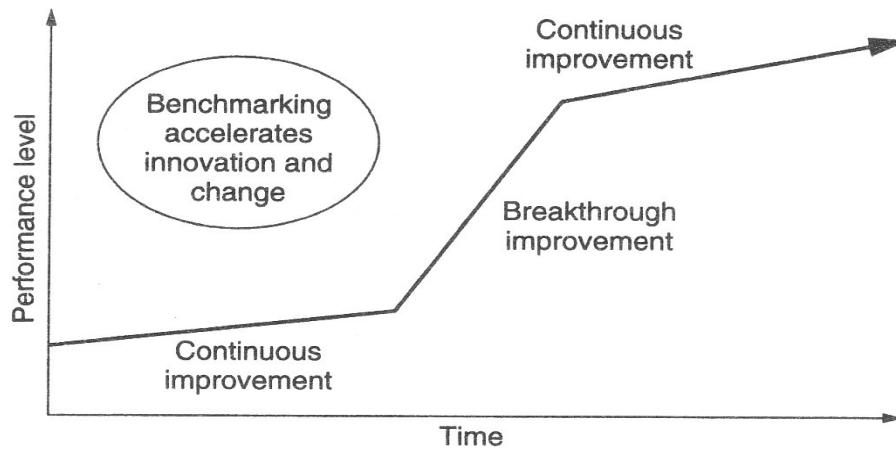


Kuva 2. Demingin ympyrä (Benchmarking, työkalu oppivalle organisaatiolle 1996)

2.5.1 Kehityskohteen valinta

Kehityskohteen valinta saattaa tuntua helpolta tehtävältä. Valitaan vain yrityksen toiminnan osa-alue, jossa on eniten parannettavaa. Tämä saattaa kuitenkin johtaa väärille raiteille. Vaikka tietyssä toiminnossa olisi paljonkin parannettavaa, sillä saattaa olla hyvin vähän merkitystä lopputuloksen muodotumiseen. Tämän virheen välttämiseksi kannattaa kehityskohdetta valittaessa kiinnittää erityistä huomiota kohteen tärkeyteen. Toimintojen tärkeyden selvittämisessä auttavat esimerkiksi kriittisten menestystekijöiden määrittäminen ja Balanced Scorecard:n käyttö. Lisätietoa näistä työkaluista löytyy muun muassa Marshin kirjasta *Laatutyökalut A:sta Ö:hön* (Marsh 1995, 20 – 29).

Pohjatietoa kohteen valinnan perusteiksi on löydettävissä joka yrityksestä. Laatukeskus (1998) neuvoo käyttämään hyväksi esimerkiksi asiakas- ja henkilöstökyselyistä, markkinatutkimuksista, prosessien analyseistä ja toiminnan itsearvioinneista saatuja tietoja. Kohteen valinnassa tulee muistaa, että benchmarking ei ole välttämättä paras työkalu kaikissa tapauksissa. Hotanen ym. (2001) kehottaa välttämään benchmarkingin käyttöä yrityksen toiminnan jokapäiväisessä kehittämisessä ja kertoo sen soveltuvan parhaiten pyrittäessä ottamaan kehitysharppausta, siirryttäessä toiminnassa uudelle tasolle. Kuva 3. havainnollistaa kehityksen etenemistä ja kehitysharppausta.



Kuva 3. Yrityksen toiminnan kehittyminen (Macdonald & Tanner 2003)

2.5.2 Benchmarkingprojektin suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan kohdevalintaa edelleen. Monet oppaat kehottavat kuvaamaan oman yrityksen nykytilan jo tässä vaiheessa, sillä se helpottaa kohteen rajausta kriittisimpiin valitun toiminnon osa-alueisiin. Kohdetta voidaan tarkentaa projektin edetessä vielä lisää, jos se osoittautuu tarpeelliseksi. Suunnitteluvaiheessa määritetään seuraavaksi mittarit, joilla parhaiten saadaan esiin erot yritysten toiminnassa, mutta jotka kuitenkin sallivat yrityskohtaiset erot toiminnassa vertailukelpoisuuden kärsimättä. Mittarit voivat olla euromääräisiä, mutta useissa tapauksissa on järkevämpää käyttää muita yksiköitä kuten läpimenoaikaa, asiakasvalitusten suhteellista määrää, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja niin edelleen. Mitä paremmin mittarit on valittu, sitä paremman kuvan saa omasta ja kohdeyrityksen toiminnasta.

Suunnitteluvaiheessa valitaan myös benchmarkingkumppani. Lecklin (2002) kehottaa miettimään tarkkaan, valitaanko sisäinen vai ulkoinen kumppani. Sisäisen kumppanin kanssa tietojen vaihto on helppoa, mutta toisaalta ulkoiselta kumppanilta olisi todennäköisesti saatavissa enemmän uusia ideoita. Myös

benchmarkingin kohde vaikuttaa valittavan kumppanin valintaan. Kannattaa valita sellainen yritys, jolla on mahdollisimman samankaltainen prosessi ja sitä kautta samat ongelmat ratkottavana; toimiala voi siitä huolimatta olla täysin eri kuin oman yrityksen.

2.5.3 Yrityskäynnin toteutus

Ennen yrityskäyntiä laaditaan kysymyslista, joka kannattaa lähettää kumppanille jo etukäteen, jotta käynti olisi mahdollisimman sujuva. Viimeistään kysymyslistaa laadittaessa kuvataan oman yrityksen nykytila benchmarkingkohteen osalta, jota voidaan sitten verrata benchmarkingkumppanin kanssa. Karlöf ym. (2003) korostavat yrityksen nykytilan kuvaamisen merkitystä. Jos ei hahmota omaa prosessiaan perinpohjaisesti, on vaikeaa ymmärtää erot esikuvaan ja ottaa niistä oppia.

Niva ja Tuominen (2005) neuvovat täyttämään myös itse esikuvalle laaditun kysymyslistan. Tällöin voidaan havaita listassa olevia puutteita ja virheitä sekä korjata ne ennen yrityskäyntiä. Todennäköisesti myös esikuvayritys on kiinnostunut saamaan samat tiedot mitä vaadimme heiltä. Heti yrityskäynnin alussa on hyvä sopia yhteiset pelisäännöt. Näiden määrittelyssä auttavat Laatukeskuksen eettiset periaatteet, jotka on kuvattu edellä.

Yrityskäynnillä keskitytään erojen selvittämisen lisäksi selvittämään esikuvayrityksen toimintatapoja ja prosessia benchmarkingkohteeseen liittyen. Sitä päästään lukujen taakse, siihen mistä erot johtuvat ja miten mahdollisesti itse voisimme päästä samaan tai parempaan. Kannattavaa on myös selvittää historia; millainen kehityskulku yrityksessä on tapahtunut vertailtavan asian osalta. Vastavuoroisuus- ja avoimuusperiaatteen mukaisesti tulee benchmarkingkumppani toivottaa tervetulleeksi omaan yritykseen tutkimaan heitä kiinnostavaa kohdetta.

2.5.4 Tietojen analysointi ja tarkistus

Tiedot tulee koota yhteen ja kirjoittaa muistiin mahdollisimman pian yrityskäynnin jälkeen, ettei mitään olennaista yksityiskohtaa pääse unohtumaan. Suomen laatuyhdistys (1996) tähdentää virheellisen tiedon erottelun merkitystä. Virheellinen tieto voi olla vaikea tunnistaa, mutta on selvää, että analysointi tuottaa virheellisiä tuloksia jos lähtötiedot ovat virheellisiä. Virheellistä tai epäuskottavaa tietoa havaittaessa otetaan yhteyttä kumppaniin ja varmistetaan tiedon oikeellisuus. Jos virhe johtuu erilaisista mittaustavoiosta, korvataan tieto korjatulla tai poistetaan kokonaan. Virhe voi johtua esimerkiksi asiakaskunnan erilaisesta rakenteesta, suuremmasta markkinaosuudesta, tuotannon suuruudesta jne. (Lecklin 2002). Kun ollaan tyytyväisiä tietojen luotettavuuteen, tehdään vertailu omaan suorituskäyttöön. Eroja havaittaessa selvitetään mistä ne johtuvat. On tärkeä löytää eroavaisuuden perussyy. Ei pidä tyytyä ensimmäisenä mieleen tulevaan syyhyn, sillä on todennäköistä että se on vain ”oire” eikä todellinen syy eroon.

2.5.5 Kehitystavoitteet ja toiminnan vakiinnuttaminen

Kun tiedetään oman yrityksen ja esikuvayrityksen suorituskäyttö ja on myös pohdittu mistä ero johtuu, voidaan asettaa kehitystavoitteet. Mietitään, mitä pitäisi tehdä jotta päästäisiin samalle tai jopa paremmalle tasolle kuin esikuvayritys. Niva ja Tuominen (2005) neuvovat asettamaan tavoitteet, jotka toteutetaan heti sekä tavoitteet, joihin pyritään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä monella tavalla. Lecklin (2002) luettelee kehittämisvaihtoehtoja prosessin uudistamisen, muutoksen prosessin sisällä, työvaiheen sisäiset muutokset, johtamisjärjestelmän muutokset tai edellisten yhdistelmän. Vaihtoehtoja puntaroidessa hän kehottaa arvioimaan niiden toteutuskustannuksia, toteutuksen kestoja, vaikutusta muihin prosesseihin ja vaikutusta tietojärjestelmiin. Merkityksetön ei ole myöskään kehitettävään prosessiin osallistuvien oma mielipide.

Nyt on valittu kehitystavoitteet ja toimenpiteet, joilla niihin päästään. Enää on jäljellä suunnitelman toteuttaminen. Jotta työntekijät olisivat valmiita muuttamaan toimintatapojaan, on perusteltua osallistaa heidät jo projektin al-

kuvaiheessa. Tällöin heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa muutostyöhön ja toisaalta vaihtelu ja erilaisten toimintatapojen havainnointi innostaa kehittämään toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.6 Benchmarking ja johtamisopit

Benchmarking on oivallinen kehitystyön apuväline joustavuutensa ansiosta. Sitä voidaan helposti soveltaa kaikkien yleisesti käytössä olevien johtamisoppien kanssa. Yrityksen johtaminen, johtamisopista riippumatta, on kuitenkin pohjimmiltaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä olosuhteiden muutoksiin reagoiden ja niitä ennakoiden. Seuraavassa perehdytään hieman kolmeen suosituimpaan johtamisoppiin ja siihen, kuinka ne liittyvät benchmarkingiin.

2.6.1 Toimintojohtaminen

Toimintojohtaminen on kehittynyt toimintolaskennan luomalle perustalle. Toimintolaskenta kehitettiin 1980-luvulla yrityksen sisäisen laskennan menetelmäksi. Tuolloin ongelmana oli, että yritysten yleiskustannukset kohdistettiin tuotteisiin väärin perustein ja tämä väärästi tuotekannattavuuden arvioimista. Toimintolaskennalla pyritään kohdistamaan (yleis-)kustannukset tuotteille aiheuttamisperusteisesti. Tämä edellyttää yrityksen toiminnan hahmotamista tarkasti; mikä toiminto aiheuttaa mitäkin kustannuksia ja kuinka suuren osan niistä. Toimintolaskenta tuottaa siis johdon päätöksentekoon totuudenmukaista tietoa osastojen, asiakkaiden, tuotteiden jne. kannattavuuksista. Toimintalaskentaan perustavaa johtamistapaa on alettu kutsua toimintojohtamiseksi. Itse ymmärrän toimintojohtamisen eräänlaiseksi prosessijohtamisen esiasteeksi. Benchmarkingia on helppo soveltaa toimintojohtamisessa. Yrityksen toiminnot on hahmotettu melko tarkasti ja toimintolaskenta antaa tarkkaa tietoa tärkeimmistä parannuskohteista.

2.6.2 Prosessijohtaminen

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessi voidaan ajatella myös ketjuna toimia, jotka suoritetaan asiakkaan tilauksen ja tuotteen toimituksen välillä. Projektista poiketen prosessi toistuu samanlaisena useita kertoja. Puh-

taassa prosessijohtamisessa luovutaan funktionaalisesta organisaatiosta eli yrityksen eri osastojen väliset raja-aidat hämärtyvät, jolloin yrityksen toiminta on sujuvampaa. Kaikkiin tapauksiin se ei kuitenkaan sovi. Jos prosessi ei etene loogisessa peräkkäisjärjestyksessä, sen sovittaminen prosessijohtamismalliin on vaikeaa. Benchmarkingin yksi tärkeä osa on yrityksen oman toimintatavan kuvaaminen kehityskohteen osalta. Kehityskohteenä on usein jokin prosessin osa. Jos yrityksessä on sovellettu prosessijohtamista, oma prosessi ja omat toimintatavat ovat kaikella todennäköisyydellä määritelty hyvin. Benchmarkingia on siis helppo käyttää kehitystyössä prosessijohdetussa organisaatiossa.

2.6.3 Laatujohtaminen

Ensimmäisenä on aiheellista määritellä mitä laatu on yrityksen toiminnassa. Laatujohtamisen peruslähtökohta on, että laatu lähtee asiakkaan tarpeista. Vaikka tuote olisi virheetön ja prosessi muutenkin laadukas, toiminnan ja tuotteen laadun arvioi viime kädessä asiakas. Lecklin (2002) määrittelee laadun seuraavasti: Laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastytyväisyys ei siis ole itse tarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Hashmi (2008) kuvaa artikkelissaan laatujohtamisen (total quality management) perustavoitteeksi ”tehdä oikeita asioita kerrasta oikein joka kerta”. Pyrkimyksenä on siis ehkäistä virheet ennalta. Tämä vaatii jatkuvaa toiminnan parantamista ja uudelleenarviointia, jossa benchmarking on oivallinen työkalu muiden joukossa.

3 TULOSTEN ESITTELY

Tällä tutkimuksella halusin selvittää kahden metsäpalveluyrittäjää merkittävästi työllistävän työlahin, istutuksen ja taimikonhoidon, kustannusten vaihtelua. Kustannusten selvittämisen lisäksi halusin selvittää, mistä erot johtuvat. Erojen syiden selvittäminen on olennainen osa benchmarkingia, joten se oli oivallinen työkalu tutkimustani silmällä pitäen. Tietojen keruussa kiinnitettiin erityistä huomiota kustannusten lisäksi yritysten toimintatapoihin, jot-

ta päästiin käsiksi erojen syihin. Aineisto on kerätty kysymyslistan (liite 1) pohjalta käydyissä keskusteluissa Erkki Eteläahon ja Jouko Pirkkalaisen kanssa. Tutkimus eteni aiemmin teoriaosuudessa kuvatussa järjestyksessä.

3.1 Tutkimuskohteiden esittely

Benchmarkingtutkimuksen kohteiksi, eli oman toimintani vertailukohdiksi, valikoitui kaksi suurehkoa metsänhoitopalvelujen tuottajaa, Metsä-Pirkka Ky ja Metsänhoitoyhdistys Etelä-Pirkanmaa. Molemmilla siis on sama toimiala, mutta muuten ne ovat varsin erilaisia. Toinen on yksityisomisteinen yritys ja toinen metsänomistajien hallinnoima ja metsänhoitomaksuilla osittain ylläpitämä yhdistys. Mutta kuten benchmarkingin ideaan kuuluu, erot tutkittavien yritysten lähtökohdissa eivät estä vertailua vaan päinvastoin tuovat uusia näkökulmia.

Metsä-Pirkka on vuonna 2000 perustettu yksityinen metsäpalveluyritys. Se työllistää vakituisesti noin 25 metsuria päätoimialueellaan, 50 kilometrin säteellä Joutsasta. Lisäksi se työllistää kesäisin virolaisia ”työporukoita” istutus- ja taimikonhoitotyömailla ympäri Suomen. Yhteenlaskettu työpanos oli viime vuonna 51 henkilötyövuotta. Vuonna 2007 liikevaihtoa kertyi 2,6 miljoonaa euroa. Suurimpia asiakkaita ovat Silvesta, Metsähallitus ja Taimi-Tapio, jotka vastaavat noin puolta yrityksen työajan menekistä. Toinen puolet töistä tulee suoraan yksityisiltä metsänomistajilta.

Metsänhoitoyhdistys Etelä-Pirkanmaa on perustettu vuonna 1993 neljän yhdistyksen fuusiona. Se jälkeen on kasvua tapahtunut uusien fuusioiden kautta. Toimialueena ovat Lempäälän, Vesilahden, Kylmäkosken, Akaan, Valkeakosken, Pirkkalan ja Nokian kunnat sekä Tampere pois lukien Teiskon alue ja Ylöjärvi pois lukien entisen Viljakkalan alue. Työntekijöitä on noin 30 ja vuoden 2007 liikevaihto oli 2,1 miljoonaa euroa. Asiakkaita ovat yksityiset metsänomistajat, joita toimialueella on lähes neljä tuhatta. Heille tehdään noin 70 % työajasta, loput 30 % tehdään rakennusliikkeille, tontinomistajille jne.

Oma yritykseni, T:mi Metsä-ässä, on perustettu vuonna 2004. Toimialue on noin kolmenkymmenen kilometrin säteellä Kylmäkoskelta. Yritys työllistää tällä hetkellä vain omistajansa ja on toiminut opiskelun vaatiman ajan vuoksi vain sivutoimisesti. Vuosittainen työaika on ollut keskimäärin noin 60 päivää. Vuoden 2007 liikevaihto jäi alle 10 000 euron. Asiakkaita ovat yksityiset metsänomistajat suoraan ja metsänhoitoyhdistyksen kautta sekä pari yhteismetsää. Suurin asiakas on Urjalan yhteismetsä.

3.2 Toimintatavat

3.2.1 *Metsä-Pirkka*

Metsä-Pirkan toiminnan lähtökohta ja perustarkoitus on tyytyväinen työntekijä eli metsuri. Tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä on osittain imagokysymys, mutta toisaalta myös tehokkaan toiminnan perusedellytys. Markkinointi tapahtuu pääasiassa hyvän imagon kautta, mainontaan ei panosteta käytännössä ollenkaan. Hyvä maine asiakkaiden keskuudessa on riittävä mainos. Liiketoimintasuunnitelmaa Metsä-Pirkalla ei ole, mutta toimintaa toki suunnitellaan jatkuvasti. Suunnitelmia ei kuitenkaan kirjata paperille. Erityistä huomiota toiminnassa on kiinnitetty metsänhoitotöiden kustannuksiin ja niiden minimointiin sekä edellä mainittuun yritysimageeseen. Laatupalautetta Metsä-Pirkassa ei kerätä systemaattisesti.

Päätoimialueella työmaat tulevat pääasiassa suoraan metsänomistajilta. Heille tehdään töistä kirjallinen tarjous jonka mukaan myös laskutetaan. Kauempana olevista työmaista tehdään yhtiöiden kanssa sopimukset isompina kokonaisuuksina. Metsurit kulkevat työmaille yleensä neljän miehen ryhmässä yhdellä autolla. Autot ovat yrityksen samoin kuin pottiputket ja raivaussahat. Tavanomaisesta metsurityöstä poiketen polttoaineiden hankinnasta, välineiden huolloista ja uusien hankinnasta vastaa siis työnantaja. Istutustyömaille työnjohto jakaa taimet palstalle sopiviin kohtiin mönkijällä. Työnjohto huolehtii myös taimien kunnosta ja riittävydestä. Metsureiden ei tarvitse kuin istuttaa. Sekä istutus että taimikonhoito tehdään urakkapalkalla.

3.2.2 Metsänhoitoyhdistys Etelä-Pirkanmaa

Metsänhoitoyhdistyksen toiminta-ajatuksena on tuottaa lisäarvoa jäsenilleen eli metsänomistajille. Istutustyömaat tulevat suurelta osin puukaupan avustamisen yhteydessä. Puukauppaa tehtäessä suunnitellaan viljelyketju valmiiksi jo pelkästään metsänkäyttöilmoitusta varten ja samassa yhteydessä tehdään tarjous uudistamistöiden suorittamisesta. Taimikonhoitoa, ja toki myös istutusta, markkinoidaan muun muassa asiakaslehden kautta, metsänomistajataapahtumissa ja muun kanssakäymisen yhteydessä. Markkinointiin panostetaan rahaa verrattain paljon. Markkinoinnin lisäksi huomiota on kiinnitetty työturvallisuuteen ja työntekijöiden ohjeistukseen; suurempi kiinnostus näihin on herännyt metsäsertifioinnin seurauksena. Metsänhoitoyhdistyksillä on käytössä laatupalautteen systemaattinen keräysjärjestelmä. Laskutuksen yhteydessä lähetetään palautelomake ja palautteet kootaan yhteen alueellisissa metsänomistajien liitoissa.

Käytännössä kaikki istutus- ja taimikonhoitotyömaat tulevat suoraan metsänomistajilta. Metsurit kulkevat työmaille omalla autolla ja pääsääntöisesti yksin. Työvälineet ovat metsurin omia ja hän vastaa niiden hankinnasta ja huollosta itse. Näistä maksetaan metsurille työehtosopimuksen mukaiset korvaukset. Myös oman puhelimen työkäytöstä maksetaan korvauksia. Metsuri huolehtii istutustyömaille taimihuollosta omatoimisesti. Istutus tehdään urakkapalkalla, taimikonhoidot pääasiassa aikapalkalla.

3.2.3 Metsä-ässä

Omassa yrityksessäni ei vielä ole vakiintuneita toimintatapoja, mutta ajatuksia toiminnan kehityssuunnista sitäkin enemmän. Yritykselle tullaan laatimaan liiketoimintasuunnitelma. Töitä tullaan markkinoimaan suoraan metsänomistajille mahdollisimman paljon. Huomiota olen kiinnittänyt erityisesti työn hinta-laatusuhteeseen ja jälkimarkkinointiin. Näillä kahdella on tarkoitus saada asiakas tyytyväiseksi. Tyytyväinen asiakas on ilmainen mainos. Myös työntekijöiden osaamiseen ja työviihtyvyyteen tullaan panostamaan.

Työmaista kaksi kolmasosaa tulee yksityisiltä metsänomistajilta. Työvälineet ovat yrityksen ja näin tulee olemaan myös jatkossa työntekijöiden määrän kasvaessa. Tällä hetkellä kuljen työmaille luonnollisesti yksin, mutta jatkossa on tarkoitus siirtyä ”ryhmätyöhön”, kuten Metsä-Pirkassa. Jatkossa palkattavat työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti urakkapalkalla.

3.3 Tutkimustulokset

Alla olevissa taulukoissa 1 ja 2 on esitetty tutkimuksessa selvitettyt kustannukset yrityksittäin ja eri tekijöihin jaettuna. Tulokset on esitetty suhdelukui-
na, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät kilpailullisista syistä halun-
neet euromääräisiä lukuja julki. Suhdeluvut ovat tekijöiden sisäisiä eli ne ei-
vät kerro eri kustannusten suhteita yrityksen sisällä. Vertailukohtaa eli oman
yritykseni kuluja kuvataan luvulla sata ja tutkimuskumppanien vastaavat ku-
lut on suhteutettu siihen. Taulukoiden sarakkeet eivät siis kerro oikeastaan
mitään vaan olennainen tieto on riveillä.

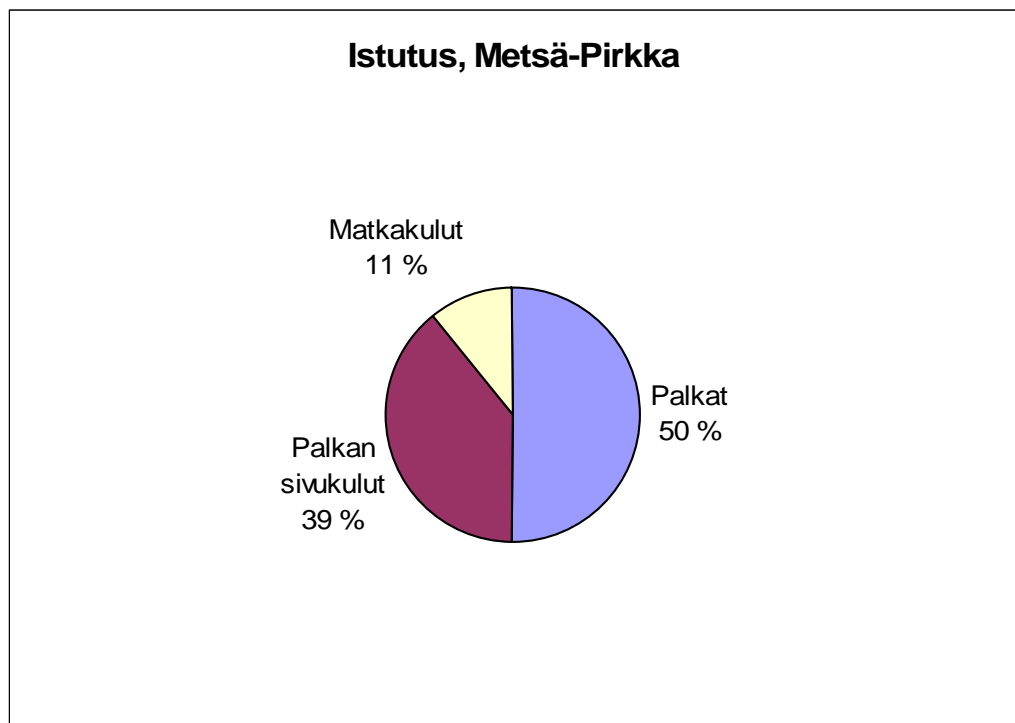
	Metsä-Pirkka	EPMHY	Metsä-ässä
Palkat	64	127	100
Palkan sivukulut	183	333	100
Matkakulut	75	90	100
Yhteensä	88	161	100

Taulukko 1. Istutuksen kustannukset.

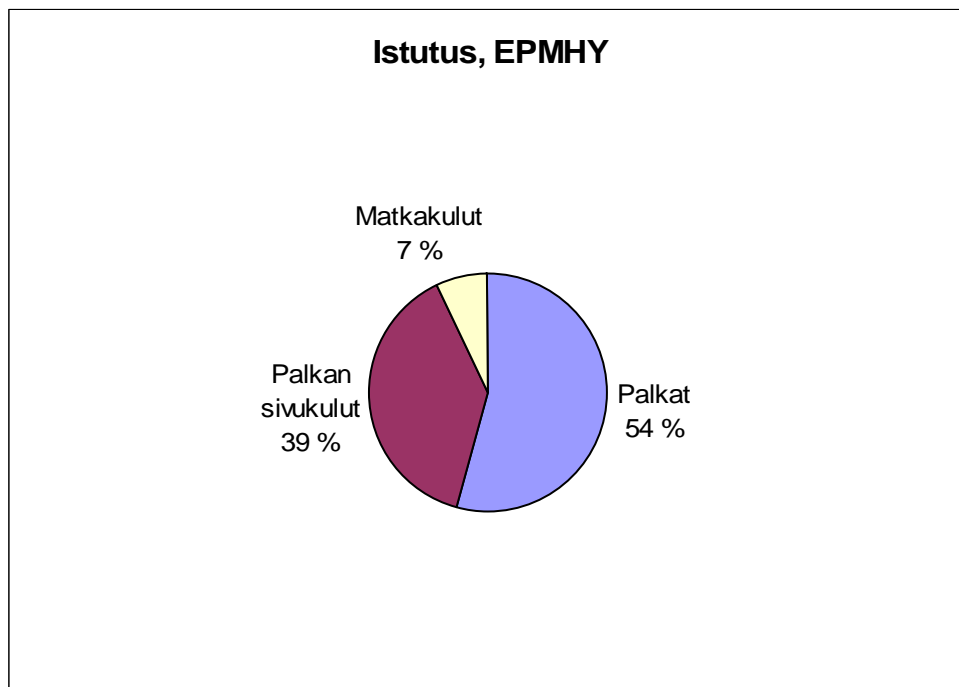
Palkat	100	90	100
Palkan sivukulut	230	210	100
Matkakulut	86	100	100
Yhteensä	121	112	100

Taulukko 2. Taimikonhoidon kustannukset.

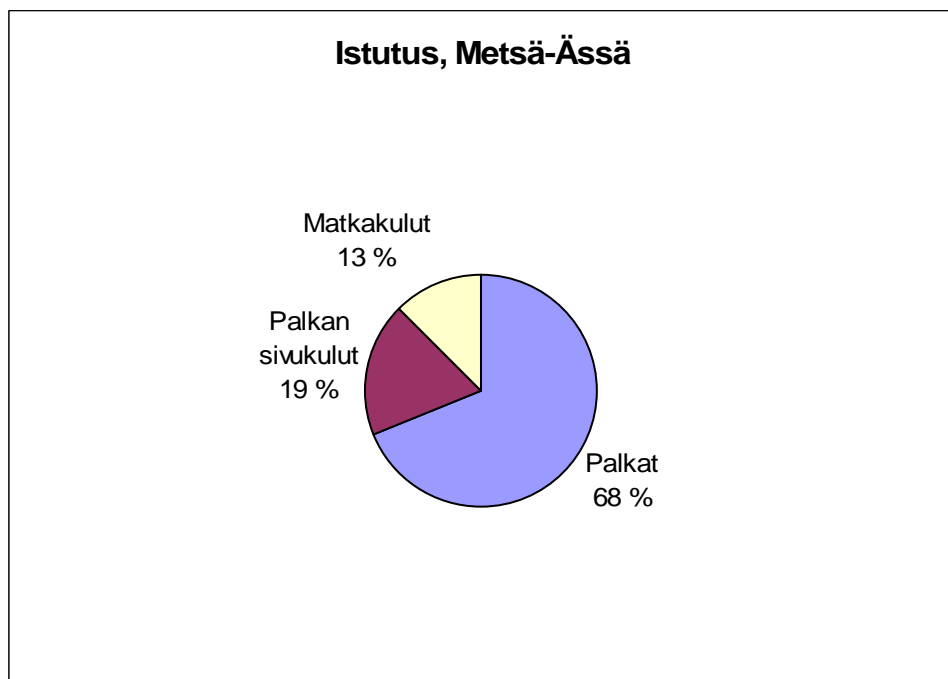
Yrityskohtaiset kustannusrakenteet on esitetty kuvissa 4 – 9. Yritysten väliset erot kustannusrakenteessa eivät ole kovin suuria, mutta kuitenkin huomioitava. Taulukoista 1 ja 2 kuitenkin nähdään, että euromääräisinä ilmaistuna erot ovat suuria. Kuvaajissa huomioitavaa on Metsä-Ässä palkkojen suuri osuus sekä Metsä-Pirkalla matkakulujen pieni osuus. Kustannusrakenteet vaihtelivat myös työlajien kesken kaikilla tutkimuskohteilla samaan suuntaan. Istutuksessa sivukulujen osuus on huomattavasti suurempi kuin taimikonhoidossa.



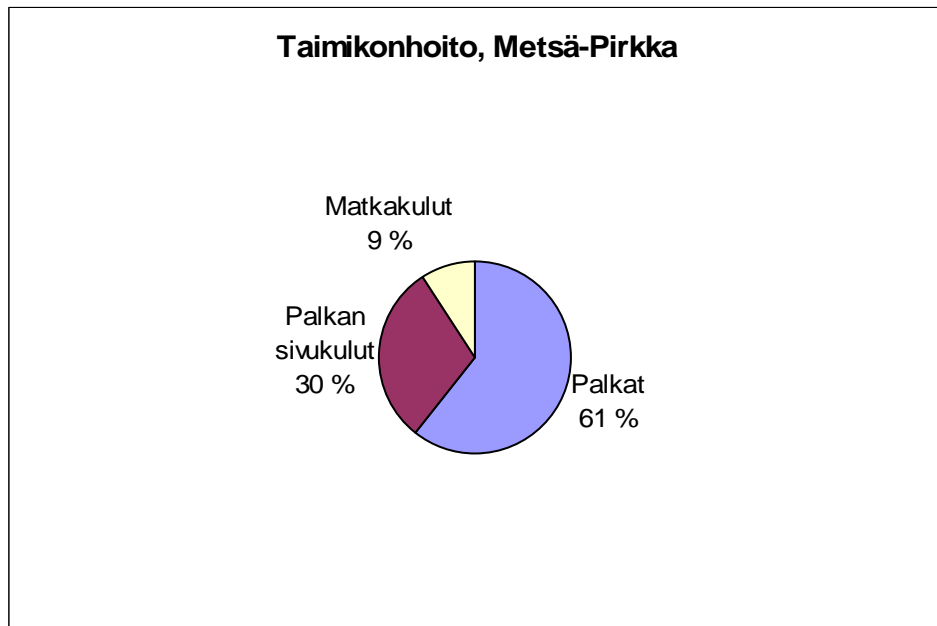
Kuva 4. Istutuksen kustannukset Metsä-Pirkalla.



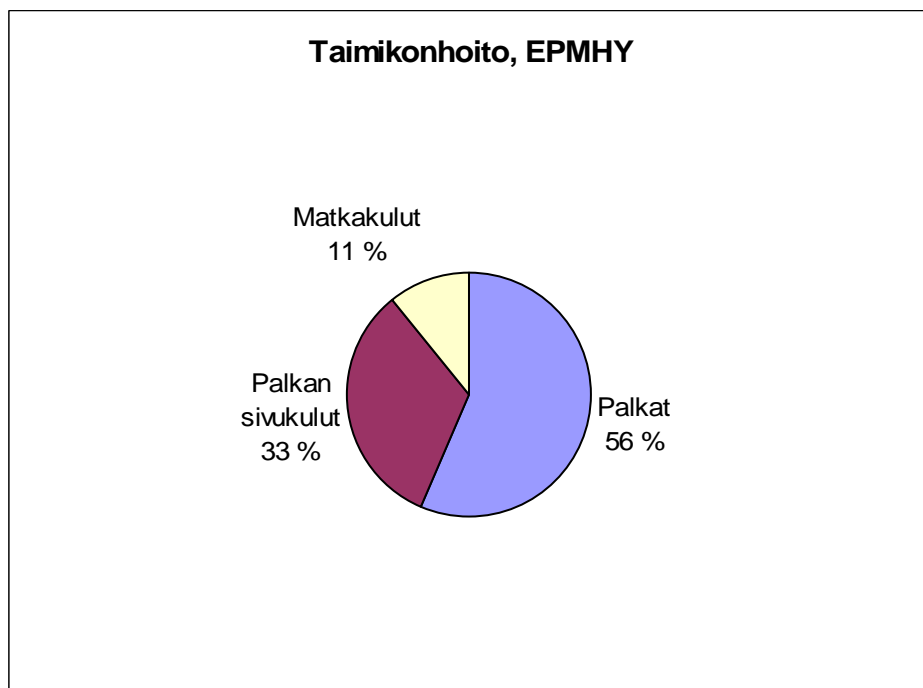
Kuva 5. Istutuksen kustannukset Etelä-Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksellä.



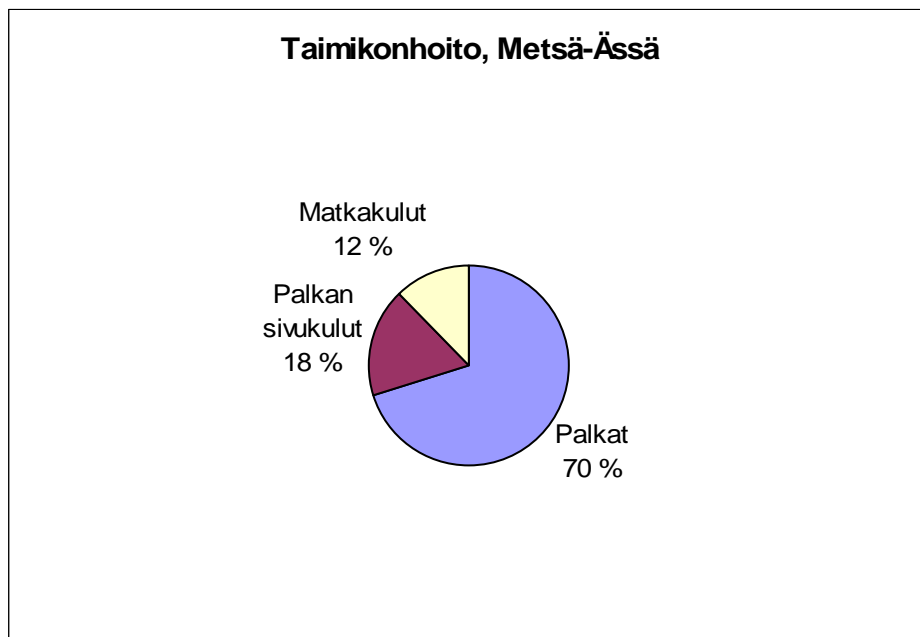
Kuva 6. Istutuksen kustannukset Metsä-Ässä.



Kuva 7. Taimikonhoidon kustannukset Metsä-Pirkalla.



Kuva 8. Taimikonhoidon kustannukset Etelä-Pirkanmaan MHY:llä



Kuva 9. Taimikonhoidon kustannukset Metsä-Ässä.

4 TULOSTEN TARKASTELU

4.1 Tulosten analysointi

Istutuksen ja taimikonhoidon kustannukset koostuvat työntekijöille maksettavasta palkasta, palkan sivukuluista, matkakuluista ja työnjohtokuluista. Lisäksi yritykselle tulee kuluja markkinoinnista, toimitiloista, kalustosta jne. Näitä ”yleiskulujen” osuutta kunkin työlajin kustannuksista on kuitenkin käytännössä hyvin vaikea arvioida, eikä niitä siitä syystä huomioitu tässä tutkimuksessa. Työnjohtokuluja yritin selvittää, mutta törmäsin samaan ongelmaan: niistä ei ollut saatavissa riittävän tarkkaa arviota. Palkkojen osalta työehtosopimus sanelee minimitason, johon vaikuttavat työvaikeustekijät ja maantieteellinen sijainti. Etelä-Suomessa elinkustannukset ovat korkeammat ja siellä siitä syystä maksetaan myös korkeampaa palkkaa kuin Pohjois-Suomessa. Työehtosopimuksessa on myös määritelty osa sivukuluista, kuten lomakorvaukset, kilometrikorvaukset, turvavarusteet jne. Sivukuluihin kuuluvat myös sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut ja työterveyskulut. Myös matkakuluista sovitaan valtakunnallisesti, tänä vuonna kilometrikohtainen korva-

us on 0,44 €/km. Vaihtoehtoisesti työntekijät voivat käyttää yrityksen omistamia kulkuneuvoja.

Tutkimuksessa selvitettyjä istutuksen palkkakuluja tarkasteltaessa näkyy suuria eroja. Metsä-Pirkalla ne ovat huomattavan alhaiset, Etelä-Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksellä taas hieman korkeammat kuin Metsä-ässä. Metsänhoitoyhdistyksen kustannustaso selittyy ainakin osaksi työvaikeustekijöillä: istutustyömaat ovat keskimääräistä kivisempiä. Myös taimihuolto kuuluu metsänhoitoyhdistyksellä kuten myös Metsä-ässä metsurin töihin. Metsä-Pirkalla työnjohtaja jakaa taimet istutuslalle, mikä nopeuttaa metsurin työtä ja selittää muita alhaisempaa kustannustasoa. Työnjohtokuluista sain Metsä-Pirkalta arvion, mutta koska muilta ei ollut riittävän tarkkaa arviota saatavissa, jätin ne vertailusta pois. Jos työnjohtokulut lasketaan Metsä-Pirkalla mukaan palkkoihin, kustannukset nousevat suurin piirtein samalle tasolle Metsä-ässä kanssa. Taimikonhoidossa kivisyydellä ei ole suurtakaan merkitystä ajanmenekkiin. Palkkakulut ovatkin taimikonhoidon osalta jopa yllättävän samankaltaiset.

Palkan sivukuluissa näyttäisi olevan suuria eroja, mutta todellisuudessa ne ovat Metsä-Pirkalla ja metsänhoitoyhdistyksellä lähes suoraan verrannollisia palkkatasoon, joten niissä ei ole todellisia eroja (kuvaajat 1, 2, 4 ja 5). Metsä-ässä palkan sivukulut ovat suhteessa pienemmät palkkaan verrattuna, koska yrittäjällä ei ole yhtä paljon pakollisia sosiaalikulua kuin työntekijöillä. Vastaavasti yrittäjällä on ”varaa” maksaa itselleen suurempaa palkkaa. Kun yrityksen työntekijämäärä kasvaa, tämä tietenkin muuttuu, eli sivukulut kasvavat. Niissä ei kukaan edes voi säästää, ne ovat pakollisia ja prosentit ovat kaikille samat. Nämä seikat pätevät sekä taimikonhoidossa että istutuksessa. Istutuksessa ja taimikonhoidossa tosin sivukulujen prosentiosuus palkasta on eri. Tämä johtuu siitä, että taimikonhoidon palkassa on mukana sahorvaus, joka on vain kulukorvaus eikä siten varsinaista palkkaa.

Matkakulujen osalta voidaan havaita Metsä-Pirkan työsuhteauto- ja ryhmätyökäytäntöjen antama selvä kilpailuetu muihin nähden sekä istutuksessa että

taimikonhoidossa. Tämä siitä huolimatta, että Metsä-Pirkan ydintoimialue on suurempi ja välimatkat siten pidemmät kuin metsänhoitoyhdistyksellä ja Metsä-ässä.

4.2 Johtopäätökset

Metsänhoitotöiden kustannuksista on vaikea saada tarkkaa keskimääräistä ja siten luotettavasti vertailtavissa olevaa tietoa edes yhden yrityksen sisällä. Kustannusten vaihteluväli on suuri ja kustannukset vaihtelevat myös maantieteellisesti. Tämä johtuu niin sanotuista työvaikeustekijöistä, joita ovat muun muassa maan kivisyys, maaston jyrkkyys, taimikon tiheys ja järeys, istutettavien taimien erilaisuus jne. Nämä tekijät ovat jokaisella työkohteella erilaiset ja niistä seuraa työmaakohtaisen ajanmenekin suuri vaihtelu. Tutkimuksessa selvitettiin myös keskimääräisiä työvaikeustekijöitä yritysten toimialueelle. Ne ovat kuitenkin vain subjektiivisia arvioita, niitä ei aikataulusyistä selvitetty tarkasti. Työvaikeustekijät otettiin tulosten vertailussa huomioon mahdollisuuksien mukaan.

Tutkimus onnistui kokonaisuutena hyvin. Haastattelut sujuivat odotetusti, saatuja tietoja tosin jouduin hieman tarkentamaan myöhemmin. Tutkimuskumppanit olivat jopa yllättävän avoimia kertomaan toiminnastaan. Toisaalta kilpailutilanne metsänhoitopalveluja tarjoavien yritysten kesken ei ole kovaa, eivätkä tutkimukseen osallistuneet yrityksetkään varsinaisesti kilpaile keskenään. Jälkeenpäin ajatellen tutkimukseen olisi pitänyt varata huomattavasti enemmän aikaa, että olisi ehtinyt kerätä laajemman aineiston eli useamman yrityksen tiedot. Näistäkin tuloksista on jo kyllä ollut hyötyä yritykselleni ja toivottavasti myös tutkimuksen muille osanottajille. Työtä tehdessä heräsi myös paljon muita kuin tutkimuksen aiheeseen liittyviä ajatuksia yrityksen kehittämisestä. Tältä osin tutkimus täytti sille enakkoon asettamani odotukset. Yritykseni kehityssuuntia en lähde tässä kuitenkaan julkistamaan ja yhteistyökumppanitkin vetäkööt tuloksista omat johtopäätöksensä.

LÄHTEET

Benchmarking, työkalu oppivalle organisaatiolle. Suomen Laatu yhdistys ry. Jaosjulkaisu 4/1996. Helsinki 1996.

Benchmarking-käsikirja, nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. Suomen Laatu keskus Oy. Lahti 1998.

Codling, Sylvia. Best practice benchmarking. Butterworth-Heinemann. 1996.0

Eteläaho, Erkki, toiminnanjohtaja, Haastattelu 10.4.2008. Metsänhoitoyhdistys Etelä-Pirkanmaa.

Hashmi, Khurram. Introduction and implementation of total quality management (TQM). I six sigma. [sähköinen artikkeli].[viitattu 4.4.2008]. Saatavissa: <http://www.isixsigma.com/library/content/c031008a.asp>

Hotanen, Jorma – Laine, Risto O. – Pietiläinen, Seppo. Benchmarking-opas, opii hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Helsinki 2001.

Kaivos, Pirjo – Laamanen, Kai – Salonen, Lauri – Valpola, Anneli. Benchmarking – huipputasosta oppiminen, suomalaisia käytännön kokemuksia. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Helsinki 1995.

Karlöf, Bengt – Lundgren, Kurt – Edenfeldt Forment, Marie. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum Media Oy. Helsinki 2003.

Laamanen, Kai. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön (6. painos). Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki 2005.

Lecklin, Olli. Laatu yrityksen menestystekijänä (4. painos). Talentum Media Oy. Jyväskylä 2002.

Lumijärvi, Olli-Pekka ym. Toimintojohtaminen- Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. WSOY. Porvoo 1997.

Macdonald, John – Tanner, Steve. Understanding benchmarking in a week. Hodder & Stoughton. Lontoo 2003.

Marsh, John. Laatutyökalut A:sta Ö:hön. Rastor-julkaisut. Helsinki 1995.

Niva, Mikael – Tuominen, Kari. Benchmarking käytännössä - itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd. Turku 2005.

Pirkkalainen, Jouko, toimitusjohtaja. Haastattelu 9.4.2008. Metsä-Pirkka Ky.

LIITTEET

KYSYMYSLISTA

Kysymyslista

1. Kerro perustietoa yrityksestänne. Perustamisvuosi, työntekijöiden määrä, liikevaihto, toimialueen laajuus, asiakaskunnan laajuus jne.
2. Onko yrityksellänne liiketoimintasuunnitelma? Jos ei, onko yrityksen toimintaa ja kehitystä kuitenkin tarkasteltu ja suunniteltu järjestelmällisesti?
3. Asteikolla 1 – 5 (1=hyvin vähän, 5=hyvin paljon), paljonko yrityksessänne on kiinnitetty huomiota
 - a. Metsänhoitotöiden kustannuksiin, kustannusrakenteisiin ja kustannusten minimointiin?
 - b. Asiakastytyväisyyteen?
 - c. Markkinointiin ja yritysimageeseen?
 - d. Työviihtyvyyteen?
 - e. Työturvallisuuteen?
 - f. Työn laatuun?
4. Kuvaa yrityksenne asiakaskuntaa. Kuinka suuri osuus töistä tehdään suoraan yksityisille metsänomistajille, Metsähallitukselle, metsäyhtiöille, alihankintana jne.?
 - a. Isoin asiakas (% myynnistä)?
5. Kuinka suuri osa liikevaihdosta kertyy istutuksista ja taimikonhoidoista? Millainen on tyypillinen työmaa?
6. Mikä on istutuksen kustannus (ei hinta asiakkaalle) per taimi keskimäärin? Mistä se koostuu? Kuinka suuri osuus eri kustannuksilla on?
7. Mikä on taimikonhoidon hehtaarikustannus (ei hinta asiakkaalle) keskimäärin? Mistä se koostuu? Kuinka suuri osuus eri kustannuksilla on?
8. Kuvaa yrityksessänne käytössä olevia toimintatapoja istutuksessa ja taimikonhoidossa.
9. Minkälaisia hinnoitteluperusteita käytätte istutus- ja taimikonhoitotöiden hinnoittelussa?
10. Keräättekö laatupalautetta? Millaista palautetta olette saanut?
11. Paljonko panostatte markkinointiin (€tai h)? Minkälaista markkinointia olette käyttäneet?