



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VUORISTO ILKKA

Metsänhoitoyhdistys Lounametsän kilpailija- ja suhdanneriskit

SAMK

RAHOITTAMISEN JA SJOITTAMISEN
KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Vuoristo Ilkka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Syyskuu 2020
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Metsähoitoyhdistys Lounametsän kilpailija- ja suhdanneriskit		
Tutkinto-ohjelma Rahoittamisen ja sijoittamisen koulutusohjelma		
<p>Opinnäytetyössä selvitettiin Metsähoitoyhdistys Lounametsä ry kilpailija- ja suhdanneriskejä. Selvitys tehtiin, koska haluttiin tietää, onko jäänyt huomaamatta olemassa olevia riskejä tai ei ole tiedostettu riskiä.</p> <p>Menetelminä oli liikeriski analyysi, SWOT-analyysi ja riskianalyysitaulukko. Analyysit ja taulukot tehtiin yhteistyössä Lounametsän toimihenkilön kanssa. Haastattelun tavoitteena oli saada eri riskeihin laajempi näkemys ja kanta. Analyysit toteutettiin melko yksityiskohtaisesti liittyen toimiala-, kilpailutilanne-, markkina-alue-, suhdanne- ja riippuvuusriskeihin. Omalle ja kilpailijoiden organisaatioille tehtiin myös SWOT-analyysi, jotta saatiin tietoon organisaatioiden vahvuudet ja heikkoudet.</p> <p>Merkittäviä riskejä Lounametsälle aiheutuu etenkin puukaupan puolella. Riippuvuus ja suhdanneherkkä puukaupan puoli aiheuttaa Metsähoitoyhdistykselle merkittävän liikeriskin. Metsähoidon puolella riskiä aiheuttaa lähinnä suuri hintakilpailu.</p> <p>Suurimmaksi osin kaikille riskeille saatiin suosituksia, miten toimia ja yleisin riskienhallinta keino oli näissä tapauksia riskin siirtäminen sekä pienentäminen. Kokonaisuudessaan mitään riskeistä ei saada poistettua, mutta riskejä saadaan merkittävästi vähennettyä.</p>		
metsähoitoyhdistys lounametsä, liikeriski,		

Author(s) Last name, First name	Type of Publication Bachelor's thesis	Date September 2020
	Number of pages 35	Language of publication: Finnish
Title of publication Competition and cyclical risks of the Forest Management Association Lounametsä		
Degree programme		
<p>The purpose of the thesis was to find out the competitive and cyclical risks of Metsähoitoyhdistys Lounametsä ry. The study was done to find out if there are any risks that have not been noticed or recognized.</p> <p>The methods were business risk analysis, SWOT analysis and risk analysis table. The analyzes and tables were performed in collaboration with a Lounametsä employee. The aim of the interview was to gain a broader view and position on the various risks. The analyzes were carried out in some detail on industry, competition, market area, cyclical and dependency risks. A SWOT analysis was also carried out for oneself and the competitors' organizations in order to find out the strengths and weaknesses of the organizations.</p> <p>Significant risks to Lounametsä arise especially on the timber trade side, but on the forestry side we are mainly in a difficult situation due to fierce price competition. Dependence and the cyclical side of the timber trade pose a significant business risk for the Finnish Forest Management Association.</p> <p>For most of all risks, recommendations were received on how to act and the most common risk management tool in these cases was risk transfer and mitigation. Overall, none of the risks can be eliminated, but the risks can be significantly reduced.</p>		
forest management association, business risk		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN ONGELMA JA MENETELMÄT	7
3 METSÄNHOITOYHDISTYS LOUNAMETSÄ RY	7
4 LIIKERISKIT YLEISESTI	8
4.1 Liikeriskit	8
4.2 Liikeriskien tunnistaminen	10
4.3 Liikeriskien arviointi	11
4.4 Liikeriskien hallintamenetelmän valinta	13
5 KILPAILIJA- JA SUHDANNERISKIT	15
5.1 Toimiala	15
5.2 Kilpailutilanne	15
5.3 Markkina-alue	17
5.4 Vahvuudet ja heikkoudet	17
5.5 Suhdanteet	18
5.6 Rajoittavat lait	19
5.7 Riippuvuus	20
6 RISKIEN TUNNISTAMINEN METSÄHOITOYHDISTYKSESSÄ	21
6.1 Liikeriskien tunnistaminen	21
6.2 Markkina-alue	21
6.3 Toimiala	21
6.4 Kilpailutilanne	22
6.5 Vahvuudet ja heikkoudet	22
6.5 Suhdanteet	22
6.6 Riippuvuus	22
7 RISKIT ORGANISAATIOSSA	23
7.1 SWOT-analyysi tulokset	23
7.1.1 Kemiallinen metsäteollisuus	23
7.1.2 Mekaaninen metsäteollisuus	24
7.1.3 Muut pientoimijat	25
7.1.4 Bioenergia	25
7.1.5 Metsähoitoyhdistys Lounametsä	25
7.2 Liikeriski analyysi tulokset	26
7.2.1 Markkina-alue riskit	26
7.2.2 Toimiala riskit	27

7.2.3 Kilpailutilanneriski.....	28
7.2.4 Suhdanneriskit.....	28
7.2.5 Riippuvuusriskit	29
8 RISKIEN HALLINTA METSÄHOITOYHDISTYKSESSÄ.....	29
8.1 Liikeriskien hallinta.....	29
8.2 Markkina-alue	30
8.3 Toimiala	30
8.4 Kilpailutilanne.....	31
8.5 Vahvuudet ja heikkoudet	32
8.6 Suhdanteet	33
8.7 Riippuvuus.....	33
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	34

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä metsähoitoyhdistys Lounametsä ry:n kanssa. Liikeriskianalyseilla pyrittiin hakemaan eri vaihtoehtoja kilpailu- ja suhdanneriskien hallintaan metsähoitoyhdistys kentällä. Opinnäytetyö suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä metsähoitoyhdistyksen toimihenkilön kanssa. Riskiarviot tehtiin liikeriskien perusteella ja sieltä haettiin ne riskit, mihin haluttiin vastauksia ja tietoa siitä, onko riskienhallintaa mahdollista parantaa näillä osa-alueella. Työ toteutettiin siksi, että halutaan ymmärtää ja hakea vastauksia siihen, voidaanko näitä riskejä hallita ja voidaanko tunnistettujen riskien hyväksi tehdä jotain.

Riskienhallinnassa haluttiin erityisesti vastauksia kilpailijoihin ja suhdanteisiin liittyviin riskeihin. Opinnäytetyössä painotettiin riskienhallintaa seuraaviin osa-alueisiin toimialalla, kilpailutilanne, markkina-alue, omien ja kilpailijoiden vahvuuksiin/heikkouksiin, suhdannemuutoksiin ja riippuvuuteen.

Tällä tavalla pyritään saamaan vastauksia siihen, miten organisaatiota voitaisiin kehittää ja mahdollisesti viedä eteenpäin muuttuvassa ja kiihtyvässä maailmassa. On tärkeä ymmärtää eri riskit ja saada minimoitua ne. Se, että saadaan riskit minimoitua ja mahdollisesti myös yritys toimimaan mahdollisimman sulavasti liikemaailmassa olisi ideaali tilanne.

Opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti liikeriskien vaikutusta kilpaluun ja suhdanteisiin. Kilpailussa ja suhdanteissa tarkasteluiden kohteeksi nostetaan toimiala, kilpailutilanne, markkina-alue, omat ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

2 TUTKIMUKSEN ONGELMA JA MENETELMÄT

Tällä riskikartoituksella pyritään saamaan vastauksia siihen, miten voitaisiin tunnistaa metsähoitoyhdistyksen liikeriskien eri osa-alueilta. Tarkempaan tarkasteluun otetaan liikeriskikartasta osa-alueet, toimiala, markkina-alue, kilpailutilanne, suhdanteet ja riippuvuus. Vahvuudet ja heikkoudet tullaan käymään SWOT-analyysillä läpi, niin kilpailijoiden kuin oman organisaation puolesta.

Liikeriskikartta käydään läpi tiimiesimiehen kanssa ja samalla SWOT-analyysi. Aihealueita läpi käytäessä tunnistetaan, miten tehdään löydetylle riskille riskianalyysitaulukko. Koottu aineisto käydään läpi ja tunnistetaan miten suuresta riskistä, on kysymys.

Aineiston saatua koottua, käydään aineisto läpi ja pyritään katsomaan, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Samalla reagoidaan mahdollisiin löydettyihin riskeihin, niiden vaatimalla tavalla.

3 METSÄNHOITOYHDISTYS LOUNAMETSÄ RY

Metsähoitoyhdistys Lounametsä toimii 21 eri kunnan alueella Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueella. Vuonna 2014 kaksi isompaa metsähoitoyhdistystä Lounametsä ja Länsimetsä fuusioituivat yhdeksi yhdistykseksi. Metsähoitoyhdistys tarjoaa kaikkia mahdollisia metsäpalveluita jäsenilleen. (Lounametsä 2020)

Kaikkiaan Lounametsässä on vakituisia toimihenkilöitä 30. Lisäksi sillä on sekä omia metsureita ja yrittäjämetsureita yhteensä noin 30 henkilöä ja yli 100-kone- ja autourakoitsijaa. Kaikkiaan siis Lounametsä työllistää noin 200 henkilöä. (Lounametsä 2020)

Metsänhoitoyhdistykset ovat metsäomistajia palveleva yhdistys. Metsänhoitoyhdistyksen toimintaa ohjaa jäsenistöstä äänestysvaalein valittu valtuusto ja hallitus. Metsänhoitoyhdistyksiä toimintaa ohjataan myös metsähoitoyhdistyslailla, joten mitä vain se ei voi tehdä. Yhdistykset ovat valtakunnallinen toimija ja jokaisella alueella toimi jokin metsähoitoyhdistys. Metsähoitoyhdistysten kattojärjestö on MTK, joka ohjaa valtakunnallisesti toimintaa. Tärkeimpänä tehtävän yhdistyksillä on metsäomistajien edunvalvonta. (Lounametsä 2020)

Palveluina se tarjoaa puukauppaa, niin omalla kalustolla kuin pystykaupalla myyden. Kaikki metsähoitoon ja metsäomistamiseen tarvittavat palvelut. Lounametsällä on myös tytäryhtiö Lounapuu, joka harjoittaa energiapuukauppaa. Lounapuun tarkoitus on hankkia korjuusta energiapuuta ja toimittaa sitä joko hakkeena tai muussa muodossa lämpölaitoksille. (Lounametsä 2020)

4 LIIKERISKIT YLEISESTI

4.1 Liikeriskit

Yritykset kohtaavat liikeriskejä toiminnassaan joka päivä. Liikeriskit ovat ydin-toimintaa ja ne myös ohjaavat yrityksen toimintaa. Mikäli yritys haluaa menestyä, on otettava riskejä. Mikäli yritys onnistuu riskien ottamisessa, se tekee voittoa tai epäonnistuessaan tappiota. Näin ollen riskien ottaminen sisältää, niin uhkia kuin mahdollisuuksiakin. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Toimintaympäristön muuttuessa myös liikeriskien painopiste muuttuu. Liikeriskeillä tarkoitetaan henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä riskejä. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Liikeriskien ollessa olennainen osa yritysten toimintaa, niin yrityksen on oltava valmis ottamaan riskejä menestyäkseen. Menestynyt yritys on ottanut monta onnistunutta riskiä ja saanut käännettyä päätöksentekoon liittyvät uhat mahdollisuuksiksi. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Ainoastaan silloin päätös voi olla riskitön, kun jokin päätös johtaa varmasti positiiviseen lopputulokseen. Tällaisen tekeminen liike-elämässä on käytännössä mahdotonta. Riskit yrityksissä on yleisesti jaettu vahinko- ja liikeriskeihin, mutta näiden välinen raja on hyvin häilyvä. (PK-RH-riskienhallinta 2020)



Kuva 1. Liikeriskien jaottelua (PK-RH-riskienhallinta)

Liikeriskejä pyritään hallinnoimaan eri kartoituksin ja analyysein. Yleisin riskienhallinta työkalu on SWOT-analyysi. SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi, jolla selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näin ollen saadaan selville yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden analysoinnit. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Nelikenttä analyysi sopii käytettäväksi kaikissa organisaatioissa ja yrityksissä. Se on helppo, yksinkertainen ja melko nopea suorittaa. Sillä saadaan helposti vastauksia. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

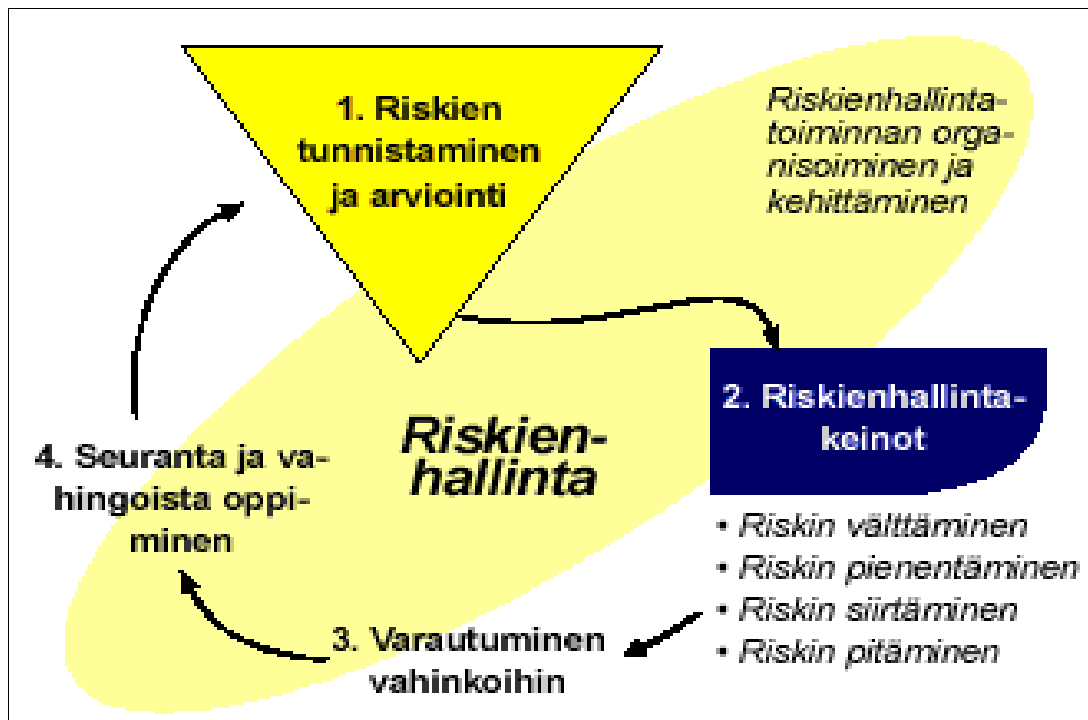
4.2 Liikeriskien tunnistaminen

Liikeriskien tunnistaminen yrityksessä on yleensä sen toimintojen ja toimintaympäristön tarkastelua. Siinä tulee tarkastella yrityksen omaa toimintaa ja kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat tälle yritykselle ominaisia riskejä. (Pk-yrityksen liikeriskit, [2000], 4)

Riskien kartoittamisessa mietitään mahdollisia riskejä. Tämän jälkeen analysoidaan riskiä, onko riski hallinnassa vai voidaanko suojautua tai valmistautua riskiin. Mikäli riski on pieni, niin silloin riskillä ei ole merkitystä yritykselle tai ongelma ei kuulu lainkaan sen toimintaan tai toimialaan. Tällöin voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että se ei ole yritykselle merkittävä riski. (Pk-yrityksen liikeriskit, [2000], 4)

Toiseksi voidaan tunnistaa riski yritykselle, mutta se on sillä hetkellä hallinnassa. Tällöin riskin seuraamuksia on todennäköisesti saatu pienennettyä. Yrityksellä voi olla esimerkiksi jokin varasuunnitelma, mikäli jokin yrityksen tekemä asia ei mene niinkuin on suunniteltu. (Pk-yrityksen liikeriskit, [2000], 4)

Mikäli taas löydetään yrityksestä sellainen riski, mikä on sille merkittävä eikä sille ole tehty mitään pyritään riskiltä suojautumaan. Tällaiset riskit ovat sellaisia, mitkä voivat aiheuttaa tulevaisuudessa tai ovat jo joskus aiheuttaneet yrityksen merkittäviä haittoja. Tällaiset riskit voivat olla myös sellaisia, mihin ei voida vaikuttaa, kuten verotus tai lainsäädäntö. Tämä voidaan kuitenkin tiedostaa ja voidaan laittaa ylös, että tarkastellaan ja seurataan tilannetta. (Pk-yrityksen liikeriskit, [2000], 4)



Kuva 2. Riskienhallinta prosessin eri vaiheet (PK-RH-riskienhallinta 2020)

4.3 Liikeriskien arviointi

Ennen kuin riskejä voidaan arvioida pitää riski tunnistaa. Vain tunnistettuun riskiin voidaan varautua. Ennen kuin riskit voidaan havaita pitää tunnistaa riskien alkulähde. Yleensä riskeille on kolme alkulähdettä:

- kontrollin puute (esim. luonnonvoimat, ihmiset, resurssit, tieto, aika)
- tiedon puute (esim. saatavana vain epätäydellisenä, epäluotettavaa, tuntematonta tietoa; tulevaisuus ei ole ennustettavissa)
- ajan puute (esim. päätös tehdään ilman tietoa tai kontrollia)

(Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2011, 25)

Riskien alkulähteiden löytämisen ja tunnistamisen jälkeen on vuorossa riskien arviointi. Tietoista riskien arviointia- ja tunnistamisprosessia kutsutaan riskianalyysiksi. Riskianalyysin tehdään, jotta tunnistettaisiin riskien suuruus ja sattumusten todennäköisyys. (Juvonen ym. 2011, 25)

Kun riskejä arvioidaan, pyritään löytämään niiden vaaran mahdollisuudet, etsimään niiden syyt ja arvioimaan niistä aiheutuvat kustannukset. Yleensä siinä tilanteessa, kun riskejä arvioidaan, se perustuu siihen tietämykseen ja kokeemukseen. Voida myös arvioinnissa käyttää kokemusperäistä tietoa tai tilastoja. (Juvonen ym. 2011, 25)

Riskianalyysi on tärkein yksittäinen osa riskienhallinnan osa. Riskianalyysia käytetään suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epätietoisuuden käsittelyssä. Kaikkien riskien mittaaminen on välttämätöntä, jotta voidaan torjua ongelmat. (Juvonen ym. 2011, 25)

Riskianalyysi voidaan tehdä yksityiskohtaiseksi tai hieman suurpiirteiseksi. Sellaiset osa-alueet yrityksen toiminnassa, missä on korkea riskitaso kannattaa tehdä melko yksityiskohtainen riskianalyysi. Kun havaitaan osa-alue se kannattaa pilkkoa ja tehdä siitä riskianalyysitaulukko. (Juvonen ym. 2011, 26)

Riskityyppi (Vakavuus)	Lukumäärä (Ennustettavuus)	Odotettavissa olevan tappion suuruus	Ennustettavuus
pieni	suuri	pieni	todennäköinen yhden vuoden aikana
keskinkertainen	pieni	keskinertainen	todennäköinen kymmen vuoden aikana
suuri	erittäin pieni	suuri	ennustettavuus heikko

Taulukko 1. Riskianalyysitaulukko riskityypit ja lukumäärät käänteisesti verrannollisuudesta (Croxford). (Juvonen ym. 2011, 26)

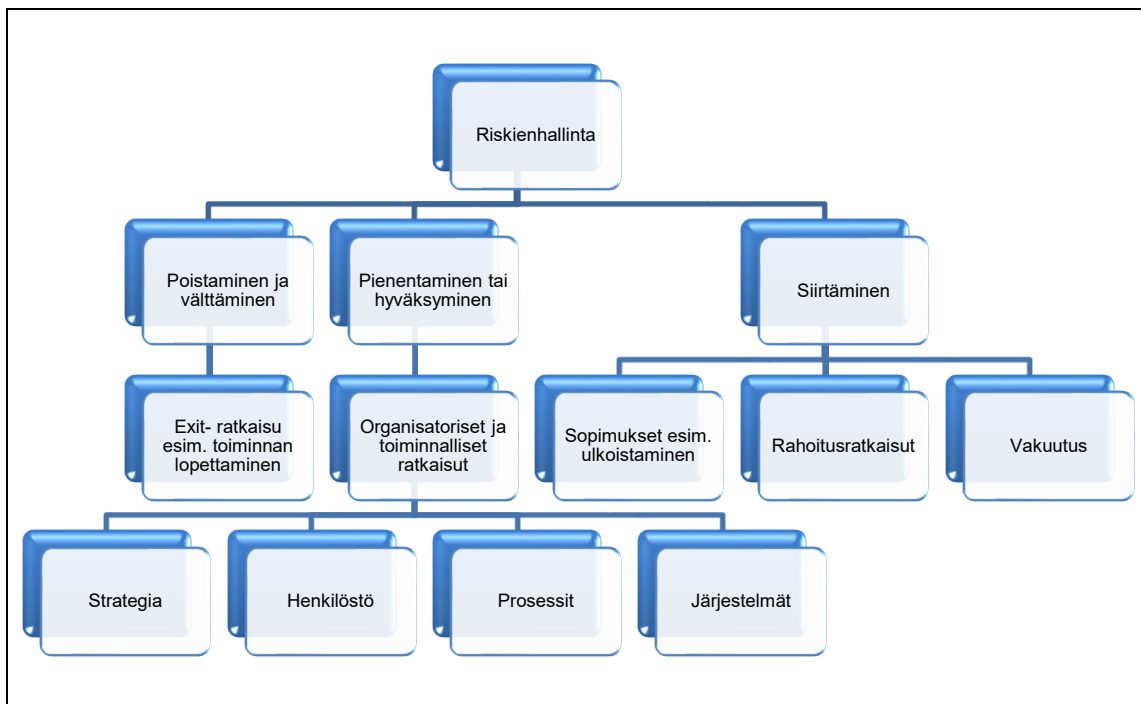
4.4 Liikeriskien hallintamenetelmän valinta

Riskin ollessa tunnistettu ja arvioitu, tehdään sen jälkeen riskienhallintamenetelmän valinta. Riskienhallintamenetelmä valitaan aina kunkin riskin mukaisesti. Vahinkoriskeissä on yleensä vakuutus hyvänä vaihtoehtona. Liiketoimintariskeissä vakuuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista. (Juvonen ym. 2011, 29)

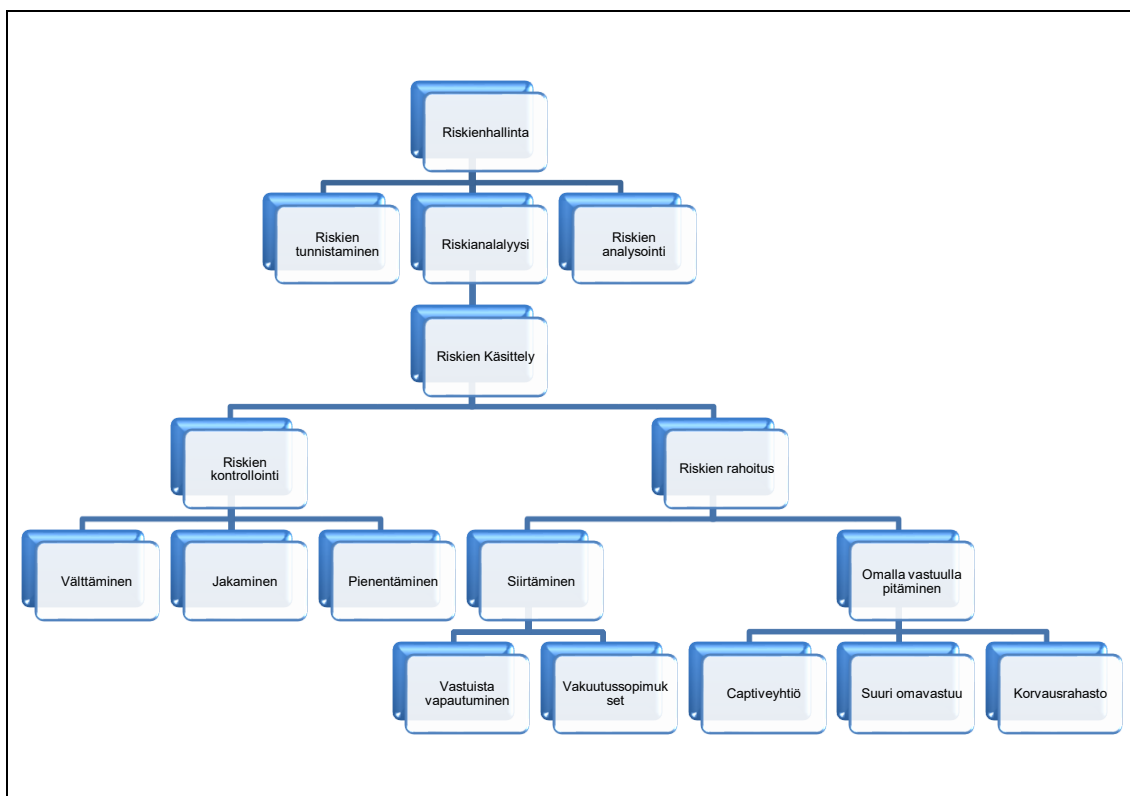
Liiketoimintariskien osalta pitää siis käyttää muita riskienhallintakeinoja. Liiketoimintariskit sisältävät aina voiton mahdollisuuden, joten riskienhallinta on silloin erittäin paljon sidoksissa riskianalyysin oikeellisuuteen. Tehtyjen päätösten toimeenpanoon, toimenpiteiden valvontaan ja riskien seurantaan on vahvasti mukana riskienhallinnassa. (Juvonen ym. 2011, 29)

Kun hallitaan riskejä pitää valita se, millä menetelmällä se tehdään. Vaihtoehtoja on riskin siirtäminen, hyväksyminen, pienentäminen tai poistaminen/välttäminen. Lähtökohtaisesti yrityksessä tulee pyrkiä siihen, että riskejä hallitaan yrityksen omien riskienhallintakeinoin. Ohessa kaksi eri kaaviota osoittamassa, millaisia riskienhallintamenetelmiä on. Riippuu aina riskityypistä mitä, sille on tehtävissä ja mikä riskienhallintamenetelmä sille sopii. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki, 2013, 116.)

Seuraavassa on esitetty eri riskienhallinta prosessimalleja. Näiden mukaan riskienhallinta lähtee riskianalyysistä ja päättyy riskien kontrollointiin tai rahoittamiseen. Voi olla mahdollista, että riskiä sekä rahoitetaan ja kontrolloidaan samaan aikaan. Vakuuttaessa riskit siirretään vakuutusyhtiöille. Kuvien 2 ja 3 riskienhallintaprosessikaaviot ovat saman tyyppisiä, mutta rakenteeltaan hieman erityyppisiä. Käytännössä samaan lopputulokseen päästään molemmilla kaaviolla. (Juvonen ym. 2011, 23)



Kuva 2. Riskienhallinta prosessikaavio (Ilmonen, ym. 2013,116.)



Kuva 3. Riskienhallinnan vaiheet Heilmannin mukaan (Juvonen ym. 2011, 23)

5 KILPAILIJA- JA SUHDANNERISKIT

5.1 Toimiala

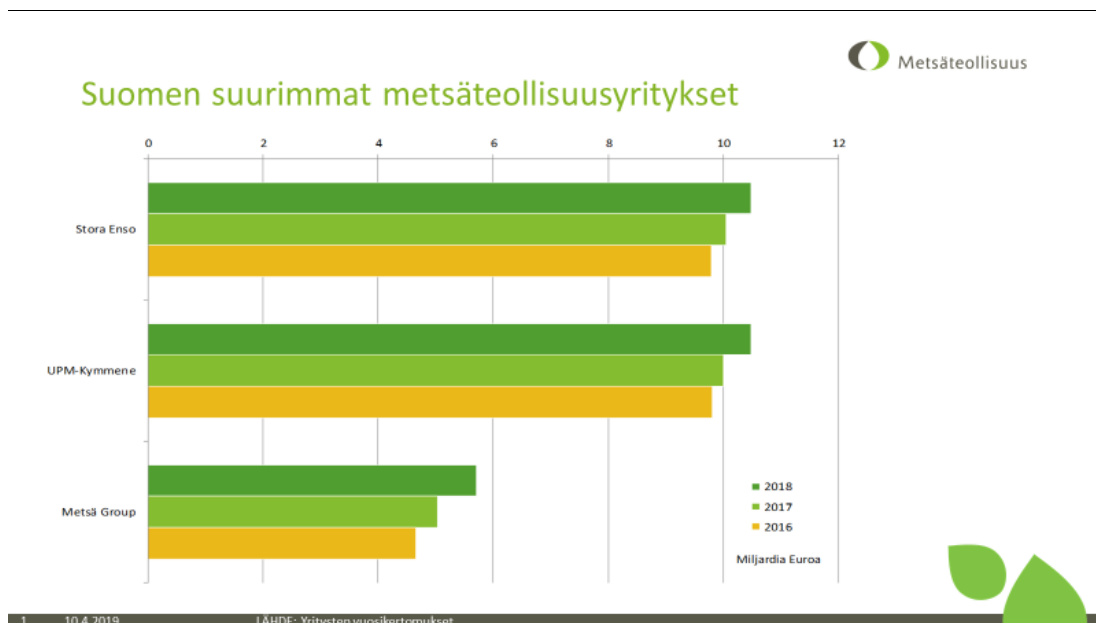
Tarkoituksena metsätalouden harjoittamisessa on metsän hoito, metsän uudistaminen, puun korjuu, metsätalouden edistäminen sekä kaikki muu metsätaloutta palveleva toiminta. (Tilastokeskus 2020)

Toimiala toimii Suomessa hyvin paljon kemiallisen metsäteollisuuden, mekaanisen metsätalouden ja voimakkaasti kasvavana lisänä on bioenergian käyttö. Kemiallisella metsäteollisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sellun tuotantoa. Mekaaninen metsäteollisuus on sahateollisuutta. Bioenergia on taas uusituvan puun käyttöä energiakäyttöön. (Metsäteollisuus 2020)

Kemiallinen metsäteollisuusta Suomessa edustavat UPM-Kymmeneen, Stora Ensoon ja Metsä Group konsernit. Mekaaninen metsäteollisuus on jakautunut paljon enemmän eri sahayrityksiin. Nämä kolme suurinta metsäteollisuuden yritystä ovat myös mukana mekaanisen metsäteollisuuden puolella. Sahateollisuudesta isoimpia yrityksiä ovat esimerkiksi Versowood Oy, mikä keskittyy pelkästään sahatalouteen. (Metsäteollisuus 2020)

5.2 Kilpailutilanne

Kilpailutilanne metsätalouden puolella on kova. Kilpailu menee näiden kolmen suuren yhtiön myötä eteenpäin. Stora Enso, UPM ja Metsä Groupilla vahvana etuna on se, että ne pystyvät hyödyntämään ostamansa puunsa kokonaisuudessa. Ne tekevät sellua, kuin myös sahaavat puuta. Pelkästään mekaanisen puolen metsäteollisuuden pitää tästä kemiallisen puolen puusta hankkiutua eroon. (Metsäteollisuus 2020)



Kuva 4. Suomen suurimmat metsäteollisuusyritykset (metsäteollisuus www-sivut)

Kilpailutilanne on siis sellaisen organisaation puolesta haastava, joka toimii välittäjän roolissa puumarkkinoilla. Metsähoitopalveluita tuottavan organisaation puolella riskit vähenevät, koska silloin myydään pelkästään palvelua.

Yleisesti voidaan yritykselle tehdä kilpailija-analyysi. Sillä voidaan selvittää

- yrityksen nykyiset kilpailijat
- kilpailijoiden markkina-asema
- kilpailun luonne asiakasryhmittäin ja tuotteittain
- kilpailijoiden tuotteiden vahvuudet ja heikkoudet
- kilpailijoiden tunnettavuus ja mielikuvat asiakaskohderyhmittäin
- kilpailijoiden markkinastrategiat
- taloudelliset ja toiminnalliset resurssit
- todennäköiset suuntautumisvaihtoehdot
- kilpailutilanteessa tapahtuvat muutokset, joita ovat
 - o nykykilpailijoiden poistuminen markkinoilta
 - o uusien kilpailijoiden tulo markkinoille
 - o korvaavien tuotteiden tulo markkinoille (Juvonen ym. 2011, 152)

Tulokset kilpailija-analyysissä peilataan yrityksen omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Silloin voidaan löytää yritykseltä tekijöitä, mitä pitää parantaa kilpailukyvyin kehittämiseksi. (Juvonen ym. 2011, 152)

5.3 Markkina-alue

Markkina-alueen tarkastelussa on tarkoitus käydä läpi metsänhoitoyhdistyksen alueellisia vaikutuksia ja riskejä sen toimitaan. Pyritään etsimään markkina-alueesta ne ongelmakohdat ja vahvuudet, mitä markkina-alueelta löytyy.

Markkina-alueessa on hyvä tiedostaa se, missä ja miten palveluita kannattaa myydä. Esimerkiksi markkina-alueella täytyy olla riittävästi kohderyhmää, jotta toiminta on kannattavaa.

Markkina-alueeltaan Metsänhoitoyhdistys Lounametsän alue on erinomainen metsätalouden harjoittamiseen. Logistisesti rannikko tuo vaihtoehtoja, mutta alueella myös monta toimijaa, mikä on toki puukaupassa apuna. Toisinpäin taas alueella on kova kilpailu puusta.

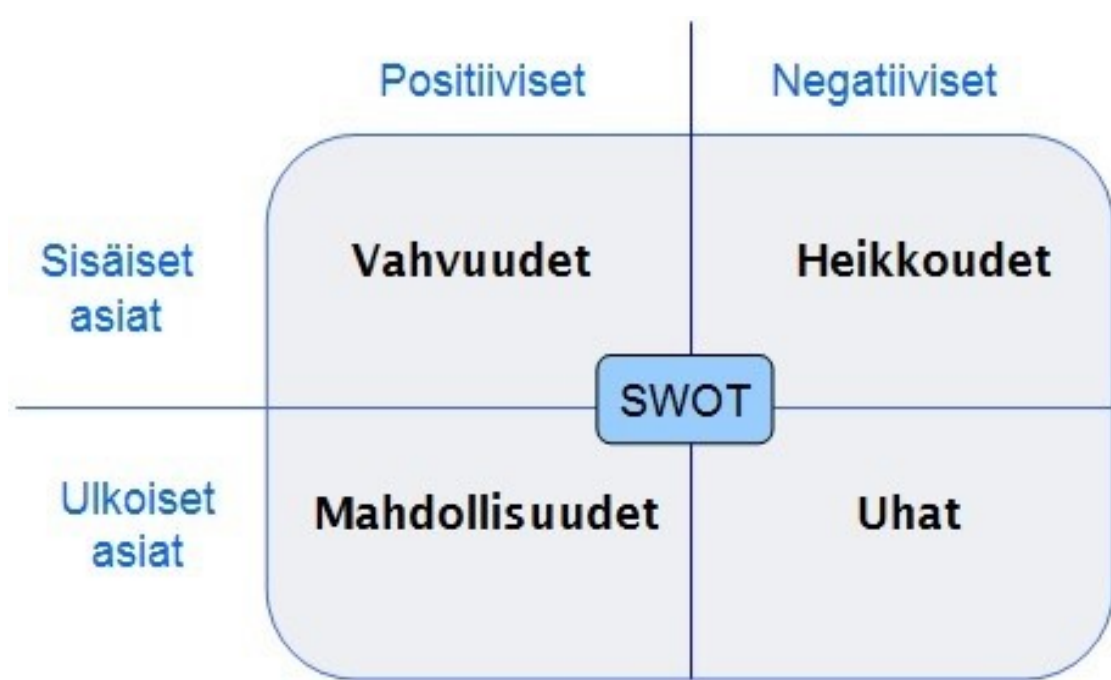
5.4 Vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet ja heikkoudet tullaan analysoimaan SWOT-analyysillä. Samalla voidaan tutkia kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Näin voidaan mahdollisesti löytää omien kilpailijoiden heikkoudet ja kääntää ne omalle organisaatiolle vahvuudeksi. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

SWOT-analyysissä tarkastellaan näitä kaikkia toimialaa, kilpailutilannetta, markkina-aluetta, suhdanteita, rajoittavia lakeja ja riippuvuuksia. Tulokset analysoidaan riittävän yksityiskohtaisesti. Tavoitteena on, että tulokset ovat mahdollisimman yksikertaiset ja käytännönläheiset. Analyysissä pidetään erillään nykytila ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoimintaan. Kaikkiin

konttiin pyritään löytämään kuvaavia tilanteita ja löydökset kirjataan muistiin. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Päätöksiä tehtäessä tutkitaan SWOT-analyysin jokainen osa-alue perusteellisesti. Pohdinnassa pitää muistaa ottaa huomioon, että vahvistetaan vahvuuksia ja hyödynnetään niitä jatkossa. Lisäksi yritetään vaikuttaa mahdollisiin löydettyihin heikkouksiin. Jos heikkouksia ei voida poistaa niitä pyritään lieventämään. Hyvällä suunnittelulla voidaan varautua uhkiin eriomaisesti ja ne eivät tule yllätyksenä. (PK-RH-riskienhallinta 2020)



Kuva 5. Malli SWOT-analyysistä (PK-RH-riskienhallinta 2020)

5.5 Suhdanteet

Suhdanteilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ulkopuolisesti yrityksen toimintaan. Ne voivat olla esimerkiksi poliittisia tai taloudellisia. Yleensä nimenomaan taloudelliset suhdanteet vaikuttavat hyvin paljon yrityksen toimintaan. Suhdanneriskit voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai olla vaikuttamatta. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari, Talala, 2014, 58)

Taloudellisten suhdanteiden riski kasvaa, kun ollaan tekemisissä ulkomaan viennin kanssa, koska tällöin maailmanlaajuiset epävakaudet voivat horjuttaa vientiä. Tällöin yrityksen on hyvä olla joustava. (Juvonen ym. 2014, 58)

Metsähoitoyhdistyksen suhdanne riskit osuvat eniten puukauppaan. Koska puukauppa on metsähoitoyhdistyksen yksi ydinliiketoiminnan alueesta ja hyvin isossa roolissa toiminnassa, se myös näyttelee isoa roolia sen liikevaihdossa.

Puukauppa on hyvin suhdanneherkkä ja se elää Suomessa hyvin paljon maailmanmarkkinoiden mukaan. Kaikkiaan metsäteollisuuden tuotteista 43 - 98 % menee vientiin. (Metsäteollisuus 2020)

 Metsäteollisuus

Metsäteollisuuden tuotanto ja vienti 2018

Tuoteryhmät	Tuotanto 1000 t/m ³	Vienti 1000 t/m ³	Viennin osuus tuotannosta, %
Paperi, t	6 730	6 350	94 %
Kartonki, t	3 820	3 680	96 %
Sellu, t	8 150	3 710	46 %
Havusahatavara ^{ab} , m ³	11 810	8 750	74 %
Vaneri ^a , m ³	1 230	1 010	82 %

LÄHDE: Metsäteollisuus ry, Tullit

Kuva 6. Metsäteollisuuden vienti 2018. (Metsäteollisuus 2020)

5.6 Rajoittavat lait

Metsä-alaa rajoittaa muutamia laite, jotka pitää ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa. Tärkein toiminnassa huomioon otettava laki on metsälaki. Metsälaki ohjaa, mitä metsässä saa tehdä ja miten se pitää tehdä.

Seuraavat lait ovat myös mukana: laki metsätuhojen toiminnasta, riistavahinkolaki, kestävän metsätalouden määräraikainen rahoituslaki, laki metsänhoitoyhdistyksistä, luonnonsuojelulaki ja laki yksityisistä teistä. (Metsäkeskus 2020)

Metsähoitoyhdistystä koskee laki metsähoitoyhdistyksistä ja siinä säädetään mitä, metsähoitoyhdistykset saavat tehdä ja mitä ei. Laki hieman rajoittaa toimintaa, mutta ei kuitenkaan merkittävästi.

Kokonaisuutena lait eivät kuitenkaan rajoita metsänhoitoyhdistyksen toimintaa, siten että ne aiheuttaisivat toimintaan merkittävää riskiä. Mikäli lait avattaisiin muunneltavaksi, se tapahtuisi hitaasti ja siihen pystyttäisiin reagoimaan.

5.7 Riippuvuus

Riippuvuusriskejä on erilaisia. Riippuvuusriski voi olla myös keskeytysriski nimeltään. Tällöin yrityksen keskeinen haaste on toiminnan häiriöttömyyden ja varmuuden turvaaminen. Riippuvuudella tarkoitetaan myös sitä, että ollaan riippuvaisia, jostain toisen yrityksen palvelusta tai muusta tuotteesta. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Verkostotoiminta voi olla suuri riski. Verkostossa eri yritykset ovat riippuvaisia toistensa panoksesta. Miten käy oman toiminnan, jos toisen yrityksen toiminta häiriintyy. Tällöin on hyvä myös tuntea ja seurata yhteistyökumppanien toimintaa. (PK-RH-riskienhallinta 2020)

Metsähoitoyhdistys on täysin riippuvainen puukaupassa yhteistyökumppanien toiminnasta. Metsähoitoyhdistys on puun välittäjä yhteistyökumppanille ja se ei missään vaiheessa itse osta puuta. Puusta saadun rahan se taas välittää sen myyjälle.

6 RISKIEN TUNNISTAMINEN METSÄHOITOYHDISTYKSESSÄ

6.1 Liikeriskien tunnistaminen

Liikeriskien tunnistamiseen ja arviontiin käytettiin luvun 4.3 riskianalyysitaulukkoa. Osin jouduttiin soveltamaan taulukon toimivuutta arvioinnissa. Analyysit ja arviot metsänhoitoyhdistyksen kilpailija- ja suhdanneriskeissä tehtiin yhteistyössä tiimiesimies Arto Mäkitalon kanssa.

Kaikkiaan käytiin koko liikeriskikartta (liite 1) läpi ja yleisesti katsottiin, mikä on Metsänhoitoyhdistyksen tilanne liikeriskien osalta. Liikeriskien osalta tarkempaan tarkasteluun otettiin kilpailija ja suhdanteet. Näissä osa-alueissa riskit pilkottiin osiin ja käytiin löydetyiltä riskeiltä riskianalyysitaulukko läpi.

6.2 Markkina-alue

Markkina-alueen riskeissä mietittiin alueen kokonaisuutta ja sitä millainen toimintaympäristö Lounametsän alue on. Mitkä ovat siis Lounametsän yhdistyksen sisällä alueiden eroavaisuudet ja mikä on markkina tilanne sisäisesti.

6.3 Toimiala

Toimialariskit haettiin riskejä jakamalla se kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä toimialat olivat kemiallinen metsäteollisuus, mekaaninen metsäteollisuus ja bioenergia.

Kemiallisen metsäteollisuuden arvioinnissa otettiin huomioon organisaatiot UPM-Kymmene Oyj, Metsä Group ja Stora Enso Oyj. Mekaanisen metsäteollisuuden puolella tarkasteluun otettiin paikallisiin toimijoihin kuuluvat Luvian Saha Oy ja Westas Group.

Bioenergia-alaa ei jaettu eri toimijoihin vaan pyrittiin miettimään tämän toimialan kokonaisuutena. Bioenergia toiminnassa on paljon erikokoisia toimijoita ja näin on helpompi katsoa alaa kokonaisuutena.

6.4 Kilpailutilanne

Kilpailutilannetta tarkasteltiin Metsänhoitoyhdistys Lounametsän alueella ja todettiin sen olevan melko hyvä. Vaikka kilpailutilanne on alueella usean toimijan vuoksi haastava, se koetaan myös vahvuutena.

6.5 Vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet ja heikkoudet arvioitiin SWOT-analyysillä. Ensiksi tehtiin analyysi kilpailijoista ja pyrittiin hakemaan niiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä käytiin kilpailijoista läpi kemiallinen metsäteollisuus, johon kuuluvat Metsä Group, UPM-Kymmene, Stora Enso ja mekaaninen metsäteollisuus, jossa on mukana Luvian Saha, Westas Group ja loput luokiteltiin kohtaan muut kilpailijat. Bioenergia puolta tarkasteltiin myös tässä osiossa.

Näiden neljän jälkeen käytiin myös SWOT-analyysi omalle organisaatiolle, jolla haettiin vastauksia, mitkä ovat omat heikot ja vahvat kohdat.

SWOT-analyysissä saatiin erittäin kattava kokonaiskuva oman toimialueen kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista. Analyysit perustuvat hieman suppeaan näkökulmaan ja olettamuksiin mitä voisi tulevaisuudessa tapahtua.

6.5 Suhdanteet

Metsäalalla puukauppa on toiminnon keskiössä ja toimintaa onkin siellä puolella paljon. Puukauppa on taas erittäin riippuvainen maailmantaloudesta ja sen toiminnasta. Mikäli vienti vetää se nähdään myös puukaupassa.

6.6 Riippuvuus

Riippuvuus metsähoitoyhdistyksessä kohdistuu lähinnä yhteistyökumppaneihin ja heidän toimintaansa. Ydinliiketoiminnan nojattessa suuresti puukauppaan myös riskit kasvavat, koska itse ei puuta käytetä ollenkaan ja joudutaan

olemaan riippuvaisia muista yhteistyökumppaneista. Puukaupan ollessa hyvin suhdanneherkkä pitää myös tiedostaa sen vaikutukset.

7 RISKIT ORGANISAATIOSSA

7.1 SWOT-analyysi tulokset

SWOT-analyysin tuloksia saatiin koottua paljon. Kokonaisuudessaan analyysi oli siis erittäin tuottava ja hyödyllinen vahvuuksien ja heikkouksien. SWOT-analyysi toimi erittäin hyvin liikeriskien etsitään. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.1.1 Kemiallinen metsäteollisuus

Kilpailijoiden osalta otettiin tarkasteluun Metsä Group, UPM-Kymmene ja Stora Enso. Muitakin metsäteollisuuden toimijoita on, mutta nämä ovat suurimpina ja näkyvimpinä toimijoina Metsähoitoyhdistys Lounametsä alueella. Vahvuuksiin näillä löydettiin yritysten koot. Käytännössä kaikki toimijat ovat pörssiyrityksiä ja ne ovat valtakunnallisia toimijoita. Nämä yritykset ovat näkyviä ja uskottavia toimijoita. Koko luo turvaa ja näin ollen heillä on mahdollisuus houkutella asiakkaita eri bonus- ja sijoitustuotoilla. Vahvuutena näillä on myös, että yritykset käyttävät koko tuoteketjua hyväksi. Yritykset toimivat myös mekaanisen teollisuuden puolella. Nämä yrityksen pystyvät hyödyntämään koko puun eikä ole näin ollen muista toimijoista riippuvaisia. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Mahdollisuuksiksi katsottiin erityisesti tuotekehitykset. Yritysten ei välttämättä tarvitse olla yhden tuotteen varassa. Tuotteet, mitkä tulisivat mahdollisesti tulisivat korvaamaan esimerkiksi paperin, ottavat vasta ensi askelia. Kuluttajien päivittäiseen käyttöön tuleminen on vasta tulevaisuudessa edessä. Kilpailijoiden pois pelaaminen niin rahallisesti kuin puukaupallisesti on mahdollisuus

näillä yrityksillä. Suurina toimijoina näillä on aliurakoinnin hintatason alas painaminen mahdollista, koska toimintamäärät ovat suuret. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Heikkoudeksi katsottiin näiden yritysten kaavamainen ja kankea toimintatapa. Kun on kankea organisaatio ei ole niin helppo mukautua eri markkinatilanteisiin. Toimijoina ne eivät ole paikallisia. Pörssiyrityksenä on omat heikkoutensa, mutta myös omat mahdollisuutensa. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Uhkina nähtiin riippuvuus markkinoista ja poliittinen päätöksenteko. Poliittisilla päätöksillä voidaan toimintaa tehdä kannattamattomaksi ja vaikuttaa näin ollen hintatasoon. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.1.2 Mekaaninen metsäteollisuus

Mekaanisen metsäteollisuuden puolella vahvuudeksi katsottiin paikallisuus. Paikallisuus on suurimaksi osin vahvuus, koska sahojen sijainti on hyvin pitkälti keskeisessä kohtaa markkina-aluetta. Sahat ovat ketteriä organisaatiota, koska ydinliiketoiminta on hyvin järjestyksessä. Sahojen mahdollisuuksiksi nähtiin vihreät arvot ja tuotekehitykset. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Heikkouksina on riippuvuus kemiallisen metsäteollisuudesta ja sen käyttäytymisestä. Riippuvuus maailmanmarkkinoiden kehityksestä on heikkous, koska sahatavaran hinnat ja määrät ailahtelevat hyvin paljon viennissä. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Uhkina ovat sahatavaran kysynnän lasku ja kilpailu. Kovassa kilpailussa puun hintataso nousee ja näin ollen kannattavuus laskee. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.1.3 Muut pientoimijat

Pientoimijoissa katsottiin vahvuuksiksi ketteryys ja hintataso. Yritykset ovat kevyt rakenteisia ja näin ollen hintatasolla voidaan kilpailla. Mahdollisuuksia ovat yrityksen kasvu ja muut toimialat, kun toisella alalla on heikko kysyntä voi tehdä jotain muuta. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Heikkouksia ovat uskottavuuden puute ja toimijoiden suuri tasoero. Kun ei ole tunnettavuutta on vaikea saada työtä. Uhkina ovat kilpailijat ja henkilöriskit. Pienessä yrityksessä yhden henkilön rooli voi olla erittäin merkittävä ja sen poisjäänti voi lamauttaa koko yrityksen. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.1.4 Bioenergia

Bioenergian vahvuus on vihreät arvot ja vastaavasti mahdollisuus kasvussa. Heikkoutena bioenergiassa on matala jalostusarvo. Uhkina katsottiin poliittinen päätöksenteko ja puun kilpailu kemiallisen metsäteollisuuden kanssa. Poliittisten päätösten uhka on merkittävä siinä mielessä, kun on tukia yms. mitä energiapuun teosta maksetaan valtion osalta. Näiden tukien vaihtelut ja muutokset vaikuttavat investointeihin ja puun hankintaan. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.1.5 Metsähoitoyhdistys Lounametsä

Lounametsän vahvuuksia ovat paikallinen ja perinteikäs toimija, jäsenistö, MTK ja sen tuoma edunvalvonta valtakunnallisella tasolla. Tytäryhtiö Lounapuu on vahvuus ja päätöksen teko pystytään tekemään paikallisesti. Toimintaperiaate on eduksi, koska kokonaisuudessaan Metsähoitoyhdistys pyrkii ajamaan metsänomistajan etua metsäalalla. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Mahdollisuuksia on Lounapuun kehitys, millä saadaan vähennettyä riippuvuutta metsäteollisuudesta. Palveluiden kehitys ja lisätä yhteistyötä pientoimijoiden kanssa. Palveluissa monipuolisuus on mahdollisuus ja töiden teettäminen paikallisilla yrityksillä on suuri mahdollisuus luoda kehitystä alueellisesti. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Heikkouksiin katsottiin riippuvuus puukaupasta. Lounametsän toiminta nojautuu paljon puukauppaan, missä on muutenkin ailahtelua hyvin paljon ja muutenkin ollaan riippuvaisia muista yhteistyökumppaneista. Ydinliiketoiminnan epätasainen jakautuminen eli suurin osa liiketoiminnasta on puukaupan puolella. Puukaupan kysynnän laskiessa laskee myös liikevaihto rajusti. Heikkoutena on myös toimintamallin kehittäminen eli ei ole sellaista yhtä selvää toimivaa toimintamallia. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Uhkina nähtiin etääntyminen metsäomistajista ja yhteistyökumppaneista. Pientoimijoiden mukanaan tuoma epäterve hintakilpailu aiheuttaa metsähoitopalveluissa uhkia. Ammattitaitoisen työvoiman puute sekä edelleen metsäteollisuuden keskittyminen harvempiin käsiin. Toisaalta uhkana voi olla pyrkimys ottaa liikaa mallia isoilta toimijoilta eikä luoteta omaan visioon. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.2 Liikeriski analyysi tulokset

Kaikkien liikeriskien analysointiin käytettiin luvussa 4.3 esitettyä riskianalyysitaulukkoa. Liikeriskianalyysin tulokset on kootusti tuotu esille liitteessä 3 Excel muodossa.

7.2.1 Markkina-alue riskit

Markkina-alue on hyvin laaja ja sen myötä myös hyvin vaihteleva. Kilpailijat ovat todettuna riskinä vakavuudeltaan pieni, lukumäärältäänkin pieni, tappion koko on pieni, mutta ennustettavuus on heikko. Kokonaisuudeltaan siis riski

todettiin pieneksi, mutta kuitenkin pitää olla erittäin aktiivinen markkinoinnissa, jotta alueella saa näkyvyyttä. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Toiminnan sisäisessä markkinoinnissa on riskinsä, koska alueiden vaihtelevuus on suurta ja sillä on vaikutusta toimintaan. Markkina-alueen riski on hallittavissa ja siten se on riskityypiltään pieni. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.2.2 Toimiala riskit

Kemiallisen metsäteollisuuden puolen riskit liittyvät paperi, sellu ja kartonki. Paperin osalta riski on kysynnän lasku ja se luokiteltiin vakavuudeltaan suureksi, ennustettavuudeltaan suureksi, tappion suuruus suuri ja ennustettavuus seuraavan kymmenvuoden aikana. Paperin suuri kysynnän lasku luo siis toimialalle erittäin suuren riskin seuravan kymmenen vuoden aikana. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Sellun kysynnälle riskit ovat vakavuudeltaan suuri, lukumäärältään suuri, tappio on suuri ja ennustettavuus heikko. Tällä tuotteella menee toistaiseksi hyvin, mutta tulevaisuus on hämärän peitossa. Tässä nousi myös sahaake esille, mille ei ole kuin yksi ostaja ja se on sellun tuottaja. Kartongin luomat riskit luokiteltiin kokonaisuudeltaan pieniksi, koska kysyntä on toistaiseksi hyvä ja lisääntyvä pakkaus tuo varmuutta tälle tuotteelle. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Mekaanisen metsäteollisuuden riskit olivat maailman markkinat ja kilpailutilanne ja ne luokiteltiin vakavuudeltaan keskinkertaiseksi, lukumäärältään erittäin pieniksi, tappion suuruus suuri ja ennustettavuus yhden vuoden ajaksi. Kuten jo aikaisemmin todettua puu on erittäin kilpailtua ja siksi hinta korkea. Toisaalta myös maailmanmarkkinoiden ailahtelevaisuus luo hyvin paljon epävarmuutta markkinoille ja siksi on heikosti ennustettavissa. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Bioenergian puolella turvana on jatkuva fossiilisten päästöjen saaminen alas, mutta taas vastaavasti esimerkiksi kilpailevien tuotteiden kysynnän lasku luo riskin hintojen laskulle. Vastaavasti bioenergian käyttö on myös veropoliittinen kysymys ja siihen liittyvät sen verotus ja päästökaupat. Yhdessä nämä luokiteltiin vakavuudeltaan keskinkertainen, lukumäärältään suuri, tappion suuruus suuri ja ennustettavuus heikko. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.2.3 Kilpailutilanneriski

Kilpailutilanteesta ei montaa suurta riskitekijää löydetty, vaikka kilpailutilanne on tiukka. Toki yleinen kilpailu tuotteista ja palveluista on jokaisella toimialalla kovaa. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Suurimpana riskinä todettiin kilpailutilanteessa puukauppa. Puukauppaan ei pystytä itse vaikuttamaan juurikaan ja siinä ollaan täysin riippuvaisia muista yhteistyökumppaneista. Puukauppa luokiteltiin vakavuudeltaan suuri, lukumäärältään erittäin pieni, odotettavissa oleva tappio keskinkertainen ja ennustettavuus erittäin heikko. Tässä ollaan siinä tilanteessa, että pitää seurata tarkkaan, mitä tekee mekaaninen – ja kemiallisen metsäteollisuuden puoli. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Bioenergian osalta todettiin, että siellä ostajana toimii jokin muu organisaatio kuin kilpailija metsähoitoyhdistyksen näkökulmasta. Toinen huomioitava asia oli metsävaratietojen vapautuminen, mikä heikentää asemaa. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.2.4 Suhdanneriskit

Suhdanneriskit ovat suurimmaksi osin taloudellisia suhdanneriskejä. Esimerkiksi se, miten puukaupan suhdanteet muuttuvat, vaikuttavat suoraan taloudenpitoon. Puukauppa on erittäin vientiriippuvainen ja näin ollen myös hyvin

suhdanneherkkä. Kuitenkaan mitään merkittävää riskiä, mitä ei pystyttäisi tällä hetkellä hallitsemaan, ei löydetty. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

7.2.5 Riippuvuusriskit

Riippuvuusriskeistä löydettiin kaksi eri tahoja, jotka aiheuttavat jonkin verran riskiä Metsähoitoyhdistyksen toimintaan. Merkittävin riski riippuvuudessa on yhteistyökumppanit puukaupassa. Tämä riski arvioitiin asteikolla vakavuus suuri, ennustettavuus pieni, tappion suuruus suuri ja todennäköinen yhden vuoden aikana. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

Toinen riski on kattojärjestö MTK toiminta. Mitkä ovat MTK:n rooli ja linjaukset tulevaisuudessa? Miten tehdään kustannusjako ja ohjelmistomien kehittäminen? Yksittäiselle yhdistykselle nämä ovat riskejä, kun pyritään omaa toimintaa alueellisesti kehittämään. Pyritäänkö MTK toimista vielä enemmän yhdistämään metsähoitoyhdistyksiä suuremmiksi alueiksi? Riskiarviointi tehtiin seuraavasti: vakavuus pieni, lukumäärältä pieni, tappion suuruus keskinkertainen ja ennustettavuus todennäköinen seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Metsäasiantuntija Mäkitalon henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020)

8 RISKIEN HALLINTA METSÄHOITOYHDISTYKSESSÄ

8.1 Liikeriskien hallinta

Liikeriskien hallinta käydään läpi riskienhallinta prosessikaavioiden avulla, kuten kuvassa 2. ja 3. on aikaisemmin esitetty. Näistä pyritään löytämään johdonmukainen suositus hallintakeinoksi.

8.2 Markkina-alue

Markkina-alueella kilpailijoita ei koettu merkittäväksi riskiksi. Tätä riskiä voidaan hallita tarkkailemalla ja panostamalla markkinointiin, jotta pysytään näkyvissä markkinoitavaan kohderyhmään.

Markkina-alueen eroille ei tehdä mitään ja riskityypiltään ne ovat pieniä. Kokonaisuudeltaan tätä riskiä voidaan kuitenkin kontrolloida eri organisaation sisäisin ratkaisun. Alueet, jotka ovat heikosti kannattavia, voidaan miettiä niiden yhdistämistä toisiin alueisiin ja taas vastaavasti suuria alueita, missä työtä on liikaa, jakaa vastaavasti muuhun alueeseen. Yleisesti organisaation sisäisillä muutoksilla voidaan tätä riskiä helposti hallita.

Markkina-alue riskit ovat Metsähoitoyhdistyksessä hyvin kontrollissa ja mitään merkittäviä toimia ei tarvita. Tilanteen jatkuva seuraaminen ja nopeat reagoinnit eri alueilla ovat parhaita riskienhallintaa markkina-alueella.

8.3 Toimiala

Kemiallisen metsäteollisuuden osalta, vaikka riskit ovat suuret ei paljon ole tehtävissä Metsähoitoyhdistyksen osalta. Riskiä ei voida poistaa eikä kannata poistavan, vaan kaikki yhteistyö, mitä kemiallisen metsäteollisuuden puolella voi tehdä, kannattaa Metsänhoitoyhdistystä ja metsänomistajaa. Hinnalla millä hyvänsä tätä yhteistyötä ei voi tehdä vaan pitää silloin miettiä korvaavia vaihtoehtoja. Puunkorjuupalvelu on niin merkittävät tuote Lounametsässä, että se tarvitsee kaikki mahdolliset yhteistyökumppanit puunkorjuupalvelun pyörittämiseen.

Toisinaan riskiä saadaan siirrettyä ja pienennettyä jo perustetulla energiapuuyhtiöllä Lounapuulla. Se, mitä kemiallisen metsäteollisuuden puolella markkinat ailahtelevat ja vähentävät toimintaa, on tällä hetkellä pystytty energiapuolella lisäämään toimintaa. Tässäkin ollaan riippuvaisia bioenergian käyttäjistä,

mutta bioenergia tuotteena helpottaa toimintaa monella tasolla. Olemalla korvaava tuote koko ajan rinnalla saadaan riskiä toki pienennetty toimialalla, mutta vastaavasti taas muut riskit nousevat kuten esimerkiksi rahoitusriskit.

Kemiallisen puolen korvaavia tuotteita on jo nähty ja potentiaalia siellä on paljon. Mitään suurta esiinmarssia ei ole kuitenkaan sieltä vielä tullut, mutta varmaan tämä tuleva vuosikymmen tuo niitä tullessaan.

Mekaanisen puolen riskeille ei ole juuri mitään tehtävissä muuta kuin hyväksyttävissä. Siellä voidaan vakuuttaa puukaupan sopimuksia ja tehdä muutenkin tarkkoja sopimuksia. Sopimukset ovat kuitenkin vuosi vuodelta lyhentyneet ja tuoneet mukana paljon epävarmuustekijöitä. Mekaanisen puolen riskejä pystytään hallitsemaan ainoastaan laajalla yhteistyökumppani verkostolla ja tekemällä heidän kanssaan syvää yhteistyötä, jotta saadaan riskit minimoitua.

Bioenergian puolella riskejä pystytään hallitsemaan melko hyvin. Veropoliittiset ja tuki kysymykset tulevat esiin usein, mutta ne tapahtuvat yleensä melko hitaasti ja niihin pystytään, ehditään yleensä reagoimaan. Fossiilipäästöjen vähentämisen tarve on bioenergia turva ja sen myötä bioenergia tulevaisuus on turvattu. Bioenergia sopimukset ovat yleensä pidempiä kuin kemiallisen- ja mekaanisen metsäteollisuuden puolella. Tämä luo turvaa tekemiseen ja suunnittelu on helpompaa.

Toimialalta löytyy Lounametsälle suuria riskejä, mutta niitä voidaan jokseenkin hallita eri menetelmin. Kokonaan riskejä ei saada pois, mutta joitain riskejä pystytään merkittävästi pienentämään. Osalle riskeistä ei voida mitään.

8.4 Kilpailutilanne

Kilpailutilanteen riskienhallinta on Lounametsän omissa käsissä. Puukaupan riskejä pysytään hallitsemaan sopimuksilla ja tekemällä yhteistyötä. Kilpailutilannetta hallitaan hyvällä strategialla. Hyvällä visiolla, minne Lounametsä on menossa, on kilpailutilanne helppo hyväksyä.

Hyvällä markkinointi strategialla pärjää kilpailussa, kun saa henkilöstön uskomaan ja toteuttamaan strategiaa hyvin. Strategian on hyvä olla joustava, jotta pystyy tekemään mahdollisia muutoksia vallitsevien tilanteiden muuttuessa.

Bioenergian kilpailutilanteessa ostaja on jokin muu kuin kilpailija ja luo sen myötä paremman kilpailuedellytykset. Tätä liiketoimintaa pitää kasvattaa mahdollisimman paljon, jotta saa puukaupan riskit hallintaan kokonaisuudessaan ja mahdollisimman pieniksi.

Kilpailutilanneriskien hallintaan helpottaisi hyvä ja joustava strategia. Riskin hallintaan tarvitaan Lounametsän tulevaisuuden markkinointistrategian laatimine.

8.5 Vahvuudet ja heikkoudet

Metsähoitoyhdistyksen omien vahvuuksien ja heikkouksien hallinta on lopulta melko yksinkertaista. Sisäisessä toiminnassa vahvoja asioita pyritään edelleen vahvistamaan. Heikkouksia pitää tutkia yksityiskohtaisesti ja pyrkiä kehittämään niitä suotuisampaan suuntaa, jotta saadaan Lounametsä kokonaisesti vahvemmaksi.

Mahdollisuuksia Lounametsällä ja Lounapuulla on edelleen kasvaa merkittävämmäksi toimijaksi omalla alueellaan. Kehityksen pitää olla jatkuvaa. Mitä merkittävämmässä roolissa toimijana metsähoitoyhdistys on alueellisesti, sitä enemmän sillä on vaikutusvaltaa myös muuhun suuntaan.

Todetut ja havaitut uhat pitää muuttaa mahdollisuuksiksi. Jäljelle jääviä uhkia ei päästetä toteutumaan. Yrityksen pitää löytää oma visio, tavoitteet ja päämäärät, joita kohden määrätietoisesti edetään. Mikäli jokin ei toimi pyritään aina tilanteen mukaan sitä muuttamaan.

Kilpailijoiden kaikki tuomat vahvuudet ja heikkoudet Lounametsän tulee katsoa tarkkaan, voidaanko heikkouksia mahdollisesti hyödyntää itselle jotenkin. Vahvuudet tulee taas tiedostaa. Kilpailijoiden vahvuuksista on hyvä ottaa oppia oman yhdistyksen toimintaa.

8.6 Suhdanteet

Lounametsällä on muutama suhdanneriski. Puukauppa on erittäin herkkä suhdanneriskeille, koska se nojaa niin paljon vientiin. Tästä ei eroon pääse kokonaisuudessa, mutta sitä voidaan merkittävästi pienentää esimerkiksi korvaamalla puukauppaa vähemmän vientiin riippuvaiseen toimintaan. Osittain tilanteeseen on reagoitu korvaamalla liiketoimintaa energiapuun korjuulla. Energiapuun korjuu ei ole viennistä riippuvainen.

Metsähoitotuotteiden myyntiä kasvattamalla saadaan mahdollisia puukaupan ongelmia poistettua. Kokonaisuudessaan tuotteiden ja palveluiden tasapaino on hyvä olla kohdallaan, jotta yksi tuote ei pääse nousemaan liian tärkeäksi toiminnan kannalta.

Muuten Lounametsän suhdanneriskit ovat melko hyvässä kunnossa. Esimerkiksi urakointi nojaa melkein kokonaan alihankintaan ja näin ollen kustannukset ovat sitä kautta helposti säädeltävissä.

8.7 Riippuvuus

Riippuvuus yhteistyökumppaneista on merkittävä varsinkin puunkorjuun puolella. Yhteistyökumppanit ovat puukaupan puolella kuitenkin hieman kaksoisroolissa, kun ne ovat sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. Bioenergian puolella ne ovat pelkästään yhteistyökumppaneita, joten siellä puolella hyväksyminen on helppoa. Puukaupan puolella tämä kaksoisrooli on hyväksyttävää kilpailla yhteistyökumppaneiden kanssa reilusti samoista asiakkaista.

Kattojärjestö MTK luomien riskien hallitsemiseen on kaksi eri vaihtoehtoa. Kokonaisuudessaan riskin poistaminen tarkoittaisi MTK:sta eroamista, mikä ei

ole suoranainen vaihtoehto. MTK:sta saadaan kuitenkin valtakunnallisella tasolla paljon hyötyä. Toinen vaihtoehto on riskin hyväksyminen. Riskiä voidaan kuitenkin hallitta vahvasti vaikuttamalla ja pyrkiä ohjaamaan toimintaa myös haluttuun suuntaan, vaikka se vaikeaa yhtenä toimijana olisi. Laajempi yhteinen Metsähoitoyhdistysten kanta on aina vahvempi vaikuttamaan päätökseen kuin yhden.

Kaikkiaan riippuvuusriskit Lounametsässä on jotenkin hallittavissa, mutta kuitenkin ei täysin. Vahvasti vaikuttamalla ja tekemällä yhteistyötä pystytään riskit tekemään mahdollisimman pieniksi.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Metsähoitoyhdistys Lounametsän kilpailija- ja suhdanneriskit käytiin erittäin yksityiskohtaisesti läpi. Joitain kokonaisuuksia yhdisteltiin, jotta saatiin hieman laajempi näkemys esille. Lounametsän läpikäydyistä riskien osa-alueista saatiin hyvä ja kokonaisvaltainen kuva.

Kokonaisuuden kannalta on tärkeää organisaation sisällä käydä kaikki merkittävät riskit läpi ja tehdä niistä tarvittavat toimenpiteet. Kaikille riskeille ei yritys voi mitään, mutta melkein jokaista riskiä pystytään itse hallitsemaan. Ne pystytään joko pienentämään tai hyväksymään tietyiltä osin. Mitään riskiä ei voida kokonaisuudessaan poistaa, koska se vaikuttaisi yleisesti organisaation toimintaa liikaa tai sen yleiseen kuvaan.

Kaikki hallintakeinot, mitä on analyysissa annettu ovat suosituksia ja niihin saattaa löytyä parempikin vaihtoehto. Riskianalyysijä tehtäessä organisaatiosta oli kaksi toimihenkilöä mukana. Mitä laajempi näkemys saadaan, sitä laajempi ja kattavampi näkemys saadaan riskeihin. Aukottomasti asioita ei pystytty läpikäymään. Asiat saatiin kuitenkin rajattua hyvin selvästi.

SWOT-analyysi tuotti erittäin paljon tulosta ja sieltä löytyi selviä mahdollisuuksia Metsänhoitoyhdistykselle ja varmasti keinoja tulevaisuuteen. Analyysi antoi hyvän kuvan sekä kilpailijoiden, että Lounametsän positiivista ja negatiivisista asioista.

Suurimat riskit Metsähoitoyhdistyksellä tulee olemaan nyt ja tulevaisuudessa puukaupan puolella. Puukaupan suhdanneherkkyys on erittäin suuri ja todennäköisesti tulee tulevaisuudessa ailahtelemaan valtavasti. Riippuvuus tällä puolella on suurta ja siksi taloudellinen puoli on hyvin haavoittuvainen, kun otetaan huomioon, että Lounametsän liikevaihdosta suurin osa liittyy juuri puukauppaa. Tätä on toki vähennetty jo oman Lounapuu yhtiön avulla, mutta tämä puoli tuo taas omat riskinsä mukanaan.

Kilpailija- ja suhdanne riskeihin Lounametsä pystyy hallitsemaan parhaiten vaikuttamalla, yhteistyöllä ja omaa organisaatiota kehittämällä. Hyvällä ja joustavalla verkostolla ja organisaatiolla pärjää kilpailussa.

LÄHTEET

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M., Johda riskejä, 2013. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T., Vuori, H., Yrityksen riskienhallinta, 2011. Helsinki: Yliopistopaino.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., Talala, Yrityksen riskienhallinta, 2014. Vantaa: Hansaprint.

Metsänhoitoyhdistys Lounametsä. 2020. Viitattu 26.2.2020
<https://www.mhy.fi/lounametsa>

Metsäkeskus.fi. 2020, Viitattu 1.9.2020.
<https://www.metsakeskus.fi/metsaa-koskevia-lakeja>

Metsäteollisuus, www-sivut, 2020, Viitattu 1.9.2020.
<https://www.metsateollisuus.fi/edunvalvonta/talous-ja-suhdanteet/viisi-faktaa-metsateollisuuden-viennista/>

Metsäteollisuus.fi 2020, Viitattu 1.9.2020.
<https://www.metsateollisuus.fi/tilastot/metsateollisuus/>

Mäkitalo, A., Metsäasiantuntija, Lounametsä Ry. Henkilökohtainen tiedonanto 8.9.2020.

Pk-yrityksen liikeriski opas [1999-2000]. Viitattu 25.8.2020
<https://pk-rh.fi/uploads/liikeriskit/pk-yrityksen-liikeriskit-kirjanen.pdf>

Riskienhallinta, www-sivut, 2020. Viitattu 1.9.2020
<https://www.riskienhallinta.org/keskeytysriskit>

Suomen riskienhallintayhdistys. 2020, Viitattu 21.8.2020
<https://pk-rh.fi/>

Tilastokeskus.fi 2020, Viitattu 24.8.2020
<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/a.html>

Liikeriskikartta

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:



Täyttöesimerkki

Sopimukset - Merkittävä riski; OK Asiakassuhteet - Asia kunnossa; Raaka-aineet - Ei koske meitä

Kilpailijat, suhdanteet. Yrityksen on oltava selvillä toimialansa kilpailutilanteesta sekä tunnettava omat ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Ulkomaankauppa lisää riskejä. Toiminta voi olla lamaherkkää ja alalla voi esiintyä epätervettä kilpailua.

Normit, julkinen valta ja sidosryhmät asettavat omia vaatimuksiaan. Työehtonormien jäykkyys ja verolainsäädännön muutokset voivat olla riskejä. Välttämätön suhtautuminen normeihin ja niiden muutoksiin kasvattaa riskiä.

Investoinnit. Tehokas toiminta edellyttää investointeja ja tehdyistä investoinneista on opittava tulevaa varten. Investoinnin puutteellinen valmistelu on iso riski.

Tuotanto, tuotteet. Tuotannon avainkysymyksiä ovat: Kenelle?, Miten?, Milloin?, Mitä?, Kuka? Niistä saavat alkunsa tuotannolliset riskit: alhainen tuottavuus, tuotantohäiriöt, laatuongelmat, raaka-aineiden saatavuus, hävikit.

Alihankinta, ostot, kuljetukset, varastot. Toimituskatkokset voivat keskeyttää yritystoiminnan pitkäksi aikaa. Riskejä ovat mm. liiallinen riippuvuus alihankkijasta/päämiehestä, toimitusaikojen viivästyminen, laatuongelmat.

Henkilöstö on yksi pk-yrityksen merkittävistä resursseista ja riskeistä. Pienyritys henkilöityy usein yrittäjään ja yksittäisiin avainhenkilöihin, joiden työpanosta ei ole varaa menettää.

Myynti, markkinointi, asiakkaat.

Tuotteet ja palvelu on saatava kaupaksi. Markkinointi voi epäonnistua tai jakelutie osoittautua virheelliseksi, tulee luottotappiota, kulutustottumukset muuttuvat äkillisesti. Riippuvuus asiakkaasta lisää riskiä.

Talous, rahoitus, johtaminen. Tehokas budjetointi, suunnittelu ja taloudellisten tunnuslukujen hyväksikäyttö tehostavat päätöksentekoa. Myös tietojenkäsittelyn tulee olla ajan tasalla. Puutteellinen vero- ja sopimusasioiden tuntemus lisäävät riskiä.

LIITE 2

SWOT-ANALYYSIN TULOKSET			
Kemiallinen metsäteollisuus		Mekaaninen metsäteollisuus	
Vahvuus	Heikkous	Vahvuus	Heikkous
Yrityksen koko	Kaavamainen	Paikallisuus	Kemiallisen puolen käyttäytymisen
Valtakunnallinen toimija	Kankea	Ketterä	Riippuvuus maailmanmarkkinoista
Uskottavuus	Ei paikallisia toimijoita		Heikko oman pääoman tilanne
Koko tuoteketju käytössä	Tulosvastuu (pörssi)		
Kilpailijoiden pois syönti		Mahdollisuus	Uhka
		Vihreät arvot	Kysynnän lasku
Mahdollisuus	Uhka	Tuotekehitykset	Kilpailu
Tuotekehitykset	Riippuvuus markkinoista		
Kilpailijoiden pois syönti	Poliittinen päätöksenteko		
Hintatason alaspaino urakoinnissa			
Muut pientoimijat		Bioenergia	
Vahvuus	Heikkous	Vahvuus	Heikkous
Ketteryyys	Uskottavuuden puute	Vihreät arvot	Matala jalostusarvo
Hintataso	Toimijoiden tasoerot		
		Mahdollisuus	Uhka
Mahdollisuus	Uhka	Kasvu	Poliittinen päätöksenteko
Kasvu	Kilpailijat		Kilpailu kemiallisen metsäteollisuuden kanssa
Muut toimialat	Henkilöriskit		
Metsähoitoyhdisty Lounametsä Ry			
Vahvuus	Heikkous		
Paikallinen	Riippuvuus puukaupasta		
Perinteikäs toimija	Ydinliiketoiminnan epätasainen jakautuminen		
Jäsenistö	Toimintamallin kehittäminen		
MTK			
Lounapuu			
Toimintatapa ajattelu			
Mahdollisuus	Uhka		
Lounapuun kehitys	Etääntyminen metsänomistajista		
Palveluiden kehitys	Etääntyminen yhteistyökumppaneista		
Yhteistyö pientoimijoiden kanssa	Epäterve hintakilpailu (pientoimijat)		
Palveluiden monipuolisuus	Ammattitaitoinen työvoiman puute		
	Mallia liika isoilta toimijoilta		

Riskianalyysitaulukon tulokset

Markkina-alue riskit	Riskityyppi (vakavuus)	Lukumäärä (ennustettavuus)	Odotettavissa olevan tappion suuruus	Ennustettavuus
Kilpailijat	pieni	pieni	pieni	heikko
Alueiden erot	pieni	pieni	pieni	heikko

Toimialariskit	Riskityyppi (vakavuus)	Lukumäärä (ennustettavuus)	Odotettavissa olevan tappion suuruus	Ennustettavuus
Kemiallinen puoli				
Paperi	suuri	suuri	suuri	seuraavan 10 vuoden aikana
Sellu	suuri	suuri	suuri	heikko
Kartonki	pieni	pieni	pieni	heikko

Mekaaninen puoli

Maaillan markkinat	keskinkertainen	erittäin pieni	suuri	tod.näk yhden vuoden aikana
kilpailutilanne	keskinkertainen	erittäin pieni	suuri	tod.näk yhden vuoden aikana

Bioenergia

Verotus/päästökaupat	keskinkertainen	suuri	suuri	heikko
----------------------	-----------------	-------	-------	--------

Kilpailutilanneriskit	Riskityyppi (vakavuus)	Lukumäärä (ennustettavuus)	Odotettavissa olevan tappion suuruus	Ennustettavuus
Puukauppa	suuri	erittäin pieni	keskinkertainen	heikko

Riippuvuusriskit	Riskityyppi (vakavuus)	Lukumäärä (ennustettavuus)	Odotettavissa olevan tappion suuruus	Ennustettavuus
Yhteistyökumppanit	suuri	pieni	suuri	tod.näk. yhden vuoden aikana
MTK	pieni	pieni	keskinkertainen	seuraavan 10 vuoden aikana