

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Metsätalouden koulutusohjelma

Tutkintotyö

Pekka Pöllänen

**AVAINRYTTÄJÄN VALINTAPROSESSIN KUVAUS UPM-KYMMENE
METSÄN JÄMSÄNKOSKEN PIIRILLÄ**

Työn ohjaaja Jukka Tohu
Työn teettäjä UPM-Kymmene Metsä
Tampere 2008

Pöllänen Pekka. 2008. Avainyrittäjän valintaprosessin kuvaus UPM-Kymmene Metsän Jämsänkosken piirillä. Tutkintotyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, metsätalouden koulutusohjelma. 24 sivua + 5 liitesivua .

Työn teettäjä	UPM-Kymmene Metsä
Työn ohjaaja	MMM Jukka Tohu
Asiasanat	puunkorjuu, puunhankinta, avainyrittäjä

TIIVISTELMÄ

Puunhankinnan koveneva kilpailu ja kustannuspaine aiheuttavat muospaineita metsäalan toimintatapoihin Suomessa. Puunkorjuu kustannustehokkuutta on ryhdytty parantamaan keskittämällä urakointikokonaisuuksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi. UPM-Kymmene Metsässä tätä toimintamallia kutsutaan avainyrittäjyydeksi. Avainyrittäjyydessä urakanantajalla on laaja-alainen sopimus yhden avainyrittäjän kanssa. Avainyrittäjyydessä urakanantaja pyrkii ostamaan kaikki puunhankintaan liittyvät toiminnot yhdeltä avainyrittäjältä. Urakanantaja pyrkii ohjaamaan vain avainyrittäjän toimintaa, ei yksittäisen koneyksiköiden.

Avainyrittäjä vastaavasti tuottaa kaikki palvelunsa itse tai ostaa ne aliurakoitsijoiltaan. Avainyrittäjä ohjaa siten omien resurssiensa käyttöä sekä työnsuorittamiseen liittyvää suunnittelua. Jotta avainyrittäjä menestyy, tulee hänen olla yhteistyökykyinen ja hyvä organisoimaan urakkansa eri toimintoja ja työvaiheita. Avainyrittäjältä vaaditaan myös korkeaa puunhankinnan ammattitaitoa ja riittävät taloudelliset resurssit kone- sekä laiteinvestointeja varten.

UPM-Kymmene Metsän Jämsänkosken piirillä tuli ajankohtaiseksi luopua keväällä 2005 perinteisestä puunkorjuun urakointimallista ja alkaa aktiivisesti kehittää avainyrittäjyyttä. Avainyrittäjän valinta päätettiin suorittaa kohdennetulla, ei julkisella tarjouskilpailulla. Avainurakoinnin piiriin kuuluvista alueista muodostettiin kaksi aluetta. Muodostettujen alueiden urakointitehtävät muodostuivat pääasiassa puunkorjuusta.

Tämän työn tavoitteena on kuvata valintaprosessia alkaen urakointialueiden muodostamisesta sekä niihin liittyvistä urakointitehtävistä, aina avainyrittäjäsopimuksen solmimiseen asti, sisältäen saatujen tarjousten analysoinnin ja palvelutarjonnan vertailun.

Saatujen tarjousten perusteella voidaan todeta, että kohdennettu ei-julkinen tarjouskilpailu, ei sovellu parhaiten avainyrittäjän valintaan, koska suhteessa lähetettyjen tarjouspyyntöjen määrään nähden, tarjouksia urakointialueista tehtiin melko vähän. Varsinaisia tarjouksia urakoista jätettiin vain viisi. Näiden lisäksi tuli vähäinen määrä erilaisia suullisia kiinnostuneisuuden ilmaisuja tarjosuopyynnössä esitetyistä urakoista.

Pöllänen Pekka. 2008. Avainyrittäjän valintaprosessin kuvaus UPM-Kymmene Metsän Jämsänkosken piirillä. Final Thesis. Tampereen polytechnic, degree program in forestry. 24 pages + 5 appendices.

Commissioned by UPM-Kymmene Forest

Instructor MMM Jukka Tohu

Keywords timber harvesting, wood procurement, key contractor

KEY CONTRACTORS TENDERING PROCESS IN UPM KYMMENE FOREST JÄMSÄNKOSKI DISTRICT

UPM-Kymmene Forest is trying to improve the cost efficiency of wood procurement by outsourcing assignments in timber harvesting and in machine based forestry operations. This outsourcing is done by centralizing the timber harvesting to larger aggregates. One contractor has more assignments and bigger volumes of harvesting and machine based forestry operations. In UPM-Kymmene these contractors are called as “key contractors”.

The key contractor serves wood procurement services himself or uses some subcontractors. The key contractor plan out and optimizes his own resources using. The key contractor should have high proficiency in wood procurements and enough financial reserves for machine deliveries.

In UPM-Kymmene Jämsänkoski district it became topical to yield up of traditional contractors and start to develop key contracting in spring 2005. They decide to use directional, no public competitive bidding. The invitation for tenders includes two contracting areas and the mainly contracting work was timber harvesting. The contract could also includes machine based forestry operations or bio energy fuel logging.

Objective the thesis is to describe the competition of key contractor. On the grounds of tenders this kind method is not suited to selecting of key contractor, because the offering was exiguous, if about thirty contractors have possibility to give his offer to this competitive bidding. UPM-Kymmene got only five offers.

ALKUSANAT

Tämä tutkintotyö sai alkunsa vuonna 2005, kun työskentelin UPM-Metsän Jämsänkosken piirillä kuljetusesimiehenä. Puunkorjuun avainyrittäjien valinnalle tuli selvä tarve kun UPM-Kymmene Metsä aloitti muuttamaan yrittäjästrategiaansa avainyrittäjätoimintaan perustuvaksi vuonna 2005.

Työskentelin itse tarjouspyynnöissä mainituilla alueilla kuljetusesimiehenä ja siten itselläni oli suuri intressi olla vaikuttamassa yhteistyössä operaatiopäällikkö Tarmo Kotiniityn kanssa avainyrittäjien valintaan ja siihen liittyviin prosesseihin.

Täsmällinen ja onnistunut kuljetusten ohjaus vaatii aina onnistuneen puunkorjuun, jossa valittavat avainyrittäjät tulisivat olemaan ratkaisevassa asemassa. Näin ollen omissa työtehtävissäni onnistuminen riippuisi hyvin paljon avainyrittäjien onnistumisesta ja hyvästä yhteistyöstä minun ja avainyrittäjien välillä, jotta kuljetusten määrälliset ja laadulliset tavoitteet saataisiin täytettyä.

Mielestäni avainyrittäjyydellä on myös selvä tarve nykypäivän nopea tempoisessa ja vaihtelevassa puunhankintaympäristössä.

Orivedellä 23.11.2008

Pekka Pöllänen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	6
1.1 AVAINRYTTÄJYYS UPM-METSÄSSÄ.....	6
1.2 AVAINRYTTÄJYYDEN VALINTAKRITEERIT	7
1.3 LÄHTÖKOHTATILANNE	11
1.4 TAVOITETILA	11
1.5 ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN EDELLYTYKSET	12
1.6 AVAINRYTTÄJYYDEN RISKIT	13
2 URAKOINTI KOHTEIDEN MÄÄRITTELY.....	14
2.1 URAKOINTIALUE 1	14
2.2 URAKOINTIALUE 2.....	14
2.3 URAKOINTIALUE 1 + 2	15
2.3 URAKOINTIALUEIDEN TYÖLAJIT	15
3 TARJOUSPYYNTÖ.....	15
3.1 KIRJALLINEN TARJOUSPYYNTÖ.....	15
3.2 KOHDENNETTU, EI-JULKINEN TARJOUSPYYNTÖMENETTELY	16
3.3 TARJOSTENJÄTTÖ.....	17
4 SOPIMUSNEUVOTTELU.....	17
4.1 JÄTETYT TARJOUKSET	17
4.2 VALINTAKRITEERIT	18
4.3 KOKONAISPALVELUTARJONTA	18
4.4 HINNOITTELU	19
4.5 MUUT SOPIMUSEHDOT	19
5 AVAINRYTTÄJÄSOPIMUS	19
5.1 SOPIMUSNEUVOTTELUJEN TULOKSET	19
5.2 TEHDYT AVAINRYTTÄJÄT SOPIMUKSET	19
5.3 TEHTYJEN AVAINRYTTÄJÄSOPIMUSTEN SISÄLTÖ	20
6 YHTEENVETO.....	20
LÄHDELUETTELO.....	24
LIITTEET.....	25
LIITE 1 TARJOUSPYYNTÖ AVAINRYTTÄJÄSOPIMUKSESTA	25
LIITE 2 UPM METSÄN YRITTÄJÄKRITEERIT	25

1. JOHDANTO

Työn tavoitteena on selvittää UPM Metsän korjuun avainyrittäjävalintaprosessi sekä ne tekijät joiden perusteella kaksi avainyrittäjää valittiin urakoimaan UPM Metsän Jämsänkosken piirille vuonna 2006. Avainyrittäjyydelle oli selkeä tarve alueella, koska vuonna 2005 ja ennen toimitulla mallilla sidottiin kohtuuttoman paljon UPM Metsän omia korjuuntyönjohtoresursseja ohjaamaan yrittäjien korjuuresursseja ja –kalustoa. Avainyrittäjyyden myötä haluttiin päästä rationaalisempaan ja kokonaisvaltaisempaan puunhankinnan ja -tuotannon ohjaukseen, pois useiden yksittäisten koneyksiköiden ohjauksesta avainyrittäjien ohjaukseen.

1.1 Avainyrittäjyys UPM-Metsässä

UPM Metsän toimintatavan lähtökohtana on yhtenäinen organisaatio- ja liiketoimintakulttuuri, joka pystyy vastaamaan kustannustehokkuuden vaatimuksiin. Toiminnan ohjaaminen ja johtaminen tulee perustua selkeisiin ja yksinkertaisiin tavoitteisiin ja ydintehtäviin keskittymiseen. Suurin muutos UPM Metsän puunhankinnan liiketoimintakulttuurin muutoksessa onkin siirtyminen yksittäisten koneiden ohjauksesta kokonaislogistiikan ohjaukseen sekä sen myötä yrittäjiltä ostettaviin palvelukokonaisuuksiin. Tällainen kehitys luonnollisesti kasvattaa ja monipuolistaa yrittäjien palvelutarjontaa. (UPM – Metsä 2006)

Yrityssopimukset tulee pohjautua työlajeihin ja sen kautta esim. kuutio- tai hehtaarimääriin. Alueellisia sitoumuksia pyritään välttämään muuttuvien puumarkkinoiden ja olosuhteiden johdosta. Yrittäjäsopimukset perustuvat näin ollen työlajikokonaisuuksista eikä enää koneyksikkökohtaisista suoritteista. Syntyneen avainyrittäjäsopimuksen myötä yrittäjä hankkii ja mitoittaa itsenäisesti tarvitsemansa resurssit. Avainyrittämiseen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä mallia vaan sopimuskumppaneiksi tulee valita kokonaisuudeltaan parhaat, huolella valitut ja tasokkaat yrittäjät, jolta saadaan ostettua kattavia puunhankinnankokonaispalveluja. Avainyrittäjäsopimuksen työlajit pohjautuvat paljolti yrittäjien sen hetkiseen osaamiseen, luotettavuuteen ja palvelutarjontaan sekä urakanantajan esittämiin tarpeisiin. Avainyrittäjyyteen kuuluu luonnollisesti toiminnan jatkuva kehittyminen. Avainyrittäjyyden positiivisen kehittymisen myötä voidaan aloittaa myös keskustelu palvelutarjonnan laajentamisesta ja

haasteellisuuden kasvusta. Näin ollen avainyrittäjyys mahdollistaa UPM Metsän resurssien tehokkaan käytön puun ostoon yksityismetsistä ja hankinnan operatiiviseen kokonaisuuteen. (UPM – Metsä 2006)

Avainyrittäjyyden tavoitteita UPM Metsässä ovat:

- molemminpuoliset rationalisointihyödyt ja yhteinen etu
- parempi ja tehokkaampi kausittainen resurssien hallinta
- kokonaistuottavuuden parantaminen
- yrittäjäverkostojen toiminnan tehostaminen ja sen myötä erikoistumisen hyödyntäminen
- tarkoituksenmukainen yrityskoko
- monipuolinen puunhankinnanpalvelutarjonta
- alueellinen ja määrällinen joustavuus kustannustehokkaasti korjuukaluston tehokkaan käytön ja oikean mitoituksen myötä
- kestävä ja suunnitelmallinen lisäkapasiteetin sekä aliurakoitsijoiden käyttö
- sisäinen laadun valvonta, hallinta ja raportointi UPM Metsälle. Laadun varmistamiseen ja todentamiseen pyritään esim. ISO 9001 sertifioidun laatujärjestelmän kautta
- toiminnan kehittäminen yhteistyössä ja molemminpuolisen hyödyn näkökulmasta

(UPM – Metsä 2006, Kotiniitty 2005)

1.2 Avainyrittäjyyden valintakriteerit

Kaikkien UPM Metsälle yrittäjänä urakoivien on täytettävä seuraavat itsenäisen yrittäjän vastuut ja velvollisuudet:

- yrittäjä täyttää itsenäisen yrittäjän tunnusmerkit eli tekee työnsä itsenäisesti eikä ole työn teettäjän alainen kuten työntekijä
- tavoittelee taloudellista tulosta riittävän laajalla ja jatkuvalla liiketoiminnalla
- sijoittaa työpanoksensa lisäksi pääomaa yritykseensä ja omaa muodolliset yritys toiminnan tunnusmerkit kuten LY-tunnuksen, kaupparekisterimerkinnän ja elinkeinoilmoituksen

- yrittäjä on vastuullinen ja luotettava
- yrittäjä noudattaa maan lakeja, asetuksia ja viranomaismääräyksiä
- yrittäjä noudattaa toimialakohtaisia työehtosopimuksia henkilöstöönsä
- tuntee ja sitoutuu omalta, henkilöstönsä ja aliurakoitsijoidensa osalta noudattamaan UPM Metsän toimintaperiaatteita sekä lakisääteisiä, UPM Metsän asettamia ja TES sidonnaisia työsuojelu- sekä työturvallisuusmääräyksiä
- hoitaa lakisääteiset työnantajavelvoitteensa, joita ovat verot, sosiaaliturva-, eläke-, työttömyysvakuutusmaksut ja tapaturma vakuutusmaksut
- yrittäjä pitää voimassa tarvittavat lakisääteiset vakuutukset ja liikenne-, palo- sekä vastuuvakuutukset koskien kalustoansa
- yrittäjä huolehtii käyttämänsä kaluston kunnosta niin, että kalusto täyttää sille asetetut lakisääteiset normit, työsuojelumääräykset ja ympäristönormit
- yrittäjä huolehtii ja vastaa henkilöstönsä sekä aliurakoitsijoidensa ammattitaidosta, osaamisesta ja koulutuksesta
- työmaan suunnittelusta vastaava osapuoli vastaa siitä, että työmaan erityiset vaara- ja haittatekijät ovat yrittäjän tai hänen henkilöstönsä tiedossa
- yrittäjä vastaa sopimuksensa toteuttamisesta muodostuvien jätteiden käsittelystä jätelain ja – määräysten edellyttämällä tavalla

(DNW 2002, UPM Metsä 2006)

Avainyrittäjä valinnassa tavoitteena on saada avainyrittäjiksi parhaimmat yritykset, joiden toiminta on ammattimaista, varmaa ja laadukasta. Avainyrittäjän valinta perustuu pitkälti myös avainyrittäjäehdokkaan henkilökohtaiseen tuntemiseen sekä siten hänen henkilökohtaisen osaamisen ja organisointikyvyn arviointiin. (UPM Metsä 2006)

Avainyrittäjän valinnan arviointi voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, yrityksen johtamiseen ja organisointikykyyn, itse yritykseen ja muihin tekijöihin.

Avainyrittäjän toiminnan tulee olla johdettua ja organisoitua. Avainyrittäjällä tulee olla kyky rakentaa verkostoja ja verkostoitua, jotta hänen palvelutarjontansa on riittävän laaja, ammattitaitoinen ja tehokas. Metsäalan avainyrittäjyydessä myös paikallistuntemuksella ja paikallisella tunnettavuudella on suuri merkitys

onnistumisen kannalta. Avainyrittäjän tulee persoonana olla sosiaalinen, luotettava, täsmällinen ja yhteistyökykyinen. Jotta avainyrittäjä menestyy tulee hänen olla myös kehityskykyinen ja –haluinen. (UPM Metsä 2006)

Jos palveluja tarjoava avainyrittäjä muodostuu esimerkiksi useamman yrityksen verkostosta ja heidän tarjoamasta palvelukokonaisuudesta, tulee palveluntarjoajien edellisten yritysten omata riittävä työkokemus alalta. Toiminnan tulee olla myös jatkuvaa eli yrityksen avainhenkilöiden ikäjakauma tulee olla sopiva. (UPM Metsä 2006)

Avainyrittäjän tulee hallita kapasiteettiansa ja olla joustava kysynnän kasvaessa tai pienentyessä. Avainyrittäjän tulee omata riittävät taloudelliset resurssit eli sijoitetun pääoman tuoton ja omavaraisuusasteen tulee olla hyviä verrattaessa alan keskiarvoihin. Pääomavaltaisella puunkorjuualalla myös luottokelpoisuuden tulee avainyrittäjällä olla erinomainen tai vähintäänkin hyvä, jotta toiminnan kehittymiselle voidaan taata lähtökohdat ja uusinvestoinnit ovat mahdollisia. (UPM Metsä 2006)

Avainyrittäjän kasvuhaluudesta antaa hyvän kuvan yrityksen liikevaihdon kasvu eli sen tulee olla positiivinen. Avainyrittäjäksi tulisi valita maksu-valmiuksiltaan hyviä yrittäjiä. (UPM Metsä 2006)

Avainyrittäjällä tulee mielellään olla yritykselleen myös sertifioitu laatu-järjestelmä. Sertifioitujen laatu-järjestelmän puuttuminen ei kuitenkaan estä avainyrittäjäsopimuksen solmimista, jos palveluntarjoajan toiminnanlaatu on entuudestaan tunnettu korkeana ja laatu pystytään varmentamaan muuten kuin sertifioitulla toiminta- ja laatu-järjestelmällä. Laatu-järjestelmän myötä toiminnan laadunvarmistus perustuu pitkälti avainyrittäjän omaan laadunvalvontaan ja -kontrollointiin. (UPM Metsä 2006)

Avainyrittäjän valintaan vaikuttaa kuitenkin kokonaisuus. Pelkkä taloudellisten viitekehysten tarkastelu ei välttämättä anna riittävän laajaa kuvaa avainyrittäjien valintaan mutta niiden huomiotta jättäminenkin on suuri riskitekijä. Vuosien kokemus metsäalan yrittämisestä kertoo yrittäjän kokemuksesta ja realistisesta

käsityksestä yrityksen sekä itse yrittäjän kyvyistä. Tämä mahdollista siten osaamisen ja itseohjautuvuuden lisääntymisen, joka on nähty mahdollisuutena antaa yrittäjille enemmän alueellista vastuuta puunhankinnassa eli vastuuta siirretään siten niille, jotka tuntevat paikalliset olosuhteet parhaiten (UPM Metsä 2006, Kotiniitty 2005, Pakkanen 2004)

Kokemuksen ja yrityksen kehittymisen myötä yrittäjällä on luultavasti valmiiksi jo taito verkostoitua muiden metsäalan yrittäjien kanssa. Hyvän avainyrittäjän tulee olla myös reilu ja luottamuksenarvoinen aliurakoitsijoilleen jolloin avainyrittäjä – aliurakoitsija suhteesta voidaan olettaa tulevan toimiva ja menestyksekkäs. Asiakaslähtöisyys tekee avainyrityksestä myös kehityshaluisemman ja joustavamman muutostilanteissa. (UPM Metsä 2006)

Avainyrityksen sisäisten ristiriitojen ja erimielisyyksien aiheuttamia mahdollisia toimitushäiriöitä ja informaatiokatkoja pienentää yrityksen selkeä omistus- ja yhtiömuoto. Luonnollisesti pitkään toimineella yrityksellä on jo valmiiksi selkeät tehtäväjaot, osaava johto ja vakaa talous jolloin konfliktienkin määrä on todennäköisesti pienempi kuin toimintaansa aloittavalla yrityksellä. Yrittäjien toiminnan jatkuvuus on edellytys avainyrittäjyydelle. Mikäli yrittäjä urakoi myös jollekin muulle puunhankintaorganisaatiolle tai muulla alalla niin katsotaan tämä myös ennemmin hyödyksi kuin haitaksi, koska palvelutarjonta, kapasiteetti ja joustavuus ovat usein laajempaa, urakoitaessa useammalle toimeksiantajalle. (UPM Metsä 2006)

Avainyrityksen osaava ja vastuullinen henkilöstö sekä hyväkuntoinen kalusto takaavat hyvän työjäljen laadun, tehokkaan työskentelyn ja pienemmät ympäristö-riskit. Avainyrittäjä mitoittaa itsenäisesti kaluston sekä henkilöstönsä määrän työtilanteiden mukaan. Yrityksen henkilökunnan ikäjakauma ja pitkäkestoiset työsuhteet kuvastavat myös toiminnan jatkuvuudesta, kokemuksesta sekä sitoutuneisuudesta tekemäänsä työhön. Suurempi yritys pystyy luonnollisesti joustamaan paremmin ja sijoittamaan oikean kaluston optimaalisiin kohteisiin kaluston siirtokustannukset minimoiden. (Anttila ym. 2008) Metsäkoneyrittäjäkunnassa on ollut myös selkeitä viitteitä valmiudesta ottaa käyttöön uusia toimintamalleja puunkorjuussa (Ala-Fossi ym. 2004) Toisaalta laaja ja toimiva

omistajakuljettajista muodostuva aliurakoitsijaverkosto antaa avainyrittäjälle myös merkittäviä etuja ja joustoja toimintaansa. (UPM Metsä 2006)

1.3 Lähtökohtatilanne

Urakointialue 1:llä eli Keuruu – Multia alueella työskenteli vuonna 2005 UPM Metsälle yksi kahden korjuuketjun yrittäjä, yksi yhden korjuuketjun yrittäjä sekä yksi yhden koneen hakkuukoneyrittäjä ja yksi yhden koneen lähikuljetusyrittäjä. Lisäksi metsäenergian korjuu oli urakoitu erilliselle lähikuljetusyrittäjälle. Kaikki yrittäjät olivat suoranaudessa sopimussuhteessa UPM Metsän kanssa. Korjuuketjuyrittäjillä oli myös muiden alueella toimivien puunhankkijoiden kanssa puunkorjuu- ja alueurakointisopimuksia. Lisäksi alueella toimi yksi korjuuketjuyrittäjä kausiapuna talviaikaan. (Kotiniitty 2005)

Urakointialue 2:lla eli Längelmäki – Kuhmoinen alueella työskenteli vuonna 2005 yhteensä neljä itsenäistä yhden korjuuketjun yrittäjää. Kaikki neljä yrittäjää olivat suoranaudessa sopimussuhteessa UPM Metsän kanssa. Metsäenergian korjuu oli urakoitu yhdelle neljästä korjuuketjuyrittäjästä ja manuhakkuu puiden lähikuljetuksesta vastasi viides itsenäinen yrittäjä. Alueella työskenteli talviaikaan useasti kausiapuna lähialueiden UPM Metsän sopimusyrittäjiä sekä paikallisia osaaikaisia kausiurakoitsijoita. (Kotiniitty 2005)

Vallitseva yrittäjäsopimustilanne urakointialueilla todettiin samalla myös vaikeaksi ja raskaaksi hallita nopeasti muuttuvissa puunhankinnan operatiivisissa muutos tarpeissa, kuten puutavaralajikohtaisessa määrähallinnassa ja äkillisesti tapahtuvissa mitta- ja laatuohje muutoksissa.

1.4 Tavoitetila

Tulevaisuudessakin UPM Metsä harjoittaa puukauppaa yksityisten metsänomistajien kanssa ja tarjoaa toimintaa tukevia metsäpalveluja. Osto ja omien metsien hoito tuottavat korjuu- ja kuljetusvalmiita leimikkopaketteja, jotka sisältävät tarkat varantotiedot korjuulohkoista sekä riittävästi todenperäistä ennakkotietoa toteutettavan toiminnan tarpeisiin avainyrittäjille. (UPM Metsä 2005)

Tavoitteena oli löytää kummallekin urakointialueelle avainyrittäjä joka pystyy suoriutumaan tehokkaasti verkostojensa avulla itsenäisesti tarjouspyynnössä mainituista työlajeista. UPM Metsä luopuisi konekohtaisesta ohjauksesta ja avainyrittäjä suorittaisi toteuttavan toiminnan suunnittelun UPM Metsältä saamiensa leimikko-, ajoitus- ja määrätietojen perusteella.

Tavoitteena on tuottavuuden kasvu mikä ei koske vain UPM Metsään vaan myös sille palveluitaan myyviä avainyrittäjiä sekä heidän aliurakoitsijoitaan. Saadut hyödyt jaetaan siten kummallekin osapuolelle.

Avainyrittäjän tulee raportoida toiminnastaan UPM Metsälle aktiivisesti ja säännön mukaisesti mikä käsittää lähinnä suoritettujen reaalitietojen raportointia hakkuu- ja ajokoneista sekä korjuu- ja kuljetusolosuhteiden mahdollisista muutoksista, jotka vaarantaisivat tehtaiden puuhuoltoa. Näin UPM Metsä pystyy tuottamaan entistä tarkempia ja reaaliaikaisempia työtilauksia ja ennakoivaa suunnittelutietoa, jotta avainyrittäjä vastaavasti pystyy suunnittelemaan ja mitoittamaan oman yrityksensä sekä luomansa verkoston resurssija tarpeen niin vaatiessa.

1.5 Onnistuneen yhteistyön edellytykset

Jotta tavoiteltuun kustannustehokkuuteen päästään avainyrittämisen myötä vaatii se saumatonta ja luottamuksellista yhteistyötä avainyrittäjän ja UPM Metsän välillä. Vastaavasti avainyrittäjän on saatava toimivat ja avoimet suhteet luomaansa verkostoon sekä siinä työskenteleviin aliurakoitsijoihin.

Avainyrittäjyydessä tulee olla sovittu yhteiset tavoitteet siten, että sekä UPM Metsä että avainyrittäjä hyötyy tavoitteiden saavuttamisesta. Yhteisen ja kumpiakin osapuolia sitovan strategian myötä kumpikin sopimusosapuoli tietää asemansa ja velvoitteensa sekä osaa toimia niiden mukaisesti. Avainyrittäjyyden riskit eivät voi kohdistua vain yrittäjään vaan ne tulee olla yhtä suuria ja jaettavissa olevia. Avainyrittäjä pystyy hajauttamaan riskiään esimerkiksi laajalla aliurakoitsija verkoston kannustavalla johtamisella ja hallinnalla. Samalla myös UPM:n riski pienenee, kun urakointitehtävien toteutusta on hajautettu useammalle avainyrittäjän organisoimalle alihankkijalle. Alihankintaa ja verkostoitumista hyödynnettäessä myös avainyrittäjän alkumetriin vaatima investointipääoma on hajautettuna

useammalle yritykselle eikä siten rasita yhtä yritystä liikaa. Avainyrittäjyyden myötä kasvavaa riskiä pystytään myös minimoimaan solmimalla avainyrittäjänsopimus tunnettujen, ammattitaitoisten ja kokeneiden yrittäjien kanssa. UPM Metsän riski kasvaa myös sopimuskoon kasvun myötä, koska esimerkiksi konkurssiin päättäneen liiketoiminnan myötä ei ole helppoa saada nopeasti syntymään jollekin tietylle alueelle esimerkiksi 200 000 m³ vuotuisen korjuuvolyymiin kykenevää avainyrittäjänsuhteesta.

Avainyrittäjän ja UPM Metsän välisessä yhteistyössä on molemminpuolisella rehellisyydellä sekä luottamuksella merkittävä asema, jotta työsuoritteet saadaan toteutettua ajallaan ja laadukkaasti sekä yhteisten sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Tämä edellyttää myös molemminpuolista aktiivista kommunikointia ja informaation välitystä eli avainyrittäjäsuhteesta tieto ei saa enää olla valtaa.

Avainyrittäjyyteen ei ole yksiselitteistä mallia ja siten jokainen sopimus on sisällöltään ja vaatimustasoltaan yksilöllinen. Avainyrittäjälle tulee antaa aikaa ja mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja kasvattaa vastuitaan kokemuksen myötä. Siirtyminen avainyrittäjyyteen ei tule olla liian jyrkkä vaan epäonnistumisille ja ongelmatilanteisiin tulee löytyä ymmärrystä UPM Metsän puoleltakin. Näin ollen avainyrittäjän vastuiden määrä tulee kasvattaa asteittain pidemmällä aikavälillä, jotta yrittäjällä on tarpeeksi aikaa totutella uuteen toimintatapaan ja rakentaa oma organisaationsa ja verkostoaan työskentelemään odotetulla tavalla.

Avainyrittäjyyden toimintaa tulee seurata aktiivisesti ja määrätietoisesti, kuinka se suoriutuu sopimuksen urakointimäärästä saavuttaen vielä liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun kannustavan taloudellisen lopputuloksen.

1.6 Avainyrittäjyyden riskit

Suurin riski avainyrittäjyydessä on yrittäjän oman toimintaketjun hallinta eli avainyrittäjyyden johdon kokemattomuus ja johtamistaidon puute. Avainyrittäjyyden myötä yrittäjän palvelutarjonta laajenee sekä monipuolistuu. Näin ollen yrittäjän tulisi kyetä johtamaan tarvittaessa kokonaista puuntuotantoketjua istutuksesta – kaukokuljetukseen asti, kun hän ennen johti vain muutaman korjuuketjun toimintaa. Jotta yrittäjä onnistuu johtamisessaan, tulee hänen löytää osaava ja ammattitaitoinen

henkilökunta sekä sitoutunut aliurakoitsijoiden verkosto, luomaansa henkilöstö ja aliurakoitsija strategiaan perustuen.

Avainyrityksen kasvun tulee olla myös hallittua ja suunnitelmallista, jotta velkaantuneisuus ja pääomakustannukset eivät kasva ylisuuriksi. Tätä pystytään hallitsemaan kannattavasti luomalla toimiva aliurakoitsijaverkosto eli kaikkiin ei tarvitse olla omaa konetta ja kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Peruslähtökohta on tietenkin eri urakointilajien taloudellisesti kannattava hinnoittelu.

Puunhankinnan avainyrittäminen tapahtuu käytännössä valtaosin yksityisten omistamissa metsissä. Näin ollen häiriöt puumarkkinatilanteissa eli käytännössä leimikoiden puute on avainyrittäjälle riskitekijä. Kuten tiedämme valtakuntamme metsiä hyödynnetään jo nyt lähes täysimääräisesti aktiivisten metsänomistajien osalta, joten suuria alueellisia notkahduksia puukaupan määrissä ei tulisi tapahtua, jotta avainyrittäjä menestyisi liiketoiminnassaan. Vuoden aikojen vaihtuminen ja sen myötä puunkorjuussa syntyvä mittava kausivaihtelu on jo lyhyen aikavälin tarkastelussa avainyrittäjän menestymiselle riski.

2 URAKOINTI KOHTEIDEN MÄÄRITTELY

2.1 Urakointialue 1

Avainyrittäjätarjouspyyntöön määriteltiin urakointialueeksi 1 Keuruu – Multia alue. Alueen 1 tavoitteellinen vuotuinen puunkorjuumäärä on 150 000 m³, joista noin 1/3 osaa kertyy UPM:n omien metsien hakkuista. Sopimustiloja on alueella vähäinen määrä.

2.2 Urakointialue 2

Avainyrittäjätarjouspyyntöön määriteltiin urakointialueeksi 2 Kuhmoinen - Längelmäki alue. Alueen 2 vuotuinen puunkorjuumäärä on 200 000 m³, joista noin 1/3 osaa kertyy UPM:n omien metsien hakkuista sekä UPM:n kanssa metsäpalvelusopimuksen solmineiden yksityisten metsänomistajien metsiin suunnitelluista hakkuista.

2.3 Urakointialue 1 + 2

Tarjouspyynnössä annettiin mahdollisuus tehdä kokonaistarjous kummastakin em. urakointialueesta eli urakointialue 3 käsitti sekä Kuhmoinen – Längelmäki alueen että Keuruu – Multia alueen yhdessä.

2.3 Urakointialueiden työlajit

Avainryttäjä tarjouksen tuli sisältää ainakin seuraavat työlajit

- puutavaran koneellinen korjuu
- mahdollinen puutavaran manuaalinen korjuu konehakuuloiskoilla
- urakointialueen manuhakkuukohteiden lähikuljetus
- energiapuun lähikuljetus urakointialueella
- oman työn mittaus sisältäen lakisääteiset hakkuukonemittauksen tarkastukset, korjuujäljen laadunmittaukset ja kuviotietojen mittaus tarvittaessa kasvatushakkuukohteilla

3 TARJOUSPYYNTÖ

3.1 Kirjallinen tarjouspyyntö

Urakointialueista sekä niihin sisältyvistä työlajeista laadittiin kirjallinen urakkatarjouspyyntö (liite 1). Hinnoittelussa puunkorjuun osalta sovellettiin UPM Metsän korjuumaksutaulukkoa maksukertoimella. Korjuumaksutaulukossa on määritelty tietty perusyksikköhinta tietyn kokoiselle runkokoolle 10 litran porrastuksella ja lähikuljetusmatkalle 100 metrin porrastuksella. Päätehakkuulle ja harvennushakkuulle on oma korjuumaksutaulukonsa. Tätä taulukkoa soveltaen tarjouksentekijä ilmoitti oman tarjouksensa hintatason kertoimella. Ilmoitetulla kertoimella vastaavasti kerrotaan korjuumaksutaulukon yksikköhinnat jonka jälkeen muodostuu tarjouksen puunkorjuun yksikköhinnat. Muissa tarjouksella antamissaan työlajeissa tarjouksentekijä pystyi soveltamaan haluamaansa yksikköä sekä yksikköhinnoittelua.

Keskipeste	Rungon koko dm ³ , alaraja	Rungon koko dm ³ , yläaraja	Kuljetusmatka <100m	Kuljetusmatka 101-200m	Kuljetusmatka 201-300m	Kuljetusmatka 301-400m	Kuljetusmatka 401-500m	Kuljetusmatka 501-600m	Kuljetusmatka 601-700m
65,5	0	70	13,51	13,72	14,01	14,27	14,52	14,74	14,95
75,5	71	80	12,29	12,50	12,79	13,05	13,30	13,52	13,73
85,5	81	90	11,38	11,59	11,88	12,14	12,39	12,61	12,82
95,5	91	100	10,68	10,89	11,17	11,44	11,68	11,91	12,11
113,0	101	125	9,76	9,97	10,26	10,52	10,77	10,99	11,20
138,0	126	150	8,87	9,08	9,36	9,63	9,87	10,10	10,31
163,0	151	175	8,26	8,47	8,75	9,02	9,26	9,49	9,69
188,0	176	200	7,81	8,02	8,31	8,57	8,82	9,04	9,25
225,5	201	250	7,33	7,54	7,82	8,08	8,33	8,55	8,76
275,5	251	300	6,88	7,09	7,37	7,64	7,88	8,11	8,31
325,5	301	350	6,57	6,78	7,06	7,33	7,57	7,80	8,00
375,5	351	400	6,33	6,54	6,83	7,09	7,34	7,56	7,77
450,5	401	500	6,07	6,29	6,57	6,83	7,08	7,30	7,51

Kuva 1. Osa UPM Metsän korjuumaksutaulukko

Kirjallisessa tarjouspyynnössä kerrottiin lisäksi urakointialueiden puunkorjuukohteiden vuonna 2004 toteutuneet hakkuutapajakaumat hakkuutavoittain sekä kuutiomäärittäin, runkojen keskijäreys hakkuutavoittain sekä korjattujen puutaralajien määrällinen jakautuminen. Hakkuutavat jaoteltiin ensiharvennukseen, muuhun harvennukseen, ylispuiden poistoon ja päätehakkuuseen.

Lisäksi tarjouspyynnössä esiteltiin UPM Metsän puuhankinta Suomessa ja Jämsänkosken piirin toiminta sekä kerrottiin UPM Metsän asettamat tavoitteet avainyrittäjyydessä.

3.2 Kohdennettu, ei-julkinen tarjouspyyntömenettely

Tarjouspyyntömenettelyssä päädyttiin kohdennettuun, ei julkiseen tarjous-pyyntöön. Kirjalliset tarjouspyynnöt lähetettiin postitse kaikkiaan 34 eri metsäkoneyrittäjälle.

Tarjouspyynnön sai kaikki 2005 vuonna UPM Metsän Jämsänkosken piirille sopimussuhteessa olleet metsäkoneyrittäjät yhteensä 13 kpl.

Näiden lisäksi tarjouspyynnön sai 17 kpl Jämsänkosken piirin alueella tai sen lähiympäristössä muille metsäyhtiöille tai UPM Metsän muille piireille urakoivia metsäkoneurakoitsijoita. Ne metsäkoneyritykset, jotka urakoivat muille metsä-

yhtiöille ja saivat UPM Metsän avainyritystarjouspyynnön, valittiin tarjouskilpailuun yleisen alueellisen tunnettavuuden perusteella.

Loput neljä tarjouspyynnön saajaa olivat eri puolella Suomea urakoivia suuria (yli 15 koneyksikköä) metsäkoneyrityksiä.

3.3 Tarjoustenjätö

Tarjouksen jättöaika oli 15.4. – 31.5.2005 välinen aika. Tarjous tuli jättää kirjallisena UPM Metsän Jämsänkosken piirin operaatiopäällikölle määräaikaan mennessä.

4 SOPIMUSNEUVOTTELU

4.1 Jätetyt tarjoukset

Määräaikaan mennessä kirjallisen tarjouksen urakointialueesta 1 Keuruu - Multia jätti yksi UPM:n ulkopuolinen yrittäjä ja yksi yrittäjä jolla oli voimassa oleva sopimus urakointialueelle.

Urakointialueesta 2 Kuhmoinen – Längelmäki jätettiin määräaikaan mennessä kolme kirjallista tarjousta. Yhden tarjouksen tekijä oli yritys jolla oli voimassa oleva sopimus urakointialueella. Toisen tarjouksen tekijä oli yritys jolla oli voimassa olevia sopimuksia useammalle UPM Metsän piirille. Kolmas yritys ei ollut ennen urakoinut UPM Metsälle ja teki tarjouksen sekä urakointialueesta 1 tai 2.

Urakointialueesta 1+2 yhdessä ei jättänyt kukaan tarjousta.

Näiden lisäksi ilmoitti suullisesti yksi UPM Metsä Jämsänkosken piirin avainyrittäjä, että on tarvittaessa halukas keskustelemaan toimintansa laajentumisesta urakointialueelle 2.

Lisäksi toinen avainyrittäjä ilmoitti suullisesti olevansa halukas laajentamaan urakointiaan koskien urakointialueen 1 etelä-osia.

4.2 Valintakriteerit

Avainyrittäjäsopimusneuvottelujen alussa ei ollut asetettu kovin tarkkoja kriteereitä urakoitsijoiden suhteen vaan ennemminkin kaikille ehdotuksille pyrittiin olemaan avoimia. Ensisijaisesti yrittäjän tuli tietenkin täyttää UPM:n yrittäjä-kriteerit. (Kotiniitty 2005)

Neuvotteluissa laskettiin kuitenkin suuri painoarvo yrittäjän resurssien arvioidulle joustavuudelle sekä palvelutarjonnan laajuudelle. Näiden lisäksi arvioitiin yrittäjän organisointi ja johtamistaitoa mm. edellisistä urakointitehtävistä saatujen kokemusten perusteella. (Kotiniitty 2005)

Kaikilla tarjouksen jättäneillä yrittäjillä oli laadittu yrityksestään toimintajärjestelmä, kuten myös osalla tarjouksella mainituista käytettävistä aliurakoitsijoista.

Tarjouksen jättäneiden yrittäjien kalustosoveltuvuudella tai iällä ei ollut merkittäviä eroja eri yrittäjien välillä.

Sopimusneuvotteluissa ei myöskään hinnoittelulle laskettu kovin suurta painoarvoa, koska hinnoittelusta uskottiin päästävän yhteiseen näkemykseen, kun urakoinnin sisällöstä ja työmääristä oli päästy ensin sopimukseen. Eri tarjouksien välillä ei ollut suuria vaihteluja hinnoittelun suhteen.

Tarjousten hintatasoa verrattiin alueilla voimassa olevien puunkorjuusopimusten sekä jo solmittujen avainyrittäjäsopimusten hintatasoon sekä niihin sisältyviin palveluihin. Olemassa olevien sopimusten ja jätettyjen tarjousten välillä suhteessa kasvaneeseen palvelutarjontaan ei ollut havaittavissa merkittäviä hinnan nousuja. Kaikkien jätettyjen tarjousten puunkorjuun hinnoittelu oli $\pm 2\%$ sisällä.

4.3 Kokonaispalvelutarjonta

Kaikki jätetyt sopimukset sisälsivät tarjouksen puunkorjuusta. Mikään jätetyistä tarjouksista ei sisältänyt kaikkia niitä työlajeja, joita tarjouspyynnössä oli pyydetty. Tarjouksensa jättäneet eivät selvästikään halunneet tarjouksen tekovaiheessa vielä sitoutua muihin työlajeihin, vaan uskoivat, että kahden keskeisissä neuvotteluissa

päästään sopimaan yksityiskohtaisemmin avainyrittäjäsopimuksen sisällöstä ja hinnoittelusta sekä sen kokonais-palvelutarjonnasta.

4.4 Hinnoittelu

Sopimuksen suurimmassa työlajikokonaisuudessa eli puunkorjuussa tultaisiin soveltamaan UPM Metsän korjuumaksutaulukkoa kertoimen avulla.

Päättehakkukohteilta kerättävässä metsäenergiassa tuli hinnoittelun yksikkönä käyttää hakeirtokuutiometriä.

Muiden työlajien osalta tarjouksen jättäjällä oli mahdollisuus toteuttaa itse parhaaksi katsomaansa yksikköhinnoittelua.

4.5 Muut sopimusehdot

Tarjouksen jättäjän tuli täyttää UPM Metsän asettamat yrittäjäkriteerit.

UPM Kymmene Oyj, metsäosasto pidätti oikeuden hyväksyä ja hylätä tehtyjä tarjouksia.

5 AVAINYRITTÄJÄSOPIMUS

5.1 Sopimusneuvottelujen tulokset

Jätettyjen tarjousten perusteella kaikkien urakoitsijoiden kanssa käytiin kahden keskeisiä neuvotteluja joissa oli mahdollista UPM Metsän ja tarjouksen jättäneen urakoitsijan antaa tarkennuksia ja lisää tietoa tarjouksensa sisällöstä sekä käytännön toteutus vaihtoehtoista.

5.2 Tehdyt avainyrittäjät sopimukset

Syyskuussa 2005 solmittiin avainyrittäjäsopimus koskien urakointialuetta 2 Metsäkonepalvelu Oy:n kanssa, joka jo ennestään urakoi useammalle UPM Metsän piirille sekä näin halusi laajentaa toimintaansa. Metsäkonepalvelu Oy solmi aliurakointisopimuksen samanaikaisesti kahden ennestään alueella UPM:lle urakoineen metsäkoneurakoitsijan kanssa joiden suora urakointisuhde UPM Metsän kanssa vastaavasti päättyi.

Kesäkuussa 2006 solmittiin avainyrittäjäsopimus urakointialueelle 1 Veljekset Lehtomäki Oy:n kanssa, joka oli urakoinut alueella tätä ennen UPM Metsälle puunkorjuuta. Veljekset Lehtomäki Oy solmi samanaikaisesti kolmen alueella ennestään UPM:lle urakoineen metsäkoneurakoitsijan kanssa aliurakointisopimukset. Samanaikaisesti aliurakoitsijoiden suora urakointisuhde UPM Metsän kanssa päättyi.

5.3 Tehtyjen avainyrittäjäsopimusten sisältö

Urakointialueelle 1 solmittiin avainurakointisopimus pitkällisten neuvottelujen lopputuloksena. Sopimus sisälsi koneellisen puunkorjuun, energiapuun lähikuljetuksen, mahdollisen puutavaran manuaalisen korjuun konehakuulohkoilla sekä oman työlaadun mittauksen ja joukon erikseen sovittuja lisätoita kuten esim. kuviotietojen mittaus hakkuun jälkeen ja aurausten organisointi talvella. Avainyrittäjä varasi sopimukseensa myös option kannonnostosta sekä hakkuukoneen lisälaitteilla tapahtuvan nuoren metsän koneellisesta kunnostuksesta.

Urakointialueelle 2 solmittu avainurakointisopimus sisälsi neuvottelujen lopputuloksena alueen koneellisen puunkorjuun, energiapuun lähikuljetuksen, hakkukoneen lisälaitteilla tapahtuvan nuoren metsän koneellisen kunnostuksen, mahdollisen puutavaran manuaalisen korjuun konehakuulohkoilla sekä oman työlaadun mittauksen ja joukon erikseen sovittuja lisätoita kuten esim. kuviotietojen mittaus hakkuun jälkeen ja aurausten organisointi talvella.

Lopulta urakointialuetta 2 koskenut sopimus kytkettiin osaksi yhtä sopimusta minkä yrittäjä oli solminut muiden UPM Metsän piirien kanssa.

6 YHTEENVETO

Saatujen tarjousten ja tarjouspyynnön saaneiden yrittäjien keskuudessa heränneen mielenkiinnon perusteella voidaan todetta, että tarjouspyyntömenettely ei ole toimiva menettely valittaessa avainyrittäjää.

Saatujen tarjousten perusteella voi päätellä, että metsäalanurakoitsijat ovat usein uskollisia yhtä urakanantajaa kohtaan eivätkä halua työskennellä useammalle urakanantajalle samanaikaisesti. Jätettyjen tarjousten määrä vähensi myös nähtävästi tarjouspyynnön suuret urakkamäärät eli yrittäjät eivät uskoneet saavansa tarvittavia resursseja haltuunsa suoriutuakseen urakasta.

Ainoastaan suuremmilla yrittäjillä on intressiä kasvattaa liiketoimintaansa ja työskennellä useammalle urakanantajalle. Metsäalanyrittäjien keskinäinen solidaarisuus näyttää olevan myös melko voimakasta eli tarjouksia ei haluta tehdä juuri alueille mihin jollakin toisella yrittäjällä tiedetään olevan voimassa oleva sopimus, etenkin jos tehdyn tarjouksen hyväksyntä tietää alueelle ennestään sopimuksessa olevan yrittäjän sopimussuhteen päättymistä ja mahdollisesti koko liiketoiminnan loppumista.

Metsäalan yrittäjät ovat myös nähtävästi tottuneet siihen, että metsäteollisuuden puunkorjuuta koskevat sopimukset kehittyvät yhteistyössä ja keskinäisen vuorovaikutuksen aikaan saannoksena avainyrittäjäsopimuksiksi eikä avainyrittäjäsopimuksien aikaansaamiseksi pyydetä tarjouksia kuten esim. sovittaessa Metsähallituksen puunkorjuu-urakoista valtion hankintalainsäädännön puitteissa.

Usein 1 – 2 korjuuketjun yrittäjän yritystoiminta on melko muodollista eli yrityksen muodolliset tunnusmerkit löytyvät mutta varsinainen urakointisuhde koetaan usein työsuhteen omaiseksi urakanantajaa kohde. Näin ollen pienemmiltä metsäalanurakointiin erikoistuneilta yrityksiltä puuttuu valitettavan usein kehitysstrategia ja visio tulevaisuuden investoinneista sekä kasvukyvyistä joten avainyrittäjyys muodostuu helposti liian isoksi ja ylipääsemättömäksi haasteeksi pienemmälle yritykselle.

Jämsänkosken piirin avainyrittäjäsopimusneuvottelujen edetessä oli merkille pantavaa se, että Metsähallitukselle urakoivat yrittäjät olivat valveutuneempia ja varauksettomampia tarjouspyyntömenettelyä kohtaan kuin ei Metsähallitukselle urakoivat yrittäjät.

Tarjouksen tehneet yrittäjät eivät myöskään kaikissa tehdyissä tarjouksissa olleet halukkaita ottamaan toteutettavakseen kaikkia niitä työlajeja mistä tarjousta pyydettiin vaikka hintatasokin olisi ollut kilpailukykyinen. Haluttomuus johtui todennäköisemmin ammattitaidon puutteesta ja kehityshaluttomuudesta.

Tämän perusteella monet metsäalan yrittäjät haluavat kehittää ja kasvattaa yritystoimintaansa hyvinkin maltillisesti tai jopa välttää kehitystä ja pidättäytyä urakoinnissaan vain koneellisessa puutavaran korjuussa. Näin ollen tehdyissä avainyrittäjäsopimuksissa jouduttiin tyytymään kompromisseihin sopimukseen sisältyvien työlajien osalta. Toisaalta pidättäytyneisyys eri työlajeista voi olla aivan harkittuakin, jos yrittäjällä ei ole ammattitaitoa ko. työlajiin tai tiedossa ammattitaitoista henkilökuntaa suoriutumaan sovitusta urakointitehtävistä.

Metsäalan urakoitsijoiden verkostoituminen on myös alkutekijöissään, koska alan yrittäjien keskinäinen luottamus ja uskottavuus ovat monin paikoin melko heikkoa. Monet metsäalanyrittäjät suhtautuvat hyvin varauksellisesti tai jopa vastentahtoisesti jonkun toisen metsäalan urakoitsijan aliurakoitsijana toimimiseen etenkin tällaisessa tarjouspyyntö tilanteessa. Mieluiten oltaisiin suorassa sopimussuhteessa UPM Metsän kanssa.

Parhaiten verkostoituminen ja pääurakoitsija – aliurakoitsija suhde onnistuu, kun ei kilpailla keskenään esim. avainyrittäjäsopimuksesta UPM Metsän kanssa ja urakoidaan eri työlajien parissa. Tosin kannattavien puunhankinnan liiketoimintamallien ja verkostojen muodostumisen konkreettisena esteenä voidaan pitää hakkuukoneen katkontaa ohjaavien tietojärjestelmien integroimatto-muutta. (Lappalainen 2008) Avainyrittäjäsopimusta neuvoteltaessa tuli ilmi verkoston muodostumisen esteeksi juuri tämä tietojärjestelmien integroimat-tomuuden haitta korjuukoneiden joustavalle ja kustannustehokkaalle työskentelylle eri puunhankintaorganisaatioiden hallussa olevilla leimikoilla.

Verkostoitumisen myötä on nähtävissä myös positiivisia vaikutuksia. Aliurakoitsijoiksi yritysverkostoihin hakeutuu usein nuoria aloittelevia yrittäjiä, koska tällaisessa verkostossa toimiessa ei yrittäjän tarvitse välttämättä tehdä alkumetreillä heti mittavia investointeja ja henkilöstö rekrytointeja vaan nuori

yrittäjä voi aloittaa verkoston aliurakoitsijana esimerkiksi yhdellä hakkuukoneella ja siten kehittää sekä kasvattaa yritystoimintaansa saaden opastusta ja mahdollisuuksia pääurakoitsijana toimivalta avainyrittäjältä.

LÄHDELUETTELO

Antti Ala-Fossi, Lauri Sikanen ja Antti Asikainen. 2004. Alueyrittäjyyden asenneilmasto ja valmiudet Metsäliitto Osuuskunnan Kaakkois-Suomen hankinta-alueella. <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp004.htm>

Anttila Perttu, Asikainen Antti, Lappalainen Minna ja Väättäin Kari. 2008. Kohti kustannustehokkaampaa puunkorjuuta – puunkorjuuyrittäjien uusien toimintamalliensimulointi. <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp0073.htm>

DNW 2002, Metsäalan yrittäjien hyvän toimintatavan kriteerit

Lappalainen Minna.. 2008. Kotimaisen puunhankinnan tulevaisuuden liiketoimintamallit – tutkimushankkeen tulokset ajalta 2006 – 2008

Kotiniitty, T. operaatiopäällikkö haastattelut 2005, Jämsänkoski

Pakkanen, E. 2004. Avainyrittäjyys – mitä se on ? UPM-Metsä 2: s. 10 -11

UPM – Metsä 2006, Avainyrittäjäsuhteen arviointi,

LIITTEET

Liite 1 Tarjouspyyntö avainyrittäjäsopimuksesta

Liite 2 UPM Metsän yrittäjäkriteerit

UPM Metsä
Jämsänkosken piiri
PL 37
42301 Jämsänkoski

TARJOUSPYYNTÖ AVAINRYTTÄJÄSOPIMUKSESTA

1. Tarjouksen pyytäjä

UPM – Kymmene Oyj, metsäosasto
Jämsänkosken piiri
PL 37
42301 Jämsänkoski

2. Tarjouksen jättö

Tarjouksen jättöaika on 15.4. – 31.5 2005 klo 16 mennessä. Tarjous tulee jättää kirjallisena määräaikaan mennessä yllä näkyvään osoitteeseen.

3. Tarjouspyynnön kohde

Avainryttäjäsopimus **alueelle 1 (Keuruu – Multia)** sopimuksen puunkorjuumäärä **150 000 m³** tai

Avainryttäjäsopimus **alueelle 2 (Längelmäki – Kuhmoinen)** sopimuksen puunkorjuumäärä **200 000 m³** tai

Avainryttäjäsopimus **alueelle 3 (Keuruu, Multia, Längelmäki ja Kuhmoinen)** sopimuksen puunkorjuumäärä **350 000 m³**

Tarjouksen tulee sisältää alla näkyvät työlajit. Tarjouksesta tulee ilmetä koskeeko se aluetta 1, 2 tai 3. Tarjouspyynnön määrät eivät ole sitovia.

4. Tarjouksen työlajit

- **puutavaran koneellinen korjuu** sisältäen hakkuun ja lähikuljetuksen (alueilla toteutuneet määrät ja olosuhteet vuonna 2004 liite 1)

- **tarvittaessa puutavaran manuaalinen korjuu motopalstoilta**

- **manuhakkuukohteiden lähikuljetus**

- **energiapuun lähikuljetus** (kannot ja hakkuutähde aukoilta)

- **lumenaeraus** tarvittaessa ennen korjuunaloitusta

- **oman työn mittaus** sis. lakisääteiset motokontrollit, korjuujäljen mittaus 5 kertaa vuodessa / moto UPM:n kriteeristön mukaan ja kuviotietojen mittaus kasvatushakkuukohteilla kuviotietojen päivytystä varten

Lisäksi olemme kiinnostuneita neuvottelemaan mahdollisista muista avainyrittäjäsopimukseen kytkettävistä työlajeista.

5. Työlajien hinnoittelu

Puutavaran korjuun hinnoitteluperusteena käytetään UPM:n maksutaulukkoa (liite 2), josta avainyrittäjäkohtainen taksa määräytyy sovittavalla kertoimella.

Manuhakkuukohteiden lähikuljetuksen hinnoitteluperusteena käytetään euro / m³ / 100 m.

Puutavaran mieshakkuussa sovelletaan tuntihintaa tai manuhakkuukohteet motopalstoilla sisältyy koneellisen puutavarankorjuun taksaan.

Kantojen lähikuljetuksen hinnoittelun peruste on tuntihinta.

Päätehakuualoilta kerättävän metsäenergian lähikuljetuksen hinnoittelu perusteena käytetään euroa / im³ / 100 m.

6. Avainyrittäjäsopimuksen kesto

Avainyrittäjäsopimus astuu voimaan 1.6.2006 ja on voimassa sopimuksen mukaan 3 – 5 vuotta.

7. Tarjouksen sisältö

Tarjouksen tekijän yhteystiedot sekä yhteyshenkilö (yksi henkilö / tarjous.)

Työlajikohtaiset maksukertoimet ja hinnat kohdassa 4 mainituista työlajeista kohdan 5 mukaisin hinnoitteluperustein.

Luettelo kalustosta sekä suunnitelma mahdollisesta urakan vaatimasta kaluston hankinnasta.

Asiakasversio tarjouksen tekevän yrityksen sertifioidusta laatu- / toimintajärjestelmästä.

Selvitys osa- ja aliurakoitsijoiden käytöstä mikäli tarjouksentekijä tulee näitä urakassaan käyttämään.

Selvitys yrityksen omistus pohjasta mikäli tarjouksentekijänä on useamman yrityksen yhteenliittymä tms. ennalta tuntematon yritys.

Selvitys tarjouksen tekävän yrityksen ja siitä vastaavan yrittäjän luottokelpoisuudesta.

8. Tarjouspyyntö menettely

Kyseessä on kohdennettu ja ei julkinen tarjouskilpailu. Tarjouksen jättäneille ilmoitetaan kirjeitse 1.7.2005 mennessä tarjouskilpailun voittajasta.

9. Muuta

UPM Kymmene Oyj, metsäosasto pidättää oikeuden hyväksyä ja hylätä tehtyjä tarjouksia.

Tarjouksen tekijän tulee täyttää UPM Metsän asettamat yrittäjäkriteerit (liite 3)

10. Tarjouspyynnön liitteet

Selvitys alueittaisista korjuuolosuhteista vuonna 2004(liite 1)

UPM Metsän korjuutaksataulukko (liite 2)

UPM Metsän yrittäjäkriteerit (liite 3)

Selvitys avainyrittäjyydestä (liite 4)

11. Lisätietoja

UPM Metsä

Jämsänkosken piiri

operaatiopäällikkö Tarmo Kotiniitty

p. 0400-738 892

tarmo.kotiniitty@upm-kymmene.com

Jämsänkoskella 11.4.2005

Tarmo Kotiniitty

UPM METSÄN YRITTÄJÄKRITTEERIT

Yrittäjäkriteerit

UPM-Kymmene Oyj Metsän yrittäjät sitoutuvat noudattamaan seuraavia itsenäisen yrittäjän vastuita ja velvollisuuksia:

- 1 Yrittäjä täyttää itsenäisen yrittäjän tunnusmerkit (jäljempänä tässä ohjeessa)
- 2 Noudattaa k.o. maan lakeja, asetuksia ja viranomaismääräyksiä
- 3 Yrittäjä noudattaa häntä sitovia toimialakohtaisia työehtosopimuksia.
- 4 Tuntee ja sitoutuu omalta, henkilöstönsä ja aliurakoitsijoidensa osalta noudattamaan metsäosaston toimintaperiaatteita, voimassa olevia viranomaisten antamia sekä työehtosopimuksissa olevia työsuojelu- ja työturvallisuusmääräyksiä sekä UPM-Kymmene Metsän työsuojelu- ja tarvittavia toimintaohjeita.
- 5 Hoitaa lakisääteiset työnantajaveloitteensa, joita ovat verot, sosiaaliturva-, eläke (LEL, YEL) , työttömyysvakuutusmaksut ja tapaturmavakuutusmaksut.
- 6 Yrittäjä pitää voimassa tarvittavat lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset (liikenne-, palo-, vastuu- yms vakuutukset) sekä vastaa niiden voimassaolon ehtona olevista toimenpiteistä kuten esim. sammuttimien määräaikaistarkastukset.
- 7 Yrittäjä huolehtii kalustonsa kunnosta niin, että kalusto täyttää työsuojelumääräykset ja ympäristönormit, *mm metsätraktorien ja autojen nosturitarkastukset*
- 8 On vastuullinen ja luotettava
- 9 Huolehtii henkilöstönsä ja aliurakoitsijoidensa ammattitaidosta ja koulutuksesta
- 10 Työmaan suunnittelusta vastaava osapuoli vastaa siitä, että työmaan erityiset vaara- ja haittatekijät ovat yrittäjän tai hänen edustajansa tiedossa.
- 11 Yrittäjä vastaa sopimuksensa toteuttamisessa muodostuvien jätteiden keräilystä, varastoinnista ja kuljetuksesta jätelain ja kunnallisten jätehuoltomääräysten edellyttämällä tavalla.

Itsenäisen yrittäjän tunnusmerkit

Itsenäisen yrittäjän tunnusmerkit erottavat yrittäjän sopimussuhteen työntekijän työsuhteesta. Yrittäjän sopimussuhteessa työ tehdään yrittäjäsopimukseen perustuen ja urakanantaja maksaa sopimuksen mukaisen yrittäjämaksun arvonlisäveroineen. Työntekijän työsuhteessa työ tehdään työnantajan johdolla tämän maksamaa palkkaa vastaan ja työnantaja tekee palkasta ennakonpidätyksen ja maksaa palkan sivukulut.

Ennen yrittäjäsopimuksen tekoa tulee varmistaa, että itsenäisen yrittäjän tunnusmerkit täyttyvät. Tämä on erityisen tärkeää, jos yrittäjä tekee vain moottorisaha-, raivaussaha- tai istutustyötä.

1 Itsenäisyystunnusmerkki

Itsenäiset yrittäjät tekevät yrittäjäsopimuksen mukaista työtä itsenäisesti. Yrittäjä ja hänen kuljettajansa eivät ole työn teettäjän alaisia kuten työntekijät. Yrittäjäsopimussuhteessa työn suorittaja vastaa työn lopputuloksesta, jota työn teettäjä voi tarpeen mukaan tarkastaa. Käytännössä yrittäjän kanssa tulee sopia, annetaanko toimeksiannot ja työn laatua koskevat palautteet suoraan kuljettajille.

2 Yleisyystunnusmerkki

Itsenäinen yrittäjä tavoittelee taloudellista tulosta pyrkimällä saamaan riittävän laajasti ja jatkuvasti taloudellisesti merkittäviä toimeksiantoja.

3 Riskitunnusmerkki

Yrittäjä sijoittaa työpanoksensa lisäksi tavallisesti pääomaa yritykseensä. Tavanomaisia pääomapanoksia ovat raaka- ja tarveaineet, koneet, laitteet ja työvälineet, kiinteä toimipaikka sekä palkattu henkilöstö tai alihankkijat.

4 Muodolliset tunnusmerkit

Muodollisia tunnusmerkkejä ovat ennakoperintärekisterimerkintä, ennakkoverolippu, elinkeinoilmoitus, kaupparekisterimerkintä, yrittäjäeläkemaksun maksaminen ja työntekijöiden tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksun maksaminen. Se, että yrittäjää on jo verotettu yrittäjänä, on myös hyvä tunnusmerkki.

5 Yrittäjäsopimus

Kirjallinen yrittäjäsopimus varmistaa, että molemmat sopijapuolet ovat yhtä mieltä toiminnan luonteesta.