



KEEPING YOUR
BUSINESS AHEAD

Puunhankinnan kehittäminen

Loppuraportti

HEAD CONSULTING OY
Member of the Head Team

HEAD CONSULTING OY

Member of the Head Team

Sisältö

- Projektin tausta, tavoitteet ja toteutus 3-11
- Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet 12-22
- Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet 23-29
- Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä 30-45
- Liiketoimintamallien kehittäminen – Stora Enson näkemyksiä 46-51
- Liiketoimintamallien kehittäminen – HC:n näkemykset 52-77
- Liite: erityiskysymykset 78-84



KEEPING
YOUR
BUSINESS
AHEAD



KEEPING YOUR BUSINESS AHEAD

Projektin tausta, tavoitteet ja toteutus



Projektin tausta

- Projekti on osa suurempaa “Pohjoista Puuta” –hankekokonaisuutta, jonka toteutumista valvoo Pohjois-Pohjanmaan liitto (PPL)
- Kyseisen osaprojektin toimeksiantajia ovat Koneyrittäjien liitto, Metsäalan kuljetusyrittäjät ry ja PPL sekä esimerkkiasiakkaana Stora Enso Oyj
- Projektin toteutuksesta on vastannut Head Consulting Oy (Kimmo Alajoutsijärvi, Carl-Johan Rosenbröijer ja Mikko Korkala)



Projektin tausta

- Metsäteollisuusyritykset ovat voimakkaasti kehittäneet ja kehittävät jatkuvasti puunhankintaansa
 - Hankintaorganisaatioita on uusittu ja virtaviivaistettu tavoitteena kustannusten alentaminen
 - Puunhankinnan toimitusprosessin lisäarvoa tuottamattomia vaiheita on karsittu / ulkoistettu metsäteollisuusyritysten keskittyessä ydinosaamiseensa ja –toimintoihinsa
 - Säilytettäväksi ydintoiminnoikseen yhtiöt näkevät nykytilanteessa puukaupan sekä tietyssä määrin ohjauksen ja suunnittelun
 - Kilpailukykyä on haettu informaatioteknologiaa (ohjausjärjestelmä) hyödyntämällä ja logistiikkaa tehostamalla sekä koko toimitusketjun – kannolta asiakkaalle – kattavan tarkastelun avulla
 - Sähköinen tiedonvälitys edellyttää toimittajasuhteiden kehittämistä
- Menossa olevat muutokset luovat uusia haasteita ja mahdollisuuksia hankintaorganisaatioiden palveluntuottajille, erityisesti koneyrityksille ja puutavara-autoilijoille

Projektin tausta

- Tämän hankkeen – niin kuin monen muunkin vastaavan kehittämishankkeen – taustalta on tunnistettavissa vuosikymmeniä jatkunut rakennekehitys:
 - Työkustannusten hinnat ovat jatkuvassa nousussa
 - Raaka-aineiden hinnat ovat laskevassa trendissä
- Edellisestä johtuen organisaatiot ovat syvälekäyvien rakennemuutosten edessä
 - Tämän projektin tavoitteena on antaa suuntaviivoja näille muutoksille



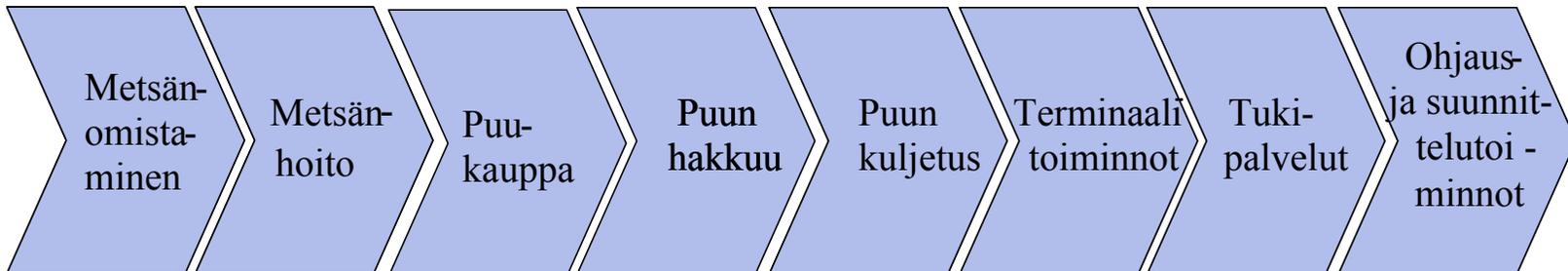
Taustaa - 500 yrittäjää tuottaa palveluja Stora Enso Metsälle

- Stora Enso Metsä on uudistamassa yrittäjäpolitiikkaansa vuoden 2003 aikana
 - Hallittu yrittäjien lukumäärän vähentäminen
- Tällä hetkellä yrittäjäkunta on seuraava
 - 195 autoyrittäjää
 - 220 metsäkoneyrittäjää
 - 10+ metsäpalveluyrittäjää
 - 12 puutavaran lastaus- ja purkuyrittäjää
 - 7 haketusyrittäjää
 - 10 vesitiekuljetusyrittäjää
 - VR Cargo Oy



Taustaa - puunhankintaprosessi

- Projektissa tarkastellaan siis suurten metsäyhtiöiden hankintaprosessia, siinä mukana olevia yrityksiä ja prosessin tehostamismahdollisuuksia siten, että sekä asiakas että palveluja tuottavat yritykset saavuttavat lisähyötyjä
- Yksityisten sahojen puunhankinta eroaa suurista yhtiöistä erityisesti suunnittelu- ja ohjaustoiminnoltaan



Projektin tavoitteet

- Projektin ensisijaiset tavoitteet
 - Tunnistaa pienyrittäjien nykyisten liiketoimintamallien haasteet
 - Selvittää yrittäjien halukkuus kehittää liiketoimintaansa
 - Selvittää Stora Enson toiveet ja tavoitteet puunhankinnan kehittämiseen liittyen
 - Selvittää puunhankinnassa tapahtuvien muutosten myötä pienyrittäjille avautuvia liiketoimintamahdollisuuksia ja -vaatimuksia
 - Molempien osapuolten tavoitteita vastaavan kehityspolun hahmottelu puunhankinnan kehittämiseksi

Projektin tavoitteet

- Pohjois-Suomen näkökulmasta projektin tavoitteena oli ottaa kantaa myös seuraaviin erityiskysymyksiin
 - Pitkät kuljetusmatkat
 - Venäjän puunhankinnan merkitys
 - Muuttuva metsänomistusrakenne
 - Puunhankinnan tehokkuuden ja raaka-ainelaadullisen kohdentamisen mahdollisuudet kehittyvissä liiketoimintamalleissa
 - Metsähallituksen yrittäjäpolitiikka puunhankinnassa



Projektin toteutus

- Tiedonkeruuvaiheessa haastateltiin 15 pienyrittäjää, joiden jakauma oli seuraava
 - 6 metsäkoneyrittäjää
 - 6 puutavara-autoilijaa
 - 3 ”monitoimiyrittäjää”
- Stora Enson edustajia kuultiin useaan eri otteeseen
- HC:n yhteenveto ja analyysi suoritetuista haastatteluista
- Yhteinen työseminaari; loppuraporttiluonnos
- Raportin täydentäminen ja viimeistely





KEEPING YOUR
BUSINESS AHEAD

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

HEAD CONSULTING OY
Member of the Head Team

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Haastatellut edustavat tyypillisiä puunkuljetukseen erikoistuneita yrittäjiä
 - Keskimäärin 2-3 puutavara-autoa, iältään 1991-2002
 - 2-3 omistajaa (perheyriä)
 - Keskimäärin 3-4 työsuhhteessa olevaa kuskia
 - Yrityksillä pitkä historia, 2. sukupolvi tyypillisesti menossa
 - Ajavat pelkästään puutavaraa
 - Usealla ollut aiemmin puun rinnalla muuta kuljetusta, mutta ajan myötä havaittu, että keskittyminen puuhun kannattaa
 - Puumäärät keskimäärin 40 000 m³ / auto / vuosi, mikä tarkoittaa ajomatkana 140 000 - 180 000 km / vuosi
 - Yleisesti ainakin osa yrityksen autoista ajaa kahdessa vuorossa, 5-6 päivää viikossa

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Haastateltuja sekä Pohjois-Pohjanmaalta että Etelä- ja Itä-Suomesta
 - Merkittävin ero siinä, että Pohjois-Suomessa etäisyydet ovat suhteellisen pitkiä, mutta toimituspaikkoja käytännössä vain yksi, Oulun tehdas
 - Muualla Suomessa toimituspaikkoja on useampia ja ajot ovat paljolti rengaslenkkejä
 - Ongelmat ovat kuitenkin pitkälle samat molemmissa tapauksissa



Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Asiakassuhde ja ansaintalogiikka
 - Tyypillisesti Stora Enso hyvin merkittävä, usein myös ainoa asiakas
 - Yhden asiakkaan varassa oleva liiketoiminta koetaan vaikeaksi ja riskeiltään suureksi
 - Muita asiakkaita ei ole kuitenkaan saatu, vaikka tähän olisi pyritty
 - Toisaalta suuri asiakas koetaan tilityksen varmuuden kannalta turvalliseksi
 - Asiakkaan kanssa pääsääntöisesti 3-vuotinen runkosopimus, jota tarkistetaan vuosittain
 - '85%:n sääntö' voimassa, mikä antaa varmuuden investoida ja suunnitella toimintaa pidemmällä aikajänteellä
 - Sopimusneuvottelut koetaan ”ota tai jätä” –tilanteiksi
 - Sopimuksista puuttuu esim. polttoaineindeksi, mikä koetaan suurena puutteena

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Asiakassuhde ja ansaintalogiikka
 - Kuljetusyrittäjän tulot määräytyvät yleistäen seuraavien tekijöiden perusteella
 - Kuljetettava puumäärä: € / tonni
 - Ajettavat kuormakilometrit: mitä enemmän tyhjänä ajoa, sitä suurempi taksa (€ / tonni)
 - Lastauspysähdykset
 - Maksuliikenne tapahtuu tilitysmuotoisesti, mikä viittaa lähinnä suoraan työsuhteeseen yrittäjän ja asiakkaan välillä, ei niinkään liikesuhteeseen
 - Yrittäjät kokevat tämän kuitenkin toimivana käytäntönä, joka säästää heidän aikaansa ja helpottaa työntekoa
 - Halukkuutta siirtyä laskutusmuotoiseen maksukäytäntöön ei juurikaan haastatteluissa ilmennyt

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Keskimääräinen kuljetusyrittäjän kustannusrakenne

• Poltto- ja voiteluaine	32 %
• Työkustannus	31 %
• Pääoma	16 %
• Korjaus- ja huolto	9 %
• Renkaat	5 %
• Vakuutukset	3 %
• Hallinnointi + muut kulut	<u>4 %</u>
	100 %

- Ohjausjärjestelmän toimivuus määrää suurimpien kustannuserien (polttoaine- ja työkustannus) suuruudet
- Nykymuodossaan ohjausjärjestelmän ei koeta toimivan kustannustehokkaasti
 - Yrittäjien näkemyksen mukaan kustannustehokkuus paransi huomattavasti, mikäli ohjaus toimisi yrittäjävetoisesti



Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

▪ Ohjausjärjestelmä

- Puutavara-autoilijat kritisoivat voimakkaasti keskitettyä ohjausjärjestelmää
 - Este kuljetusyrittäjien kannattavammalle liiketoiminnalle ja toisaalta myös liiketoiminnan laajentamiselle
- 'Normaalin' liiketoimintalogiikan vastainen järjestelmä
 - Asiakas säätelee yrittäjän tuloja taksojen kautta, mutta käytännössä myös kustannuksia ohjaamalla yksittäisiä autoja omien tarpeidensa mukaan ottamatta huomioon autoilijalle syntyviä kustannuksia
 - Autoilijat eivät aina noudata ajo-ohjelmaa, mikä synnyttää ongelmia (Stora Enso)



Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Ohjausjärjestelmä
 - Järjestelmällä ohjataan yksittäisiä autoja, ei yrityksiä kokonaisuutena
 - Automäärän lisäämisestä ei ole hyötyä yrittäjälle, sillä yrittäjä ei voi juurikaan optimoida ajoja omasta näkökulmastaan
 - Yrittäjä voi muuttaa tietyssä määrin kuormia autolta toiselle
→ kaksinkertainen suunnittelutyö!
 - Joillekin autoille töitä annetaan esim. kahdeksi yöksi / viikko. Yrittäjän on mahdotonta saada työntekijää, koska ei ole mahdollista teettää täyttä yövuoroa.

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Ohjausjärjestelmä
 - Ajo-ohjeet saadaan autoihin kahdesti viikossa. Lyhyt aikajänne vaikeuttaa huomattavasti suunnittelua (sekä liiketoiminnan että oman elämän)
 - Avainhenkilöiden nopea ja varma tavoitettavuus on yrittäjille tärkeää ongelmatilanteissa
 - Kuskit joutuvat ajamaan pitkiä matkoja henkilöautolla tai tyhjällä puutavara-autolla vuoronvaihtoon
 - Samalla laanilla käy lukuisia autoja. Toimisi tehokkaammin, jos yksi auto hoitaisi koko laanin
 - Järjestelmä antaa joskus ensimmäisenä ”jämäkuorman”, vaikka puuta on pinossa monta autokuormaa
 - Autot voivat joutua jonottamaan myös metsässä, vaikka järjestelmän pitäisi tämä pystyä estämään
 - Jokainen kuski joutuu opettelemaan mm. käänköpaikat uudestaan
 - Teiden kunnossapito (esim. hiekoitus) tulisi tehtyä paremmin, jos kuski tietäisi, että tulee itse uudestaan paikalle

Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Ohjausjärjestelmä
 - Yrittäjien tuntuman mukaan tyhjänä ajon osuus kasvanut ohjausjärjestelmän myötä, SE:n tilastot kertovat päinvastaista
 - Aiemmin oli käytössä 55%:n laskennallinen tyhjänä ajon osuus. Yrittäjien mukaan osuus ei ollut ainakaan kaikilla autoilla näin suuri.
 - Stora Enson tilastojen mukaan tyhjänä ajo on laskenut
 - Ohjaus tapahtuu asiakkaan metsäosaston toimesta hankinta-alueittain
 - Pienyrittäjien näkemyksen mukaan asiakkaan paikallistuntemus on heikentynyt, kun ohjauksessa siirryttiin laajempiin alueisiin
 - Ohjauksen toimivuus on hyvin riippuvainen asiakkaan päässä kulloinkin ohjausta hoitavan henkilön ammattitaidosta, mikä vaihtelee joskus suurestikin



Puutavara-autoilijoiden nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Metsäosaston rooli puunhankinnassa
 - Yrittäjät kokevat metsäosaston liian raskaaksi ja kalliiksi välikädeksi puunhankintaketjussa
 - Isoissa yhtiöissä puunhankintaa hoitaa moninkertainen määrä toimihenkilöitä suhteessa esim. tiettyjen yrittäjien pienempiin asiakkaisiin
 - Ratkaisuna kustannusten rajaamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi yrittäjät näkevät ensisijaisesti ohjauksen siirtämisen yrittäjävetoiseksi



KEEPING YOUR
BUSINESS AHEAD

Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

HEAD CONSULTING OY
Member of the Head Team

Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Haastatellut edustavat tyypillisiä puunhakkuuseen ja –korjuuseen erikoistuneita yrityksiä
 - 1-4 koneketjua, iältään 1992-2003
 - Osalla yrittäjistä vain kaatavia koneita, metsäkuljetus hoidetaan tällöin alihankintana. Pääsääntöisesti kuitenkin ketjuja.
 - Koneissa vähintään satojen tuhansien, jopa miljoonia eurojen pääomaa
 - 1-3 omistajaa (perheyriityksiä)
 - Keskimäärin 5-7 työsuhhteessa olevaa kuskia
 - Yrityksillä erittäin pitkä historia
 - Hakkuumäärät keskimäärin 40 000 m³ / ketju / vuosi
 - Yleisesti yrityksen koneet ajavat kahdessa vuorossa, 5-6 päivää viikossa

Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Kustannusrakenne (suuruusluokat)
 - Pääomakulut (poistot + korot) 34 %
 - Työkustannus 31 %
 - Korjaus, huolto, varaosat 14 %
 - Matkat, majoitus 7 %
 - Poltto- ja voiteluaine 7 %
 - Vakuutukset, hallinnointi, muut 5 %
 - Siirrot 2 %
- 100 %



Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Asiakassuhde ja ansaintalogiikka
 - Tyypillisesti Stora Enso hyvin merkittävä, usein myös ainoa asiakas
 - Yhden asiakkaan varassa oleva liiketoiminta koetaan vaikeaksi asemaltaan ja riskeiltään
 - Muita asiakkaita ei ole kuitenkaan saatu, vaikka tähän olisi pyritty
 - Toisaalta suuri asiakas koetaan tilityksen varmuuden kannalta turvallisiksi
 - Sopimus 3-vuotinen runkosopimus, jota tarkistetaan vuosittain
 - 85%:n sääntö voimassa, mikä antaa varmuuden investoida ja suunnitella toimintaa pidemmällä aikajänteellä
 - Sopimusneuvottelut koetaan ”ota tai jätä” –tilanteiksi

Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Asiakassuhde ja ansaintalogiikka
 - Hinta määräytyy karkeasti seuraavien tekijöiden perusteella
 - Hakattava puumäärä puun tilavuuden mukaan
 - Välivarastolle ajettava matka
 - Koneyrittäjälle tilitys sen mukaan, kuinka paljon on ajettu välivarastoon, tehtaalle menevällä määrällä ei välitöntä merkitystä

Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Ohjausjärjestelmä
 - Suurin osa koneyrityksistä kokee ohjausjärjestelmän helpottavan työtänsä ja säästävän aikaa
 - Ongelman muodostaa asiakkaan varastojen optimointi; pyrkimys pieniin varastoihin ja nopeisiin toimituksiin
 - Koneyrittäjä joutuu siirtämään koneitaan leimikoiden välillä epäloogisesti, koska hakkuuohje käsittää vain seuraavan tai muutaman seuraavan leimikon
 - Siirroista ei makseta korvausta, vaikka kustannuksia aiheutuu siirtokilometriä kohden huomattava määrä
 - Joskus jopa samalle leimikolle joudutaan menemään useasti
 - Joskus yritys joutuu itse kyselemään seuraavia leimikoita, jotta työt eivät seisahdu
 - Leimikoiden parempi ketjutus on kehitystyön alla SE:ssä

Metsäkoneyrittäjien nykyinen liiketoiminta ja sen haasteet

- Ohjausjärjestelmä
 - Yrittäjähaastatteluiden perusteella olisi saavutettavissa merkittäviä kustannussäästöjä, mikäli yrittäjä saisi esim. 2 kuukauden puuvarannon hakattavakseen ja pystyisi itse suunnittelemaan leimikkojärjestyksen
 - Nykyiselläänkin hakkuuohjeiden saaminen koti- ja/tai toimistokoneelle helpottaisi suunnittelutyötä
 - Nyt ko. työ on tehtävä motossa, vaikka jokaisella yrittäjällä on laatujärjestelmän mukaan oltava erillinen toimisto
 - Ainakin osalla yrittäjistä näkemys, että koneyrityksellä on mahdollisuus helpommin vaikuttaa kannattavuuteensa lisäämällä hakattavaa määrää
 - Kuljetuspuolella ollaan täysin ohjausjärjestelmästä riippuvaisia



KEEPING YOUR
BUSINESS AHEAD

**Liiketoimintamallien
kehittäminen –
yrittäjien näkemyksiä**

HEAD CONSULTING OY
Member of the Head Team

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Hakkuun ja kuljetuksen yhdistäminen
 - Kahden toiminnon yhdistämisestä nähtäisiin olevan kustannusetua erityisesti työnjohdossa, mutta myös metsässä
 - Yhdistämisen edut on saavutettavissa kuitenkin vasta, mikäli ohjaus siirretään yrittäjävetoiseksi
 - Nykyisellä toimintatavalla synergiaa ei synny, koska yrittäjä ei itse voi ohjata autojaan ja koneitaan
 - Ohjaustoimintojen siirtäminen yrittäjille on siis perusedellytys liiketoimintamallin laajentamiseksi siten, että toimintaan kuuluu sekä hakkuu että kuljetus

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Ohjaustoimintojen siirtäminen yrittäjävetoisemmaksi
 - Muodostetaan useampien yritysten yhteenliittymiä, joille annetaan ohjaus- ja suunnitteluvastuu omasta toiminnastaan
 - Yhteenliittymillä esim. puuvaranto vähintään kuukauden jaksoissa, jonka he sitoutuvat toimittamaan asiakkaalle
 - Yhteenliittymällä voi olla useampia asiakkaita
 - Yhteenliittymillä ei ensisijaisesti tavoitella taksojen nousua, vaan kustannusohjauksen siirtämistä yrittäjien vastuulle
 - Yrittäjien näkemyksen mukaan on saavutettavissa merkittäviä säästöjä, jos yrittäjät itse voivat suunnitella toimintansa
 - Tällöin yrittäjät pääsevät 'normaaliin' liiketoimintaan eli heillä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa syntyviin kustannuksiin ja sitä kautta kannattavuuteensa
 - Yhteenliittymien muodostamisesta ollaan yhtä mieltä, siitä miten ne tulisi toteuttaa ollaan montaa mieltä



Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Hakkuun ja kuljetuksen yhdistäminen (olettaen ohjauksen siirtyvän yrittäjävetoiseksi)
 - Työnjohdollinen säästöpotentiaali
 - Pystytään keventämään asiakkaan työnjohto-organisaatiota
 - Säästöpotentiaali metsässä / ajossa
 - Varastot tehdään huolellisesti, koska tiedossa, että oma auto tulee hakemaan puut
 - Puu voitaisiin nostaa ajokoneelta myös suoraan perävaunuihin
 - Nosturiajon määrä vähentyisi; sekä polttoainesäästöjä että palkkasäästöjä
 - Kuljetuksessa sekä polttoaine- että palkkakustannuksissa säästöä
 - Koneyrittäjillä siirrot vähenisivät ja työn tuottavuus paranisi

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Hakkuun ja kuljetuksen yhdistäminen (olettaen ohjauksen siirtyvän yrittäjävetoiseksi)
 - Suunnitteluvastuun siirtämisen myötä yrittäjät joutuvat kehittämään toimintamalliaan mahdollisimman tehokkaaksi, koska oma kannattavuus olisi tästä riippuvainen
 - Haastattelujen perusteella ainakin osa yrittäjistä on valmis ja halukas ottamaan haasteen vastaan
 - Asiakkaan tulisi olla valmis maksamaan korkeampia taksoja niille yrittäjille, joilla on kokonaisvaltaisempi vastuu puunhankintaprosessissa

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Metsänhoitopalvelut (leimikon suunnittelu, äestys, mätästys, istutus, raivaukset jne.)
 - Metsänhoitopalvelut sopivat periaatteessa koneyrittäjän konseptiin
 - Metsänhoidon rooli nähdään kesäajan työllistäjänä, ei taloudellisesti merkittävänä liiketoiminta-alueena
 - Työllisyysvaikutus merkittävä tietyille yrittäjille, jotka muutoin joutuvat lomauttamaan työntekijöitään kesällä
 - Metsuriosio (raivaus) toisi hyötyä erityisesti niille yrittäjille, joilla vähintään yksi ketju tekee jatkuvasti harvennuksia
 - Nykyisinkin koneyrittäjä joutuu tekemään harvennushakkuita edeltävän raivauksen itse, mutta korvaukset ovat erittäin pienet
 - Myös alueurakointiin perustuvassa konseptissa metsuriosio soveltuisi konseptiin
 - Kynnyskysymys: ovatko konekuskit valmiita tekemään tällaista työtä?

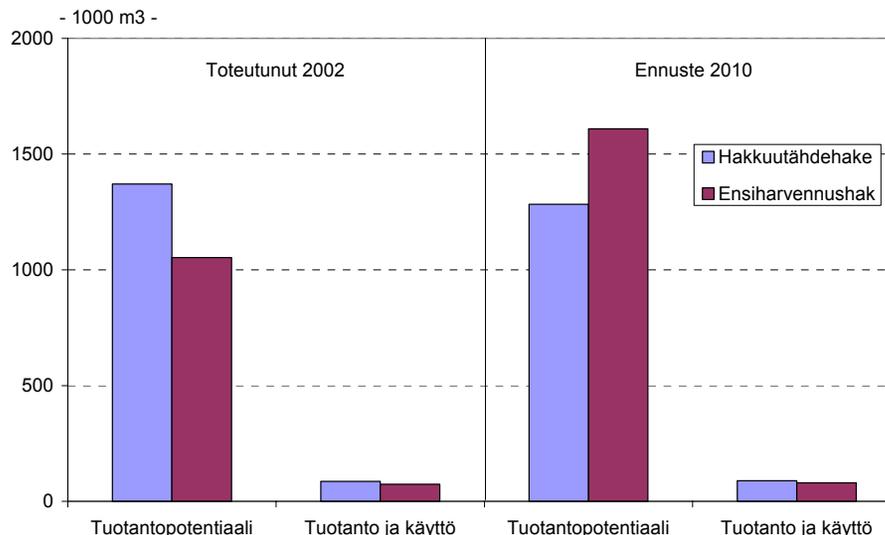


Member of the Head Team

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Bioenergian keruu ja kuljetus
 - Metsähakkeen käyttöpotentiaali on nykyiseen ja ennustettuun käyttömäärään verrattuna merkittävästi nykyistä suurempi
 - Puupolttoaineiden kilpailukyvyyn arvellaan paranevan lähivuosina, mikä lisää bioenergian käyttöä ja tarjoaa yrittäjille liiketoimintamahdollisuuksia

Energiapuun kysyntä ja tarjonta Pohjois-Suomessa.



Lähde: Jaakko Pöyry Consulting Oy

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Bioenergian keruu ja kuljetus
 - Sekä koneyrittäjät että kuljetusyrittäjät ovat kiinnostuneita bioenergiasta ja tämän koetaan soveltuvan molempien konseptiin varsin hyvin
 - Tällä hetkellä ei vielä varmaa tietoa siitä yleistyvätkö bioenergian tuotannossa paalaus koneet vai palstahakkurit
 - Paalaus kone on kallis investointi ja siksi yrittäjän pitää saada asiakkaalta (esim. Biowatti) pitkä sopimus, jotta investointi on mahdollista tehdä
 - Pienimuotoisesti bioenergiaan liittyvää toimintaa on jo joillakin yrittäjillä
 - Oksien ja latvojen kerääminen hakkuukoneella, kuljetus ajokoneella tienvarteen
 - Tehtaalle kuljetus onnistuu samalla kalustolla kuin muukin puunkuljetus
 - Kantojen nosto energiapuuksi hakkuualueilla myös yksi potentiaalinen toiminto koneyrittäjille



Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Tukipalvelut
 - Esimerkkinä nousi usein esille teidenhoito
 - Teidenhoito ei ole taloudellisessa mielessä kannattava toiminto
 - Alueurakointiin siirryttäessä se kuitenkin siirtyisi luontevasti yrittäjän konseptiin
 - Nyt esim. autoilijoiden ei kannata hoitaa hiekoitusta, koska ei tule todennäköisesti toista kertaa samaan paikkaan
 - Alueurakoitsija luonnollisesti haluaisi pitää tiet mahdollisimman hyvässä kunnossa, koska oman firman autot hoitavat kuljetuksen

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Terminaalitoiminnot
 - Yrittäjien mukaan terminaalijonottaminen johtuu ohjausjärjestelmästä, SE:n mukaan siitä, että yrittäjät eivät noudata ohjausjärjestelmän antamia aikatauluja
 - Yrittäjien toiveena olisi purkamismahdollisuuksien monipuolistaminen
 - Yrittäjät ovat yksimielisesti sitä mieltä, että terminaalitoimintojen ulkoistaminen tehostaa toimintaa
 - Useilla tehtailla, erityisesti sahoilla terminaalitoimintoja onkin jo ulkoistettu, vaikkakin ollaan vasta alkuvaiheessa. Paperitehtailla ulkoistamisen arvioidaan olevan vaikeampaa kuin sahoilla kulttuurieroista johtuen
 - Terminaalitoimintojen sisällyttämisellä omaan toimintakonseptiin ei kuitenkaan nähdä olevan lisäarvoa kuljetusyrittäjälle. Yrittäjä, jolle ulkoistetaan voi olla yhtä hyvin täysin ulkopuolinen taho.



Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Terminaalitoiminnot
 - Esimerkkejä ulkoistetuista toiminnoista
 - Autojen purku suoraan tuotantoon
 - Junan purku ja lastaus
 - Purun ja kuoren syöttö lämpövoimalaan
 - Allaslajittelu
 - Trukkitoiminnot
 - Pihojen kunnossapito
 - Ulkoistetut toiminnot on usein pilkottu pieniin osiin. Usein olisi järkevämpää, jos samalla yrittäjällä olisi suurempia kokonaisuuksia



Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Haastatteluissa nousi esille ajatus väliterminaaleista, joilla pyrittäisiin kustannussäästöihin kuljetuksissa sekä tehokkaampaan materiaalilajitteluun
 - Maanteiden varsille, logistisesti keskeisille paikoille väliterminaaleja
 - Kuljetusyrittäjällä erikseen maastoautot ja kevyemmät maantieautot
 - Esim. nosturia ei tarvitsisi kuljettaa maantieautoissa
 - Puunlajittelu tapahtuisi väliterminaaleissa
 - Syntyvät kustannukset ongelmana
 - Kattavatko syntyvät säästöt lisäkustannukset?
 - Väliterminaalit pitää rakentaa kustannuksiltaan kevyiksi ja esim. lajittelijat siirrettäviksi

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Haastattelussa nousi esille ehdotus, jonka mukaan konsernit voisivat kasvattaa pystyvarantoa nykyistä suuremmaksi, jopa 1½ vuodeksi
 - Sitoutuneiden pääomien minimointi on ollut SE:lle keskeinen tavoite 90-luvulla, jolloin korkotasoa oli huomattavasti korkeammalla
 - Maksukäytäntöjä metsäomistajille pitäisi yrittää muuttaa takapainotteisimmiksi, jotta pääoman sitoutumiskasvua voisi rajoittaa
 - Suuremmasta pystyvarannosta seuraisi stabiilimpi hintakehitys
- Suurempi pystyvaranto mahdollistaa hakkuun ja logistiikan optimoinnin, näin myös kelirikkoaikana
 - Nykyisellä korkotasolla pääomakustannukset suhteellisen pieniä
 - Kelirikkoleimikoista ei pidä maksaa enempää kuin muistakaan leimikoista



Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Toimituskaupat myös yrittäjien kanssa mahdollisiksi
 - Yrittäjällä pitäisi olla myös vaihtoehto toimituskauppoihin
 - Asiakas maksaisi tehtaan portilla käyvän hinnan, yrittäjän murheeksi jäisi koko toimitusprosessi → Tavoitteena stabiili puunhinta
 - Kun yrittäjien vastuuta kasvatetaan ja kannattavuus riippuu siitä, miten tehokkaasti hoidat puun portille sovitulla hinnalla, tämä ajaa yrittäjät automaattisesti kehittämään toimintaansa. Ne yrittäjät, jotka eivät pysy kehityksessä mukana tippuvat vähitellen pois.

Liiketoimintamallien kehittäminen – yrittäjien näkemyksiä

- Yrittäjien mukaan metsäkoneita ei välttämättä kannata ajaa kahdessa vuorossa
 - Käyttökustannukset aiheutuvat käyttötuntien mukaan
 - Kun ajetaan yhdessä vuorossa yksi kone kestää n. kaksi kertaa kauemmin kuin kahdessa vuorossa ajettu
 - Tällaisessa mallissa konevalinnat ovat tärkeitä
 - Työn tuottavuus on parempi yhdessä vuorossa
 - Kuskit saadaan sitoutumaan työhönsä paremmin
 - Säästöt työnjohtokuluissa
 - Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen on helpompaa, kun koneet eivät aja useassa vuorossa (koulutus toteutetaan ylimääräisillä vuoroilla)
 - Ainut kuluerä, joka on suoraan aikasidonnainen on korkokulut → nykyisellä korkokannalla ne kyetään kompensoimaan työn tuottavuuden kautta



Yrittäjien näkemyksiä - pääviestit

- Toiminnan kehittäminen kulminoituu yrittäjien näkemyksen mukaan ohjaus- ja suunnittelutoimintoon
- Ohjausjärjestelmä voi estää tällä hetkellä toiminnan laajamittaisen kehittämisen
- Haastatellut yrittäjät ovat pääsääntöisesti valmiita ottamaan ohjaus- ja suunnitteluvastuun itselleen, mikä tarkoittaa
 - Yrittäjien yhteenliittymien muodostamista
 - Toimintamallit vielä tunnistamatta
 - Suurempien puuvarantojen antamista yrittäjien vastuulle
 - Ainakin osittaista siirtymistä toimituskauppaan
 - Palvelutarjooman laajuus harkittavissa; metsänhoito, terminaalitoiminnot, bioenergia jne.
- Palvelutoiminnan laajentumisen tulisi näkyä myös taksatasossa



KEEPING YOUR
BUSINESS AHEAD

Liiketoimintamallien kehittäminen – Stora Enson näkemyksiä

HEAD CONSULTING OY
Member of the Head Team

Liiketoimintamallien kehittäminen – Stora Enson näkemyksiä

- Yhteistyötä yrittäjien kanssa halutaan syventää kumppanuudeksi. 500 yrittäjän kanssa kumppanuuteen ei kuitenkaan voida edetä
 - Kumppanuus tarkoittaa tiedon, riskin ja tulosten jakamista
 - Keiden kanssa kumppanuussuhteita halutaan kehittää?
- Toimittajille asetettavia yleisiä vaatimuksia
 - Joustavuus, täytyy pystyä sopeutumaan todellisiin kysynnän vaihteluihin
 - Pystyttävä hyödyntämään nykyinen informaatioteknologia
 - Halu ja edellytykset edetä strategiseen kumppanuuteen
 - Ymmärrettävä asiakkaan muuttuvat tarpeet ja oltava valmis muuttamaan toimintaansa tämän mukaisesti

Liiketoimintamallien kehittäminen – Stora Enson näkemyksiä

- Ohjaus ja suunnittelu
 - Tällä hetkellä yksittäistä yksikköä kontrolloidaan ehkä liikaa
 - Suurempia kokonaisuuksien kautta olisi mahdollista saavuttaa toiminnan tehostumista ja kustannussäästöjä
 - Ensimmäinen vaihe voisi olla siirtyminen yrityskohtaiseen ohjaukseen. Haaste: ketkä yrittäjistä ovat tähän valmiita?
 - Yrittäjien väliset yhteenliittymät harkittava mahdollisuus, jos ja kun toimintamallit ovat riittävän selkeitä
 - Myös osittainen siirtyminen toimituskauppoihin mahdollista
 - Stora Ensolla jo käytössä joiltain osin. Esim. Metsähallitus, pk-sahat ja muutamat muut yritykset.
- Taksarakenteet
 - Mietittävä kokonaispalvelujen tuottamisessa uudestaan



Liiketoimintamallien kehittäminen – Stora Enson näkemyksiä

- Yrittäjien lukumäärä ja yrityskoko
 - Suurempi yrityskoko on tavoiteltava asia, mutta ei kuitenkaan itseisarvo
→ hallittu kehitys
 - Yrittäjien lukumäärää pyritään vähentämään
 - SE:n mukaan autokalustoa on liikaa ja sitä pitäisi pystyä vähitellen vähentämään → parantaisi käyttöasteita ja kannattavuutta
- Oman organisaation muoto - metsäosaston rooli
 - Metsäosasto uskoo roolinsa olevan merkittävä puunhankinnan aikataulullisen ja laadullisen toimivuuden kannalta
 - Jos ohjaus ja suunnittelu hajautuu liikaa puunhankinnan JOT periaate ei toteudu ja esim. pääomia sitoutuu liikaa



Liiketoimintamallien kehittäminen – Stora Enson näkemyksiä

- Puuvarantojen kasvattaminen
 - Varantokoon optimointi vaikeaa
 - Suuret varastot tarkoittavat pääoman sitoutumista → varastojen minimointi
 - Pienet varastot vaikeuttavat yrittäjien toimintaa → varastojen kasvattaminen
 - Nykyisin Storan pystyvaranto on keskimäärin 5 kk:n ja kaadettuna 1 kk:n puuvaranto
 - SE Metsä pitää puuvarantoaan riittävänä eikä näe sen nostamista ratkaisuna
- Koneiden ajaminen kahdessa vuorossa → tuottavuuden kasvu
 - Koneiden käyttöasteet ovat Stora Enson mukaan liian matalat, jota tukevat kansainväliset vertailut
- Toimittajien tehokkuuden mittaaminen sekä laatu- ja ympäristöasioissa myös tärkeää





Stora Enson näkemyksiä – pääviestit

- SE Metsä on aidosti uudistamassa yrittäjäpolitiikkaansa
 - Kyse ei ole yksipuolisesti taksojen alentamisesta
 - Huoli myös yrittäjien kannattavuudesta → koneiden käyttöasteiden nostaminen
 - Vaatii myös oman organisaation ihmisten kehittämistä
- Kasvaneet aluekoot ja virtaviivaistettu hankintaorganisaatio vaativat hyvin toimivia yrittäjäsuhteita
 - 500 yrittäjän managerointi mahdotonta
- SE Metsä on valmis uudistamaan myös ohjausjärjestelmää
- Myös alueittaisten yhteisyritysten rakentaminen yhdessä toisten avaintoimijoiden ja yrittäjien kanssa on pohdittavissa oleva vaihtoehto
 - Konsernien välinen resurssien vaihto ja yrittäjien lainaaminen, ongelmana se, että kausi- ja suhdannevaihtelut koskevat kaikkia yhtäaikaan



KEEPING YOUR
BUSINESS AHEAD

**Liiketoimintamallien
kehittäminen – HC:n
näkömyksiä**



Liiketoimintamallien kehittäminen – HC:n näkemyksiä

- Sisältö
 - Yrittäjien ja yrittäjäjärjestöjen kehittämisalueet
 - Stora Enson puunhankinta- ja yrittäjäpolitiikan kehittämisalueet
 - Stora Enson strategiavaihtoehdot puunhankinnassa
 - Kuinka tästä eteenpäin?

Pienyrittäjien strategiat – HC:n näkemykset

- Nykytilanteessa pienyrittäjillä ja yrittäjäjärjestöillä on seuraavia kehittämisalueita
 - Yrittäjien liikkeenjohdollinen osaaminen
 - Nykyiset asiakassuhteet
 - Yrittäjien välinen yhteistyö
 - Liittojen rooli toimialalla
- Yrittäjien ja toimialan kehittyminen vaatii edistymistä kaikilla edellä mainituilla areenoilla

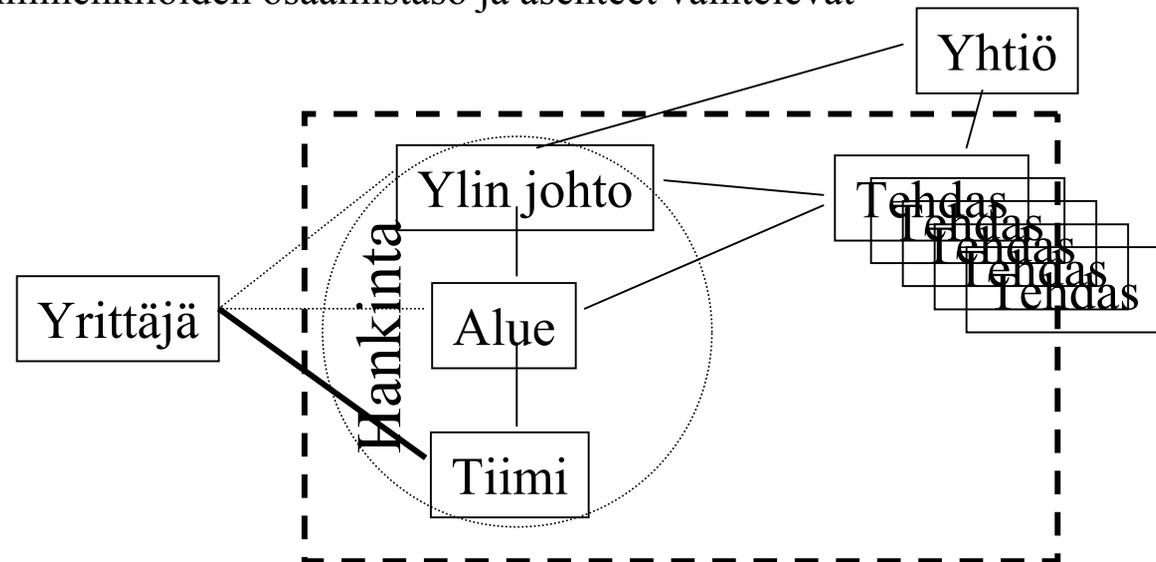


Pienyrittäjien strategiat – HC:n näkemykset

- Yrittäjien liikkeenjohdollisen osaamisen kehittäminen
 - Strateginen suunnittelu ja kokonaisuuksien jäsenitys
 - Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen
 - Palvelujen tuotteistaminen
 - Investointien suunnittelu ja kannattavuuslaskenta
 - Asiakasneuvottelut
 - Benchmarking toimialan sisällä ja ulkopuolella
 - Liittojen oltava aktiivinen yrittäjien liiketoimintavalmiuksien kehittämisessä
 - Toimialalle räätälöity koulutussisältö ja -materiaali

Pienyrittäjien strategiat – HC:n näkemykset

- Nykyisen asiakassuhteen kehittäminen
 - Yrittäjät toimivat asiakkaan tiimitason kanssa, josta käsin liikesuhteen kokonaisvaltainen kehittäminen vaikeaa
 - Päätöksentekijöihin aluetasolla vaikea vaikuttaa
 - Neuvottelukäytännöt epäsymmetrisiä
 - Toimihenkilöiden osaamistaso ja asenteet vaihtelevat



Pienyrittäjien strategiat – HC:n näkemykset

- Yrittäjien välisen yhteistyön kehittäminen
 - Nykytilanteessa yhteistyö toimii lähinnä hankinnoissa
 - Yrittäjät tyypillisesti ”yksinyrittäjiä”
 - Nykytilanteessa yhteistyöllä voidaan tavoitella parempaa neuvotteluasemaa ja/tai laajempaa palvelutarjoomaa
 - Tätä kautta myös liikesuhde voi muuttua kumppanuuden suuntaan
 - Yrittäjäosuuskunnat ja –yhtiöt myös ainakin periaatteessa mahdollisia

Pienyrittäjien strategiat – HC:n näkemykset

- Liittojen rooli toimialan vetovoiman kehittäjänä
 - Teollisuus on yhtä riippuvainen yrittäjäkunnasta kuin yrittäjät asiakkaistaan
 - Institutionaaliset ja toimialan rakenteelliset tekijät: yhteistyö asiakaskonsernien kanssa ja yrittäjien välillä
 - Toimialan imago on kaikkien yhteinen asia, mutta erityisesti liitoilla mahdollisuus aidosti vaikuttaa tähän
 - Imagolla suuri merkitys esim. osaavan työvoiman saatavuudessa ja sukupolvenvaihdosten onnistumisessa
 - Enemmän alan positiivisia puolia esille haasteita ja ongelmia peittelemättä

Pienyrittäjien strategiat – HC:n näkemykset

- Tuloksellinen toiminta edellyttää onnistumista kaikilla osa-alueilla
- Asiakkaan mukaan saaminen tärkeää
- Tärkeintä yrittäjien välisen yhteistyön kehittäminen →
yhteenliittymien rakentaminen
 - Yhteenliittymien kautta pystytään kehittämään asiakassuhdetta ja löytämään uusia toimintamalleja
- Kehitystyössä liitoilla keskeinen rooli yrittäjien aktivoinnissa, tukemisessa ja ohjaamisessa



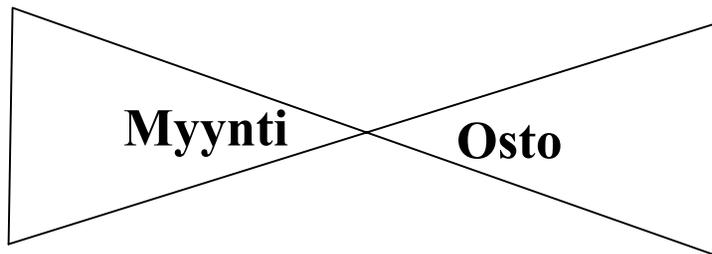
Palvelutuottajan strategiat - Stora Enso suurehkon kuljetusyrityksen näkökulmasta



KEEPING
YOUR
BUSINESS
AHEAD

Toimittaja

Asiakas



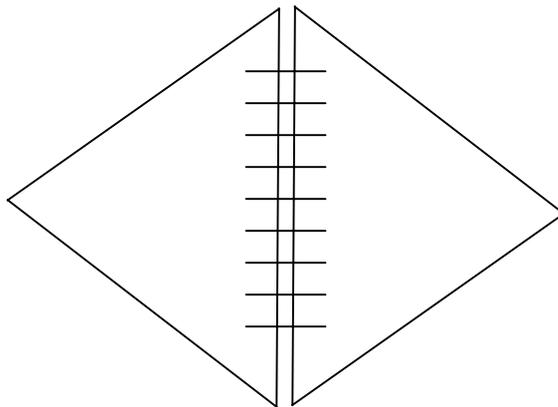
- Yritysten kontaktipinta rajoittuu ostoista vastaaviin hlöihin, jolloin huomion kohteena on yksipuolisesti suoritehinta
- Yrittäjän tuntemus asiakkaan tarpeista ja toimintaprosesseista jää suhteellisen pinnalliseksi
- Rajapintahenkilöt ovat pahimmillaan esteitä toiminnan kehittämisessä

Palvelutuottajan strategiat - Stora Enso suurehkon kuljetusyrityksen näkökulmasta



KEEPING
YOUR
BUSINESS
AHEAD

Toimittaja **Asiakas**



- Monilla toimialoilla palvelujen tuottajien kanssa rakennetaan ”co-evolution” –tyyppisiä toimintamalleja
- Palvelun tuottajan toimintaprosessit on yhdistetty ja/tai asiakkaan toimintoja on ulkoistettu yrittäjälle (esim. terminaalitoiminnot)
- Huomio yhteisessä toiminnan kehittämisessä suoritehinnan sijasta
- Esimerkkiyrityksemme haluaisi kehittää liikesuhdetta kohti partnerimallia

Stora Enson puunhankinta- ja yrittäjäpolitiikka – HC:n näkemykset

- Viestittävä avoimesti sekä omaan organisaatioon että yrittäjäverkostolle ne strategiset tavoitteet, mihin puunhankinnassa ensisijaisesti pyritään
 - Puun kauppahintatason minimointi
 - Hintasuhteiden (tukki/kuitu) ylläpito
 - Puun hintatason minimointi tehtaalla
 - Puuraaka-aineen saatavuuden varmistus (laadullinen ja aikataulullinen)
- Yhtiön kannalta oleellisinta, että puuraaka-ainetta saadaan haluttu määrä, haluttuna aikana kilpailukyisellä hinnalla



Stora Enson puunhankinta- ja yrittäjäpolitiikka – HC:n näkemykset

- Yrittäjien lukumäärä, koko ja organisoituminen
 - Optimaalinen yrittäjien lukumäärä on nykyistä selvästi pienempi sekä kuorma-autoilijoiden että koneyrittäjien osalta
 - Yrittäjien yhteenliittymiä suosittava
 - Autoilijoiden välisiä, koneyrittäjien välisiä ja/tai molemmat sisältäviä yhteenliittymiä
 - Vähitellen myös muita puunhankintaprosessin toimintoja siirretään yrittäjävetoiseksi
 - Kokonaispalveluja tuottavat yrityksiä tuetaan ja kannustetaan
 - Ääriesimerkkinä toimituskauppoihin kykenevät palveluntuottajat

Stora Enson puunhankinta- ja yrittäjäpolitiikka – HC:n näkemykset

- On päätettävä, kuinka paljon ja millä aikataululla ulkoistaa toimintoja
 - Puukauppa
 - Suunnittelu- ja ohjaus
 - Terminaalitoiminnot
- Pystyvarannon optimointi kokonaistaloudellisesta näkökulmasta nykytilanne huomioon ottaen
 - Pääomien sitoutumista suhteutetaan logistisiin kustannuksiin
 - Ollaanko valmiita kasvattamaan pystyvarantoa ja siirtämään siitä logistinen vastuu yrittäjille?
- Oman organisaation yhteensopivuus yhteistyökumppaneihin
 - Konsernin tuotantoyksiköt ja muiden yhtiöiden tuotantolaitokset
 - palveluntuottajaverkosto
 - Metsäomistajakunta

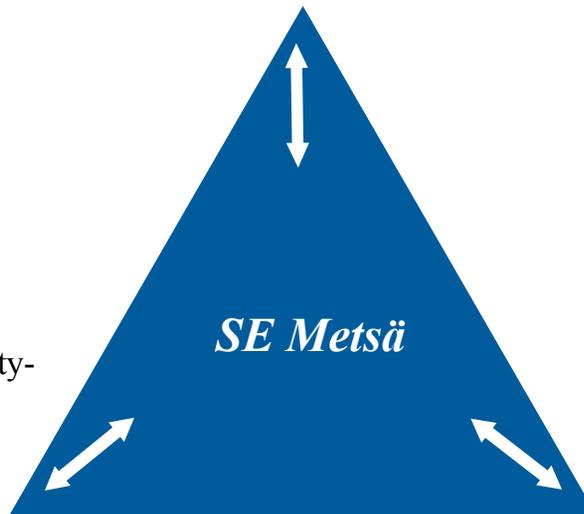
→ SE Metsä uusiuduttava yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa

Member of the Head Team

SE Metsän toimintaympäristön muutospaineet

Metsänomistajakunta

- Kaupungistuu
- Suhteet ostoasiamiehiin heikkenävät/katkeavat
- Ekologisuusasiat korostuvat
- Metsälöt pienenevät
- Kasvatusemetsien osuus korostuu
- Varallisuus kasvaa → metsä vain osa omaisuutta



Palveluntuottajat

- Sukupolvenvaihdokset lisääntymässä → onko jatkajia?
- Yrittäjyys ei enää ”ainut” vaihtoehto
- Osaamistaso uusilla yrittäjillä korkeampi → valmius kokonaisvaltaisempiin toimintamalleihin

Tuotantoyksiköt

- Konsernin omien tuotantolaitosten tehokkuusvaatimukset kiristyvät → ohjaus divisioonatasolta
- Keskittyminen ydintoimintoihin eli tuotantoprosessiin
- Puun vaihtokaupat itsenäisten sahojen kanssa

Stora Enson puunhankinta- ja yrittäjäpolitiikka – HC:n näkemykset

- Ovatko SE Metsän ylimmän johdon yrittäjälinjaukset toteutuneet alue ja tiimitasoilla?
 - Organisaation uudistaminen edellyttää uudistumista
 - arvoissa (usein piileviä)
 - organisoitumisessa (myös epävirallinen)
 - systeemeissä, järjestelmissä ja palkitsemisessa
 - Pelkkä systeemien ja järjestelmien uudistaminen ei riitä ”pyramidien siirtämiseen” → uusien systeemien ja toimintamallien jalkauttamiseen täytyy edetä organisoitumisen ja arvojen muutosten kautta

Organisaatioiden kehittäminen: pyramidien liikuttamista

Ovatko kaikki kolme tasoa mukana
tulevassa kehitystyössä?



SE Metsän arvot, organisaatio ja järjestelmät

- Onko ristiriitoja?
 - Konzernin ydintoiminnot vs. puuhankintaorganisaation rooli
 - Strateginen rooli puukaupassa vs. ydintoimintoihin keskittyminen
 - Yrittäjävetoisuus puunhankinnassa vs. yksiköiden kontrolli
 - Suuremmat palvelutuottajien yrityskoot vs. yksittäisten yksiköiden kontrolli
 - Kokonaispalvelujen tarve vs. oman organisaation koko vs. yksittäisten yksiköiden kontrolli
 - Kumppanuuden tavoittelu vs. neuvottelukäytännöt
 - Konekohtaisen käyttöasteen nostaminen vs. kannattavuuden parantaminen
 - Pääomakustannusten minimointi vs. tehokas logistiikka
 - Yrittäjän sitoutuminen vs. useita asiakkaita
 - Yhtiön puuhankinnan sisäinen tuottavuus vs. palvelutuottajien tehokkuusvaatimukset



Stora Enson strategiset vaihtoehdot - HC:n näkemykset

- Stora Enson strategiset vaihtoehdot puunhankinnassa
 - Jatketaan nykyistä strategiaa
 - Siirrytään osittain yrittäjävetoisempaan puunhankintaan
 - Rohkea ulkoistamisstrategia

Stora Enson strategiset vaihtoehdot - HC:n näkemykset

- Jatketaan nykyistä strategiaa
 - Suuri määrä pieniä palvelutuottajia
 - Ohjaus ja suunnittelu tapahtuu yksittäisten yksiköiden tasolla ja lyhyellä aikajänteellä
 - Pystyvarannot säilyvät suhteellisen pieninä

Stora Enson strategiset vaihtoehdot - HC:n näkemykset

- Siirrytään osittain yrittäjävetoisempaan puunhankintaan
 - Yrityskoko kasvaa ja yrittäjien lukumäärä vähenee
 - Yrittäjä- ja yrittäjäryhmäkohtainen ohjaus
 - Hakkuu- ja kuljetustoiminnot säilyvät osin erillisinä, osin yhdistyvät samaan konseptiin
 - Suuremmat pystyvarannot antavat yrittäjille suunnitteluvapautta

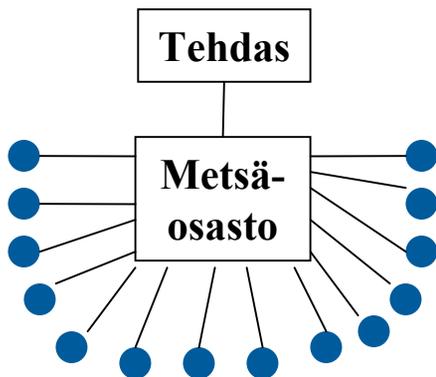
Stora Enson strategiset vaihtoehdot - HC:n näkemykset

- Rohkea ulkoistamisstrategia
 - Suositetaan yrittäjien yhteenliittymien rakentamista, jolloin toimittajien lukumäärä vähenee ja koot kasvavat selkeästi
 - Toimintamallin rakentaminen valittujen yrittäjien kanssa
 - Hakkuu ja kuljetustoiminnot samassa konseptissa
 - Suunnittelu ja ohjaus siirretään yrittäjävetoiseksi
 - Suuria pystyvarantoja yrittäjien vastuulle
 - Osa puukauppaa siirretään yrittäjävetoiseksi
 - Rakennetaan toimituskauppa -konsepteja valittujen yrittäjien kanssa
 - HUOM! Nykykäytännössä leimikoiden puuraaka-aineen hinta ei ratkaisevasti riipu sijainnista, ”puhtaassa” toimituskauppamaailmassa hintaerot kasvavat väistämättä

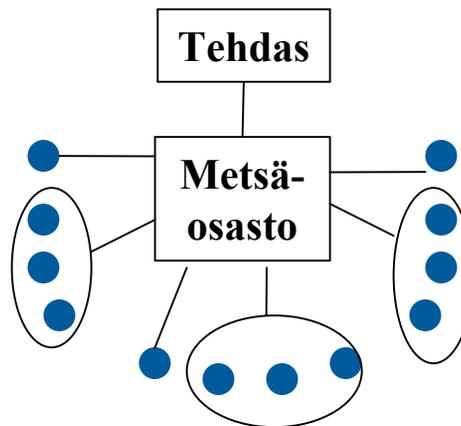
Stora Enso Metsän yrittäjästrategiat

KEEPING
YOUR
BUSINESS
AHEAD

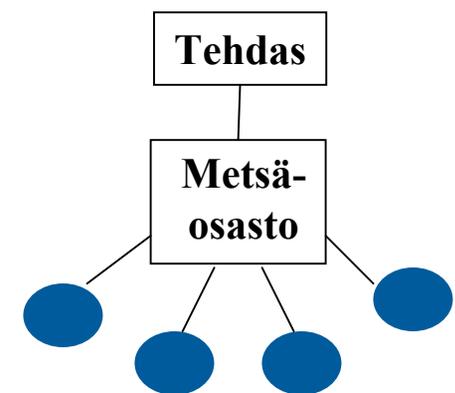
Nykytilanne



Yrittäjävetoinen malli



Rohkea ulkoistaminen



Seuraavan sivun taulukko

HEAD CONSULTING OY

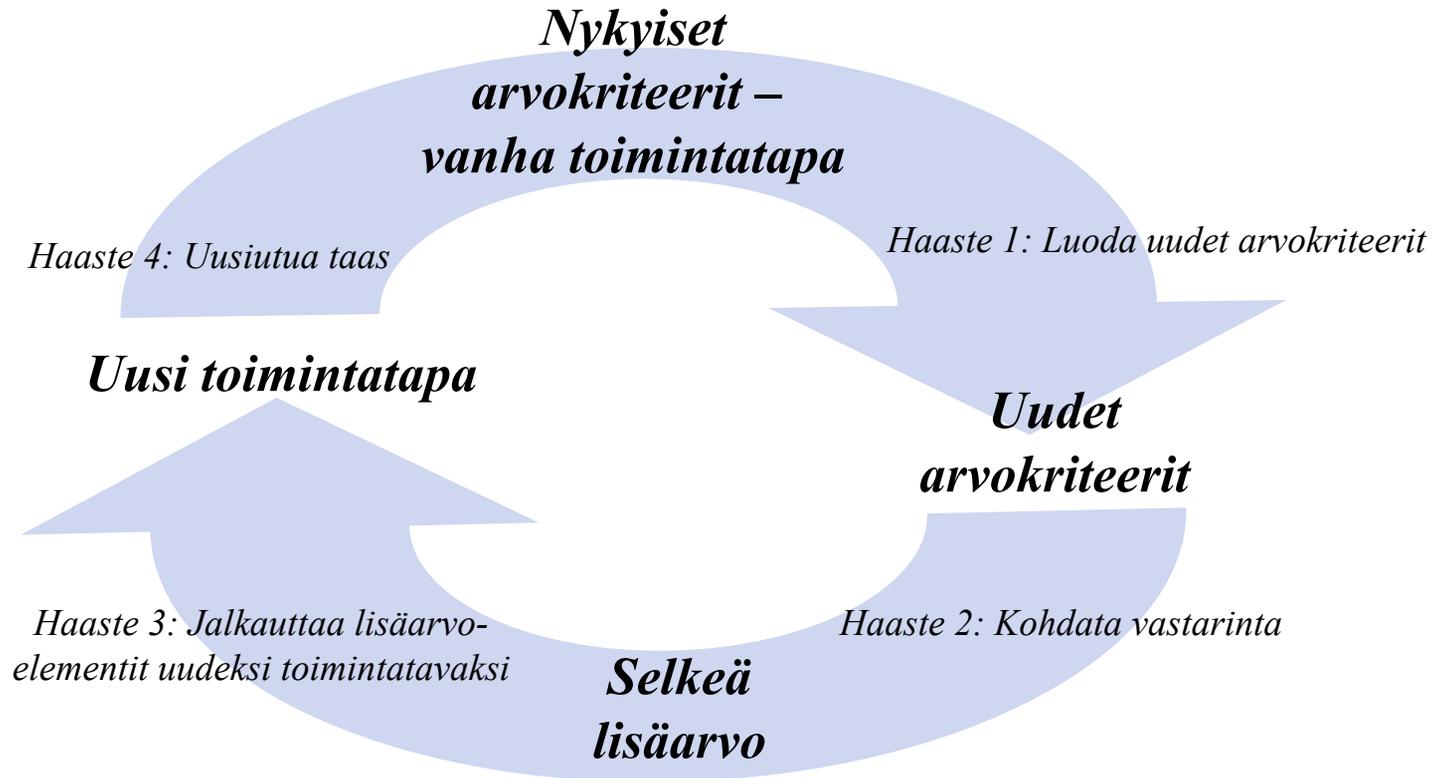
Member of the Head Team



KEEPING
YOUR
BUSINESS
AHEAD

Päätösmuuttuja	Yrittäjävetoinen malli	Rohkea ulkoistaminen
Päätavoitteet	Puun saatavuuden varmistaminen, puun kauppahinnan minimointi	Puun saatavuuden varmistaminen, hinta tehtaalla minimoitu
Yrittäjämäärä	Nykyistä keskittyneempi, mutta vielä melko suuri	Radikaalisti pienempi, mukana huomattava joukko toimituskaupparyityksiä
Yrittäjien organisoituminen	Suurehkoja yksittäisiä yrityksiä, joilla alihankintaverkostoja	Sopimuspalvelutuottajat ja niiden alihankintaverkostot, myös osakeyhtiöt ja osuuskunnat mahdollisia
Ohjaus ja suunnittelu	Ohjaus ja suunnittelu edelleen asiakkaalla, mutta tapahtuu yritystai yritysryhmätasolla	Ohjaus ja suunnittelu ulkoistettu yritys- ja yritysryhmävetoiseksi
Puukauppa	Asiakasvetoinen, maksukäytännöt mahdollistavat suuremman pystyvarannon	Asiakas- ja yrittäjävetoisia malleja, jotka on sovitettu toisiinsa, pystyvaranto nykyistä suurempi
SE Metsän rooli	Keskeinen puukaupassa, ohjauksessa ja suunnittelussa, palvelutuottajien managerointi nykyistä ”kevyempi”	Systeemi-integraattori, verkoston hallitsija ja kehittäjä, orkestrointi
Rakenteelliset taustatekijät	Ei edellytä suuria muutoksia yrittäjäkunnassa, mutta alueittain on syntynyt löyhiä yrittäjäverkostoja ja joitakin suurehkoja palvelutuottajayrityksiä	On syntynyt suurehkoja palvelutuottajia ja -verkostoja, jotka kykenevät tuottamaan kokonaispalveluja

Verkostojohdaminen arvonluonnin lähteenä



Kuinka tästä eteenpäin?

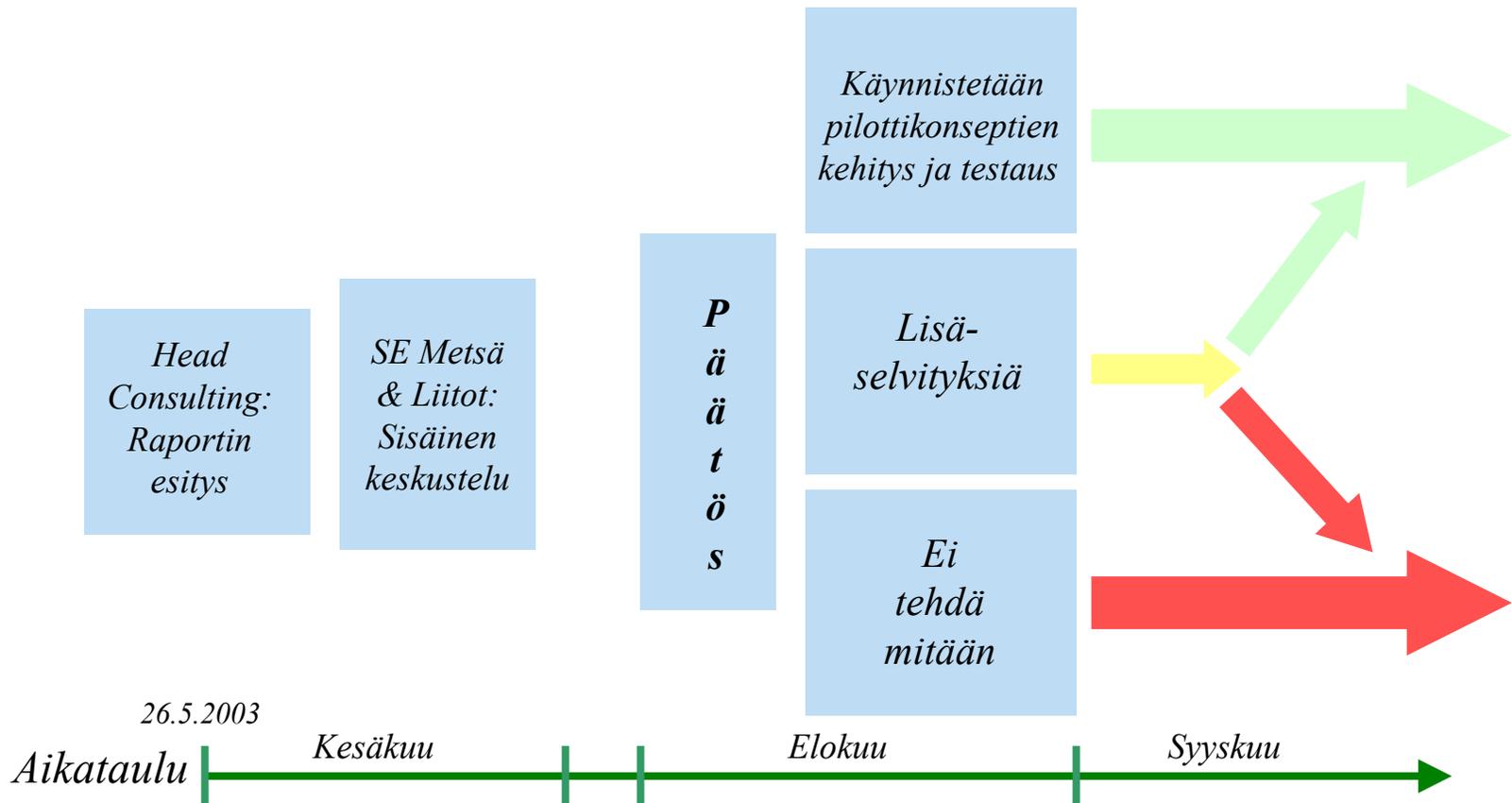
- Tässä projektissa on
 - Tunnistettu alan nykytilanne ja näkökannat
 - Kaikilla osapuolilla on aito halu kehittää yhteistyötä
 - On tunnistettu kriittiset kehittämiskohteet ja periaatteelliset vaihtoehdot
- Seuraavaksi
 - Tunnistettava pilottiyrityksiä ja -yrittäjäverkostoja, joiden kanssa aloitetaan konkreettinen uusien liiketoimintamallien rakentaminen ja testaaminen
 - Yrittäjä ja yrittäjäverkostot, joille siirretään laajempaa suunnitteluvastuuta yhdistettynä suurempiin pystyvarantoihin
 - Toimituskauppayrittäjien ja -verkostojen tunnistus ja yhteistyön konseptointi



Kuinka tästä eteenpäin?



KEEPING
YOUR
BUSINESS
AHEAD





KEEPING YOUR BUSINESS AHEAD

Liite: Eriyiskysymykset





Puunhankinta Pohjois-Suomessa

- Vaikka Pohjois-Suomessa etäisyydet ovat pidempiä, yrittäjien ja asiakkaiden haasteet ovat pitkälti samoja
 - Rengaslenkkien suunnittelu käytännössä mahdotonta, sillä yrittäjillä on vain yksi toimituspaikka
- Ratkaisumallit haasteisiin pitkälti samoja kuin muuallakin Suomessa
- Huomioitavaa on Pohjois-Pohjanmaan osin koko Pohjois-Suomen erityisongelma: puunkorjuun siirtyminen yhä enemmän pehmeiden maiden nuoriin metsiin
 - Yrittäjien ammattitaidon ja käytettävän teknologian merkitys on paljon suurempi kuin päätehakkuupuunkorjuussa



Venäjän puunhankinnan merkitys

- Venäjän puuntuonnin merkityksen arvioidaan lähivuosina kasvavan
- Venäjällä tapahtuu kuitenkin jo lähitulevaisuudessa merkittävä tulliveron nousu, mikä tekee pikkutukin ja myös kuitupuun tuonnin kannattamattomaksi
 - Venäjän intressi on tuoda puutavaraa jalostettuna
 - Järeän tukin tuonti Suomeen jatkuu
- Vaikka puuntuonti tietyiltä osin lisääntyy, autokuljetukset todennäköisesti vähentyvät
 - Siirrytään yhä enemmän junakuljetukseen
- Toinen selkeä trendi on se, että suomalaisella työvoimalla puuta ei kannata jatkossa Venäjältä ajaa
 - Suomalaiset ovat luopumassa toiminnasta, koska ”rahat loppuvat rajalla seisomiseen”

Metsänomistusrakenteen muutos

- Metsäosaston organisaatiomuodon ja toimipisteiden täytyy kehittyä kaupungistuvaa metsänomistusrakennetta vastaavaksi
- Jo tällä hetkellä metsänomistajat laiminlyövät metsänhoitoa, mikä vaikeuttaa metsäkoneyrittäjän osuutta
 - Yrittäjä joutuu hakkaamaan esim. alusrisukon pois ennen varsinaista harvennusta, vaikka tämä kuuluisi metsänomistajan vastuulle.
- Kun metsänomistus siirtyy entistä enemmän ihmisille, jotka eivät osaa / ole kiinnostuneita metsiensä hoidosta, tilanne vaikeutuu entisestään
 - Lisääntyvää kysyntää korjuuseen liittyviin metsänhoidon ja metsäluonnonhoidon erityispalveluihin
 - Metsänhoitopalveluihin erikoistuneilta yritysten odotetaan osaltaan auttavan tilannetta
 - Haastatteluissa nousi esille myös toive tiiviimmästä yhteistyöstä koneurakoitsijan ja metsänostajan välillä
 - Mikäli metsää ei ole hoidettu asianmukaisesti, siitä maksettaisiin vähemmän. Hintairo siirtyisi koneurakoitsijalle, joka joutuu tekemään metsänhoidollisia toimenpiteitä





Metsähallituksen puunhankinta

- Metsähallituksen asema vaikuttaa yrittäjäsuhteiden kehittämiseen ainakin periaatteellisella tasolla
 - Kilpailuttaminen vs. partnership-suhteiden kehitys
 - Metsähallituksen yrittäjäsuhteet ovat enemmän kilpailutukseen perustuvia suhteita kuin muilla suurilla asiakkailla
- Metsähallitus pyrkii tasapainottamaan yrittäjäportfolionsa niin, että se sisältää sekä pieniä että isoja palveluntuottajia
 - Yhden auton tai ketjun yrittäjien määrä pyritään minimoimaan
 - Liian isoja yrityksiä ei myöskään haluta portfolioon, jotta riippumattomuus pystytään säilyttämään
- Myös Metsähallitus on uudistamassa yrittäjäpolitiikkaansa ja käynnistämässä kehittämishankkeita tähän liittyen



Metsähallituksen puunhankinta

- Metsähallituksen pystyvaranto on huomattavasti suurempi kuin esim. Stora Ensolla
 - Tavoitteena on n. 2 vuoden pystyvaranto
 - Tämä auttaa toiminnan suunnittelua sekä Metsähallituksen että sen yrittäjien näkökulmasta
 - Leimikkojen koot eivät kuitenkaan merkittävästi eroa eri toimijoiden välillä
- Suuresta varannosta johtuen suurempien kokonaispalvelupakettien siirtämistä yrittäjien vastuulle ei ole Metsähallituksessa nähty toistaiseksi hyödyllisenä
- Yhteisten yrittäjäressurssien käyttäminen sen sijaan on Metsähallituksen näkökulmasta suotavaa
 - Esim. Metsähallituksen asiakkaiden tehtaat eivät käytännössä koskaan seiso yhtä aikaa



Raaka-aineen laadullinen kohdentaminen

- Yrittäjävetoiset toimituskaupamallit luovat mahdollisuuksia puutuoteteollisuudelle
 - Jos puunhankintakokonaisuus on yrittäjän vastuulla, metsälöiden erikoispuut ohjautuvat nykyistä tarkemmin oikeisiin käyttökohtaisiin