



PUUKAUPPAPALVELUIDEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN OTSO METSÄPALVELUISSA

Juulia Mäkelä

Opinnäytetyö
Elokuu 2015
Metsätalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutusohjelma

MÄKELÄ, JUULIA

Puukauppalveluiden myynnin kehittämien OTSO Metsäpalveluissa

Opinnäytetyö 34 sivua
Elokuu 2015

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö OTSO Metsäpalveluiden puukauppa-asiantuntijan käyttöön. OTSO on uusi toimija kilpailluilla puukaupamarkkinoilla, ja työn tarkoituksena oli tarkastella yrityksen mahdollisuuksia menestyä puukaupassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös etsiä OTSON puukauppalveluiden myyntiin liittyviä kehityskohteita sekä arvioida metsäalan toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin OTSON metsäpalveluesimiehille tehdyllä puukauppakyselyllä sekä analysoimalla OTSON puukaupalle asetettuja tavoitteita ja toteutuneita tuloksia. Puukauppakyselyssä selvitettiin muun muassa työntekijöiden asennoitumista ja valmiutta puukaupan tekoon sekä mahdollisia kehitys- ja koulutustarpeita. Luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

OTSO on merkittävien organisaatiouudistusten jälkeen suuren haasteen edessä. Puukaupan avulla sen on mahdollista tavoittaa uusia asiakkaita sekä myydä kattavampia palvelukokonaisuuksia yhdelle ja samalle asiakkaalle. Metsälain muutos parantaa puumarkkinoiden kilpailua ja osa metsänomistajista saattaa olla kiinnostuneita vaihtamaan puukauppakumppaniaan. Kovasta kilpailusta huolimatta OTSolla on mahdollisuus saavuttaa puukaupalle asettamansa tavoitteet toiminnan tehostamisen, henkilöstön kouluttamisen ja markkinoinnin lisäämisen kautta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Program in Forestry

MÄKELÄ, JUULIA

Developing the sales of wood supply services in OTSO Metsäpalvelut

Bachelor's thesis 34 pages
August 2015

This thesis is a development work for the use of OTSO Metsäpalvelut's woodtrade expert. OTSO is a new participant in the heavily competed timber trade in Finland. The purpose of this thesis is to review the company's chances of success in the timber trade business. The aim of this study was also to look for the development targets in OTSO's timber trade as well as assess the impact of changes in the operating environment for the company's operations.

The data was collected by survey made for OTSO's forest service managers. Targets and actual results of timber trade was also analyzed. The timber trade survey examined such matters as workers attitudes and readiness for timber trade as well as the needs for development and education. Confidential material has been removed from the public report.

After major organizational reforms OTSO has a lot of challenges. With timber trade OTSO has a change to reach new customers and to sell a variety of services to the same client. Renovation of Forest Act improves the competition in the timber market. Forest owners might be interested in exchanging timber sales partner. Despite the heavy competition OTSO has the opportunity to achieve the goals that it has set for the timber trade. This can be achieved streamlining of its operations, training the employees and increasing marketing.

Key words: timber trade, wood sales, timber trade markets, forest services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	SUOMEN PUUKAUPPAMARKKINAT JA OTSO METSÄPALVELUT.....	6
2.1	Lähivuosien puukauppa Suomessa	6
2.2	Puukauppatavat	8
2.3	Kilpailu puukauppamarkkinoilla	9
2.4	Puukauppalvelut.....	10
2.5	Suurimmat toimijat puukauppamarkkinoilla	10
2.6	Uuden metsälain tuomat muutokset toimintaympäristöön	12
2.6.1	Metsäkeskuslaki	13
2.6.2	Metsänhoitoyhdistyslaki	14
2.6.3	Kemera-laki.....	16
2.7	OTSO Metsäpalvelut	16
2.7.1	OTSON puukauppalvelut.....	17
2.7.2	Tavoitteet ja haasteet OTSON puukaupassa.....	19
2.7.3	OTSON mahdollisuudet puukauppamarkkinoilla.....	20
3	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	24
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	24
3.2	Aineisto ja tutkimuksen toteutus.....	25
3.3	Kyselyn rakenne	25
3.4	Tulosten hyödyntäminen.....	27
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
	LÄHTEET.....	32

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on puukauppalalveluiden myynnin kehittäminen OTSO Metsäpalveluissa, ja sen toimeksiantaja on OTSO Metsäpalvelut. Metsäpalvelualan kilpailun kiristyessä OTSO haluaa mukaan puukaupparamarkkinoille. Toistaiseksi yrityksen on mahdollista tehdä vain valtakirjakauppaa, sillä OTSO on vielä osa Metsäkeskusta. Metsäkeskuksen viranomaisroolin vuoksi OTSO ei voi tehdä puukauppaa omiin nimiinsä, ennen kuin se yhtiöitetään. Yhtiöittämisen on määrä tapahtua vuoden 2016 alkuun mennessä, jonka jälkeen yritystä koskevat kilpailun rajoitukset poistuvat ja se on täysin vapaa kilpailemaan puukaupparamarkkinoilla.

EU:n kilpailulainsäädännön mukaan organisaatio ei voi toimia itse samoilla markkinoilla, joilla se toimii lakia valvovana ja tukia myöntävänä viranomaisena. Tästä syystä puukauppalalveluiden myyminen on OTSOssa vielä alkutekijöissään. Aihe on kiinnostava, koska se on toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen. Onnistuessaan työllä on konkreettista vaikutusta puukaupan ja sitä kautta koko yrityksen liiketoiminnan tulokseen.

Tämän työn tavoitteena on löytää kehittämiskohteita OTSON puukauppalalveluiden myynnin kasvattamiseksi. Toimeksiantaja toivoo kehittämisraportin lisäksi aiheesta koottua esitysmateriaalia puukauppa-asiantuntijan käyttöön. Työssä keskitytään tutkimaan puukauppalalveluiden myynnin riittävyyttä nykyisellään asetettuihin tavoitteisiin nähden, arvioimaan OTSON mahdollisuuksia puukaupparamarkkinoilla sekä esittämään mahdollisia kehityskohteita.

Lähteinä työssä on käytetty OTSON puukaupparamateriaaleja; laskelmia, budjetteja ja puukauppakoosteita. Merkittävänä lähteenä toimii myös kehittämistyön osana tehty puukauppakysely. Työhön sisältyy teoriaosuus, jossa käsitellään puukauppaa Suomessa, puukaupan markkinatilannetta sekä toimintaympäristön muutosta. Tämän osuuden tavoitteena on taustoittaa puukaupparamarkkinoita, joille OTSO uutena kilpailijana tähtää.

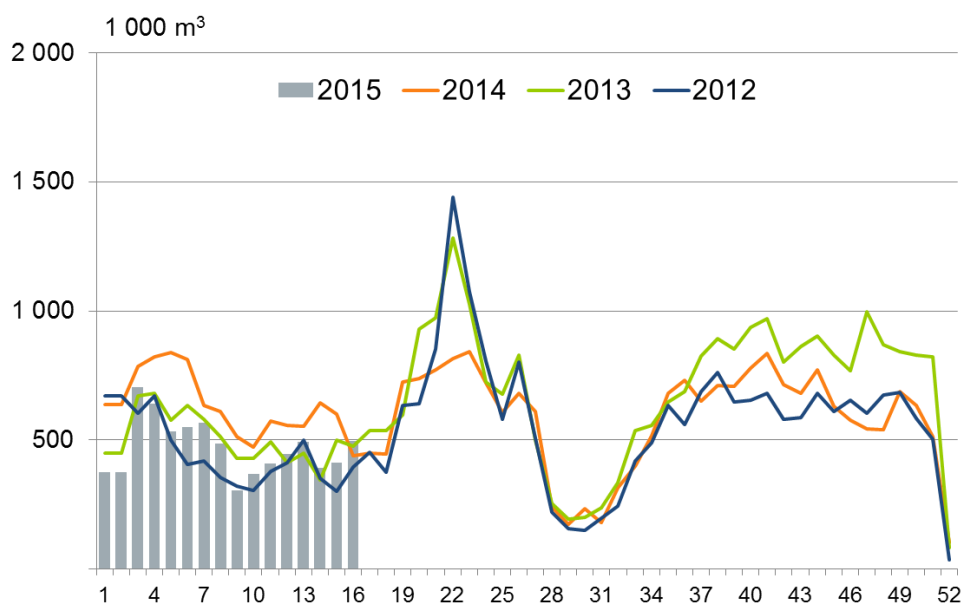
2 SUOMEN PUUKAUPPAMARKKINAT JA OTSO METSÄPALVELUT

2.1 Lähivuosien puukauppa Suomessa

Suomessa tehdään vuosittain keskimäärin 100 000 puukauppaa, vilkkaimpina vuosina niitä on tehty liki 150 000. Vuonna 2014 yksityismetsistä ostettiin 33,9 miljoonaa kuutiometriä raakapuuta; vuoteen 2013 nähden määrä supistui 8 prosenttia. Vuosi 2014 oli kuitenkin puukaupan osalta keskimääräistä vilkkaampi, sillä puuta ostettiin enemmän kuin edeltäneenä kymmenenä vuotena keskimäärin. Alkuvuoden 2014 puukauppa kävi aikaisempia vuosia vilkkaammin, mutta epävarmat talvikorjuuolosuhteet hidastivat loppuvuoden kauppia. (Puukauppa hidastui loppuvuonna 2015; Luke 2015.)

Puunmyyntimäärät vaihtelevat melko voimakkaasti vuosittain ja myös maakunnittain. Puuntarjonta reagoi herkästi hintojenmuutoksiin ja hintaodotuksiin. Metsänomistajatutkimusten mukaan eniten puun myyntimäärien vaihteluun vaikuttaa puusta saatava hinta. Mitä vakaampi puun hinta on, sitä tasaisemmin sitä myydään. Puun hinnan noustessa esimerkiksi kymmenen prosenttia lisääntyy myös puun tarjonta saman verran. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 2.)

Kuviosta 1 näkyy yksityisiltä metsänomistajilta ostetun puun määrä vuosina 2012–2015. Vaikka puun myyntimäärät vaihtelevat toisinaan paljonkin, on puuta ostettu viime vuosina suhteellisen tasaisesti viikkorytmien säilyessä melko samankaltaisena. Alkuvuosi on yleensä melko tasainen selittyen kohtuullisilla korjuuolosuhteilla, maaliskuuhuhtikuussa ostot hieman notkahtavat, ja ostopiikki ajoittuu touko-kesäkuulle. Heinäkuussa lomien ja tuotantoseisokkien aikaan puu ei juuri vaihda omistajaa, mutta elokuussa kauppa alkaa taas käydä nousten hieman yli alkuvuoden tason. Alkuvuoden 2015 tilastoa katsoessa puun ostomäärät näyttävät olevan lähellä keskimääräistä tasoa edellisvuosiin nähden. Toistaiseksi puukauppaa on tehty saman verran kuin vuonna 2013, mutta nähtäväksi jää, päästäänkö loppuvuonna samoihin lukemiin.



KUVIO 1. Puun ostomäärät yksityismetsistä vuosina 2012–2015 (Metsäteollisuus ry. 2015)

Suurin osa raakapuusta ostetaan yksityisiltä metsänomistajilta, jotka omistavat yhteensä noin 12 miljoonaa hehtaaria eli lähes kaksi kolmasosaa metsämaan kokonaispinta-alasta. Valtion osuus Suomen metsämaasta on poikkeuksellisen pieni, vain 35 %. Sen osuus puuntuotannon metsätalousmaasta on käytännössä kuitenkin paljon pienempi, vain 24 %. Valtion metsistä merkittävä osa on suojelualueita tai puuntuotoskyvyltään vähäisiä pohjoisen sijaintinsa vuoksi. Metsähallitus huolehtii valtion omistamista maa- ja vesialueista. Pitkään jatkuneen heikon taloustilanteen vuoksi Metsähallitus on joutunut lisäämään valtion metsäomaisuuden myyntiä, mikä on pienentänyt valtion osuutta metsistä entisestään. (Yli-Talo 2013, 33–36.)

Yhtiöiden omistuksessa on 8 % metsämaasta. Käytännössä suurista yhtiöistä vain UPM omistaa nykyään merkittävän määrän metsää. UPM omisti vuonna 2014 metsää Suomessa yhteensä 765 000 hehtaaria, ollen valtion jälkeen toiseksi suurin metsänomistaja Suomessa. Lisäksi Tornator omistaa metsiä noin 600 000 hehtaaria. Yhtiöiden metsänomistus on pysynyt pitkään samalla tasolla, sillä yhtiöt eivät ole olleet kiinnostuneita kasvattamaan metsäomaisuuden määrää. Tämä johtuu pitkälti metsiin sitoutuvasta pääomasta ja jatkuvista hoitokustannuksista. Sekä UPM että Tornator ovat myyneet viime vuosina metsäomaisuuttaan. Muut omistajat, mm. yhteismetsät, verotusyhtymät, kunnat ja seurakunnat, omistavat Suomessa viisi prosenttia metsämaasta. (Yli-Talo 2013, 33–36; UPM 2015, 56; Tornator 2015.)

2.2 Puukauppatavat

Puukaupassa käytettäviä kauppamuotoja ei ole säännelty lainsäädännössä, vaan ne ovat vakiintuneita sopimuskäytäntöjä, joilla hoidetaan ostoa, korjuuta ja mittausta. Yksityismetsien puukauppa tehdään useimmiten pysty- tai hankintakauppoina. Jälkimmäisen osuus puukaupoista on vain noin 20 prosenttia. Lisäksi yhtiöt tekevät ns. toimituskauppoja, joilla he myyvät omalle tuotannolleen tarpeettomat puutavaralajit muuhun teollisuuteen ja sekä säästävät näin raakapuun logistiikkakustannuksissa. Valtakirjalla tehtävät kaupat ovat osa yksityismetsien puukauppoja, joita arvioidaan olevan jopa kolmasosa kaikista puukaupoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009 53–54; Metsäteho Oy 2010.)

Pystykaupassa metsänomistaja myy metsäyhtiölle hakkuuoikeuden sovitulle alueelle. Puunostaja maksaa myyjälle ennakoon sovitun hinnan mukaan. Hinnoittelu voi perustua esimerkiksi tavaralajikohtaiseen kuutiohintaan tai kokorunkohinnoitteluun. Puunostaja on vastuussa kaupan ehtojen täyttymisestä, laatuvaatimuksista ja korjuukustannuksista. Viime vuosina pystykauppa on ollut ylivoimaisesti suosituin kauppatapa noin 80 prosentin osuudellaan. (Metsäteho Oy 2010.)

Metsäyhtiön näkökulmasta pystykaupassa on paljon hyviä puolia. Metsäyhtiöt saavat pystykaupalla metsänomistajan rahoittaman, vasta tarpeeseen katkottavan puuvaraston. Pystykaupassa puunostaja voi säilyttää puut pystyssä myyjän metsässä odottamassa sopivaa korjuuajankohtaa. Puun kysynnän laskiessa metsäyhtiö voi pysäyttää tilapäisesti puunkorjuun, eikä pilaantuvia puukasoja pääse syntymään. Ostaja voi myös katkoa puut haluttuun mittaan hakkuuajankohdan tarpeesta riippuen ja lisäksi puiden laatuvaatimukset tulevat ostajan valvomana paremmin täytettyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 24.)

Hankintakaupassa metsänomistaja sitoutuu sopimuksessa toimittamaan sovitun puuerän sovittuna ajankohtana tienvarteen, mistä metsäyhtiö voi noutaa puut. Metsänomistaja on vastuussa kaupan ehtojen täyttymisestä, laatuvaatimuksista ja korjuukustannuksista. Mikäli metsänomistaja toimittaa puut tuotantolaitokselle asti, on kyseessä toimituskauppa. Metsäyhtiöt ovat ohjanneet ostohinnoilla puunmyyjiä pystykauppaan. Hankintapuun ja pystykaupan hintaero on vain muutaman euron kuutiolta. Tämä hintojen erotus on käytännössä metsänomistajalle jäävä osuus korjuun ja lähikuljetuskustannusten

maksamiseksi, jota metsänomistajat pitävät kohtuuttoman pienenä työmäärään ja sen kustannuksiin verrattuna. (Metsäteho Oy 2010.)

Puutavaran kysynnän vaihteluihin on hankintakaupassa vaikeampi varautua kuin pysty-kaupassa. Hankintakaupassa puunostajalle ei synny pystyvarastoa, vaan kysynnän las-kiessakin puut kulkisivat sopimusten mukaisesti toimituspaikoille pilaantumaan. Vas-taavasti kysynnän noustessa puunostajien tulisi kiireesti sopia uusia puukauppoja ja no-pea kysynnän nousu nostaisi puun hintaa, kun hinnannousua tasoittava pystyvarasto puuttuu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 24–25.)

2.3 Kilpailu puukauppamarkkinoilla

Puukauppapalveluiden markkinoilla on Suomessa erittäin kova kilpailu. Kysynnän ja tarjonnan näkökulmasta yksi puumarkkinoiden ominaispiirteistä on lukuisat puun myy-jät ja harvat ostajat. Tällaisille markkinoille on ominaista, että hankittavat puumäärät jäävät pienemmiksi ja hintataso alhaisemmaksi kuin markkinoilla, joilla on paljon osta-jia. Suomessa on myös muihin Euroopan maihin nähden melko korkeat puukustannuk-set, voimakkaat puun hinnanvaihtelut ja keskittynyt puun kysyntä. Tyypillisesti puu-markkinoiden rakenne ja toimintamallit muuttuvat erittäin hitaasti. (Työ- ja elinkeino-ministeriö 2009, 2.)

Kaikki suurimmat metsäalalla toimivat yritykset ovat puunhankintaorganisaatioita. Li-säksi puukauppaa tekevät metsänhoitoyhdistykset, sahat, energialaitokset sekä pienem-mät puunhankintaan erikoistuneet yritykset. Kaikkiaan puuta ostavia yrityksiä on useita satoja. Kilpailun arvioidaan toimivan Suomen puumarkkinoilla melko hyvin. Ongelma-na on kuitupuun ostajien ja loppukäyttäjien vähäisyys, mikä aiheuttaa kuitupuumarkki-noille epätäydellisen kilpailun piirteitä. Tukkipuun käyttäjien ongelma on löytää hank-kimalleen kuitupuulle ostaja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009 8, 30.)

Suomessa puumarkkinoiden ostajapuoli on hyvin vahvasti keskittynyt. Käytännössä kuitupuuta ostaa neljä yhtiötä: Metsä Group, Stora Enso, UPM ja Harvestia. Yhtiöt toi-mivat vahvasti myös tukkipuumarkkinoilla, ja niillä on kuitutuotannon lisäksi merkittä-viä sahoja. Suuryhtiöt välittävät sahatukkia myös pienemmille sahoin, jotka vastaavasti

myyvät sahaukseen soveltumattoman puun massa- ja paperiteollisuudelle tai energian tuotantoon. Pyrkimyksestä lisätä bioenergian käyttöä on markkinoille tullut perinteisten metsäorganisaatioiden lisäksi myös energiayhtiöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8.)

Metsäteollisuuden lopputuotteiden kysyntä määrittää pitkälti puuraaka-aineen kysynnän. Valtaosa puusta menee metsäteollisuuden raaka-aineeksi: vuonna 2012 Suomessa käytettiin raakapuuta 70,8 miljoonaa kuutiometriä, josta metsäteollisuuden raaka-aineeksi käytettiin 61,5 miljoonaa kuutiometriä. Loput 9,3 miljoonaa kuutiometriä poltettiin energiaksi lämpö- ja voimalaitoksissa sekä pientaloissa. Puumarkkinoiden ulkopuoliset tekijät vaikuttavat puun kysyntään ja tarjontaan. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa metsäteollisuustuotteiden maailmanmarkkinahintojen muutos tai puuvarannon kasvun kiihtyminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 30; Yli-Talo 2013, 247–249.)

Puumarkkinoiden häiriöt tasapainottuvat toimivien markkinoiden kautta. Häiriöitä ovat esimerkiksi puun liikakysyntä tai -tarjonta. Liikakysyntä ja siitä syntyvä korkea puun hintataso motivoivat puunmyyjiä, mutta samalla vähentävät kysyntää kannattamattoman kapasiteetin sulkemisen kautta. Tämä johtaa uuteen markkinatasapainoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 30.)

2.4 Puukauppapalvelut

Puukauppapalvelut käsittävät kaikki puukauppaan liittyvät palvelut, joita ovat esimerkiksi neuvonta, hakkuukohteiden suunnittelu, leimausselosteet, metsänkäyttöilmoitukset, tarjouskilpailutus sekä vertailulaskelmat, valtakirjakaupat, hakkuun valvonta ja korjuupalvelut. Suomessa puukauppapalveluita tarjoavat metsäyhtiöt, metsänhoitoyhdistykset sekä metsäpalveluyritykset. Myös esimerkiksi sahat saattavat tarjota puukauppapalveluita. Perinteisten palveluntarjoajien lisäksi pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat metsänomistajille puukauppatulojen sijoituspalveluja sekä sukupolvenvaihdoksiin liittyviä palveluja.

2.5 Suurimmat toimijat puukaupamarkkinoilla

Suomessa on kolme merkittävää puunhankintaorganisaatiota, jotka ostavat yhteensä noin 80 % Suomessa myytävästä puusta. Kolme suurinta organisaatiota ovat Metsä

Group, Stora Enso ja UPM, jotka käyttävät käytännössä kaiken suomalaisen paperi- ja selluteollisuuden käyttöön menevän kuitupuun. Tukki- ja erikoispuusta on enemmän kilpailua, sillä puumarkkinoilla toimii useita paikallisia yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet lähinnä yksityisten sahojen raaka-ainehankintoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8.)

Metsäyhtiöt tarjoavat asiakkailleen palvelusopimuksia, joilla pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Palvelusopimuksella yhtiö sitoutuu ostamaan metsänomistajalta hakkuusuunnitelman mukaisen määrän puuta vuosittain. Lisäksi sopimukseen sisältyy usein hintatakuu tai muita etuja. Metsänomistaja puolestaan sitoutuu tarjoamaan myytäväksi tulevaa puueräänsä sopimusyhtiölle, mutta hänellä ei ole kuitenkaan velvollisuutta myydä puuerää sille. Metsänomistaja 2010 -tutkimuksen mukaan 14 % kaikista metsänomistajista on jonkin yhtiön sopimusasiakkaita. Useimmiten sopimusasiakkaita ovat suurehkojen metsätilojen omistajat. (Metla 2011a, 54; Metsäkustannus 2013.)

Metsä Group on puukaupan ja energiapuun toimitusten markkinajohtaja Suomessa. Metsäliitto osuuskunnan 122 000 jäsentä omistavat lähes puolet Suomen yksityismetsistä. Vuonna 2014 yritys toimitti asiakkailleen 30,2 miljoonaa kuutiometriä puuta, josta pääosa hankittiin osuuskunnan jäseniltä. Suomesta puuta ostettiin noin 22,65 miljoonaa kuutiota. 85 % puista toimitettiin kotimaisen teollisuuden käyttöön. Vuosittain Metsä Group solmii 20 000–30 000 puukauppaa. (Metsä Group 2015, 14–15.)

Stora Enso hankki puuta vuonna 2013 yhteensä 22,5 miljoonaa kuutiometriä. Tästä määrästä ostettiin yksityisiltä metsänomistajilta 37 %, eli noin 8,33 miljoonaa kuutiometriä. Muilta yrityksiltä ostettiin 23 % puutavarasta ja Tornatorilta 10 %. Kokonaismäärästä hakkeen ja purun osuus oli 12 % ja tuontipuun osuus 18 %. Stora Enson osuus Suomen puukauppamarkkinoista on noin 25 prosenttia. Hankitusta puusta 75 prosenttia meni Stora Enson omille sellu- ja paperitehtaille, 11 % omille sahaille ja loput muille sellu-, paperi- ja vaneritehtaille sekä sahaille. (Raittinen 2014.)

UPM hankki vuonna 2014 puuta Suomesta 17,9 miljoonaa kuutiometriä. Tästä puolet ostettiin yksityisiltä metsänomistajilta, 30 % toimituskauppoina toisilta yrityksiltä, 10 % saatiin yhtiön omista metsistä ja 10 % oli tuontipuuta. UPM:n osuus yksityismetsien puukaupoista on noin neljännes. Yksityismetsänomistajien kanssa solmitaan vuosittain

tain keskimäärin 20 000 puukauppaa. UPM:n Suomen tehtaat käyttävät lähes 20 miljoonaa kuutiometriä puuta vuosittain. (Kauppinen 2014; UPM 2015a, 42.)

Lisäksi metsänhoitoyhdistykset ympäri Suomea tekevät valtakirjakauppaa sekä tarjoavat muita puukaupan avustamiseen liittyviä palveluita. Valtakirjakauppojen osuus puun myyntimääristä on toistaiseksi ollut varsin merkittävä. Aiempina vuosina metsänhoitoyhdistykset ovat toteuttaneet jopa 80 % yksityismetsien puukaupan alkuvaiheen suunnittelusta. Lisäksi valtakirjoilla on myyty arviolta noin kolmasosa yksityismetsistä myydyistä puista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8; Metla 2011a, 53.)

Suuryhtiöiden lisäksi markkinoilla toimii lisäksi useita pieniä puunostajia. Useat metsäpalveluyrityksistä ovat lisänneet palveluihinsa puun oston ja myynnin. Kokonaisuuden kannalta välitetyt puumäärät ovat kuitenkin vähäisiä. Yli 1000 kuutiometriä hankkivia puunostajia on noin 170 metsänhoitoyhdistykset poisluettuna. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8-20.)

2.6 Uuden metsälain tuomat muutokset toimintaympäristöön

Uusi metsälaki astui voimaan vuoden 2014 alussa. Uusi laki tarjoaa metsänomistajille aiempaa enemmän vapautta ja vastuuta oman metsän hoidossa. Lakiuudistuksen keskeinen tavoite on ollut parantaa metsätalouden kannattavuutta, vähentää metsien käsittelyn yksityiskohtaista säätelyä, selkiyttää lainsäädäntöä sekä edistää monimuotoisuuden turvaamista laajoilla pinta-aloilla. (MMM 2014a.)

Uuden lain myötä uudistushakkuun ikä- ja järeyskriteerit poistuivat. Metsänomistaja voisi itse päättää, missä vaiheessa metsänsä hakkaa. Edellisen lain mukaan metsässä ei saanut tehdä päätehakkuuta, ennen kuin puut olivat tukkikokoisia. Lakimuutoksen tavoitteena oli lisätä puukaupan joustavuutta: metsänomistaja voi halutessaan myydä nuorempaakin puuta, jos kokee hinnan riittäväksi. Tämän ajateltiin lisäävän puun tuloa markkinoille, mutta hieman yllättävämpi vaikutus oli kuviokoon, eli kerralla korjattavan alueen kasvaminen. Kun uudistushakkuun kriteerit poistuivat, on mahdollista kasvattaa kuviokokoa suuremmaksi. Tämä puolestaan parantaa puunkorjuun kannattavuutta. (Mäntyranta 2015.)

Uusi laki helpottaa myös yläharvennuksien käyttöä hakkuutapana, joka voi joissakin paikoissa olla kannattavampaa kuin alaharvennus. Yläharvennuksen jälkeen metsään jää kasvamaan lähes tukkikokoisia puita, jotka kasvavat tukkikokoon nopeasti. Yläharvennuksella saadaan kaksi erää tukkeja lyhyin väliajoin. Näin hakkuutulot saattavat kasvaa jopa 70–80 % alaharvennukseen verrattuna. Samalla kiertoaika kuitenkin pitenee. Tois-
taiseksi yläharvennukset eivät kuitenkaan ole lisääntyneet merkittävästi. (Mäntyranta 2015.)

Vanhan metsälain mukaan eri-ikäisrakenteinen metsänhoito on ollut sallittua vain erikoisperusteluin erikoiskohteessa. Lakiuudistuksen myötä eri-ikäisrakenteinen metsänkasvatus ja pienaukkohakkuut ovat vaihtoehtoja toteuttaa kasvatushakkuuta. Metsänomistajille vuonna 2010 tehdyn kyselyn mukaan neljäsosa metsänomistajista saattaisi kokeilla jatkuvaa kasvatusta, jos sitä tarjotaan vaihtoehtoisena menetelmänä metsänhoidossa. (Metla 2011b, 34; Mulari 2013.)

Tämä asettaa palveluntarjoajille ja -tuottajille uusia vaatimuksia: kasvatusmalli kysyy erikoisosaamista niin metsäsuunnittelulta kuin hakkuun toteuttavalta metsäkoneen kuljettajalta. Metsäsuunnittelussa on olennaista osata rajata kohteet, joihin kyseinen kasvatusmenetelmä sopii. Jotkut yritykset ovat jo erikoistuneet erirakenteiseen metsänkasvatukseen, kuten esimerkiksi Innofor Oy Pirkanmaalta. Suurista toimijoista mm. Metsä Group tarjoaa yläharvennusmahdollisuutta erirakenteisen metsänkasvatuksesta kiinnostuneille metsänomistajille. Myös muut yhtiöt tarjoavat neuvontaa vaihtoehtoihin metsänkasvatustapoihin. (Mulari 2013.)

2.6.1 Metsäkeskuslaki

Laki Suomen metsäkeskuksesta astui voimaan 1.1.2012, jolloin 13 alueellista metsäkeskusta yhdistyi valtakunnalliseksi Metsäkeskukseksi. Uudessa Metsäkeskuksessa toimii julkisen palvelun yksikkö, jonka tehtävänä on metsiin perustuvien elinkeinojen edistäminen, metsiä koskevan lainsäädännön toimeenpano ja metsätietoihin liittyvien tehtävien hoitaminen. Samassa yhteydessä Metsäkeskuksen liiketoimintayksikkö OTSO eriytettiin Metsäkeskuksesta. Taustalla muutokseen oli kaupallisten palvelujen eriyttäminen budjettivaroilla tapahtuvista julkisista lakisääteisistä palveluista. Aikaisempi tilanne

herätti kilpailijoissa epäilyn julkisen rahan käyttämisestä metsänomistajapalvelujen tuottamiseen, jonka seurauksena kilpailutilanne vääristyisi. (MMM 2014b.)

Metsäkeskusta koskevan lakimuutoksen myötä syntyi OTSO Metsäpalvelut, joka toimii täysin markkinalähtöisesti ilman valtion tukia. Yhtiöittämisen jälkeen Otson liiketoimintaa koskevat rajoitukset poistuvat ja OTSO kilpailee samoista asiakkaista muiden metsäpalveluyritysten, yhtiöiden ja metsänhoitoyhdistysten kanssa.

2.6.2 Metsänhoitoyhdistyslaki

Uusi metsänhoitoyhdistyslaki astui voimaan 1.1.2015. Lakimuutoksen on tarkoitus edistää tasapuolista kilpailua metsäpalvelualan eri toimijoiden välillä sekä lisätä metsänomistajien valinnanvapautta yhdistystoiminnassa ja edunvalvonnassa. Jatkossa metsänhoitoyhdistyksiin sovelletaan muiden yhdistysten tapaan yleistä yhdistyslakia ja metsänhoitoyhdistyksiä koskeva erityissääntely vähenee. Lakimuutoksen seurauksena metsänhoitoyhdistykset rahoittavat toimintaansa jatkossa yhdistyksiinsä kuuluvien metsänomistajien jäsenmaksuilla sekä oman liiketoimintansa tuotoilla. Vanha metsänhoitoyhdistyslaki oli peräisin vuodelta 1950, ja edellinen merkittävä päivitys siihen tehtiin vuonna 1998. (MMM 2014c.)

Vuoden 2015 alusta lähtien metsänhoitoyhdistyksen jäsenyys on vapaaehtoinen. Voimassa oleva jäsenyys ei kuitenkaan katkea lakimuutoksen seurauksena, vaan metsänomistaja voi halutessaan erota milloin tahansa metsänhoitoyhdistyksestä ja samalla hän vapautuu jäsenmaksusta. Aikaisemmin kaikki metsänomistajat kuuluivat automaattisesti metsänhoitoyhdistyksiin, mutta jäsenyys oli mahdollista irtisanoa tietyillä ehdoilla. Irtisanominen edellytti kuitenkin sitä, että metsien hoidosta vastasi metsäammattilainen. Uuden lain seurauksena lakisääteinen verottajan keräämä metsänhoitomaksu vaihtuu kunkin yhdistyksen keräämään jäsenmaksuun. Jäsenmaksun suuruuden määrittelee kukin metsänhoitoyhdistys itse. (MMM 2014c.)

Vuoden 2015 alussa metsänhoitoyhdistyksissä oli 740 000 jäsentä. Arvioiden mukaan metsänhoitoyhdistysten jäsenmäärä tulee supistumaan ainakin viidenneksellä. Etenkin pienet metsätilat tulevat todennäköisesti eroamaan metsänhoitoyhdistyksestä. Maa- ja

keskustuottajain liiton MTK:n tekemien kyselyiden perusteella noin 80 % metsänomistajista jatkaisi mhy:n jäsenenä. Puukaupan edunvalvonnan uskotaan olevan mhy:n tärkein palvelu tulevaisuudessakin. (Pasanen 2014.)

Metsänhoitoyhdistyslaki määrittelee metsänhoitoyhdistysten tarkoituksen ja tehtävät. Lain mukaan metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien yhteisö, jonka tarkoituksena on edistää jäsentensä harjoittaman metsätalouden kannattavuutta ja heidän metsätaloudelleen asettamiensa muiden tavoitteiden toteutumista. Uusi mhy-laki lähtee siitä, että yhdistys on olemassa ensisijaisesti jäseniään varten. Yhdistyksellä ei enää ole lakisääteistä velvoitetta palvella kaikkia metsänomistajia tasapuolisesti kuten metsänhoitomaksun aikaan. Yhdistys voi siis halutessaan tarjota metsäpalveluita vain jäsenilleen tai tarjota palveluita edullisempaan hintaan jäsenille kuin muille. (Mhy 2014.)

Lakimuutoksen myötä metsänhoitoyhdistyslakiin kirjatut liiketoimintaa koskevat rajoitukset poistuvat. Metsänhoitoyhdistykset voivat tämän jälkeen harjoittaa liiketoimintaa samalla tavalla kuin muutkin yhdistykset. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisuutta tehdä puukauppaa ja kiinteistönvälitystä oman organisaation nimiin. Tätä varten yhdistyksen täytyy kuitenkin perustaa yhtiö tai olla osakkaana tällaista toimintaa harjoittavassa yhtiössä (MMM 2014c.) Mikäli yhdistykset ovat kiinnostuneita lähtemään osakkaiksi tai perustamaan omia yhtiöitä, tulee kilpailu kiristymään entisestään. OTSON näkökulmasta olisi toivottavaa, että mhy:t eivät olisi kiinnostuneita ostamaan puita omiin nimiinsä. Muuten OTSO ja mhy tulevat jatkossa kilpailemaan lähes identtisillä palveluvalikoimilla.

OTSON näkökulmasta suurin hyöty mhy-lain muutoksessa on kilpailun tasapuolistuminen. Pakkojäsenyyden poistuttua metsänhoitoyhdistykset toimivat kilpailijoidensa tavoin markkinalähtöisesti, eikä niillä ole enää samanlaista erityisasemaa kuin aiemmin. Lakimuutoksesta huolimatta lähtökohdat tasapuoliseen kilpailuun eivät kuitenkaan toteudu täysin, sillä metsänhoitoyhdistyksillä on kuitenkin valmiina huomattava määrä jäseniä, joista suurin osa jatkaa jäsenenä lakimuutoksesta huolimatta.

2.6.3 Kemera-laki

Uusi Kemera-laki tulee voimaan vuoden 2015 aikana, ja se on voimassa vuoden 2020 loppuun asti. Muutoksena vanhaan Kamera-lakiin tuettavat työlajit vähenevät, rahoituksen ehdot tiukentuvat ja hankkeiden minimikoko kasvaa. Jatkossa rahoitusta tulee hakea aina ennen työn aloittamista. Hankkeiden suunnittelun ja toteutusselvityksen kustannukset sisältyvät jatkossa hankkeen kokonaiskustannuksiin. (Metsätalouden tuet 2015.)

Uusitun Kemera-lain mukaan tukea voidaan myöntää nuoren metsän hoitoon ja sen yhteydessä syntyvän pienpuun keräämiseen, juurikäävän torjuntaan, metsäteiden tekoon ja perusparannukseen, suometsänhoitoon, terveyslannoituksiin, metsäluonnonhoitoon sekä ympäristötukisopimuksiin. Rahoitusta ei enää myönnetä metsänuudistamiseen, pystykarsintaan ja kantojen nostolla tapahtuvaan juurikäävän torjuntaan. Kokonaistuen määrät alenevat selvästi lähes kaikissa työlajeissa. (Metsätalouden tuet 2015; UPM 2015b)

OTSON kannalta on positiivista, että Kemera-tukea saadaan jatkossakin metsäteiden tekoon ja perusparannuksiin sekä suometsänhoitoon. Aiempina vuosina peräti 80 % OTSON liikevaihdosta on koostunut Kemera-tuilla toteutettujen hankkeiden toteuttamisesta. (KPMG 2014, 31.) OTSON näkökulmasta suurin haaste Kemera-lain uudistuksessa on juuri vanhojen työlajien kannattavuuden ja kysynnän mahdollinen lasku. Kemera-tuen osuutta ei voi suoraan siirtää kuluttajahintoihin, jotta palveluille riittää jatkossa kysyntää. Haasteena onkin palveluiden uudelleen hinnoittelu ja työn kannattavuuden parantaminen. Tuen piiristä poistuvat työlajit eivät vaikuta merkittävästi OTSON toimintaan.

2.7 OTSO Metsäpalvelut

OTSO Metsäpalvelut on metsäpalveluita tarjoava yritys, joka toimii valtakunnallisesti koko Suomen alueella. Sen toiminta-ajatuksena on tarjota kattavasti kaikki metsänomistajan tarvitsemat palvelut yhdeltä ovelta. Palveluihin kuuluvat muun muassa metsäsuunnittelu, metsänhoito, luonnon- ja ympäristöhoito, metsäomaisuuden hallintaan ja neuvontaan liittyvät asiat, yksityistiet, metsäkiinteistönvälitys, metsäsertifiointi ja puukauppa. OTSON toiminta on organisoitu kolmeen toiminta-alueeseen, ja se työllistää

yhteensä 220 metsäalan ammattilaista vajaassa sadassa toimistossa ympäri Suomea. (OTSO 2014a.)

OTSO Metsäpalvelut tunnettiin ennen nimellä Metsäkeskuksen metsäpalvelut. Yrityksen historia metsäpalveluiden parissa ulottuukin Metsäkeskuksen kautta aina vuoteen 1929 asti. Vuoden 2012 metsäkeskusuudistuksessa alueelliset metsäkeskukset yhdistettiin Suomen metsäkeskukseksi. Samalla se jaettiin kahteen itsenäiseen yksikköön: Julkisiin ja kaupallisiin palveluihin. Tämän jaon seurauksena Metsäkeskus vastaa nyt julkisista palveluista ja Metsäpalvelut toimii omana itsenäisenä liiketoimintayksikkönään. Metsäkeskuksen kahtiajaon taustalla on vuonna 2012 voimaan tullut laki Suomen metsäkeskuksesta. Vuonna 2013 tämä yksikkö nimettiin uudelleen OTSO Metsäpalveluiksi ja käyttöön otettiin myös uusi visuaalinen ilme karhu-logoineen. (OTSO 2014a.)

Metsäkeskuksen eriyttäminen on aiheuttanut suuria muutoksia etenkin metsäpalveluiden puolella. OTSO Metsäpalvelut toimii nyt täysin markkinaehtoisesti ja hankkii tulonsa vapailta markkinoilta. Yhtiöittämisen jälkeen yritys voi kilpailla vapaasti, mutta ilman valtion tukea. Uuden metsäkeskuslain myötä se voi tarjota kaikkia metsäpalveluita puukaupan avustamisesta metsäkiinteistöjen kauppaan ja puunkorjuuseen.

OTSO Metsäpalveluista on tarkoitus muodostaa markkinoilla toimiva osakeyhtiö vuoden 2015 aikana. Yhtiöittäminen oli tarkoitus tehdä jo vuoden 2014 aikana. Lisäaikaa annettiin, jotta OTSolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa ja järjestelmiään vastaamaan yritystoiminnan vaatimuksia ennen yhtiöittämistä. Yhtiöittämistä koskeva päätös tehdään syksyllä 2015 ja yhtiöittäminen vuoden 2016 alussa. Vuoden 2015 aikana OTSOssa kehitetään toimivat talouden seurantajärjestelmät sekä palveluiden tuotantoprosessit tehostetaan vastaamaan kaupallisen yritystoiminnan vaatimuksia. (Metsälehti 2014; Rantonen 2014.)

2.7.1 OTSON puukauppapalvelut

Metsäkeskuksesta eriytymisen myötä OTSO toimii ilman valtion tukia. Valtion tukien puuttuminen aiheuttaa suuren loven OTSON kassaan, joka on korvattava liiketoiminnan tuotoilla. Perinteiset työlajit, kuten oja- ja tiehankkeet, kestävät monesti useita vuosia ja näiden hankkeiden toteutusmäärät ovat viime vuosina laskeneet. OTSO haluaa jatkossa

nopeuttaa hankkeiden läpimenoa ja lyhentää rahan sitoutumisaikaa. Tämä on yksi syy OTSON lähtemiseen puukauppamarkkinoille.

Vanhojen työläjien rinnalle kaivataan lisäksi uusia palveluita, joiden avulla asiakkaille voidaan tarjota kattavampia palvelukokonaisuuksia. Kokonaisuuden teettäminen yhdellä toimijalla yksinkertaistaa ja tehostaa projektia. Koko hankkeen kannattavuus metsänomistajalle tulee varmistettua, kun hankekokonaisuutta johdetaan keskitetysti ja kaikkia projektin vaiheita johdetaan yhdestä paikasta. Vaikka puukaupan suora kate ei ole suuri, ovat sen hyödyt merkittävät. Puukauppa on myös siitä poikkeuksellinen metsäpalvelu, että ainaisten kulujen sijaan se tarjoaa myös tuloja asiakkaalle.

Toinen intressi puukaupassa on kilpailuun vastaaminen. Käytännössä kaikki OTSON merkittävimmät kilpailijat tarjoavat puukauppapalveluita osana palveluvalikoimaansa. OTSO:lla ei ole siis varaa jättäytyä sivuun kilpailusta, vaan asiakkaille on tarjottava kattavasti kaikki metsäpalvelut, puukauppa mukaan lukien. Vaikka puukaupan avustamisen kate ei ole suuri, ovat sen hyödyt merkittävät lisämyyntimahdollisuuksien vuoksi. Puukaupan ohella asiakkaille on helppo tarjota myös muita palveluita, kuten metsäsuunnittelua ja metsätien kunnostusta.

Puukaupassa liikkuu paljon rahaa, ja viimeaikaisten investointi uutisten valossa näyttää siltä, että puun kysyntä tulee kasvamaan merkittävästi. Metsäteollisuus ennakoi alan uusien investointien lisäävän vuoteen 2017 mennessä puun kysyntää 10 miljoonalla kuutiolla, mikä on yli 20 % enemmän kuin nyt. Merkittävin uusista investoinneista on Metsä Groupin Äänekosken biotuotetehdas, jonka arvioidaan lisäävän kuitupuun käyttöä Suomessa noin 4 miljoonaa kuutiometriä. Myös puun energiakäyttö on lisääntynyt Suomessa: Viime vuosina puupolttoaineilla on tuotettu neljännes energian kokonaiskulutuksesta. OTSO haluaa saada oman siivunsa kasvavasta puukaupasta. (MMM 2015; Tekniikka & Talous 2015.)

OTSON puukaupan tekoa koskevat rajoitukset poistuvat yhtiöittämisen jälkeen (todennäköisesti vuoden 2016 alussa), ennen yhtiöittämistä sen on kuitenkin mahdollista tehdä valtakirjakauppaa metsänomistajan toimeksiannosta. Valtakirjakaupassa OTSON merkittävimmät kilpailijat ovat metsänhoitoyhdistykset. OTSO toimii puukaupassa välittäjänä ja metsänomistajan edustajana. Yritys tarjoaa metsänomistajille kahta puukauppapalvelua: Pystykauppaa ja hankintakauppaa. OTSO pystykauppa sisältää leimikkosuun-

nitelman, maastomerkinnät sekä kaupan kilpailutuksen. Pystykaupan tavoitteena on saada kaupasta mahdollisimman hyvä hinta. OTSO Hankintakauppa on puolestaan ”avaimet käteen -palvelu” metsänomistajalle, jossa OTSO huolehtii metsänomistajan puolesta puukaupan kilpailutuksesta, puunkorjuusta ja kaupanteosta. Hankintapalvelupuut kilpailutetaan suurempina erinä ja OTSolla on niille sovittuja ostajia. (OTSO 2014b; OTSO 2014c.)

2.7.2 Tavoitteet ja haasteet OTSON puukaupassa

OTSON puukaupan maltillinen tavoite vuodelle 2015 on muutamia satojatuhansia kuutiometrejä, ja tätä määrää on tarkoitus kasvattaa tulevaisuudessa. Alkuvuosina OTSON markkinaosuus puukaupassa voisi olla noin viisi prosenttia. Puukauppa tulee jatkossa työllistämään yhä enemmän työntekijöitä OTSOssa. Kaikki metsäpalveluesimiehet tekevät puukauppaa, mutta jatkossa siihen keskittyvät tietyt toimihenkilöt täyspäiväisesti. Puukauppa työllistää vajaa 10 % OTSON henkilöstöstä, mutta se vaikuttaa välillisesti myös muihin työlajeihin työllistävästi. Puukaupan osuus koko OTSON liikevaihdosta tulee ensimmäisinä vuosina olemaan noin 10 %, eli vähemmän kuin yrityksen päätyölaeissa. Sen osuus tulee kasvamaan organisaatiouudistuksen aikaansaaman toiminnan tehostumisen myötä (Klemetti 2015.)

OTSON puukaupan suurin haaste puukauppapalveluiden myynnille on kilpailulainsäädäntö, joka estää siltä puukaupan tekemisen omiin nimiinsä. Tämä ongelma tulee kuitenkin ratkeamaan yhtiöittämisen myötä. Toinen merkittävä haaste on tunnettavuus. Monelle metsänomistajalle OTSO on nimenä vieras toimija, ja osalla on vaikeuksia ymmärtää ero Metsäkeskukseen. Lisäksi monet eivät vielä miellä OTSOa puukauppapalveluita tarjoavaksi yritykseksi. Tämä on käynyt ilmi OTSON omissa kyselyissä sekä internetin keskustelupalstoilla. Myös OTSON kilpailijat ovat pohtineet tätä mediassa. Tunnettavuusongelma on kuitenkin mahdollista ratkaista tehokkaalla markkinoinnilla, joka keskittyy puukaupan esille nostamiseen.

OTSON kilpailijoilla on pitkä historia puukaupan parissa, joka takaa niille vahvan aseman ja suuren toiminnan volyymin. Uutena kilpailijana ei ole helppo päästä täysille markkinoille. OTSON kilpailijoilla on hyvin vakaa asema puukaupassa: metsäyhtiöillä on sopimusasiakkaita ja metsänhoitoyhdistykset hallitsevat valtakirjakauppaa. Kilpaili-

jat eivät luonnollisesti kaipaa markkinoille enempää toimijoita, vaan pyrkivät tekemään kaikkensa omien asiakkaidensa säilyttämiseksi. Nyt OTSOlla on oivallinen hetki markkinoida tarjoamiaan palveluita näyttävästi, sillä toimintaympäristön muutos herättäneet metsänomistajat tarkastelemaan palveluntarjoajia uudelleen.

Puukauppa on uusi työlaji OTSOssa, ja monet työntekijöistä eivät ole aiemmin työskennelleet sen parissa. Puukauppa vaatiikin työntekijöiltä paljon uuden opettelemista ja omalta mukavuusalueelta poistumista. Uuden toimijan haasteena on myös urakoitsijasopimusten luominen. Jotta puukauppa toimisi, tarvitaan kattavat sopimukset puun toimituspaikkojen ja urakoitsijoiden kanssa. Myös järjestelmät ja toimintamallit tulee luoda alusta asti. Vanhoilla toimijoilla nämä ovat jo valmiiksi olemassa ja ne ovat aikojen saatossa hioutuneet ja kehittyneet. OTSOlla tämä puolestaan vaatii paljon työtä, etenkin ensimmäisinä toimintavuosina.

OTSON puukaupalle asetetut tavoitteet ovat kaikkiaan hyvin maltilliset, mikä on hyvä pitää mielessä. Tämä unohtuu monesti OTSON puukaupan kyseenalaistajilta. Tavoitteena ei ole kolmen suuren kärki, vaan kohtuullisen osuuden saaminen suurista puukauppamarkkinoista.

2.7.3 OTSON mahdollisuudet puukauppamarkkinoilla

Miksi metsänomistaja valitsisi puukauppakumppanikseen juuri OTSON? OTSO on valtakunnallinen ja neutraali toimija, jolla on olemassa hyvät suhteet muihin toimijoihin ja sidosryhmiin metsäkeskus historian myötä. Vaikka OTSO on uusi toimija puukauppamarkkinoilla, on sillä pitkä historia metsäpalveluiden tarjoamisessa osana Metsäkeskusta. Henkilöstöstä löytyy metsäalan asiantuntemusta ja kokemusta, joten täysin vailla kokemusta puukauppamarkkinoille ei lähdetä. Osa työntekijöistä on myös toiminut aiemmin puukaupan parissa muissa yrityksissä, eli kaikille puukauppa ei ole uusi työlaji. Tämä unohtuu monesti kirjoituksissa, joissa arvostellaan OTSON edellytyksiä menestyä puukaupassa.

Osaavan henkilöstön lisäksi OTSOlla on olemassa laaja asiakaskunta jota hyödynnetään puukaupassa: vanhoille asiakkaille voidaan kaupata puukauppapalveluita muiden palveluiden, kuten metsäsuunnittelun ja tiepalveluiden yhteydessä. OTSO on markkinajohtaja

mm. metsäteiden kunnostuksessa ja toteutuksessa sekä suometsienhoidossa, mikä mahdollistaa yhteistyön usean metsänomistajan kanssa osana samaa hanketta. Näin on mahdollista sopia mm. yhteispuukaupoista, joista hyötyy niin yritys kuin metsänomistajakin paremman puunhinnan sekä nopeammin toteutettavan hankkeen myötä.

Onko puukauppamarkkinoilla sitten tilaa uudelle toimijalle, kun valmiudet puukauppaan on OTSolla olemassa? Vaikka markkinat ovat melko täynnä, on aina asiakkaiden etu saada markkinoille uusia kilpailijoita, sillä kilpailun kasvaessa palveluiden laatuun on panostettava enemmän. Tulevaisuudessa myös metsäalan toimijoiden välinen yhteistyö tulee todennäköisesti lisääntymään. Palveluita ostetaan jatkossa enemmän alihankintana ja kilpailun kiristytessä osa yrityksistä tulee erikoistumaan tiettyihin palveluihin. Tämä on myös toimijoille positiivinen asia, kun yritys voi keskittyä osaamisensa ja resurssiansa puitteissa kannattavimpiin työlajeihin. On tärkeää huomata, että kilpailijat ovat OTSO:lle myös asiakkaita.

Yksityisten metsänomistajien lisäksi OTSO:lle potentiaalisia asiakkaita ovat suuret metsänomistajat kuten kunnat, yhtymät ja seurakunnat. Lisäksi OTSO tekee jo nyt yhteistyötä energiayhtiöiden, sahojen ja metsäteollisuus organisaatioiden kanssa. Yhteisöt omistavat suuria metsätiloja jolloin hankkeiden koot ovat huomattavasti isompia, kuin yksityisten metsänomistajien kanssa. Yhteisöjen puukaupassa OTSO:n valtakunnallisuus ja puolueettomuus ovat huomattavia etuja. Yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa tulee kehittää jatkossa.

Yksityismetsänomistajien puukaupassa on kova kilpailu asiakkaista, jonka vuoksi OTSON puukaupan suurin potentiaali ei todennäköisesti ole yksityismetsänomistajissa. Tutkimusten mukaan arviolta 15—20 prosenttia metsänomistajista on metsäyhtiöiden sopimusasiakkaita. Sopimusasiakkuus ei tarkoita sitä, että metsänomistajan olisi automaattisesti myytävä puunsa sopimuskumppanilleen, vaikka useimmat niin tekevätkin. OTSON ei kuitenkaan tarvitse olla huolissaan sopimusasiakkaista, sillä metsäyhtiöiden kiinnostus sopimusasiakkaiden haalimiseen on rajallinen ja määrät tuskin tulevat enää merkittävästi nousemaan. Asiakkuuksien hoito aiheuttaa kustannuksia ja sopimusasiakkaille myönnetty edut nostavat näiltä hankitun puun hintaa. (Tilli & Rämö 2006, 10.)

OTSON yksi mahdollinen yksityismetsänomistajista koostuva asiakasryhmä on entiset mhy:n asiakkaat. Metsänhoitoyhdistyksien pakkojäsenyyden loppuessa vuonna 2015

moni metsänomistaja harkinnee muita mahdollisia palveluntarjoajia. Ennusteen mukaan viidesosa jäsenistä tulee eroamaan metsänhoitoyhdistyksestä. OTSON kohderyhmää ovat muun muassa nämä lähes 150 000 metsänomistajaa. On myös huomioitava, että kaikki metsänomistajat eivät eroa metsänhoitoyhdistyksestä heti ensimmäisenä vuonna. Osa varmasti tarkkailee muutaman vuoden, miten metsänhoitoyhdistyksen toiminta muotoutuu uudistusten myötä. Mikäli palveluihin ei olla tyytyväisiä, myös jatkossa yhdistyksen jäseniä saattaa erota.

Nykyään uusista metsänomistajista yhä useampi on kaupungissa asuva etämetsänomistaja, jonka oma metsätuntemus on heikkoa. Metsäasioissa he haluavat saada kattavaa ja asiantuntevaa palvelua mahdollisimman helposti. Heillä ei todennäköisesti ole kiinnostusta, tai aikaa kilpailuttaa palveluntarjoajaa joka vuosi uudelleen. Heillä ei myöskään ole entuudestaan mhy:n pakkojäsenyyden aikaista suhdetta metsänhoitoyhdistykseen. Etämetsänomistajat ovat myös yksi potentiaalisista asiakasryhmistä, joille OTSO voi tarjota kattavaa metsäpalvelupakettia puukauppoineen. OTSolla on vahva markkinointiosaaminen ja hyvin kohdennetuilla myyntikampanjoilla on hyvä lähteä tavoittelemaan tätä asiakasryhmää.

Kilpailu on positiivinen asia ja uusille toimijoille, kuten OTSOLle löytynee oma paikkansa puukauppamarkkinoilla. Ensimmäisinä vuosina OTSOssa tarvitaan suuria panostuksia henkilöstön koulutukseen, ohjelmiston kehitykseen sekä markkinointiin. Markkinointiin on satsattava, koska ilman sitä puukauppapalveluiden myynti metsänomistajille jää liian pieneksi. Puukaupalle asetettuja tavoitteita on nostettava, kun toiminta saadaan kannattavaksi.

Nyt metsä-alan lakiuudistusten myötä markkinoilla tapahtuu enemmän kuin pitkään aikaan ja OTSON on näyttävä niin metsänomistajien, kuin alan muiden toimijoiden suuntaan. Tämä tarkoittaa aktiivista markkinointia ja näkymistä esimerkiksi alan tapahtumissa ja paikallismediassa. Onnistunut markkinointi maksaa itsensä nopeasti takaisin.

Maa- ja metsätalousministeriön tilaamassa selvityksessä todetaan, että OTSON suurin haaste on elinkelpoisen yhtiön perustaminen. Toistaiseksi sen palveluiden kysyntä on riippuvainen Kemera-tuista ja uusien palveluiden markkinat, kuten puukauppa, ovat erittäin kilpailtuja. Selvityksen lopputulos on kuitenkin seuraava: ”Otso Metsäpalveluilla on edellytyksiä menestyä vapailla markkinoilla, mikäli se kykenee kehittämään sel-

laisen palvelukonseptin, jolla pystyy kovassa kilpailutilanteessa ja muutosmyllerryksessä hankkimaan tarpeeksi jatkuvia asiakassuhteita itselleen.” (KPMG Oy 2014.)

3 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kehittämistyön päätarkoitus oli etsiä kehittämiskohteita OTSON puukauppapalveluiden myyntiin liittyen. Koska puukauppa on uusi työlaaji yrityksen palveluvalikoimassa, OTSOssa koettiin tärkeäksi selvittää työntekijöiden näkemyksiä puukaupasta. Tästä syystä metsäpalveluesimiehille päädyttiin toteuttamaan puukauppakysely osana kehittämistyötä.

Puukauppakyselyssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka aineistona toimivat OTSON puukauppaa tekevien työntekijöiden vastaukset. Menetelmä valikoitui tutkimusongelmien ja käytännön syiden, kuten tiedonkeruu mahdollisuuksien mukaan. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään, kun kysyttävät asiat ovat tiedossa ja halutaan mitata asian esiintymistä perusjoukossa. Tulokset esitetään kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä arvoina. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellisia ovat kysymysten muotoilu ja otannan edustavuus. Tulokset saadaan otannan perusteella, jolloin niihin saattaa sisältyä satunnaisvaihtelun aiheuttamaa virhettä ja tämä keskivirhe kasvaa, kun otos pienenee. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta sitä ei voida käyttää selvittämään riittävästi asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 7.)

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä olisi kyselystä saatu tarkempia vastauksia, mutta vastaukset eivät olisi edustaneet koko puukauppahenkilöstöä tarpeeksi hyvin. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuikin yleensä pieneen tutkittavien määrään, jonka vuoksi se ei olisi soveltunut tähän kyselyyn. Mikäli vastaajat olisi valikoitu, olisi tulosten luotettavuus ja yleistettävyys kärsinyt. Jos samat asiat haluttaisiin kysyä pieneltä valikoidulta joukolta, se onnistuisi ilman kyselyäkin. Ongelmaksi olisi voinut muodostua myös halukkaiden haastateltavien löytäminen.

OTSOssa on aiemmin toteutettu muutamia kyselyitä, aiheina mm. tasa-arvo, yhtiöittäminen ja Otson palvelut. Näistä viimeisen teki harjoittelija gradutyönään. Aiemmat kyselyt eivät vaikuttaneet tämän kyselyn toteutukseen, sillä ne eivät olleet enää saatavilla. Vastaavanlaisia kyselyjä ei löytynyt muilta organisaatioilta, sillä suurin osa puukauppa-

kyselyistä on suunnattu joko asiakkaille tai jos niitä on tehty organisaation sisällä, ne ovat salaisia.

3.2 Aineisto ja tutkimuksen toteutus

Helmikuussa 2015 toteutettiin OTSON aluepäälliköiden toiveesta puukauppakysely puukauppaa tekeville metsäpalveluesimiehille. Kyselystä saatujen tietojen avulla on tarkoitus parantaa metsäpalveluesimiesten puukaupantekovalmiutta ja lisätä tehtyjen puukauppojen määrää koko OTSOssa. Kyselyssä kartoitettiin mm. metsäpalveluesimiesten suhtautumista puukaupan tekoon, mahdollisia koulutustarpeita, haasteita sekä motivointikeinoja. Vastaavaa kyselyä ei ole aiemmin tehty OTSOssa.

Metsäpalveluesimiehille lähetettiin sähköpostitse saateviesti, joka sisälsi linkin kyselyyn sekä lyhyen esittelyn kyselystä. Kyselylomake tehtiin Webropol -ohjelmalla ja vastausaika kyselyyn oli viikko. Kysely lähetettiin kaikille 134 metsäpalveluesimiehelle ja vastauksia saatiin 65 kappaletta vastausprosentin ollessa 48,5 %.

Kysely haluttiin kohdistaa kaikille OTSON metsäpalveluesimiehille, sillä jokaisen heistä toivotaan jatkossa myyvän puukauppapalveluita. Kyselyssä haluttiin myös korostaa vastaajan anonymiteettiä, joten vastaajista ei kerätty lainkaan taustatietoja. Näin vastaukset ovat mahdollisimman rehellisiä ja luotettavia. Puukauppaa tehdään koko yrityksen toimialueella, joten puukauppaan liittyvät mielipiteet haluttiin kerätä valtakunnallisesti. Jokainen metsäpalveluesimies pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran, sillä kyselysivulle jäi jälki tietokoneen ip-osoitteesta. Kysely on laadittu yhteistyössä puukauppa-asiantuntija Hannu Klemetin kanssa, lisäksi markkinointipäällikkö Seija Rantonen ja assistentti Sinikka Ratilainen avustivat kysymysten muotoilussa.

3.3 Kyselyn rakenne

Kyselyssä oli yhteensä 13 kysymystä, joista kahdeksan oli samaa—eri mieltä väittämiä. Lisäksi kyselyssä oli kaksi kyllä—ei, kaksi monivalintakysymystä ja yksi avoin kysymys. Osassa kysymyksistä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin esitetyt väitteet pitivät paikkaansa asteikolla 1–5 (1=Täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä). Ky-

selyn rakenteen oli tarkoitus olla mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. OTSON henkilöstölle on tullut viime kuukausina paljon erilaisia kyselyitä ja siitä on tullut jonkin verran myös negatiivista palautetta. Kyselyiden on koettu vievän aikaa muulta työnteolta, joten tavoitteena oli että tähän kyselyyn voi vastata muutamassa minuutissa. Kyselyn ulkoasun oli myös viestittävä sitä, että se on nopea täyttää. Lyhyt kysely todennäköisesti tuotti hyvän vastausprosentin nopeassa aikataulussa. Kyselyn tuloksia on myös helppo tulkita ja seuranta kehittää jatkossa, mikäli sille on tarvetta.

OTSON puukaupan lyhyestä historiasta johtuen kyselyyn haluttiin valita hyvin perustavanlaatuisia kysymyksiä. Tarkoitus oli selvittää muun muassa puukaupan osaamiseen ja mielekkyyteen liittyviä asioita. Lisäksi koettiin tärkeäksi selvittää metsäpalveluesimiesten tyytyväisyyttä saamaansa tukeen ja ohjeistukseen, sillä näistä asioista työntekijöiden voi olla vaikeaa antaa suoraa palautetta. Osa kysymyksistä johdettiin asioista, joissa tiedettiin olevan ongelmia. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää erilaisten näkemysten tukena ja esiin nousseisiin epäkohtiin voidaan jatkossa puuttua helpommin.

Monivalintakysymyksissä tiedusteltiin tarvetta lisäkoulutukselle: jotta kaikki koulutus- tarpeet tulisivat esiin, sai vastaaja halutessaan valita useamman vaihtoehdon. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Lisäksi kysymykseen oli mahdollisuus antaa avoin vastaus. Toinen monivalintakysymys käsitteli puukaupan teon motivointia, vastaajat saivat valita tässäkin halutessaan useamman vaihtoehdon, tai jättää avoimen vastauksen.

Avoimet kysymykset antavat paljon vastauksia, mutta ne ovat hyvin työläitä purkaa. Niistä on myös paljon haastavampi tehdä suoria johtopäätöksiä, kuin muista kysymystyypeistä. Tästä syystä useampi avoin kysymys ei olisi ollut perusteltua tässä kyselyssä.

Kysymysten ja vastausvaihtojen asetteluun aiheutti omat haasteensa Webropol - ohjelma, jolla kysely toteutettiin. Vastausvaihtoehdot olisi pitänyt asetella hieman eritavalla, jotta ne olisi ollut helpompi purkaa sanallisesti tuloksiin. Vastausvaihtoehtojen suunnittelussa lähdettiin liikkeelle siitä, että ne sopivat kysymyksen asetteluun. Jälkikäteen ajatellen olisi ollut hyvä miettiä tässä vaiheessa myös kysymysten purkua.

Kyselyn väitteet pyrittiin asettamaan toimeksiantajan toiveesta positiivisiksi. Sen sijaan, että olisi kysytty ovatko puukaupalle asetetut tavoitteet vastaajan mielestä epärealistisia, kysyttiin ovatko ne realistisia. Tällä ei pyritty ohjailemaan vastauksia, mutta negatiivi-

sesti asetetut kysymykset luovat helposti mielikuvan, että kyselyn tekijä olettaa asioihin suhtauduttavan negatiivisesti.

3.4 Tulosten hyödyntäminen

Puukauppakyselyn tuloksia voidaan pitää melko luotettavina: mikäli kysely toistettaisiin heti uudelleen, olisivat tulokset todennäköisesti hyvin lähellä toisiaan. Webropol -ohjelma on laskenut automaattisesti kyselyn tulokset, eli laskuvirheiden mahdollisuus on erittäin pieni. Hyvä vastausprosentti puoltaa kyselyn tulosten luotettavuutta, mutta on toki mahdollista, että vastaamatta jättäneet ovat eri mieltä kuin vastanneet. Kyselyn tulokset ovat myös hyvin selkeitä, joten niistä tehdyt johtopäätökset on helposti perusteltavissa. Vastauksissa voi kuitenkin ilmetä satunnaisia virheitä, johtuen esimerkiksi siitä, että eri vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavoilla tai kaikki vastaajat eivät muista vastausta oikein. Tämä ongelma voi tulla vastaan lähinnä menneitä tapahtumia koskevissa kysymyksissä. Satunnaiset virheet heikentävät tulosten luotettavuutta.

Kyselyn tulokset ovat viisi vuotta salaisia, sillä ne pitävät sisällään luottamuksellista tietoa. Kyselyn tuloksista voidaan vetää kuitenkin seuraavia johtopäätöksiä:

Positiivinen yllätys kyselyssä oli vastaajien myönteinen suhtautuminen puukauppaan työalajina ja usko asetettuihin tavoitteisiin. Jatkossa tukea puukaupan tekoon tullaan lisäämään ja ohjeistusta kehitetään entistä selkeämmäksi. Enemmistö vastaajista toivoi lisäkoulutusta ja sitä tullaan myös järjestämään. Eniten koulutusta toivottiin uuden puukauppaohjelmiston käyttöön, vähiten puolestaan palveluiden myyntiin. Lähes kaikissa puukaupan toimintoihin liittyvissä asioissa ilmeni kuitenkin tarvetta lisäkoulutukselle. Suurimpina haasteina puukaupan teolle nähtiin muun muassa OTSON tunnettavuus ja puun huono kysyntä tällä hetkellä. Kyselyssä ilmenneet kehityskohteet ovat pääsääntöisesti toteuttamiskelpoisia. Useimmat niistä eivät vaadi myöskään suuria taloudellisia investointeja, kuten esimerkiksi henkilöstön roolien selkeyttäminen.

Kaiken kaikkiaan kyselystä saatiin paljon irti hyödyllistä tietoa, jota voidaan käyttää mm. tämän kevään organisaation uudelleen järjestelyissä puukaupan osalta. Esimerkiksi kyselyyn vastanneiden toiveet puukaupan työnjaon selkeyttämisestä tulee toteutumaan

uusien puukauppavastaavien myötä. Vastauksia hyödynnetään myös OTSON tulevien koulutusten suunnittelussa ja myös kyselyssä esiin nousseisiin epäkohtiin kiinnitetään enemmän huomiota kuluvana vuonna.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Puukauppalalveluiden kehittämistyön tuloksena syntyi kehittämisraportti puukauppa-asiantuntijan käyttöön, puukauppakysely OTSON metsäpalveluesimiehille, esitys kyselyn tuloksista sekä puukaupan myyntikansio OTSON Intranetin sivuille. Myyntikansio pitää sisällään kaikki ajantasaiset puukauppaan liittyvät ohjeet ja sopimukset. Lisäksi kehitystyöhön liittyen tehtiin erilaisia laskentamalleja puukauppaan. Yksi tällainen oli resurssilaskentatyökalu, jolla voidaan arvioida puukauppaan tarvittavia henkilöresursseja haluttuun tulostavoitteeseen pääsemiseksi eli kuinka monta henkilötyövuotta kukin alue tai tiimi tarvitsee puukaupan tekemiseen. Tätä resurssityökalua hyödynnetään parhaillaan käynnissä olevassa organisaatiouudistuksessa.

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena OTSON puukauppaan nähdään markkinoinnin lisääminen. Lisäämällä OTSON puukauppalalveluiden näkyvyyttä vaikutetaan yhteen suurimmista haasteista: tunnettavuuteen. Tunnettavuus ja markkinointi liittyvät vahvasti moniin puukaupan haasteisiin ja tämä nousi esiin myös OTSON metsäpalveluesimiehille suunnatun kyselyn tuloksissa. Markkinoinnin tarkka kohdistaminen on myös suositeltavaa, jotta markkinoinnille saadaan mahdollisimman hyvä kate.

OTSOLle potentiaalisina puukauppa-asiakkaina voidaan nähdä erilaiset yhteisöt, kuten kunnat, yhteismetsät ja seurakunnat. Yksityismetsänomistajista mahdollisia asiakkaita voisivat olla mm. etämetsänomistajat jotka arvostavat helppoa asiointia ja asioiden tehokasta hoitamista. Myös uudet metsänomistajat sopivat hyvin OTSOLle asiakkaiksi, sillä he kilpailuttavat palvelut ilman vanhojen toimintatapojen, esimerkiksi mhy:n valtakirjakauppojen, mukanaan tuomaa tottumusta. Myös mhy:stä eroavat metsänomistajat ovat avoimia uusille yhteistyökumppaneille ja tätä OTSON kannattaa hyödyntää.

Jatkossa OTSON tulee myös hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita työtehtävien jaossa. Puukaupan osaajien tulisi voida keskittyä vain puukauppalalveluiden myyntiin, jotta toiminta saadaan kunnolla käyntiin. Näin työhön saadaan syntymään rutiini ja samalla toiminta tehostuu ja yhdenmukaistuu. Parhaaseen tulokseen päästään, kun joka tiimistä löytyy puukaupan asiantuntija. Kyselyn tulosten mukaan puukaupparoolien keskittäminen oli monen vastaajan toiveena, samoin kuin toimenku-

vien selkeytys. Tämä toimintamalli tulee todennäköisesti toteutumaan lähiaikoina OTSO:n organisaatiouudistuksen seurauksena.

Kehitystarpeena nähdään myös henkilöstön lisäkoulutus puukauppaan liittyen ja tähän ilmeni myös puukauppakyselyn tuloksissa selkeä tarve. Kyselyn tulosten perusteella tullaankin järjestämään koulutuksia henkilöstölle kuluvana vuonna. Todennäköisesti on aiheellista järjestää useampi koulutus eri aiheista ja osa näistä koulutuksista voisi olla jopa kaikille metsäpalveluesimiehille suunnattuja.

Puukauppapalveluiden myynnin kehittämistä saisi tehtyä todella laajan tutkimuksen, mutta toiminnan ollessa alkuvaiheessa, oli aiheellista keskittyä vain konkreettisimpiin kehitysehdotuksiin. Kehittämistyö tulee olemaan OTSOssa jatkuvaa, sillä vain jatkuva kehitys mahdollistaa kilpailussa mukana pysymisen. Tässä työssä pyrittiin tutkimaan tällä hetkellä ajankohtaisimpia asioita, jotka vaikuttavat puukauppapalveluiden myyntiin. Koska OTSOssa eletään parhaillaan suurta muutosvaihetta, ovat monet tutkittavat asiat edenneet jo tämän työn kirjoittamisen aikana.

Puukauppapalveluiden myynnin kehittämistyötä ja tutkimusta on aiheellista tehdä jatkossakin. Kehitystyö tapahtuu tietysti pitkälti OTSOlla puukaupan vastuuhenkilöiden toimesta. Mikäli aihetta haluttaisiin jatkossa tutkia lisää, tulisi aihe rajata selkeämmäksi. Näin laaja aiheen käsittely on vain pintaraapaisu, jonka perusteella mitään kovin yllättäviä tuloksia ja spekulatioita on vaikeaa saada aikaan.

Jatkossa hyviä tutkimusaiheita olisivat esimerkiksi puukauppapalveluiden myynnin tehokkuus ja siihen vaikuttavat asiat. Tätä voitaisiin tutkia vertailemalla eri myyntikanavia ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi voisi tutkia sitä, mitä parhaiten puukauppapalveluita myyvät henkilöt tekevät eritavalla muihin nähden. Tämän tyyppinen tutkimus olisi paras toteuttaa OTSOssa sisäisesti, jolloin myös tulokset säilyisivät yrityksen sisällä, eikä tiedon luottamuksellisuudesta tulisi ongelmaa.

Vaikka työn laaja aihe oli haastava, oli sen tekeminen erittäin kiinnostavaa. OTSO on hyvin poikkeuksellisessa ja haastavassa tilanteessa alan muihin toimijoihin nähden ja on ollut kiinnostavaa päästä seuraamaan puukauppapalveluiden kehittymistä alusta asti. Vaikka työn aiheen olisi voinut rajata paremmin, voidaan työn tuloksiin olla tyytyväisiä

ja toivon niistä toivotaan olevan apua toimeksiantajalle. On ollut mukava huomata, että työ on herättänyt kiinnostusta OTSolla ja sen tuloksia aiotaan hyödyntää käytännössä.

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Luettu 10.6.2015.

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Kauppinen, P. 2014. UPM:n puunhankinnan rakenne ja puuntuonti-luento. UPM. 1.12.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Klemetti, H. 2015. OTSO:n puukauppa. Sähköposti keskustelu. 23.4.2015.

KPMG Oy. 2014. Metsätalouden edistämisorganisaatioiden arviointi. Toimeksiantaja MMM.16.5.2014..http://www.mmm.fi/attachments/metsat/metsaneuvostontyoryhmat/8Piy7y53V/FINAL_Raportti_Arviointi_Metsatalouden_edistamisorganisaatiot.pdf

Luke, 2015. Puukauppa kävi keskimääräistä vilkkaampana vuonna 2014. 22.1.2015. Luettu 7.4.2015. <http://www.metla.fi/metinfo/tilasto/puukauppa/2014/12/>

Metla. 2011a. Suomalainen metsänomistaja 2010-tutkimus. Luettu 2.2.2015. <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2011/mwp208.pdf>

Metla. 2011b. Metsänomistajien näkemykset metsänkäsittelymenetelmien monipuolistamisesta. Luettu 16.4.2015. <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2011/mwp203.pdf>

Metsä Group. 2015. Vuosikatsaus 2014. Luettu 8.4.2015. http://www.metsagroup.fi/Taloustietoa/Documents/Vuosikertomukset/Metsa%CC%88_Group_Vuosikatsaus_2014.pdf

Metsäkustannus. 2013. Uuden metsänomistajan tietopaketti. Luettu 1.4.2015. <http://www.metsalehti.fi/Kirjat/Uuden-metsanomistajan-kirja/>

Metsälehti. 2014. Otson yhtiöittäminen jäihin. Luettu 16.2.2015. <http://www.metsalehti.fi/Metsalehti/Metsauutiset/2014/12/Otson-yhtioittaminen-jaihin/>

Metsätalouden tuet. 2014. Metsäkeskus. Luettu 20.3.2015. <http://www.metsakeskus.fi/metsatalouden-tuet#.VQkt3I6sWSo>

Metsäteho Oy. 2010. Metsätehon korjuun suunnittelun opas. Luettu 9.4.2015. http://www.puuhuolto.fi/korjuun_suunnittelu/start.html?page_id=johdanto_3

Metsäteollisuus ry. 2015. Puun ostomäärät yksityismetsistä. 7.04.2015. Luettu 9.4.2015. <http://www.metsateollisuus.fi/tilastot/40-Puukauppa>

Mhy. 2014. Tärkeää tietoa metsänomistajille. Luettu 13.1.2015. http://www.mhy.fi/sites/default/files/toimihenkilosivut/tarkeaa_tietoa_metsanomistajalle-infolehti.pdf

MMM. 2014a. Uusi metsälaki voimaan vuoden 2014 alusta. 2.1.2014. Luettu 20.4.2015. http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/metsat/hankkeet_tyoryhmat/Metsalaki.html

- MMM. 2014b. Suomen Metsäkeskus ja metsätalouden kehittämiskeskus Tapio. 18.2.2014. Luettu 30.10.2014. http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/metsat/hankkeet_tyoryhmat/smk_tapio.html
- MMM. 2014c. Laki metsänhoitoyhdistyksistä muuttuu. 12.12.2014. Luettu 13.1.2015 http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/metsat/hankkeet_tyoryhmat/metsanhoitoyhdistyslaki.html
- MMM. 2015. Hakkuutähteistä ja metsäteollisuuden sivutuotteista saadaan energiaa. 15.4.2015. Luettu 24.4.2015. http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/metsat/ilmas-to_energia/puun_energiakaytto.html
- Mulari, R. 2013. Uusi metsälaki tarjoaa vapautta ja vastuuta. 26.11.2013. Luettu 16.4.2015. <http://metsaan-lehti.fi/fi/artikkeli/uusi-metsalaki-tarjoaa-vapautta-ja-vastuuta>
- Mäntyranta, H. 2015. Uudella metsälailla on yllättäviäkin vaikutuksia. 13.3.2015. Luettu 20.4.2015. <http://www.smy.fi/artikkeli/uudella-metsalailla-on-yllattaviakin-vaikutuksia/>
- OTSO. 2014a. Yritys. Luettu 30.10.2014. <http://www.otso.fi/Yritys.aspx>
- OTSO. 2014b. Pystykauppa. Luettu 13.4.2015. <http://www.otso.fi/Metsäpalvelut/Puukauppa/Pystykauppa.aspx>
- OTSO. 2014c. Hankintakauppa. Luettu 13.4.2015. <http://www.otso.fi/Mets%C3%A4palvelut/Puukauppa/Hankintapalvelu.aspx>
- Pasanen, R. 2014. Metsänhoitoyhdistyksissä ennakoidaan jäsenkatoa. 30.12.2014. Luettu 8.1.2015. <http://www.kainuunsanomat.fi/kainuunsanomat/kotimaa/metsanhoitoyhdistyksissa-ennakoidaan-jasenkatoa/>
- Puukauppa hidastui loppuvuonna. 2015. Etelä-Suomen Sanomat 13.1.2015. Luettu 7.4.2015. <http://www.ess.fi/uutiset/talous/2015/01/13/puukauppa-hidastui-loppuvuonna>
- Raittinen, L. 2014. Operatiivinen suunnittelu-luento. Stora Enso. 5.11.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Rantonen, S. 2014. OTSO:n yhtiöittämiseen lisää aikaa. OTSO:n Intranet.
- Tekniikka & Talous. 2015. Suomen suurin metsäteollisuusinvestointi - Äänekoski saa Metsä Groupin sellutehtaan. 21.4.2015. Luettu 24.4.2015. <http://www.tekniikkatalous.fi/metsa/suomen+suurin+metsateollisuusinvestointi++aane koski+saa+metsa+groupin+sellutehtaan/a1059350>
- Tilli, T & Rämö, A-K. 2006. Puukauppojen tuleva kehitys. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita. Helsinki. 2006. Luettu 24.4.2015. http://ptt.fi/dokumentit/tp83_1309060859.pdf
- Tornator. 2015. Tornator Oyj. Luettu 15.4.2015. <http://www.tornator.fi/fi/tornator/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Loppuraportti: Puumarkkinoiden toimintaa koskeva selvitys. 10.11.2009. Luettu 15.3.2015.

http://www.tem.fi/files/25290/Puumarkkinaselvitys_loppuraportti_101109.pdf

UPM. 2015a. Year of Progress-vuosikertomus 2014. 3.3.2015. Luettu 16.4.2015.
<http://user-fudicvo.cld.bz/UPM-vuosikertomus-2014#24-25>

UPM. 2015b. Kemera-laki uudistuu -keskeiset muutokset. 7.4.2015. Luettu 17.4.2015.
<https://www.metsamaailma.fi/fi/News/Sivut/Kemera-laki-uudistuu-%E2%80%93-keskeiset-muutokset.aspx>

Yli-Talo, E (toim.) 2013. Metsätilastollinen vuosikirja 2013. Metla. Sastamala. Luettu 1.1.2015. http://www.metla.fi/metinfo/tilasto/julkaisut/vsk/2013/vsk13_nimio.pdf