



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ensiharvennus avaimet käteen - palveluna

Uuden palvelun palvelumuotoilu ja tarvekar-
toitus

Mervi Varis

Opinnäytetyö, syyskuu 2023

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
syyskuu 2023
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Mervi Varis

Nimeke

Ensiharvennus avaimet käteen -palveluna – Uuden palvelun palvelumuotoilu ja tarvekartoitus

Toimeksiantaja
Enon Metsäpalvelu Oy

Tiivistelmä

Palvelujen kehittäminen on tärkeää yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta. Viimeisen reilun vuosikymmenen aikana palvelumuotoilun merkitys palvelujen kehittämisessä sekä uusien palvelujen suunnittelussa on kasvanut.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen eri osaan: kehittämistehtävään eli uuden palvelun palvelumuotoiluun ja tarvekartoitukseen. Tarvekartoituksessa tutkittiin metsänomistajien kiinnostusta palveluun, jossa metsän ensiharvennus toteutettaisiin pienemmillä, alle 10 tonnin painoisilla, koneilla. Palvelu haluttiin toteuttaa avaimet käteen -periaatteella, jossa palveluntarjoaja suorittaisi myös hankintasopimukset ja metsänkäyttöilmoitukset. Määrällisen tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Joensuun ja Kontiolahden alueen metsänomistajat, jotka muodostavat palveluntarjoajan toimialueella potentiaalisen asiakaskunnan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi asiakkaan palvelupolun ja palvelun johtamisen kuvaukset palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä. Molemmat kuvaukset ovat muokattavissa käytettäväksi palveluntarjoajan olemassa olevien tai suunnitteilla olevien palvelujen kuvaukseen. Tarvekartoituksen perusteella on nähtävissä, että esitetylle palvelulle on kysyntää metsänomistajien keskuudessa.

Kieli
suomi

Sivuja 51
Liitteet 3
Liitesivumäärä 6

Asiasanat

palvelumuotoilu, palvelun johtaminen, tarvekartoitus, hankintahakkuu, ensiharvennus



THESIS
September 2023
Master of Business Administration

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Mervi Varis

Title
The First Thinning as a Turn-key Service – Service Design and Needs Analysis for a New Service

Commissioned by
Enon Metsäpalvelu Oy

Abstract

The development of services is important for the successful operation of the company. Over the past decade, the importance of service design in the services development and in the creation of new services has grown.

The thesis is divided into two parts: the development task, that is the service design of the new service and the needs analysis. In the needs analysis the task was to identify the interest of forest owners in a service where the first thinning of the forest would be carried out with smaller machines weighing less than 10 tons. The service would be provided as a turnkey-solution, where the service provider would complete procurement contracts and forest use notifications for the customer. The target group of the quantitative research consisted of the forest owners in the Joensuu and Kontiolahti area, who form a potential customer base for the service provider's business.

The thesis resulted in a description of the customer's service path and that of service management by utilizing the methods of service design. Both documents can be edited and used for the to describe of the service provider's existing or planned services. The needs analysis indicated that there is a demand for the presented service among forest owners.

Language
Finnish

Pages 51
Appendices 3
Pages of Appendices 6

Keywords
service design, service management, demand survey, logging by the owner, first thinning

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Palvelumuotoilu.....	8
2.1	Palvelun määritelmä	8
2.2	Palvelumuotoilun perusteet.....	10
2.3	Palvelumuotoilun hyödyt.....	11
2.4	Uuden palvelun palvelumuotoilu	12
3	Palvelujen johtaminen.....	16
4	Tarvekartoituksen toteutus.....	24
4.1	Määrällinen tutkimus.....	24
4.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä.....	25
4.3	Kyselyn kohderyhmä	27
4.4	Kyselyn toteutus	27
5	Kehittämistehtävän tulokset	30
5.1	Uuden palvelun kuvaus	30
5.2	Palvelun johtamisen kuvaus	34
6	Tarvekartoituksen tulokset.....	37
6.1	Kyselyn lähtökohdat ja taustatiedot	37
6.2	Kiinnostus palvelun käyttöön ja palveluntuottajan tuttuuden vaikutus.....	38
6.3	Pienen kaluston, hinnan ja työn laadun vaikutus	39
6.4	Lisäarvoa tuottavat palvelut	42
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	43
7.1	Kehittämistehtävä	43
7.1.1	Uuden palvelun kuvaus	43
7.1.2	Palvelun johtaminen	44
7.2	Tarvekartoitus.....	45
7.3	Yhteenveto.....	46
7.4	Arviointia opinnäytetyöprosessista.....	48
	Lähteet.....	50

Liitteet

- Liite 1 Saate kyselylomakkeeseen
- Liite 2 Muistutusviesti
- Liite 3 Tarvekartoitus ensiharvennukselle hankintatyönä

1 Johdanto

Työelämälähtöisissä tutkimuksissa on omasta mielenkiinnosta nouseviin tutkimuksiin nähden hyvin erilaiset lähtökohdat. Työelämän tutkimusaiheiden tulee nousta sen omista mielenkiinnoista, koska tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön hyötyjä kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan. Työelämän tutkimustoimintaa ohjaa aina toimeksiantajan lähtökohdat ja toimeksiantajan tutkimusideat, jotka ovat usein laajahkoja kuvauksia siitä mitä tutkimuksella halutaan saada tietoon. (Vilkkä 2021, 58–59.)

Opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää metsänomistajien kiinnostusta palveluun, jossa metsän ensiharvennus toteutettaisiin koneellisesti pienemmillä, alle 10 tonnin painoisilla, koneilla. Toteutustapana palvelulle on joko perinteisempi hakkuu tai niin sanottu avaimet käteen -palvelu, jossa palveluntarjoaja suorittaisi myös hankintasopimukset ja metsänkäyttöilmoitukset.

Ensiharvennuksella tarkoitetaan kohteessa tehtävää ensimmäistä hakkuuta, jonka tuotoksena syntyy myös myyntikelpoista puutavaraa. Ensiharvennuksen ajankohta on tyypillisesti silloin, kun puuston valtapituus on 12–16 metriä. Ensiharvennuksen tarpeen näkee myös puuston latvuksesta, sillä liian tiheässä kasvavan puuston kasvutahti hidastuu. Tämä näyttäytyy latvan osuuden pieneneemisellä suhteessa puuston runkoon. Koivulla elävän latvan osuuden, suhteessa runkoon, tulisi olla vähintään 50 %, männyllä ja kuusella 40 %. (Metsänhoitoyhdistys 2023.)

Yksityismetsien puukaupoissa on käytössä kolmea kauppatapaa: pystykauppa ja hankintakauppa sekä käteiskauppa. Näistä kauppatavoista pystykauppa on ollut yleisin tapa myydä puuta. Luonnonvarakeskuksen (2022) laatiman tilaston mukaan vuoden 2021 aikana tehdystä teollisuuspuun kaupasta 88 prosenttia tehtiin pystykauppana ja 12 prosenttia hankintakauppana.

Pystykaupassa hakkuuoikeudet rajattuun alueeseen siirtyvät metsän ostajalle metsänomistajan luovuttamana. Ostaja tekee hakkuusopimuksessa määritellyt korjuutoimenpiteet sekä on vastuussa tehtävän puunkorjuun aikana syntyvistä kustannuksista sekä puunkorjuun laadusta. Pystykaupassa hakkuusopimukseen kirjatut puumäärät ovat vain arvioita. Hakkuusopimukseen kirjataan myyjä- ja kiinteistötiedot, määritellyt hakattavat alueet sekä hakkuun suoritustapa. Sopimukseen kirjataan lisäksi arviot puutavaralajimäärästä yksikköhintoineen, joista muodostuu arvioitu kauppasumma. Pystykaupasta maksettavaa rahasummaa kutsutaan kantorahaksi. Korjuuajasta sekä mahdollisista ennakkomaksuista sovitaan erikseen kauppakohtaisesti. (UPM Metsä 2023.)

Puukauppa, jossa myyjä sitoutuu toimittamaan sovitut puutavaramäärät ja -lajit sovittuna aikana luovutuspaikkaan, kutsutaan hankintakaupaksi. Hankintatyöllä tarkoitetaan puutavaran valmistus- ja kuljetustyötä, joka tehdään käteis- tai hankintakaupan yhteydessä ja sen tekijänä voi olla joko metsänomistaja, metsään hallintaoikeuden omaava henkilö, metsänomistajan puoliso, kotona asuva yli 14-vuotias metsänomistajan lapsi, kuolinpesä tai verotusyhtymän osakkaat perheenjäsenineen. (Verohallinto 2022.)

Käteiskauppa soveltuu ennalta suunnittele mattomien hakkuiden tuottamien puuerien myyntiin, esimerkiksi tuulenskaadot tai rakentamisen yhteydessä poistetut puut. Käteiskaupassa puut voi myydä vaivattomasti yhdellä kertaa eri puutavaralajeista kertyneet puutavaralajit. (UPM Metsä 2023.)

Yksittäisten tavaroiden ja palveluiden merkitys tulee vähenemään, sillä kuluttajat eivät enää osta vain tavaroita tai palveluita. He etsivät ja ostavat elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Vastatakseen tähän, täytyy yritysten ryhtyä tarjoamaan entistä enemmän kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin. Palvelut tarjoavat yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelut auttavat yritystä erottumaan kilpailijoistaan ja sitouttamaan asiakkaitaan, sillä palvelussuhteita ei voi kopioida. Yritys voi löytää uusia markkinoita palveluiden avulla sekä uusia toimintamalleja sekä asiakkaiden että kilpailijoiden kanssa. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Enon Metsäpalvelu Oy on toiminut toimialalla yli 50 vuotta ja nykyisen yrittäjän johtamana noin 20 vuotta. Yrityksellä on vakiintunut asema toimialueellaan, joka kattaa pääasiallisesti Joensuun kaupungin alueen. Yrityksellä on vahva osaaminen ydinpalvelun eli harvennus- ja avohakkuiden toteuttamisesta. Nykyisessä palvelurakenteessa lähes kaikki urakat tulevat yritykselle pystykaupan tuotoksena. Pystykaupassa metsänomistaja asioi metsäasiantuntijan kanssa ja tämä tekee hakattavasta alueesta leimikkopaketin, joka käsittää muun muassa hakattavan alueen kartat. Tämän jälkeen metsäasiantuntija siirtää leimikkopaketin (jäljempänä urakka) Joen Metsä Oy:lle, jonka osakasyrityksenä Enon Metsäpalvelu Oy on.

Joen Metsä Oy:n työnjohtaja siirtää urakan ketjuun puun ostaneen metsäyhtiön tekemän urakan määrittämisen mukaisesti eli onko kyseessä kevät- vai talvihakkuu sekä millainen hakattava puusto on. Kullekin Joen Metsä Oy:n alla toimivalle yritykselle on määritelty yrityskohtainen kuukausitoimitusmäärä, jonka puitteissa työnjohtaja jakaa urakat yrityksille. Urakan saatuaan Enon Metsäpalvelu Oy suorittaa hakkuutyön saadun tilauksen mukaisesti ja saa urakasta maksun puun ostaneelta metsäyhtiöltä eli urakanantajalta. Joen Metsä Oy:n pääurakanantajana toimii Stora Enso Oyj.

Nykyisellä vakiintuneella toimintamallilla yrityksen pääasiallinen tulonlähde on Joen Metsä Oy:n pääurakanantaja Stora Enso Oyj. Yrittäjällä on ollut suunnitteilla laajentaa yrityksen palvelutuotantoa ja kohdentaa palvelua myös suoraan metsänomistajille, mutta tämä vaatii investointia konekantaan.

Opinnäytetyö on kaksiosainen ja se jakautuu määrällisen tutkimuksen metodein toteutettavaan tarvekartoitukseen sekä kehittämistehtävänä toteutettavan uuden palvelun ja sen johtamisprosessin palvelumuotoiluun. Opinnäytetyön tutkimusosan tavoitteena on kartoittaa yritykselle suunnitelmassa olevan uuden palvelun tarvetta sekä potentiaalista asiakaskuntaa, jonka kautta voidaan määrittellä, onko palvelulle tarpeeksi potentiaalista ostovoimaa. Kehittämistehtävän tavoitteena on myös kuvata palvelu ja sen johtamisen prosessi palvelumuotoilun keinoin.

2 Palvelumuotoilu

2.1 Palvelun määritelmä

Luonnonvarojen tuhlaaminen on seikka, johon ihmiskunnalla ei ole enää varaa. Palvelut ovat ekologisia. Tämän hyödyn lisäksi palvelujen monipuolistuminen sekä palvelut itsessään luovat mielenkiintoisia mahdollisuuksia palveluiden tuottajille ja kehittäjille. Palvelut ovat tavaroihin verrattuna, ekologisia, kuluttajalle hyödyllisiä sekä liiketoimintaa, joka muodostaa tuottajalle hyvän katteen. Palvelut, jotka vastaavat kuluttajien todellisiin tarpeisiin, ovat parhaita ja tarkoituksenmukaisempia. Nämä palvelut voidaan myös tuottaa vähällä energialla ja kustannustehokkaasti. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Kuinka palvelu sitten määritellään? Tilastokeskus (2023) määrittelee palveluiden olevan tuotannollisen toiminnan seurausta, jotka muuttavat niitä kuluttavien henkilöiden tai organisaatioiden olosuhteita. Lisäksi ne edistävät tuotteiden ja maksun vaihdantaa. Palvelut eivät kuitenkaan ole erillisiä ja niitä ei voi omistaa. Useimmissa tapauksissa palvelua ja sen tuottamista ei pystytä erottamaan toisistaan. (Tilastokeskus 2023.)

Yksiselitteistä määritelmää on hankala antaa, sillä palvelu on asiana kompleksinen, palvelua ei voi kuluttaa loppuun ja se on aineetonta. Toisin kuin tavarakaupassa, ei tuotteen omistajuus vaihdu palvelussa, palvelua käytetään – ei omisteta, eivätkä ne ole säilyviä. Palvelua on kokemus, prosessi ja toiminta, joka helpottaa asiakkaan elämää ja ratkaisee asiakkaan ongelman. Keskeisimpinä asioina palvelua määriteltäessä nousevatkin juuri prosessi, ongelman ratkaisu, kokemus vastaan omistajuus sekä ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Kirjallisuudessa palvelu kuvataan palvelupaketiksi, joka koostuu niin konkreettista kuin aineettomista palveluista. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen

osaan: ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Lisäpalveluja usein kutsutaan myös liitännäispalveluiksi tai avustaviksi palveluiksi. Lisäpalvelut yksilöivät palvelun ja tekevät siitä kilpailukykyisen. Tämä yksinkertainen sekä realistinen tapa kuvata palvelun luonnetta yleisesti. Palvelu on kuitenkin usein monimutkaisempi kokonaisuus kuin mallin perusteella voisi päätellä. Ydin- ja lisäpalvelujen asettaminen vastakkain ei pääsääntöisesti vastaa asiakkaan käsitystä palvelusta tai sen laadusta. Mallissa jätetään huomiotta toiminnallisen laadun miten-näkökohdat. (Grönroos 2015. 222–223.)

Kun palvelua tarkastelee tuotteena, huomaa sen koostuvan palvelun tuotantoprosessiin ja palvelun lopputulokseen liittyvistä piirteistä. Palvelut ovat toimenpiteistä koostuvia, ajassa tapahtuvia prosesseja, joiden tarkoituksena on pyrkiä löytämään ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja ongelmaan. Palvelun lopputulos on asiakkaan ongelmaan löydetty ratkaisu ja tämän tulisi tuottaa arvoa asiakkaalle. (Koivisto 2016, 43.)

Palveluiden keskiössä on aina asiakas, palveluiden käyttäjä. Ilman palvelua kulluttavaa asiakasta, ei palvelua ole olemassa. Asiakkaan lisäksi on palvelussa läsnä myös asiakaspalvelija ja nämä kaksi tahoa muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Näiden kahden tahon keskinäinen vuorovaikutus on keskeistä palvelukokonaisuuden rakentumisen kannalta. Yritys tarvitseekin asiakasymmärrystä eli yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa elämän ja toiminnan todellisuus sekä heidän todelliset motiivinsa. Asiakasymmärrys on myös asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä ja tiedostamista, mitä tarpeita ja odotuksia asiakkailta on. Yrityksen tulee ymmärtää mistä elementeistä palvelun arvo muodostuu asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Asiakkaan kokemus palvelusta on keskeinen osa palvelun tuotantoa ja se kattaa koko yrityksen tarjooman. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon ja nämä tasot ovat merkitykset, tunteet sekä toiminta. Toiminnan tasolla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, tehokkuutta, monipuolisuutta sekä käytettävyyttä. Jotta palvelulla olisi edes mahdollisuus olla markkinoilla, tulee tämän tason vaatimusten täyttyä (Tuulaniemi 2011, 74.)

Tunnetasolla muodostuu asiakkaalle syntyvistä tuntemuksista ja henkilökohtaisista kokemuksista ja siitä, kuinka miellyttäviä, innostavia, kiinnostavia kokemukset ovat, kokemuksen helppoutta, tunnelmaa, tyyliä sekä kykyä koskettaa aisteja. Kolmantena on merkitystaso, joka pitää sisällään kokemukseen liittyvät mielikuva- ja merkitysulottuvuudet, unelmat, tarinat, lupaukset kulttuurilliset koodit sekä oivallukset palvelukokemuksen henkilökohtaisuudesta, suhde asiakkaan elämäntapaan sekä omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

2.2 Palvelumuotoilun perusteet

Palveluita on suunniteltu koko niiden olemassaolohistorian ajan. Palvelumuotoilu sen sijaan on kohtalaisen uusi osaamisen alue, se on syntynyt vasta 1990-luvun alkupuoliskolla. Palvelualan merkittävä kasvu onkin ollut palvelumuotoilua selkeästi vauhdittava tekijä. Palvelumuotoilu nojaa ja hyödyntää tuotemuotoilusta tuttua kehittämisprosessia: muotoilun ydinosaminen on siirretty tuotteista palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu onkin sekä tekemistä että prosessi. (Tuulaniemi 2011, 63–64.)

Palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen on palvelumuotoilun keskeinen tavoite. Palvelu halutaan kehittää siten, että se vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnalleen asettamia tavoitteita. Palvelumuotoilun päämääränä on kehittää käyttäjän näkökulmasta hyödyllisiä, käytettäviä, johdonmukaisia ja haluttavia palveluja. Lisäksi nämä palvelut ovat palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia, kilpailuetua lisääviä tai muulla tavoin toiminnan vaikuttavuutta lisääviä. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 33.)

Palvelumuotoilussa yhdistyvät konkreettisesti sekä käyttäjän tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Tästä yhdistelmästä muodostetaan toimivat palvelu. Tästä syystä palvelumuotoilu ei suinkaan ole abstraktia asiakkaiden tunteiden ja kokemusten suunnittelua. Itse palvelu pitää sisällään paljon muotoiltavia elementtejä, vaikkakin ne ovat aineettomia. Nämä

osat saadaan näkyville hahmomalleilla ja palvelun visualisoinnilla. (Tuulaniemi 2011, 25.)

2.3 Palvelumuotoilun hyödyt

Liiketoiminnan kehittämisen kannalta, on palvelumuotoilu systemaattinen tapa tuottaa kehitystä. Palvelumuotoilussa yhdistyy useammasta osaamisalasta kumpuava prosessi ja työkalu- sekä menetelmävalikoima. Kehitettävää palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti. Tekijöistä, jotka vaikuttavat muodostetaan kokonaiskuva, joka pidetään mielessä läpi suunnitteluprosessin. Kokonaiskuvan muodostamisen lisäksi palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka yhä edelleen jaetaan yksittäisiin elementteihin. Tämä luo sen, että palvelun ytimeen päästään paremmin käsiksi ja palvelun osat pystytään optimoimaan asetettujen tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 201, 27.)

Palvelumuotoilu toimii apuna uusien palveluiden innovoinnissa sekä jo olemassa olevien palvelujen parantamisessa. Tarkoituksena tehdä niistä hyödyllisempiä, käytetympiä, asiakkaan näkökulmasta haluttavampia sekä tehokkaampia. Se on lisäksi kokoelma testattuja muotoiluprosesseja ja palvelun kehittämisen taitoja. Palvelumuotoilu on käytännöllinen, mutta samalla luova, tapa kehittää sekä luoda uusia palveluja. Palvelumuotoilu on myös palvelun eri kohtauspisteessä tapahtuvien kokemusten muotoilua ja suunnittelua. (Hormess, Lawrence, Schneider & Stickdorn. 2018, 19.)

Palvelumuotoilun avulla yrityksessä voidaan ratkaista monimutkaisia haasteita sekä kehittää niihin ratkaisuja. Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyjä, sekä suorita että välillisiä. Palvelumuotoilun välittömiä vaikutuksia liiketoimintaa kutsutaan suoriksi liiketoimintahyödyiksi. Välillisiä liiketoimintahyötyjä muodostuu sen sijaan palvelukehittämisen seurauksena. Esimerkiksi, kun palvelun prosessin kipupisteitä korjataan ja reklamaatioiden sekä erilaisten virheiden selvittämiseen käytettävä aika vähenee, lisääntyy välillisesti myös henkilöstön työtyytyväisyys. (Forsberg ym. 2019, 151.)

2.4 Uuden palvelun palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua voidaan käyttää palvelun kehittämiseen ja innovointiin, jolloin yritykselle kehitetään uusi palvelu tai tuotteistetaan olemassa olevaa palvelua uudella tavalla. Uutta palvelua kehittäessä tavoitteena on luoda arvolupauksia, joiden avulla ratkaistaan uusia asiakastarpeita tai niiden ominaisuudet eroavat aiemmin tarjotuista palveluista. (Forsberg ym. 2019, 58.)

Uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilu auttaa usein eri tavoin. Palvelumuotoilu tuo aineettoman näkyväksi kuvaamalla tulevan palvelun jo kehittämissvaiheessa ja visualisoiden palvelun elementit. Se tuottaa asiakasymmärrystä ja auttaa havaitsemaan uusia asiakastarpeita, jotka voidaan tyydyttää uudella palvelulla. Palvelumuotoilu auttaa suunnittelemaan asiakaspalvelijan työtä ja asiakaskokemusta henkilökohtaisessa palvelussa sekä antaa menetelmiä yrityksen ja asiakkaiden yhteiseen kehittämistyöhön. (Tuulaniemi 2011, 100.)

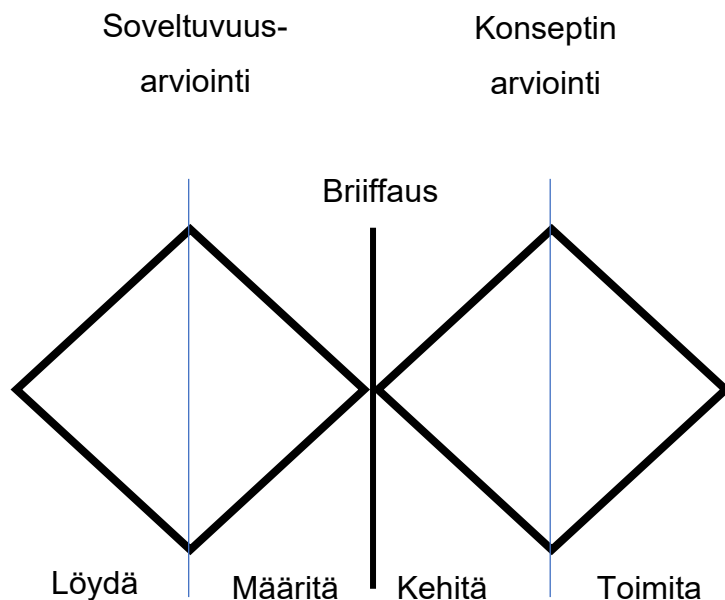
Hyvän palvelun tulee selkeästi ilmaista, mitä asiakkaalta vaaditaan palvelun loppuunsaattamiseksi sekä mitä asiakas voi puolestaan odottaa saavansa palvelulta. Tämä pitää sisällään muun muassa sen, kuinka kauan palveluprosessi kestää, paljonko palvelu maksaa ja onko palvelun mahdollisille käyttäjille joitakin rajoituksia. Se, kuinka helposti saatavilla tai kuinka hyvin edellä mainitut tiedot on kerrottu potentiaalisille asiakkaille, on vaikutusta siihen, päätyykö asiakas käyttämään kyseistä palvelua. (Downe 2020, 67–68.)

Palvelupolku eli asiakkaan prosessi palvelua käyttäessä on palvelumuotoilun kehittämisen ydin. Prosessin yksittäisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi ja asiakkaan vuorovaikutus muun muassa laitteiden ja ihmisten kanssa ovat kontaktipisteitä. Jokainen kontaktipiste pyritään suunnittelemaan siten, että niistä muodostuu johdonmukainen sekä yhdenmukainen asiakaskokemus, joka on asiakkaalle selkeä. Palvelupolkuja tutkitaan palvelumuotoilussa kokonaisvaltaisesti ilman vaikutusta siitä, onko kyseessä fyysinen vai digitaalinen palvelukanava. (Forsberg ym. 2019, 35.)

Palvelupolku tai muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita voidaan kuvata palvelukonseptin avulla ja samalla konkretisoida palvelun tuotantotapaa, rakennetta ja päävaiheita, vaikka palvelu ei vielä olisikaan olemassa. Konsepti esittää palvelun ydinominaisuudet, mutta ei kuitenkaan vielä kokonaisvaltaisesti määrittele palvelua. Palvelun konseptisuunnittelu voidaan jakaa kahteen interaktiiviseen vaiheeseen eli tutkimusvaihe ja projektivaihe. Tutkimusvaiheessa tunnustetaan asiakkaan tarpeet ja testataan valittu konsepti. Projektivaiheessa määritellään palvelun ominaisuudet sekä työstetään vaihtoehtoisia konsepteja ja määritellään lopullinen konsepti. (Kalliomäki, Miettinen & Ruuska 2016, 107–108.)

Design Council UK:n kehittämä palvelumuotoilun tuplatimanttimalli ja kuvio muodostuu käytännössä kahdesta ”timantista” (kuvio 1). Se on yksinkertaistettu visuaalinen kuvaus muotoilu- ja innovaatioprosessista. Tuplatimanttiin on yksinkertaistetusti kuvattu muotoiluprosessin vaiheet riippumatta siitä, mitä menetelmiä tai työkaluja prosessissa on käytetty. (Design Council 2023.)

Ensimmäinen timantti muodostuu kahdesta osasta: löytämisestä ja määrittämisestä. Löydä-vaiheessa palvelumuotoilijan fokus on ongelman ymmärtämisessä ja sen jälkeen ihmisiin, kontekstiin sekä olemassa oleviin palveluihin perehtymistä. Määritä-vaiheessa siirytään huomioista fokusoitavaan osaan ja tämän jälkeen määritellään muotoilun suunnat sekä selkeä ongelma-alue. Jälkimmäinen timantti muodostuu myös kahdesta osasta: kehittämisestä ja toiminnasta. Kehitä-vaiheessa palvelumuotoilija hahmottelee mahdollisen ratkaisun, tuottaen ja testaten uusia palvelukonsepteja. Toimita-vaiheessa keskitytään siirtämään ratkaisut ja määritelmät käytäntöön. (Penin 2018, 184.)

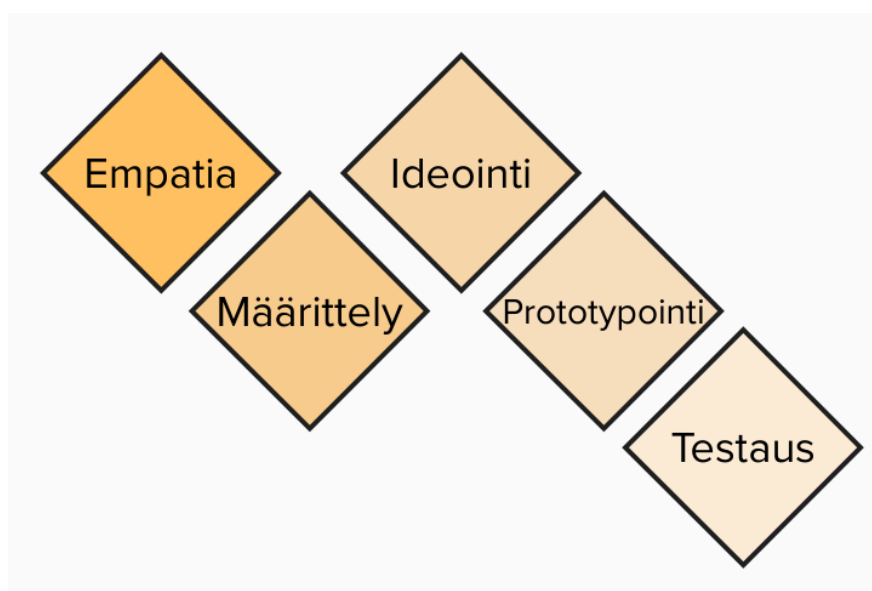


Kuvio 1. Palvelumuotoilun tuplatimanttimali (Design Council 2023.)

Tämän mallin tärkein ominaisuus on, kuinka avoimesta ja monimuotoisesta toimintamallista siirrytään kohdistuneeseen päättelyyn. Timantin ensimmäisen neljänneksen, eli Löydä-osion, prosessin pitäisi synnyttää joukko mahdollisuuksia ja eroavaisuuksia. Nämä helpottavat toisen neljänneksen Määritä-osion prosessissa, joka perustuu ensimmäisen puoliskon tuotosten pohjalta tehtyyn ideointiin. Briiffaus muodostuu näiden ideoiden harkinnan tuotoksena. Tästä eteenpäin jälkimmäinen puolisko alkaa Kehitä-osiolla, jossa briiffauksen tuotoksista muodostetaan vahvoja konsepteja muun muassa prototyyppien kautta. Tärkeimmän konseptin pitäisi nousta esiin tämän vaiheen aikana johtaen lopullisen ratkaisun toimeenpanoon. (Penin 2018, 184.)

Tuplatimanttimalin kantava ajatus on synnyttää kaikissa vaiheissa joukko uusia ajatuksia. Näistä ideoista täytyy pystyä karsimaan pois toteutuskelvottomat ja jättämään jäljelle parhaat toteuttamiskelpoisimmat ideat. Mallissa laajennetaan ensi näkökulmaa ja sitten sitä kavennetaan. Tämä prosessi toistuu kahdesti mallin aikana. Prosessin aikana heikoimmat ideat putoavat pois ja jäljelle jää toteutuskelvottomat. Tärkeintä on, ettei ajattele ensimmäisen mieleen tulevan ratkaisun olevan lopullinen tai paras. (Maula & Maula 2019, 187–188.)

Toinen palvelumuotoilun prosessin malli on Stanford d.schoolin prosessi (kuviokuva 2). Siinä on pyrkimyksenä ensin määrittää oikea ongelma ja sen jälkeen löytää siihen ratkaisut. Näin ollen alkuperäistä ongelmaa ei heti lähdetä toteuttamaan, vaan ensin todellisuus sekä tarpeet haastetaan ja kyseenalaistetaan. Tämän prosessin perustana on tarpeiden löytäminen, syvälinen ymmärtäminen, luominen, ajattelu ja tekeminen. Uutta testaamalla ja luomalla voidaankin siis oppia ja tämän kautta parantaa alkuperäisiä ideoita tai luopua niistä. Tämänkin mallin perustassa on olennaista ideoida ensin laajasti ja sen jälkeen näkökulmaa kaivennetaan. (Maula & Maula 2019, 189–190.)



Kuvio 2. Stanford d.schoolin prosessi (Maula & Maula 2019, 189)

Empatialla mallissa tarkoitetaan ihmislähtöisyyttä ja kehittämisen lähtökohtana eivät ole omat, vaan muiden ihmisten arvot, kokemukset sekä näkemykset. Eri-laisia tapoja hankkia tietoa voidaan hyödyntää tässä vaiheessa. Tärkeää on välttää nopeita johtopäätöksiä, tiedonhankinnan kautta ei pyritä saamaan oi-keita vastauksia vaan lähtökohdat varsinaiselle työlle. Määrittelyssä edellisen vaiheen löydökset analysoidaan ja saadaan työn lähtökohdaksi kohderyhmän näkökulma, joka tulee perustaa asiakkaan tarpeisiin ja hankittuun tietoon. Siir-ryttäessä empatiasta määrittelyyn täytyy muotoilijan prosessoida kaikki kerää-mänsä informaatio ymmärtääkseen, kuinka kokonaiskuva muodostuu ja mitä tästä kokonaisuudesta voidaan nostaa seuraavaan vaiheeseen. (Plattner 2023, 2; Maula & Maula 2019, 190.)

Ideoinnin vaiheessa tarkastellaan kaikkia mahdollisia ja keskenään erilaisia ratkaisuja. Usein pyritään vastaamaan kysymykseen ”miten voisimme parhaiten?”. Ideoinnissa pyritään siis siirtymään ongelmien tunnistamisesta ratkaisujen luomiseen. Ilmeisistä ratkaisuista on tärkeää päästä pidemmälle tutkimaan eri vaihtoehtoja. Kaikki ideat ovat tässä vaiheessa merkityksellisiä, ja niitä pitäisi pystyä kehittämään ja jakamaan vapaasti. On tärkeää ideoida ja kehittää mahdollisimman monta luovaa ratkaisua. (Plattner 2023, 4; Maula & Maula 2019, 190–191.)

Prototyypoinnilla tarkoitetaan ideoiden muokkaamista konkreettisen muotoon ja opitun tulkitsemista. Prototyypit ovat alkuvaiheen versioita ja niillä testataan uusia ideoita niin sisäisesti kuin sidosryhmien kanssa. Niiden ei tarvitse olla täydellisiä. Prototyyppi voi olla mitä tahansa, minkä kanssa käyttäjä voi olla vuorovaikutuksessa. Se voi siis yksinkertaisimmillaan olla seinällinen post-it -lappuja, roolipeli tai tarinataulu. Tärkeää on, että prototyyppiä muokataan nopeasti saadun palautteen perusteella. Testauksessa ratkaisu alistetaan asiakkaiden palautteelle ja oleellista on tarjota jotakin konkreettista. Saatu palaute auttaa ratkaisun hiomisessa ja uudistamisessa sekä alkuperäisen näkökulman täsmentämisessä. Testausvaiheen yhtenä tarkoituksena on ymmärtää sitä, mikä toimii ja mikä ei. (Plattner 2023, 5–6; Maula & Maula 2019, 190–191.)

3 Palvelujen johtaminen

Muotoilun ja liiketoiminnan erotteleva lähestymistapa on aikansa elänyt. Muotoilu- eli design-johtaminen merkitsee liikkeenjohdollisena ilmiönä kokonaisvaltaista ajattelua. Ihmisten tarpeet ja kokemukset, toimintaympäristön mahdollisuudet sekä menestyksellisen liiketoiminnan vaatimukset yhdistyvät designjohtamisessa. Lähes minkä tahansa palvelun käytettävyyttä voidaan parantaa hyvällä muotoilulla. Yrityksen toimintaympäristössä voi olla ennestään hyödyntämätöntä potentiaalia ja yrityksellä voi olla mahdollisuutta hyödyntää tämä ja sitä kautta luoda uutta liiketoimintaa. (Maula & Maula 2019, 29.)

Jokainen palveluyritys tarvitsee ohjenuoria, kuten toiminta-ajatuksen ja palveluajatuksen. Toiminta-ajatus määrittää sen, mitä asiakkaan ongelmia se pyrkii ratkaisemaan sekä millä markkinoilla yritys toimii. Toiminta-ajatus, joka on palvelukeskeinen, voidaan kutsua palveluvisioksi. Palveluajatuksia ovat toiminta-ajatuksen puitteissa kehitettävät konkreettiset ohjenuorat palvelutarjoomien kehittämiseksi. Palveluajatuksella kerrotaan, kuinka yritys aikoo ratkaista asiakkaan tietyn tyyppisen ongelman. Palveluajatuksen on tärkeää olla mahdollisimman konkreettinen, jotta se on kaikkien ymmärrettävissä. Yrityksellä voi olla useita palveluajatuksia sen mukaan, kuinka monta asiakassegmenttejä on tai kuinka erilaisia yrityksen operaatiot ovat. (Grönroos 2015, 265–266.)

Tyypillisesti johtaminen määritellään muodostuvan päätöksenteosta, toimeenpanosta, resurssoinnista sekä seurannasta. Tätä määritelmää ei ole tarpeen muuttaa, mutta siihen voidaan lisätä neljäs osa-alue eli ennustaminen. Sillä tarkoitetaan liiketoiminnan arvottamista faktoihin perustuen ja monipuolisesti. Ennustamisen perusteena ovat siis faktat, joihin kuuluu historia-, nykytilanne- ja ympäristötietojen lisäksi myös asiakastiedot. Asiakastiedot lisäävät ennustamisen luotettavuutta, mitattavuutta ja ajallista kattavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 31.)

Ydinpalvelu muodostaa palveluntuottajan syyn olla markkinoilla. Yrityksellä voi olla useampi ydinpalvelu. Ydinpalvelua käyttääkseen, asiakkaat tarvitsevat onesti lisäpalveluja. Näitä lisäpalveluja kutsutaan mahdollistaviksi palveluiksi, sillä ne toimivat ydinpalvelun käytön mahdollistajina. Mahdollistavien palvelujen puuttuessa, ydinpalvelua ei voida käyttää. Näiden lisäksi on tukipalveluja, jotka myös kuuluvat lisäpalvelujen kategoriaan. Ne eivät helpota ydinpalvelun käyttöä, vaan sen sijaan lisäävät palvelun arvoa tai erilaistavat sen kilpailijoiden tarjonnasta. (Grönroos 2015, 224–225.)

Palvelujen johtamisen näkökulmasta on tärkeää tehdä eroa mahdollistavien ja tukipalvelujen välille. Huomioitavaa on, että mahdollistavat palvelut ovat välttämättömiä. Ilman mahdollistavia palveluja, putoaa palvelupaketilta pohja. Tuki-

palveluiden käyttö rajautuu lähinnä kilpailukeinoksi. Ydinpalvelua voi käyttää ilman tukipalvelujen olemassaoloa. Palveluprosessi on nivottava palveluun, sillä palveluprosessin kokemista ei pystytä erottamaan peruspalvelupaketin osien kokemisesta. Ilman tätä palvelun johtamisen tuotekonsepti ei täsmää asiakkaan käsitysten kanssa. Tästä syystä peruspalvelupaketista tulisi kehittää laajennettua palvelutarjoaman malli. (Grönroos 2015, 225.)

Resurssit palvelun tuottamiseen sekä tarvittavat tukitoiminnot kuvataan palvelujärjestelmässä. Näkyvyysraja erottaa palvelujärjestelmässä asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän osan organisaatiosta toisistaan. Asiakkaalle näkymätöntä osaa kutsutaan tukiosaksi ja näkyvää vuorovaikutteiseksi osaksi. Vuorovaikutteinen osa muodostuu asiakasresursseista, kontaktiresursseista, järjestelmistä ja operatiivisista rutiineista sekä fyysisistä resursseista. (Koivisto 2016, 46–47.)

Palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista on merkittävä osa asiakkaalle näkymättömiä. Nämä näkymättömät palvelut tapahtuvat tukiosassa, jonka toiminnot tukevat asiakkaalle näkyvää vuorovaikutteista osaa ja ovat tärkeä osa asiakkaalle tarjottavaa palvelua. Palvelujärjestelmän tukiosat koostuvat johtamistuesta, fyysisestä tuesta sekä järjestelmätuesta. Johtamistuen alla ovat esimiehet ja työnjohtajat, jotka ovat vastuussa yrityksen palvelukulttuurista ja alaisten rohkaisemisesta palveluhenkisyteen sekä kiinnostukseen asiakkaita ja heidän tarpeitaan kohtaan. Fyysisen tuen palvelun tukiosassa muodostavat tukihenkilöt, jotka omalla työllään muodostavat edellytykset palvelun onnistumiseen asiakasrajapinnassa. Järjestelmätuki on kaikki palveluorganisaation tekniikkaan tekemät investoinnit, kuten muun muassa tietojärjestelmät, laitteet, työkalut sekä rakennukset. (Koivisto 2016, 48–49.)

Asiakas voidaan määritellä terminä hyvinkin lyhyesti. Kielitoimiston sanakirjan (2022) mukaan asiakas on ”henkilö tai organisaatio, joka ostaa tai ottaa muulla tavalla vastaan jonkin muun tahon tuottamia tai toimittamia tuotteita tai palveluja”. Tässä määritelmässä henkilöasiakas on tulkittavissa myös kuluttajaksi.

Koivisto (2016) määrittelee asiakkaiden tarkoittavan sekä palvelutapahtumaan vaikuttavia asiakkaita että palvelusta maksavia asiakkaita. Asiakkaiden osallisuudessa aktiivisesti palvelun tuotantoprosessiin sekä palvelun tuottamiseen voidaan asiakkaat lukea yhdeksi palvelun tuotantoresurssiksi. Kontaktiresurssit ovat palvelun tuotantoprosessissa suorassa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa olevaa henkilökuntaa tai laitteistoa. Vuorovaikutus asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä voi tapahtua joko fyysisesti tapaamalla tai sähköisen laitteen välityksellä tai kirjallisesti. Laitteistoksi luetaan muun muassa palveluautomaatit sekä internet, jotka ovat palvelun kontaktiresursseja. Asiakkaan palvelukokemukseen sekä kontaktihenkilöstön tehtävien suorittamiseen vaikuttaa merkittävästi palveluntuottajan hallinnolliset ja operatiiviset järjestelmät sekä työruutiinit. Asiakkaan palvelusta saamaan kokemukseen vaikuttavat palvelun fyysiset resurssit, nämä myös viestivät palvelun laadusta. Palvelun fyysisiä resursseja ovat muun muassa yrityksen sijainti ja laitteet. (Koivisto 2016, 47–48.)

Asiakkaiden odotukset voidaan jakaa kolmeen luokkaan: universaaleihin, oletettuihin ja poikkeaviin. Universaalit odotukset ovat niin sanottuja perusodotuksia, sillä ne ovat yhteneviä kaikissa samankaltaisissa palveluissa. Oletetut odotukset ovat sen sijaan asioita, joita asiakkaat eivät tiedä ja olettavat, joko väärin tai oikein. Nämä ovat yleensä palveluissa sellaisia asioita, jotka eivät ole yleisessä tiedossa. Jos asiakas ei tiedä, mitä palvelulta on odotettavissa, hän olettaa. Nämä oletukset ovat yleensä asiakkaalle suosiollisempia sekä helpompia. Jos tarjottu palvelu on sellainen, jota käytetään harvemmin tai käyttäjänä on vain muutama ihminen, on palveluntarjoaja alttiimpi oletetuille odotuksille. Poikkeavia odotuksia ovat ne, joita vain jotkut käyttäjät saattavat odottaa ja ne perustuvat aiempiin vastaavanlaisiin palvelukokemuksiin. (Downe 2020, 70–71.)

Eri luokkiin sijoittuvia odotuksia tulee hallita eri tavoin. Universaaleihin odotuksiin ei tarvitse erityisemmin antaa selityksiä, sillä nämä odotukset kohdistuvat niin sanotusti perusasioihin ja itsestäänselvyyksiin. Näitä odotuksia pitää kuitenkin seurata. Sillä, ettei palvelu vastaa asiakkaan universaaleihin odotuksiin, voi olla merkittävät vaikutukset asiakkaan tulevaan palvelun käyttöön. Oletetut odotukset ovat sen sijaan hieman hankalampia ja samalla ne ovat tärkein luokka,

johon palveluntarjoajan tulisi tarjota tieto asiakkailleen. Vaikka nämä aspektit palvelusta olisivat palvelun tuottajalle itsestäänselvyyksiä, ei sama päde asiakkaisiin elleivät he ole alan asiantuntijoita. (Downe 2020, 71–72.)

Näiden odotusten hallintaan on kaksi eri vaihtoehtoa. Palveluntarjoaja voi joko suunnitella palvelunsa yksinkertaisemmaksi tai lähemmäksi sitä, mitä asiakkaat odottavat tai kertoa asiakkaille selkeästi, mitä he voivat palvelulta odottaa. Poikkeavia odotuksia tulee hallita täysin eri tavalla kuin kahta edellistä. Niistä ei tarvitse huolehtia jatkuvasti, mutta niiden varalta täytyy olla varuillaan. Muutamien asiakkaiden odotukset voivat muuttua nopeasti useiden odotuksiksi. Uusi toimintatapa tai -malli saapuu markkinoille ja muuttaa aiemmin mahdottoman odotuksen kaikkien odotukseksi, tämä voi ajaa palveluntuottajan ahtaalle. (Downe 2020, 71–72.)

On helppoa keskittyä asiakkaiden universaaleihin odotuksiin siinä määrin, että poikkeavat odotukset pääsevät yllättämään. Poikkeavia odotuksia ei saa koskaan väheksyä, sillä niistä voi jossakin kohdin muodostua universaaleja odotuksia. Universaaleja odotuksia voi jäädä huomaamatta, jos keskitytään liian vahvasti poikkeaviin odotuksiin. Universaaleihin odotuksiin on aina tärkeää vastata, sillä muutoin asiakkaat näkevät palvelun itselleen arvottomana. Oletettuihin odotuksiin tulee myös reagoida. On normaalia tuntea hämmennystä ja pettymystä asiakkaiden odotuksia kohtaan, jos odotukset eivät vastaa tuotettua palvelua. Odotukset tuntuvat tällöin kohtuuttomilta, saavuttamattomilta ja jopa typeriltä. Vaikka odotuksiin ei tässä hetkessä pystyittäisikään vastaamaan, on tärkeää tiedostaa ne ja kohdata asiakkaat odotuksineen avoimesti. Summattuna hyvän palvelun tuottamiseksi palveluntarjoajan tulee aina vastata asiakkaan universaaleihin odotuksiin, vähentää mahdollisimman paljon oletettuja odotuksia ja pitää silmällä poikkeavia odotuksia, sillä niistä voi tulla uusia universaaleja odotuksia. (Downe 2020, 72–73.)

Ojasalo (2000) käyttää artikkelissaan asiakkaiden palveluodotusten jaottelusta hieman erilaista mallia, joskin myös hän jakaa odotukset kolmeen eri ryhmään. Ojasalo jaottelee odotukset explisiittisiin, sumeisiin sekä implisiittisiin ja explisiit-

tiset vielä kahteen alaryhmään: realistisiin ja epärealistisiin. Explisiittiset odotukset ovat asiakkaan selkeitä odotuksia, joiden hän odottaa tai toivoo toteutuvan. Sumeita odotuksia asiakkaalla on silloin, kun hänellä ei ole tarkkaa käsitystä millainen muutos saattaisi olla. Implisiittiset odotukset taas ovat sellaisia, jotka ovat asiakkaalle itsestäänselvyyksiä eikä hän pidä mahdollisena niiden toteutumattomuutta. Implisiittiset odotukset eivät toteutuessaan aiheuta positiivisia vaikutuksia, mutta mikäli ne jäävät toteutumatta, on niiden vaikutus negatiivinen. Epärealistisia odotuksia ei palvelun tarjoaja tai asiakas itse pysty toteuttamaan. (Ojasalo 2000, 282.)

Tehdäkseen palvelun saavutettavaksi asiakkaalle, jolla ei ole aiempaa tietoa palvelusta, on palveluntarjoajan hyvä kiinnittää huomioita seuraaviin viiteen seikkaan.

- 1) Varmista, että palvelusi on löydettävissä.

Tämä tarkoittaa, että palveluntarjoaja ymmärtää, kuinka ja milloin käyttäjä etsii palvelua ja millaisin hakusanoin.

- 2) Kerro selvästi, mihin tarpeeseen palvelusi vastaa.

Käyttäjällä, jolla ei ole aiempaa tietoa yrityksestä tai sen tarjoamasta palvelusta, on kuitenkin selkeä ajatus siitä, mitä he tarvitsevat käyttäessään palvelua. Palveluntarjoajan tulee siis selkeästi ja nopeasti selittää käyttäjälle, kuinka heidän palvelunsa toimii ja miten sen avulla täytetään käyttäjän tarpeet.

- 3) Älä oletta, kuinka paljon käyttäjällä on tietoa palvelusta.

Palveluntarjoajan ei tule olettaa käyttäjällä olevan joko tietoa tai kokemusta tarjotusta tai sen kaltaisesta palvelusta. Palveluntarjoajan olisi hyvä suorittaa kokonaisvaltainen selvitys nähdäkseen, onko palvelua kohtaan joitakin ennako-oletuksia. Näistä olisi hyvä tehdä lista ja pohtia, mitkä oletuksista on korjattavissa ja mitkä eivät ole sekä avata näiden syyt käyttäjille.

- 4) Työskentele itsellesi tututulla tavalla.

On työskentelyn tapoja, jotka ovat niin vakiintuneita, että niiden ulkopuolelle meneminen aiheuttaisi hämmennystä. Vain tekemällä riittävästi käyttäjätutkimusta moninaisella kohderyhmällä, on mahdollista tietää mitä toimintatapoja suurin osa ihmisistä ymmärtäisi.

- 5) Työskentele tavalla, jossa ei ole vahvoja mielipiteitä organisaatorakenteita kohtaan. (Downe 2020, 105.)

Navigoimalla läpi organisaatorakenteiden samalla, kun yrittää ymmärtää, kuinka palvelu toimii, on yksi haastavimmista asioista palvelun käyttäjälle, jolla ei ole aiempaa kokemusta palvelusta. On varmistuttava, että palvelua pystyy käyttämään, vaikka palvelun tarjoaja ei olisi entuudestaan käyttäjälle tuttu. (Downe 2020, 105.)

Palveluja pyritään vakioimaan tuotteistamisella ja se helpottaa prosessin kloonauksista sekä uusien versioiden tuottamista. Tuotteistamisella pyritään luomaan palveluista sekä myynti- että markkinointikelpoisia täsmäratkaisuja asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan. Palvelujen markkinoiminen helpottuu tuotteistamisen myötä ja eritoten asiantuntemuksen markkinointi on haastavaa ilman tuotteistamista. (Saarelainen 2019, 24–25.)

Yksittäisen palvelun lisäksi yritysten on alettava miettimään kokonaisratkaisuja, joilla voidaan ratkaista asiakkaan ongelmia ja tarpeita. Näitä kokonaisuuksia kutsutaan tarjoomiksi ja ne ovat yksittäistä osaa kattavampi vastaus asiakkaan tarpeeseen. Tarjooma voi tapauskohtaisesti sisältää sekä tavaroita että palveluita, jotka on suunniteltu parhaan käytettävissä olevan tiedon mukaan. Yrityksen toiminnan kannalta tarjooma tuo monimutkaisuutta yrityksen toiminta-ajatukseseen, lisäksi se avaa myös uusia mahdollisuuksia. Asiakkaiden tarpeiden edellyttäessä yhä enemmän tarjoomia, jotka helpottavat kuluttajan elämää, täytyy yrityksen myös monipuolisemmin ymmärtää tarjooman elementit. (Tuulaniemi 2011, 41–42.)

Palvelupaketti on kuvaus palvelun lopputuloksesta eli siitä mitä asiakkaalle tarjotaan. Asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen vastaa ydinpalvelu ja muu palvelupaketti rakentuu ydinpalvelun ympärille. Erilaistuminen pelkästään ydinpalvelua tarjoamalla, on monissa tapauksissa vaikeaa, sillä kilpailevat yritykset tarjoavat asiakkaille vastaavaa ydinpalvelua. Ydinpalvelun oheen lisättävät tukipalvelut lisäävät tuotetun palvelun arvoa, erilaistavat palvelun tarjoajaa kilpailijoista

sekä tekevät palvelun käyttämisen asiakkaalle miellyttävämmäksi. (Koivisto 2016, 43–44.)

Pääoman ja työvoiman tuottavuus, eli sisäiset tehokkuusnäkökohdat, määrittävät voiton perinteisessä johtamisajattelussa, mutta palveluyritys eroaa tästä muutamilta osin. Asiakkaat kokevat ja arvioivat palveluyrityksen ulkoista tehokkuutta. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten organisaatio toimii ja millainen tuotos sen toiminnoilla on. Ulkoinen tehokkuus ja asiakkaan kokemus palvelun laatu määrittävät voiton palveluorganisaatioissa. Tämä edellyttää sitä, ettei palvelusta aiheutuvat kustannukset nouse saatuja tuottoja suuremmiksi. (Grönroos 2015, 257.)

Asiakkaiden vaikutuksen nousu liiketoiminnan tuloksellisuuteen nähden, kasvaa yrityksen asiakkaisiin tehtävät investoinnit. Taloudellinen näkökulma tulee tässä kohdin usein mukaan eli tehtyjen investointien tulee olla myös tuottavia. Tämän edellytyksenä on johdon kyky laajentaa johtamistaan yrityksen ulkopuolelle eli ottaa asiakkaat osaksi yrityksen tuottavaa kokonaisuutta. Tämä vaatii johdolta ymmärrystä sekä kykyä kokonaisvaltaisesti hahmottaa yrityksen toimintaympäristöä ja sen ulkoisia sekä sisäisiä kyvykkyyksiä. (Hellman & Värilä 2009, 23.)

Palvelujen ominaispiirteet ja palvelukilpailun luonne muodostava perustan palvelujohtamisen johtamismenettelylle. Lisäksi se on hyvin markkinakeskeinen lähestymistapa johtamiseen. Palvelujohtaminen koostuu seuraavista seikoista:

1. Yrityksessä ymmärretään asiakkaalle muodostuva arvo heidän kuluttaessaan yrityksen palveluita. Toisin sanoen yrityksessä ymmärretään asiakassuhteissa koettu kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan kuluessa.
2. Yrityksessä ymmärretään organisaation kyky tuottaa ja toimittaa tätä hyötyä ja laatua.
3. Yrityksessä ymmärretään, kuinka tulisi kehittyä ja johtaa, jotta tavoiteltu hyöty ja laatu saavutetaan.
4. Yritys saa organisaationsa toimimaan siten, että tavoiteltu hyöty ja laatu sekä eri osapuolten tavoitteet saavutetaan. (Grönroos 2015, 269–270.)

4 Tarvekartoituksen toteutus

4.1 Määrällinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, sillä tavoitteena tutkimuksella oli saavuttaa numeraalista tietoa eli kuinka moni vastaajista olisi kiinnostunut tarvekartoituksen kohteena olevasta palvelusta.

Määrällisellä tutkimuksella kuvailla numeraalisesti esimerkiksi missä määrin jokin asia on muuttunut tai kuinka se vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Lisäksi määrällisellä tutkimusmenetelmällä voidaan kuvailla jotakin asiaa yleisesti numeerisella tasolla. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään numeraalisesti esimerkiksi jakaumina, keskiarvoina ja keskihajontana. (Vilka 2021, 66–67.)

Jyväskylän yliopiston (2015) internetsivuilla oleva näkemys tukee Vilkan yllä esitettyä kuvausta määrällisestä tutkimuksesta. Määrällinen tutkimus pitää sisälleen useita erilaisia analyysimenetelmiä, jotka pohjaavat laskennallisiin ja tilastollisiin menetelmiin. Määrällisen tutkimuksen kiinnostuskohteena on juuri erilaiset luokittelut sekä syy- ja seuraussuhteet. Lisäksi vertailu ja numeerisiin tuloksiin perustuvien asioiden selittäminen on tyypillistä määrälliselle tutkimukselle. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämisen vaihtoehtoina ovat joko systemaattinen havainnointi, kyselylomake tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö (Vilka 2021, 94). Tutkimusaineiston keräämisen metodiksi valikoitui tässä tapauksessa kyselytutkimus, sillä tutkimuskysymykseen vastaavaa valmista kirjallista aineistoa ei ollut valmiiksi saatavilla.

Tulosten analysointi ei vielä tee tutkimuksesta valmista. Tuloksia ei tule jättää lukijalle lukuina ja korrelaatioina, ne tulee selittää ja tulkita lukijalle. Tulosten tulkinnalla tarkoitetaan sitä, kun tutkijan tulee pohtia saatuja tuloksia ja tehdä sen

pohjalta omat johtopäätöksensä. Analyysistä nousevien merkitysten pohdinta sekä selkiyttäminen ovat tulkinnan keskiössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229.)

Tutkimuksen validiteetti ilmaisee sen, mitattiinko sitä, mitä piti. Se on tutkimuksen luotettavuuden kannalta ensisijainen laadun mittari. Validiteettia voi tarkastella sekä tutkimusmenetelmän että tulosten kannalta. Tutkimusmenetelmän kannalta tarkastellaan kuinka hyvin käytetty menetelmä mittaa tutkittavaa asiaa, jota oli tarkoitus mitata. Tulosten kannalta tarkastellaan ovatko tutkimuksessa tehdyt päätelmät oikeita suhteessa tutkimusaineistoon ja käytettyyn menetelmään. Tämä tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että tutkimustuloksesta tehdyt päätelmät ovat oikeellisia, sopivia ja käyttökelpoisia. (Mustonen, Pöyhönen & Santavuori 2023, 106.)

Tulosten analysointi ei ole riittävää itsessään antamaan kuvaa tutkimuksen tuloksista. Tuloksista olisi aina pyrittävä laatimaan päätelmiä, joissa kootaan pääseikat ja pyritään antamaan selkeän vastauksen määritettyihin ongelmiin. Johtopäätösten perusteena ovat nämä laaditut päätelmät. Johtopäätöksissä tutkijan tulisi pohtia tulosten merkitystä tutkimusalueella sekä olisiko tuloksilla myös laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.)

4.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Kyselylomake onkin perinteisin kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräysmenetelmä. Koska kysely on muodoltaan vakoitu, käytetään kyselystä usein nimitystä survey-tutkimus. Vakioimisella tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavoin. Kyselytutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja myös vastaus annetaan kirjallisessa muodossa. (Vilka 2021, 94–95.)

Mustosen, Pöyhösen ja Santavuoren (2023) mukaan kyselytutkimus on lomakeisiin perustuva aineistonkeruumenetelmä. Lomake voi olla joko paperinen tai

sähköinen. Lomake on etukäteen strukturoitu ja niillä kerättävä tieto on strukturoitua. Kyselytutkimukset ovat toimivia, kun halutaan selvittää jonkin potentiaalia tai vastaajien kiinnostusta tiettyyn asiaan. (Mustonen ym. 2023, 179.)

Kyselylomakkeen etuna on vastaajan anonymiteetti eli vastaaja ei pysty tunnistamaan vastauksesta (Vilkkä. 2021, 94). Kyselyn etuna on myös se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimus voidaan näin kohdistaa usealle henkilölle ja kyselyssä voidaan kysyä useita asioita. Kyselytutkimuksen etuna on myös se, että se on tehokas. Kyselytutkimus säästää tutkijan vaivannäköä sekä aikaa. Mikäli kyselylomake on suunniteltu hyvin, voidaan vastausaineisto käsitellä nopeasti analysoitavaan muotoon ja käyttää analysointiin tietokonetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Mustonen ym. (2023) huomauttaa, että kyselytutkimuksen perustana on aina kyselyn laatijan oletus, millaista tietoa kyselyllä kannattaa kerätä. Tällöin kyselyn tuloksissa ei välttämättä selviä ne seikat, jotka vastaaja olisi itse halunnut tuoda esille. Tulokset ovat aina toteavia ja ne eivät selitä sitä, miksi tulos on tietynlainen. (Mustonen ym. 2023, 180.)

Tyypillisimpänä haittana kyselylomakkeissa on vastausprosentin alhaisuuden riski ja näissä tapauksissa puhutaan tutkimusaineiston kadosta. Lisäksi vastauslomakkeiden palautuksessa saattaa olla viivettä. (Vilkkä 2021, 94.) Lisäksi kyselytutkimuksen haittoina voidaan pitää myös seuraavia seikkoja. Tutkijan ei ole mahdollista varmistua, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Tutkijalla ei ole mahdollisuutta tietää ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti tai kuka kyselyyn on todellisuudessa vastannut. Myöskään ei ole selvää, kuinka onnistuneita kyselyyn määritetyt vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta. Tutkijalla ei ole tietoa, kuinka hyvin vastaajat tuntevat kyselyn kohteena olevan aihealueen ja kuinka perehtyneitä he ovat kyseiseen asiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

4.3 Kyselyn kohderyhmä

Vasta tutkimusmenetelmän ja aineiston keräämisen tavan jälkeen pohditaan minkä kokoinen tutkimusaineisto tutkimusongelmaan kattavan vastauksen saamiseksi tarvitaan. Tutkittavasta kohteesta käytetään nimitystä tilastoyksikkö eli havaintayksikkö. Otos sen sijaan muodostuu havaintoyksiköistä. Perusjoukon muodostavat tutkimukseen määritetty joukko ihmisiä, yrityksiä tms. Perusjoukko sisältä kaikki ne havaintoyksiköt, joista tutkimuksella halutaan tietoa. Otanta voi olla joko kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen, ositettu tai ryväotanta. Perusjoukosta voidaan tutkimuksen valita joko kaikki perusjoukon havaintoyksiköt tai niiden sijasta voidaan perusjoukosta tehdä edustava otos. Perusjoukon koko usein määrittää sen, tehdäänkö tutkimuksessa kokonaistutkimus vai hyödynnetäänkö otantamenetelmää. (Vilka 2021, 98.)

Enon Metsäpalvelu Oy:n toimitilat sijaitsevat Joensuun Enossa ja yrityksen pääasiallinen toimialue on Joensuun ja Kontiolahden kuntien alueella. Näin ollen kokonaistutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui luonnollisesti yrityksen jo olemassa olevan toimialueen metsänomistajat, jotka muodostavat palvelun potentiaalisen asiakaskunnan. Koska tutkimuksen kohteena oleva palvelu tuotetaan koneellisesti, rajattiin metsänomistajien joukosta vain vähintään 10 hehtaaria metsää omistavat mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka moni Joensuun ja Kontiolahden alueen vähintään 10 hehtaaria omistavista metsänomistajista olisi kiinnostunut yrittäjän tuottamasta hankintahakkuun palvelusta.

4.4 Kyselyn toteutus

Kyselylomakkeeseen valittavat muuttujat tulee aina perustella tutkimuksen valitua teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tavoitetta vasten. Kyselylomakkeella ei näin ollen voida kysyä ”kiva tietää” -tyyppisiä asioita. Lisäksi on huomioitava,

että tutkittava asia on operatinalisoitavissa eli muutettavissa mitattavaan muotoon. (Vilkkä 2021, 101.)

Tutkimustapana käytetään määrällisen tutkimuksen menetelmiä toteuttamalla vakioitu verkkokysely. Kyselylomake (liite 3) muodostui 12 monivalintakysymyksestä, joista kolme oli taustakysymyksiä, sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä, jolla pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden toiveita ja ajatuksia mahdollisista muista lisäarvoa tuottavista oheispalveluista. Taustakysymyksiä tiedusteltiin mihin määritellyistä ikäryhmistä vastaaja kuului, onko hän aiemmin tehnyt ensiharvennusta omistamaansa metsään ja, jos oli, toteutettiinko ensiharvennus minä puukauppamuotona. Monivalintakysymyksissä vastaajat saavat vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen soveltuvimman vastauksen. Vilkkä (2021, 106) taustoittaa monivalintakysymysten kysymysmuodon olevan aina standardoitu eli vakioitu. Tavoitteena standardoiduille kysymyksille on vastaus-ten vertailukelpoisuus.

Huolellisuus on tärkeää kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa, koska kysymyksen muodostavat perustan onnistuneelle tutkimukselle. Eniten virheitä aiheuttaa kysymyksen muoto eli vastaaja ei ajattelekaan samalla tavoin kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut. Tämä aiheuttaa tulosten vääristymistä. Sanamuotojen tulee olla tarkkoja, epämääräisyyttä ja häilyvyyttä tulee välttää. Kysymykset eivät myöskään saa olla johdattelevia vaan niiden tulee olla yksiselitteisiä. (Valli 2018,93.)

Kyselomaketta testattiin kahdella henkilöllä ja saatujen kommenttien perusteella muutettiin kysymysten järjestystä siten, että kaikki hintaan liittyvät kysymykset asetettiin kyselyssä peräkkäin ja ennakkoraivauksen tuottamaa lisäarvoa tiedusteleva monivalintakysymys siirrettiin kyselyn loppuun ennen avointa kysymystä. Samalla testattiin kyselyyn kuluva aikaa, jonka arvioksi saatiin 5 minuuttia.

Sähköpostiosoitteet tutkimuskäyttöä varten saatiin tietopyyntönä Metsäkeskuksesta. Kyselyn kohderyhmää rajattiin aluerajauksella ja omistettavan metsän määrällä. Näin ollen tutkimus kohdistettiin vain Joensuun ja Kontiolahden alu-

een metsänomistajille, jotka omistivat vähintään 10 hehtaaria metsää. Tutkimuskäyttöön saatuja sähköpostiosoitteita säilytettiin vain tutkimuksen toteutuksen ajan salanasuojatussa tiedostossa ja niitä ei luovutettu tilaajan tai muun kolmannen osapuolen käyttöön tai käytetty muuhun kuin tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen jälkeen tutkimuskäyttöön saadut sähköpostiosoitteet hävitettiin.

Linkki verkkokyselyyn lähetettiin vastaanottajille sähköpostitse saateviestin kera. Vastaaaja ei kirjaa kyselylomakkeelle tunnistautumiseen liittyviä merkintöjä, kuten nimi, sähköpostiosoite, osoite tai paikkakunta, eli annettuja vastauksia ei voitu yhdistää vastausten antajiin. Verkkokysely laadittiin käyttäen Microsoft Formsia, josta vastaukset saatiin siirrettyä suoraan Microsoft Excel -laskentataulukkoon. Kyselylomake laadittiin siten, että monivalintakysymykset määriteltiin pakollisiksi ja avoimeen kysymykseen saattoi halutessaan antaa vastauksen.

Saatekirje on oleellinen osa kyselyn toteuttamista. Saatekirjeen tarkoituksena lähestyä vastaanottajaa, taustoittaa kyselytutkimuksen toteutuksen perusteita ja motivoida vastaajaa vastamaan tutkimukseen. Kohderyhmälle lähetettiin saatekirje (liite 1) sähköpostiviestin runkotekstinä. Vilkan (2021) mukaan saatekirjettä harvemmin mielletään osaksi tutkimusta. Saatekirjeen perusteella mahdollinen vastaaja joko osallistuu tutkimukseen tai ei. Saatekirjeessä perustellaan tutkimuksen tärkeyttä ja sen ensisijaisena tarkoituksena on vakuuttaa vastaanottaja tutkimuksesta ja motivoida hänet osallistumaan tutkimukseen. Saatekirjeessä sekä siihen liittyvässä tutkimuskyselyssä on kolme vaikuttavaa asiaa, joiden perusteella potentiaalinen vastaaja tekee päätöksen osallistumisesta. Nämä kolme asiaa ovat 1) saatteen sekä kyselyn ilme 2) saatteen sisältö ja 3) kyselyn laajuus sekä kieli. (Vilka 2021, 189.)

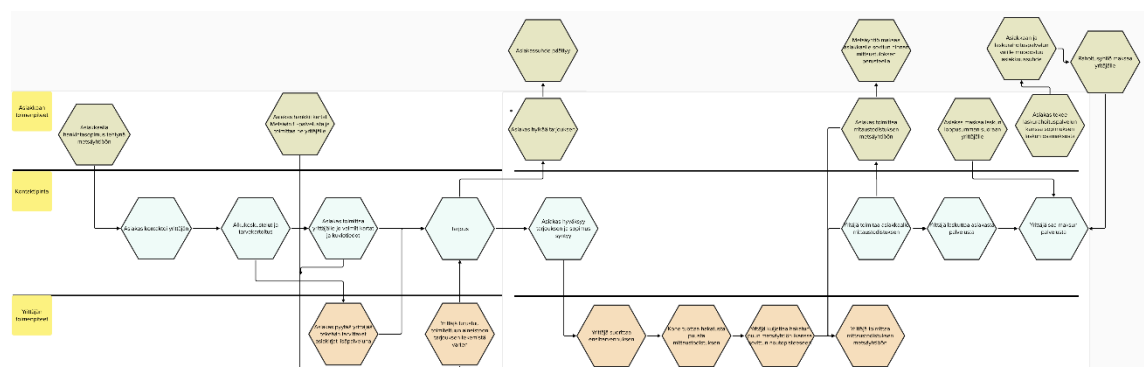
Kyselyssä kysymykset jakoutuivat kuuteen teemaan: kiinnostus palvelun käyttöön, kokemus palvelun tarpeellisuudesta, yrittäjän tuttuuden vaikutus palvelun käyttöön, hintojen vaikutukset, työn laadun vaikutus, lisäarvoa tuottavat oheispalvelut.

Aineisto analysoitiin hyödyntäen Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmistoa. Lisäksi analysoinnissa hyödynnettiin Microsoft Forms -ohjelman tuottamaa määrällistä tietoa vastauksista, esimerkiksi kuhunkin vastausvaihtoehtoon vastanneiden lukumäärät saatiin suoraan ohjelmasta. Tutkimuskysymyksiin annettuja vastauksia verrattiin ristiin sekä taustakysymyksiin että tutkimuskysymyksiin, etenkin tutkimuskysymykseen kuinka tarpeellisena vastaajat kokevat tutkitun palvelun.

5 Kehittämistehtävän tulokset

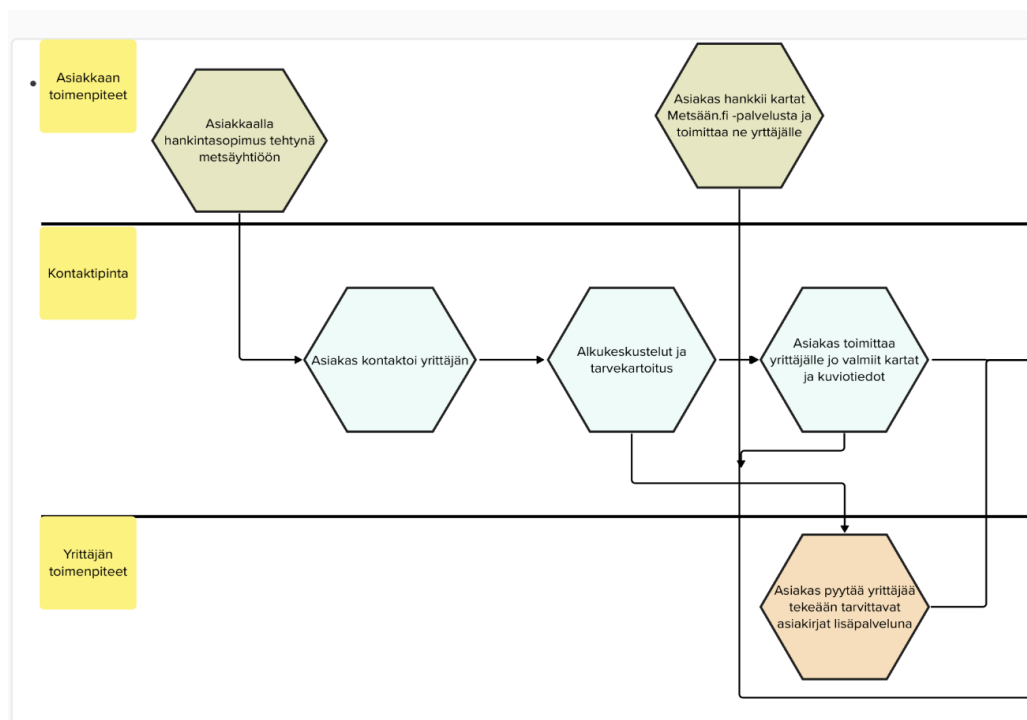
5.1 Uuden palvelun kuvaus

Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen palvelusta laadittiin palvelupolun kokonaiskuvaus (kuvio 3), johon kuvattiin vihreällä asiakkaan toimenpiteet, punaisella yrittäjän toimenpiteet palvelun eri vaiheissa sekä sinisellä asiakkaan ja yrittäjän väliset kontaktipisteet. Kokonaiskuvaus on visuaalinen hahmotelma siitä, kuinka pitkä asiakkaan palvelupolku kokonaisuudessaan on. Palvelupolku on tarkemmin kuvattu kolmen eri vaiheen kautta, jotka ovat palvelupolku ennen tarjouksen syntymistä, palvelun tuottamisen vaihe sekä palvelun jälkivaiheet.



Kuvio 3. Yleisnäkymä asiakkaan palvelupolusta kokonaisuudessaan.

Asiakkaalla on omistuksessaan metsä, johon on tarve tehdä ensiharvennus. Mahdollisen taustatutkimuksen ja harkinnan jälkeen asiakas on päätenyt siihen, että hankintahakkuu on ensiharvennuksen osalta hänelle sopivin tapa suorittaa hakkuu. Asiakas on voinut ennen päätöksen tekemistään jo olla tietoinen yrittäjän tarjoamasta palvelusta tai hankintahakkuuseen päätenymiseen on vaikuttanut puusta saatava parempi myyntihinta. Asiakas päätyy kontaktoimaan yrittäjän saadakseen tarjouksen palvelusta. Vaihtoehtona asiakkaalla on suorittaa hankintahakkuun puunkaato- ja kuljetustyöt itse, mikäli hänellä on siihen vaadittava osaaminen ja resurssit työn toteuttamiseksi. Kuviossa 4 on tarkemmin esitetty, kuinka palvelu etenee kontaktin jälkeen ennen tarjouksen laatimista.

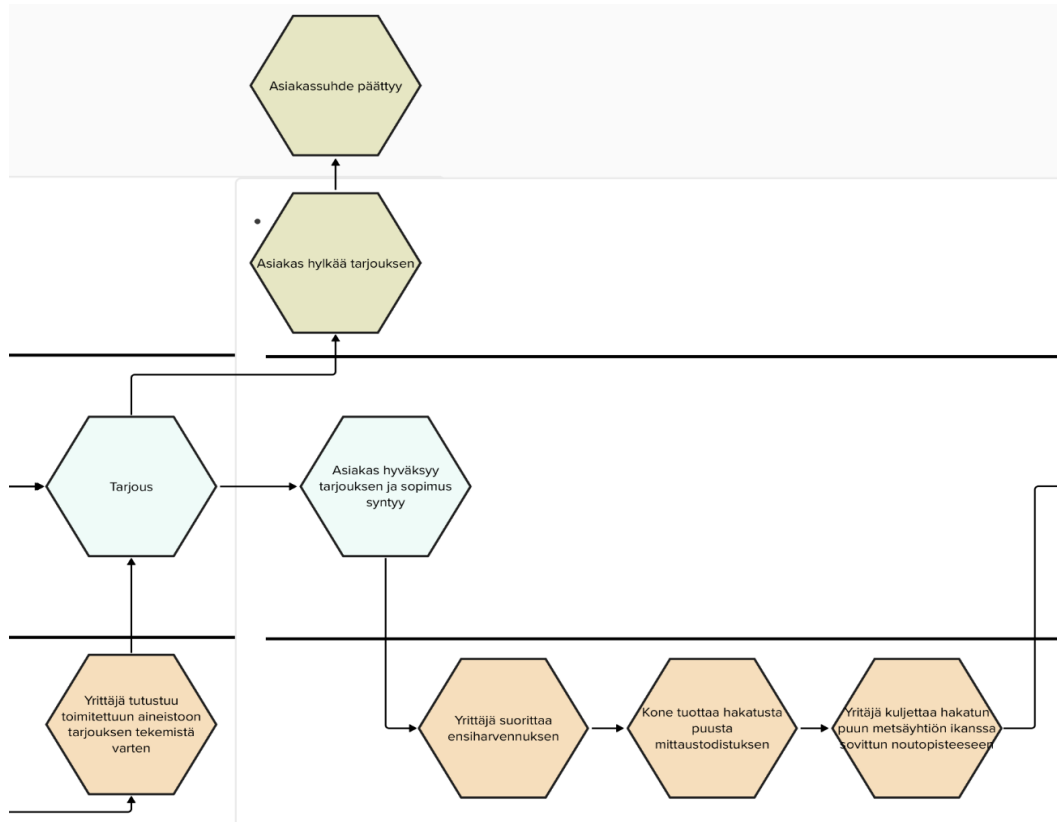


Kuvio 4. Asiakkaan palvelupolku ennen tarjouksen syntymistä.

Yrittäjä kartoittaa asiakkaalta taustatiedot ja tarkemman palvelutarpeen. Alkukeskustelujen aikana yrittäjä myös tiedustelee mahdollisuuksien mukaan asiakkaalta, mitä kautta tämä on löytänyt palvelun. Tämä tieto auttaa yrittäjää hahmottamaan, mitkä markkinoinnin ja viestinnän kanavat auttavat tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat. Alkukeskusteluissa yrittäjä pyytää asiakasta toimittamaan hänelle tarjouksen tekemistä varten tarvittavat kartat sekä kuviotiedot, ellei asiakas ole tuonut näitä mukanaan kartoituskeskusteluun. Mikäli asiak-

kaalla ei ole olemassa olevia valmiita karttoja, ohjaa yrittäjä asiakkaan hankki-
maan kartat Metsään.fi -palvelusta tai olemaan yhteydessä oman alueensa
Metsänhoitoyhdistykseen, mikäli hän on sen jäsen. Asiakas voi myös sopia yrit-
täjän kanssa, että yrittäjä tuottaa tarvittavat asiakirjat erillistä korvausta vastaan.

Edellä mainittujen asiakirjojen perusteella yrittäjä laatii asiakkaalle tarjouksen
hakkuun suorittamisesta asiakkaan omistamaan metsään. Mikäli asiakas hylkää
tarjouksen siihen tutustuttuaan, päättyy asiakkaan palvelupolku tähän. Halutes-
saan yrittäjä voi tiedustella asiakkaalta tarjouksen hylkäämisen syytä. Mikäli
asiakas hyväksyy yrittäjän tarjouksen, syntyy heidän välilleen palvelusopimus,
josta yrittäjä laati tarvittavat dokumentit. Sopimuksen synnyttyä alkaa varsinais-
en palvelun tuottamisen vaihe (kuvio 5).



Kuvio 5. Palvelun tuottaminen

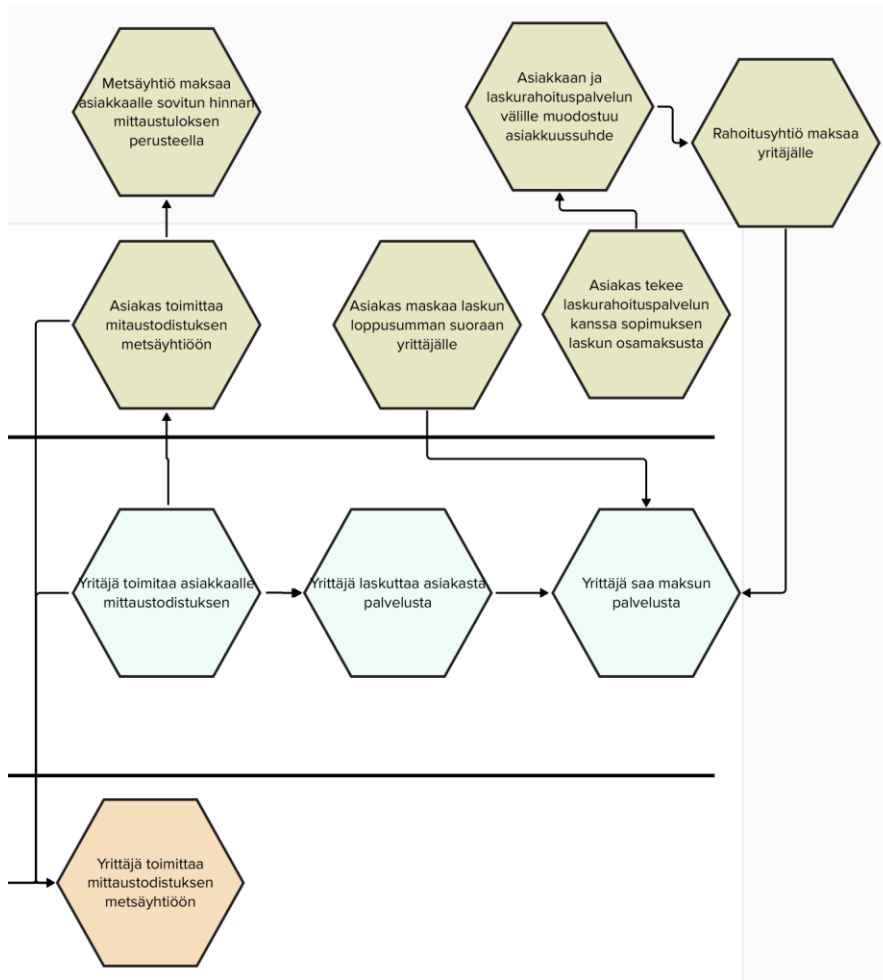
Palvelun aikana yrittäjä suorittaa koneellisesti ensiharvennushakkuun sovittuun
kohteeseen asiakkaan kanssa laaditun sopimuksen mukaisesti. Yrittäjä suorit-

taa työn monitoimikoneella, joka tuottaa hakkuusta mittaustodistuksen. Mittaustodistukseen tulostuu harvennuksessa kaadetun puun määrä puulajeittain ja puutyypeittäin. Eli todistuksesta näkee kuinka suuri osa kaadetusta puusta on mitäkin puulajia. Lisäksi todistus kertoo kuitupuun ja tukkipuun määrän kaadetusta puusta. Ensiharvennuksella suurin osa kaadetusta puutavarasta on kuitupuuta metsän nuoren iän vuoksi. Pieni osa puusta voi olla myös pikkutukkia.

Puun kaadon jälkeen yrittäjä kuljettaa kaadetut ja ohjeen mukaan katkotut puut asiakkaan metsäyhtiön kanssa sopimaansa noutopaikkaan, josta metsäyhtiön valitsema kuljetusyritys noutaa puut ostajan ilmoittamaan kohteeseen siirtämistä varten. Noutopaikassa puut pinotaan puu- ja tavaralajeittain omiin pinoihinsa ja kukin pino merkitään asiaankuuluvasti. Esimerkiksi kaadetut männyt jaetaan ensihakkuilla tyypillisesti kahteen tavaralajipinoon: pikkutukkiin ja kuitupuuhun.

Palvelun jälkivaiheiden (kuvio 6) aluksi yrittäjä toimittaa suoraan metsäyhtiön koneen tuottaman mittaustodistuksen. Vaihtoehtoisesti yrittäjä voi toimittaa mittaustodistuksen asiakkaalle, joka toimittaa sen itse puut ostaneelle metsäyhtiölle ja metsäyhtiö aikanaan maksaa asiakkaalle mittaustuloksen perusteella hankintasopimukseen määritetyn puun hinnan.

Yrittäjä toimittaa asiakkaalle laskun suoritetusta työstä. Asiakas voi maksaa yrittäjälle laskun loppusumman kokonaisuudessaan maksuehtojen mukaisesti. Vaihtoehtoisesti asiakas voi tehdä sopimuksen osamaksusta yrittäjän käyttämän laskurahoituspalvelun kanssa. Tällöin laskurahoituspalvelu suorittaa yrittäjälle laskun loppusumman kokonaisuudessaan ja asiakas suorittaa summan laskurahoitusyhtiölle heidän keskinäisessä sopimuksessa määritellyn maksu aikataulun mukaisesti. Asiakkaan ja yrittäjän välinen palvelusuhde päättyy tältä erää.



Kuvio 6. Palvelun jälkivaiheet

Yrittäjä voi halutessaan lähettää asiakkaalle jälkikäteen palvelukyselyn, jossa hän tiedustelee esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyyttä tuotettuun palveluun, asiakkaan kiinnostusta käyttää palvelua uudelleen sekä todennäköisyyttä, että asiakas suosittelisi palvelua muille.

5.2 Palvelun johtamisen kuvaus

Palvelun johtaminen jakautuu useampaan osaan, yrittäjä johtaa omaa toimintaansa, työntekijöidensä toimintaa ja näiden toimenpiteiden kautta varmistaa palveluprosessin kokonaisvaltaisen toteutumisen. Lisäksi yrittäjä pyrkii varmistamaan asiakkaalle mahdollisimman positiivisen kokemuksen palvelun toteutumisesta.

Yrittäjä on itse vahvasti mukana palvelun tuottamisen prosessissa sekä yrityksen käytännön työssä. Tästä syystä useammassa kontaktipisteessä palvelun johtaminen on yrittäjän itsensä johtamista. Tämä korostuu etenkin palveluprosessin alkuvaiheissa, jotka ovat yrittäjävetoisia. Asiakkaan kontaktoidessa yritystä palvelutarjouksen saadakseen, on yrittäjä se henkilö, joka vastaa yhteydenottoon.

Yrittäjä suorittaa alkukartoituksen ja ottaa vastaan asiakkaan toimittamat materiaalit. Mikäli asiakkaalla ei ole valmista karttamateriaalia, voi hän halutessaan ostaa karttojen laadintapalvelun yrittäjältä. Yrittäjä voi tässä kohtaa joko tehdä kartat itse Metsään.fi -palvelua hyödyntäen tai antaa karttojen laadinnan ostopalveluna alihankkijalle. Pääsääntöisesti yrittäjä myös itse käy tutustumassa hakattavaan kohteeseen ja käynnin perusteella määrittää kohteen korjuukelpoisuuden eli onko kyseessä kesä-, talvi- vai ympärivuotisesta hakkuukohteesta. Vaihtoehtoisesti yrittäjä voi ohjata tutustumiskäynnin yrityksen työntekijän suoritettavaksi.

Yrittäjä laatii asiakkaalle tarjouksen ja käy mahdolliset asiaan liittyvät tarjousneuvottelut. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, laatii yrittäjä tarjouksen perusteella sopimuksen palvelun toteuttamisesta. Jos asiakas ei hyväksy laadittua tarjousta, päättyy palveluprosessi myös johtamisen näkökulmasta tähän.

Seuraavaksi yrittäjä laatii metsänkäyttöilmoituksen Metsäkeskukselle. Metsäkeskuksen (2021) mukaan metsänkäyttöilmoitus tulee tehdä viimeistään kymmenen vuorokautta ja aikaisintaan kolme vuotta ennen suoritettavan hakkuun aloittamista. Metsänkäyttöilmoituksen tekemisestä on ensisijaisesti vastuussa maanomistaja, hallintaoikeuden tai muun erityisoikeuden haltija tai näiden valtuuttama henkilö, joka olisi tässä tilanteessa palvelun toteuttava yrittäjä. Metsäkeskuksen kautta yrittäjä saa myös tiedon, mikäli hakkuualueella on metsälain 10 §:n mukaisia monimuotoisuuden säilyttämisen kannalta tärkeitä sekä erityisen tärkeitä elinympäristöjä, jotka tulee ottaa huomioon hakkuusuunnitelmaa laatiessa.

Yrittäjän täytyy hakkuusuunnitelmaa laatiessaan määritellä kohteen hakkuujankohta korjuukelpoisuuden määrittämisessä saadun tiedon perusteella. Mikäli asiakkaan hakettava metsäala koostuu useammasta leimikosta eli alueesta, jolle hakkuu suoritetaan, täytyy yrittäjän suunnitella myös ketjutus eli missä järjestyksessä leimikot hakataan. Koska kyseessä on useamman metsäkoneen yritys, täytyy yrittäjän myös suunnitella koneiden sekä varusteiden, muun muassa polttoaineen sekä huoltotarvikkeiden, siirroista. Lisäksi hakkuulle määritellään arvio työn kestosta eli mihin mennessä hakkuu on todennäköisesti saatu suoritettua ja koneet pystytään siirtämään seuraavaan työkohteeseen.

Hakkuusuunnitelman valmistuttua yrittäjä joko suorittaa harvennustyön itse tai ohjeistaa sen työntekijälle tehtäväksi. Työn suorittaja tutustuu työkohteesta olevaan aineistoon ja muodostaa sen perusteella APT-tiedoston työkoneen järjestelmään. APT- eli apteraustiedosto sisältää kaadettavien runkojen katkontaohjeet. Apteerauksella tarkoitetaan rungon katkaisukohtien määrittämistä siten, että määrittämisessä huomioidaan puutavaran mitta- ja laatuvaatimukset (Kokkarinen 2012, 98). APT-tiedostoa syötettäessä koneelle kerrotaan hakattavat puulajit, mitat sekä hintataulukko. Näiden tietojen perusteella kone osaa tehdä työn suorittajalle eli koneen kuljettajalle oikeat ehdotukset hakattavasta puusta. Itse hakkuutoimenpiteen suorittaa koneen kuljettaja.

Hakkuun aikana koneen kuljettaja suorittaa omavalvontaa eli kerran työvuoron aikana suorittaa kontrollimittauksen hakatun materiaalin pituudesta ja läpimitasta. Kuljettaja mittaa manuaalisesti rullamitalla katkaistun rungon pituuden ja vertaa saatua tulosta koneen antamaan mittaan. Läpimitan kontrolli suoritetaan käyttäen koneen vakiovarusteena olevia mittasaksia. Mittasaksilla mitataan koneen valitseman rungon läpimitta. Mittasakset lähettävät mittaustiedon suoraan koneen tietokoneelle, joka vertaa saatua tulosta koneen tulokseen. Omavalvonta on tärkeää suorittaa, jotta voidaan varmistua hakatun puun olevan määritellyn mukaista ja koneen mittausjärjestelmät toimivat asiaankuuluvasti. Kesän aikana tehdyissä hakkuissa tarkastetaan edellä mainittujen lisäksi myös kantokäsittelyaineen peittävyys. Aineella torjutaan juurikäävän leviämistä.

Hakkuun päätteeksi kone tuottaa raportin, joka toimii yrittäjälle asiakkaalle laadittavan laskun pohjana. Palvelusopimusta laadittaessa ovat yrittäjä ja asiakas määritelleet kumpi tahoo toimittaa mittaustodistuksen puun ostaneelle metsäyhtiölle. Tähän perustuen yrittäjä joko toimittaa raportin suoraan metsäyhtiöön tai asiakkaalle, joka toimittaa sen eteenpäin puut ostaneelle metsäyhtiölle.

6 Tarvekartoituksen tulokset

6.1 Kyselyn lähtökohdat ja taustatiedot

Kysely lähetettiin 2302:lle vähintään 10 hehtaaria metsää omistavalle metsänomistajalle Joensuun ja Kontiolahden alueella. Vastaajille annettiin 12 päivää vastausaikaa. Kysely toteutettiin 16.8.-28.8.2023. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutusviesti (liite 2) 23.8.2023. Muistutusviesti lähetettiin niille vastaanottajille, jotka eivät olleet täyttäneet arvontalomaketta. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen saapui vielä 169 vastausta, kokonaisvastausmäärän ollessa 531 vastausta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 23 % eli vastausmäärää voidaan pitää hyvänä. Keskimääräinen vastausaika kyselyyn oli 3 minuuttia 39 sekuntia.

Motivaattorina vastaamiseen käytettiin myös kaupparyhmän lahjakortin arvontaa vastaajien, jotka olivat täyttäneet myös arvontatiedot, kesken. Arvontaa varten käytettävät tunnistetiedot kerättiin erillisellä Forms-lomakkeella, johon ohjattiin kyselylomakkeella olevalla linkillä. Näin varmistettiin, ettei kyselylomakkeelle jäänyt vastaajan henkilötietoja, mutta arvontaa varten tarvittavat yhteystiedot saatiin kerättyä.

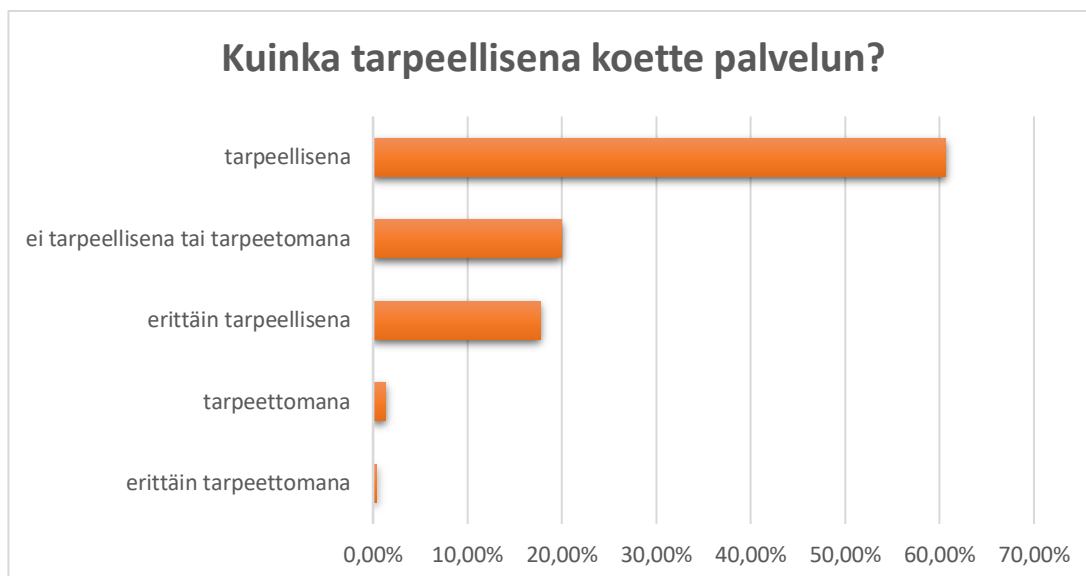
Puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti olevansa yli 61-vuotiaita. Seuraavaksi suurin vastanneiden ikäryhmä oli 51–60-vuotiaat, joita oli 28 % vastanneista. Alle 41-vuotiaita vastanneita oli 7 %. Suurin osa vastanneista eli 84 %, oli aiemmin teettänyt ensiharvennuksen omistamaansa metsään. 62 % näistä oli toteutettu

pystykauppana ja 24 % hankintakauppana. Vain kaksi vastaajaa oli suorittanut ensiharvennuksen käteiskauppana.

6.2 Kiinnostus palvelun käyttöön ja palveluntuottajan tuttuuden vaikutus

68 % vastaajista ilmoitti voivansa ajatella käyttävänsä tutkimuksen kohteena olevaa palvelua. Vain 10 % vastaajista ilmoitti, ettei ole kiinnostunut palvelun käytöstä. Loput vastaajista ilmoittivat voivansa harkita palvelun käyttöä. Suurin osa vastaajista eli 61 % piti palvelua tarpeellisena (kuvio 7). 30 % heistä oli 51–60-vuotiaita ja 14 % 41–50-vuotiaita. 84 % vastaajista, jotka pitivät palvelua tarpeellisena, olivat aiemmin tehneet ensiharvennuksen omistamaansa metsään. 17 % vastaajista piti palvelua erittäin tarpeellisena ja heistä melkein puolet, 48 %:a, oli yli 61-vuotiaita ja 81 % heistä oli aiemmin tehnyt ensiharvennuksen omistamaansa metsään.

Viidennes vastaajista ilmoitti, ettei koe palvelua tarpeellisena tai tarpeettomana. Heistä 86 % oli aiemmin tehnyt ensiharvennuksen omistamaansa metsään ja yli puolet oli yli 61-vuotiaita. Vain yhdeksän vastaajaa koki palvelun joko tarpeettomana tai täysin tarpeettomana, ja heistä kaikki olivat aiemmin tehneet ensiharvennuksen omistamaansa metsään. Kaksi kolmasosaa vastaajista, jotka pitivät palvelua tarpeettomana tai täysin tarpeettomana, oli yli 51-vuotiaita.



Kuvio 7. Vastaukset kysymykseen ”Kuinka tarpeellisena koette palvelun?”.

57 % vastaajista yrittäjän tuttuudella palvelun mahdolliseen käyttöön oli vaikutusta ja 27 % erittäin paljon vaikutusta palvelun mahdolliseen käyttöön. 82 % vastanneista, jolle yrittäjän tuttuudella oli paljon merkitystä ja 84 % vastanneista, joille yrittäjän tuttuudella oli erittäin paljon merkitystä, oli ilmoittanut vastauksessaan kokevansa palvelun joko tarpeellisena tai erittäin tarpeellisena.

Hieman alle kolmannes vastaajista, jotka ilmoittivat, ettei yrittäjän tuttuudella olisi vaikutusta palvelun käyttöön koki, ettei palvelu ole tarpeellinen tai tarpeeton. Suurin osa vastaajista, jotka ilmoittivat yrittäjän tuttuudella olevan paljon tai erittäin paljon merkitystä, olivat yli 51-vuotiaita.

6.3 Pienen kaluston, hinnan ja työn laadun vaikutus

Suurin osa vastaajista eli 91 % koki pienen kaluston olevan positiivinen tekijä palvelua ostettaessa ja vain 1,6 % koki, ettei se ole positiivinen tekijä. Hinnan osalta 41 % ilmoitti puun myyntihinnalla olevan erittäin suuri vaikutus palvelun käyttöön ja 56 % ilmoitti sillä olevan suuri vaikutus. 47 % vastaajista, jotka kokivat puun hinnalla olevan erittäin suuri vaikutus palvelun mahdolliseen käyttöön,

olivat vastanneet olevansa kiinnostuneita palvelun käytöstä. Yli puolet vastaajista, joka ei kokenut puun hinnalla olevan vaikutusta palvelun mahdolliseen käyttöön, oli vastannut olevansa kiinnostunut palvelun käytöstä.

Itse hakkuun hinnan osalta 61 % vastaajista ilmoitti hinnalla olevan suuri vaikutus ja 32 % erittäin suuri palvelun mahdolliseen käyttöön. Yli puolet niistä vastaajista, jotka olivat ilmoittaneet, ettei hakkuun hinnalla ole vaikutusta palvelun mahdolliseen käyttöön, oli ilmoittanut kiinnostuksensa käyttää palvelua. 57 % vastaajista, jotka kokivat hankintahakkuun hinnalla olevan erittäin suuri vaikutus palvelun mahdolliseen käyttöön, oli kiinnostunut käyttämään palvelua. Vastavasti 65 % vastaajista, jotka kokivat hankintahinnalla olevan suuri vaikutus palvelun mahdolliseen käyttöön, oli myös ilmoittanut olevansa kiinnostunut palvelun käytöstä.

Vastaajista 48 % ilmoitti olevansa valmis maksamaan avaimet käteen -periaatteella tuotetusta palvelusta enimmillään 5 % enemmän ja 40 % vastaajista 6–10 % enemmän kuin perusmuotoisesta palvelusta (kuvio 8). Vain kolme vastaajaa oli valmis maksamaan avaimet käteen -palvelusta enemmän kuin 21 % verrattuna perusmuotoiseen hakkuupalveluun. Kaikki kolme vastaajaa olivat kuitenkin vastanneet olevansa kiinnostuneita käyttämään palvelua. 58 % vastaajista, jotka olivat valmiit maksamaan enimmillään 5 % enemmän, olivat vastanneet olevansa kiinnostuneita palvelun käyttämisestä. Sen sijaan 63 % vastaajista, jotka olivat valmiita maksamaan 6–10 % enemmän palvelusta, olivat vastanneet olevansa kiinnostuneita käyttämään palvelua.



Kuvio 8. Vastaukset kysymykseen ” Mikäli urakoitsija hoitaisi palvelun (hakkuu, puun myynti, kilpailutus, yms.) avaimet käteen -periaatteella, paljonko enemmän olisitte valmis maksamaan palvelusta verrattuna perusmuotoiseen hakkuuseen?”.

7 % vastaajista ilmoitti työn laadulla olevan erittäin suuri merkitys palvelun mahdolliseen käyttöön. Vain kuusi vastaajaa ilmoitti, ettei laadulla ole vaikutusta palvelun mahdolliseen käyttöön. 66 % vastaajista, jotka kokivat työn laadulla olevan suuri merkitys, olivat vastanneet olevansa kiinnostuneita käyttämään palvelua. Puolet vastaajista, jotka kokivat työn laadulla olevan suuri merkitys, olivat kiinnostuneita palvelun käytöstä. Puolet vastaajista, jotka olivat vastanneet palvelun laadulla olevan joko suuri tai erittäin suuri merkitys, oli yli 61-vuotiaita. Neljännes yli 61-vuotiaista vastaajista, joille laadulla oli merkitys, oli myös kiinnostunut palvelun käytöstä. Sen sijaan osamaksumahdollisuudella ei vastausten perusteella tuntunut olevan vaikutusta, sillä 76 % vastaajista, ettei osamaksumahdollisuudella olisi merkitystä palvelun mahdolliseen käyttöön.

6.4 Lisäarvoa tuottavat palvelut

Vastaajista 54 % ilmoitti kokevansa saavansa lisäarvoa hakkuun yhteydessä tehdystä ennakkoraivauksesta ja heistä 66 % oli kiinnostunut käyttämään palvelua. 34 % vastasi ehkä kokevansa saavansa tästä lisäarvoa ja heistä 52 % oli vastannut olevansa kiinnostunut käyttämään palvelua. 49 % lisäarvon saavansa kokevista vastaajista oli yli 61-vuotiaita.

Avoimissa vastauksissa, joita annettiin yhteensä 138 kappaletta, vastaajat toivat esille muita toivomiaan lisäarvoa tuottavia palveluja. 13 vastaajaa toivoi energiapuun hakkuuseen liittyviä lisäpalveluita, samoin toive hakkuun yhteydessä metsänomistajan käyttöön saatavasta polttopuusta toistui muutamassa vastauksessa. Vastauksissa nousi esille myös yrittäjän luotettavuus, yrittäjän avoin ja ajantasainen viestintä metsänomistajan suuntaan sekä työn hyvä jälki.

Vastaajat olivat kirjanneet muutamia tarkempiakin lisäarvoa tuottavia toiveita. Yksi vastaajista nosti maasto-olosuhteiden huomioimisen hakkuuajankohtaan sekä jäljelle jäävien puiden rikkoontumisen minimointi. Sama vastaaja nosti esille myös yrittäjän vastuullisen toiminnan, sertifiointien sekä metsänomistajien toiveiden huomioimisen. Toinen vastaaja nosti toiveena ennakkotapaamisen yrittäjän kanssa, esimerkiksi etäneuvotteluyhteyksiä hyödyntäen. Tässä ennakkotapaamisessa metsänomistaja voisi käydä läpi toiveitaan hakkuuseen liittyen. Lisäksi vastaaja toivoi listojen ja tietojen automaattista toimittamista metsänomistajalle, ilman erillistä pyyntöä. Samassa vastauksessa tuli myös toive loppukeskustelusta, jossa yrittäjä ja metsänomistaja voisivat käydä läpi hakkuun sujuminen sekä metsässä muut mahdollisesti huomioitavat asiat.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävä

7.1.1 Uuden palvelun kuvaus

Tässä kehittämistehtävässä oli tarkoituksena kuvata yrittäjän suunnitteleman uuden palvelun prosessi sekä palvelun johtamisen prosessi. Kehittämistehtävän menetelmänä käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Tietoperustasta haluttiin nostaa palvelumuotoilun menetelmiä ja merkitystä. Lisäksi tietoperustan keräämisellä pyrittiin ymmärtämään palvelujen johtamista ja siihen liittyviä malleja.

Alkutyöskentelyssä hyödynnettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin ensimmäistä timanttia eli vaiheita ”löydä” ja ”määritä” sekä myös Stanford d.schoolin prosessin toista ja kolmatta vaihetta eli ”määrittely” ja ”ideointi”. Itse palveluprosessin kuvauksessa hyödynnettiin tuplatimanttimallin jälkimmäisen puoliskon kehittä-osiota ja Stanford d.schoolin prototypointi-osiota. Palveluprosessin käytännön testausta ei tässä opinnäytetyöprosessissa suoritettu eli tuplatimanttimallin viimeinen vaihe ”toimita” sekä Stanford d.schoolin viimeinen vaihe ”testaus” eivät kuuluneet opinnäytetyöprosessiin.

Alkuun tuplatimanttimallin löydä-osion mukaisesti käytiin toimeksiantajan kanssa keskustelua siitä millaisista elementeistä ja vaiheista palvelu voisi muodostua. Näistä ideoista poimittiin niin sanotusti parhaimmat palat eli palveluprosessin eri vaiheita, joissa tapahtuu joko yrittäjän tai asiakkaan suorittamia toimenpiteitä tai molempien yhteistä toimintaa muodostavaa kontaktipintaa.

Kehitä- ja prototypointi-osiota hyödyntäen muodostettiin valituista elementeistä kuvaus asiakkaan palvelupolusta, johon määriteltiin kolme eri kontaktitasoa eli yrittäjän toimenpiteet, kontaktipinta ja asiakkaan toimenpiteet. Palveluntuottajan toimenpiteillä tarkoitettiin sellaisia toimenpiteitä, jotka eivät näyttäytyä asiakkaalle tai vaadi asiakkaan osallistumista. Vastavuoroisesti asiakkaan toimenpi-

teet ovat sellaisia, jotka eivät näy palveluntuottajalle tai vaadi hänen toimenpiteitään. Kontaktipinnassa olevat toimenpiteet sen sijaan vaativat molempien osapuolien panostusta sekä näissä kohdissa yrittäjä ja asiakas ovat kontaktissa toisiinsa.

Palvelupolun kuvaukseen kuvattiin kronologisesti ne vaiheet, jotka tapahtuvat palveluprosessin eri kohdissa. Lisäksi kuvaukseen merkittiin mitkä vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa. Tällä tavalla pyrittiin kuvaamaan yhtenäinen polku, jossa muutama kohtaan muodostui vaihtoehtoisia palvelupolun etenemisvaiheita, jotka päättyivät lopulta samaan jatkovaiheeseen.

Palvelupolun kuvauksessa nousi selkeästi esille, kuinka palveluprosessin alku- ja loppuvaiheissa korostuu asiakkaan ja palveluntuottajan välinen kontaktipinta. Näissä palveluprosessin vaiheissa asiakas ja palveluntuottaja vaihtavat palveluun liittyviä toiveita ja tietoa. Itse palvelun suorittamisen eli hakkuutoimien aikana tapahtuu vain palveluntuottajan toimenpiteitä eli asiakas on tässä vaiheessa palveluprosessia passiivinen osapuoli.

7.1.2 Palvelun johtaminen

Palveluprosessin kuvauksen pohjalta aloitettiin tunnistamaan ja kuvaamaan kuhunkin palveluprosessin vaiheeseen liittyviä palvelun johtamisen toimenpiteitä. Näkökulma palvelun johtamiseen oli tässä yksinkertaistetusti tunnistaa ja kuvata ne palveluntuottajan toimenpiteet, jotka vaaditaan kussakin palveluprosessin vaiheessa sen toteutumiseksi ja seuraavaan vaiheeseen siirtymisen mahdollistamiseksi.

Useassa palveluprosessin kohdassa palvelun johtamisen toimenpiteet olivat palveluntuottajan eli yrittäjän oman toiminnan johtamista, sillä useat toimenpiteet prosessissa ovat yrittäjän itsensä suorittamia. Joissakin palveluprosessin kohdissa yrittäjä johtaa ja ohjeistaa yrityksen työntekijää tai työntekijöitä palve-

lun suorittamiseen liittyvissä toimenpiteissä. Joissakin palveluprosessin vaiheissa yrittäjä johtaa myös asiakkaan toimenpiteitä. Johtamistoimenpiteillä voidaan siis nähdä olevan useampia kohteita.

Palvelun johtamistoimenpiteiden tunnistamisen ja kuvaamisen myötä pystytään paremmin tunnistamaan palvelun tuotannon ja palveluprosessin mahdolliset vaaranpaikat johtamisen näkökulmasta. Suurin osa johtamistoimenpiteistä on yrittäjän oman toiminnan johtamista. Tämä on normaalia yrittäjävetoisessa pk-yrityksessä. Yrittäjävetoinen palvelujen johtamisprosessi on tehokas ja palvelua johtaa henkilö, jolla on yrityksen laaja-alaisin näkymä palvelun tuotantoon. Yrittäjävetoinen palvelujen johtamisprosessi on myös haavoittuva, sillä se on riippuvainen yrittäjän kyvystä ja mahdollisuuksista johtaa palveluprosessia. Yrittäjän ollessa estynyt, voi palveluntuotanto pahimmillaan pysähtyä tai ainakin viivästyä merkittävästi.

7.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoitukseen tuli yhteensä 531 vastausta, joista jokainen voitiin hyväksyä osaksi tutkimusta. Vastaukset olivat yksiselitteisiä ja vastasivat esitettyihin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä tarvekartoituksessa oli vain yksi, ja tähän annetut vastaukset sisälsivät myös yleistä palautetta aiheeseen sekä kyselyyn liittyen.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta vastaajilla olevan kiinnostusta tutkitun palvelun käyttöön. Reilusti yli puolet vastaajista ilmoittivat voivansa ajatella palvelun käyttöä sekä pitivät palvelua tarpeellisena. Viidennes vastaajista ilmoitti, ettei koe palvelua tarpeellisena, mutta ei myöskään tarpeettomana. Näin ollen on mahdollista, että osa myös näistä vastaajista voisivat olla potentiaalisia palvelun käyttäjiä. Mielenkiintoista oli, että 531 vastaajasta vain yhdeksän vastasivat kokevansa palvelun tarpeettomaksi tai täysin tarpeettomaksi. Kaiken kaikkiaan näiden vastausten perusteella tutkitun kaltaiselle palvelulle näyttäisi olevan kysyntää.

Taustatietoihin annetut vastaukset tukivat omaa ennakko-oletusta metsänomistajien ikäjakaumasta 61 % ollessa yli 61-vuotiaita ja kaiken kaikkiaan 91 % ollessa yli 51-vuotiaita. Toki taustatietoihin annettuja vastauksia tulkitessa täytyy huomioida se, että yli 61-vuotiaat ovat usein jo eläkkeellä ja heillä voi olla työikäisiä enemmän aikaa käytettävissä tämänkaltaisiin kyselyihin vastaamiseen. Eli täysin aukotonta päätelmää tutkimuksen kohteena olevan alueen metsänomistajien ikäjakaumasta ei kyselyn taustamuuttujien perusteella pystytä tekemään.

Metsäkeskuksen 24.8.2023 julkaiseman yksityisiä metsänomistajia koskevan raportin tiedot tukevat kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaa. Raportin mukaan suomalaisten metsänomistajien keski-ikä on 60 vuotta. Pohjois-Karjalassa metsänomistajien keski-ikä on aavistuksen koko maata korkeampi eli 61-vuotta. Korkein metsänomistajien keski-ikä, 62-vuotta, on Lapissa, Kainuussa, Etelä-Savossa ja Satakunnassa. Matalin metsänomistajien keski-ikä, eli 59-vuotta, on Ahvenanmaalla, Uudellamaalla ja Pirkanmaalla. Suurin ikäluokka metsänomistajissa oli 65–74-vuotiaat ja toiseksi suurin, noin kahden tuhannen henkilön erolla, oli 55–64-vuotiaat.

7.3 Yhteenveto

Palveluprossin ja palvelun johtamisen kuvauksella haluttiin muodostaa kuvaus toteutettavasta palvelusta sekä luoda monistettava palveluprosessin malli, jota palvelun tuottaja voisi hyödyntää kuvatakseen sekä mahdollisia muita uusia palveluja että jo olemassa olevia palveluja. Opinnäytetyön toisena osana toteutetun kyselyn avulla haluttiin määrittää, olisiko palveluntuottajan kannattavaa lähteä tarjoamaan kuvattua uutta palvelua asiakkaille eli olisiko palvelulla potentiaalista asiakaskuntaa. Lisäksi haluttiin kehittää palveluntarjoajan mahdollisuuksia johtaa palveluita tietopohjaisesti tutkimuksessa saatujen tulosten avulla.

Kyselyssä saadun avoimen vastauksen perusteella laadittu palveluprosessin kuvaus olisi ainakin kyseisen vastaajan kohdalla toivotun suuntainen. Vastauksessaan vastaaja oli toivonut ennen hakkuiden suorittamista olevaa tapaamista

ja automaattista tiedon siirtoa palveluntuottajalta asiakkaalle. Nämä elementit on sisällytetty palvelupolkuun muun muassa palveluntuottajan tekemän alkukartoituksen sekä mittaustodistuksen toimittamisen muodossa. Samalla vastaajalla oli hyvä huomio hakkuun jälkeen tapahtuvasta tapaamisesta, jossa hakkuun onnistuminen käytäisiin läpi. Tämän toimenpiteet lisäämistä palveluprosessiin olisi hyvä harkita tarjottavaksi asiakkaille, näiden niin halutessa. Lisäksi jatkossa olisi hyödyllistä osallistaa asiakkaita palvelun suunnitteluun, jotta palvelusta saataisiin asiakkaiden toiveita ja tarpeita mahdollisimman hyvin vastaava.

Palveluntarjoajan alkuperäinen ajatus palvelun toteuttamisen siten, että palveluntarjoaja suorittaisi hakkuun asiakkaan puolesta, ei ole Verohallinnon hankintahakkuun määritelmän mukaan mahdollinen. Verohallinnon (2022) mukaan mikäli hankintakaupalla myydyn puutavaran hakkuun ja/tai sen kuljetuksen hoitaa jokin muu taho, esimerkiksi yrittäjä tai metsänhoitoyhdistys, ei kyse tällöin ole hankintatyöstä.

Näin ollen palvelua ei voida toteuttaa alkuperäisen ajatuksen mukaisesti hankintatyönä. Palvelunpolun ja palvelun johtamisen kuvaukset ovat kuitenkin monistettavissa palveluun, jossa yrittäjä suorittaa asiakkaan toimeksi antamana puiden välityksen puun ostajalle ja tekee kohteeseen ensiharvennuksen tai muun puunkorjuun. Lisäksi palveluntarjoaja kuljettaa tässäkin palvelumallissa hakatut puut pinoon sovittuun noutopisteeseen tien varteen. Palvelua voi kehittää yhteistyön kautta siten, että palveluntuottajan yhteistyöyritys hoitaa puiden kuljetuksen puun ostaneen metsäyhtiön tuotantolaitokseen.

Puun kauppa voidaan tehdä esimerkiksi käteiskauppana, jolloin puu myydään ostajalle ilman etukäteissopimusta. Tällöin saatu myyntitulo on kokonaisuudessaan metsätalouden pääomatuloa (Metsäkeskus 2023). Palvelun toteuttaminen palveluntarjoajan alkuperäisen ajatuksen mukaisesti vaatisi siis muutoksen verotukseen hankintatyön osalta.

7.4 Arviointia opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyö on laadittu noudattaen Karelia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistusta. Opinnäytetyön toimeksianto on annettu jo vuonna 2020. Aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja konkreettista hyötyä tuottava. Itse opinnäytetyöprosessi alkoi vasta kevättalvella 2023.

Tutkimukseen liittyvässä kyselyssä noudatin hyvää tietosuojaperiaatetta. Kyselyn vastaanottajille kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa annetuista vastauksista. Lisäksi kyselyn vastaanottajille kerrottiin, että tutkimusaineistoa kerätään vain opinnäytetyötä varten sekä vastauksia säilytetään vain opinnäytetyöprosessin ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Kyselyn vastaanottajille myös kerrottiin, mistä sähköpostiosoitteet kyselyn lähettämiseksi on saatu.

Kyselylomakkeen laadintaan olisi voinut käyttää enemmän aikaa ja testata lomaketta useammalla kuin kahdella henkilöllä. Taustamuuttujien osalta ikäryhmien määrittelyssä oli tapahtunut virhe viimeisen ikäryhmän eli ”yli 61-vuotta” kohdalla. Kyseinen ikäryhmävaihtoehto olisi pitänyt olla joko ”yli 60-vuotta” tai ”61-vuotta tai yli” edellisen ikäryhmävaihtoehdon ollessa 51–60 vuotta. Kyselyyn tullessa muotoilussa voidaan tulkita 61-vuotiaiden puuttuvan vastausvaihtoehdoista.

Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, ei tutkimustulokset ole yleistettävissä laajemmalle maantieteelliselle alueelle. Tutkimuksen tutkimuskysymys oli itsessään virheellisesti määritetty, sillä suunniteltua palvelua ei voida toteuttaa hankintatyönä. Tutkimustuloksen perusteella voidaan kuitenkin nähdä olevan kysyntää palveluntarjoajan tarjoamalle avaimet käteen -tyyppiselle ensiharvennuspalvelulle, joskin ilman lisäselvitystä ei voida varmuudella sanoa olisiko kiinnostus samanlainen kuin tutkitussa hankintatyönä tehtävässä palvelussa.

Palvelun jatkokehitysajatuksena olisikin päivittää palvelukuvausta vastaamaan paremmin palvelua, jossa palveluntuottaja tekee ensiharvennuksen hakkuutyön asiakkaalle ostopalveluna. Lisäksi palveluntarjoajan asiakkaan puolesta neuvottelemien myynti- sekä mahdollisia muita sopimuksia pitäisi pohtia ja tarkentaa palvelukuvaukseen. Myös palvelun hinnoittelumallia tulisi samalla pohtia, jotta hinnoittelusta ja asiakkaan palvelun ostamisesta saama hyöty saataisiin mahdollisimman houkuttelevaksi.

- Metsänhoitoyhdistys. 2023 Metsäsanasto – Ensiharvennus. <https://www.mhy.fi/pohjois-karjala/metsatietoa/metsasanasto>. 5.8.2023.
- Ojasalo, J. 2000. Näkökulmia laadun dynamiikan ja asiakassuhteiden hallintaan asiantuntijapalveluissa. LTA 2/00, 279–289. http://lta.lib.aalto.fi/2000/2/lta_2000_02_d6.pdf. 6.9.2023.
- Penina, L. 2018. An introduction to service design - Designing the invisible. Lontoo, Yhdistynyt kuningaskunta: Bloomsbury Publishing Plc.
- Plattner, H. An introduction to design thinking – Process Guide. Institute of Design of Stanford. <https://web.stanford.edu/~mshanks/Michael-Shanks/files/509554.pdf>. 6.9.2023.
- Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin! Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille. Karstula: Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.
- Tilastokeskus. 2023. Käsitteet – Palvelut. <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html>. 6.9.2023.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- UPM Metsä. 2023. Käteiskauppa. <https://www.upmmetsa.fi/puukauppa-kanssamme/kateiskauppa/>. 26.7.2023.
- UPM Metsä. 2023. Pystykauppa. <https://www.upmmetsa.fi/tietoa-ja-tapahtumia/tietoartikkelit/pystykauppa/>. 26.7.2023.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 92–116.
- Verohallinto. 2022. Metsäverotus. https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/metsa/puun_myynti/hankintatyo/. 26.7.2023.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Saate kyselytutkimukseen

Hyvä Metsänomistaja,

Olen Mervi Varis ja opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa tradenomin ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötäni toimeksiantona Enon Metsäpalvelu Oy:lle ja osana opinnäytetyötä suoritan tarvekartoituksen ensiharvennuksen toteuttamisesta hankintatyönä.

Kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää Joensuun ja Kontiolahden alueen vähintään 10 hehtaaria metsää omistavien metsänomistajien kiinnostusta palveluun, jossa hakkuutyö toteutettaisiin pienemmillä, alle 10 tonnin painoisilla, koneilla ja niin sanottuna avaimet käteen -palveluna, jossa palveluntarjoaja hoitaisi myös hankintasopimukset ja metsänkäyttöilmoitukset metsänomistajan puolesta.

Kysely toteutetaan Microsoft Forms -lomakkeena ja vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia. Vastausaikaa on 28.8.2023 saakka. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista, eikä kyselyn vastauksista voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja kerätään vain opinnäytetyötä varten. Vastauksia säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tilaajayrityksen toiminnan kehittämiseen. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Sähköpostiosoitteet kyselytutkimuksen lähettämistä varten on saatu Metsäkeskukselta metsätietolain 11 §:n mukaisesti tutkimuskäyttöön. Osoitelähde: Suomen metsäkeskuksen metsätietojärjestelmä, Aleksanterinkatu 18 A, 15140 Lahti.

Linkki kyselyyn: [linkki](#)

Halutessanne voitte kyselyn päätteeksi osallistua S-Ryhmän 50-euron lahjakortin arvontaan. Arvontalomakkeelle täytettyjä yhteystietoja ei voida yhdistää kyselyyn annettuihin vastauksiin.

Tutkimusta koskevissa kysymyksissä voit olla yhteydessä minuun sähköpostitse: mervi.varis@edu.karelia.fi.

Ystävällisin terveisin,

Mervi Varis

Karelia ammattikorkeakoulu

Muistutusviesti

Hyvä Metsänomistaja,

Saitte 16.8.2023 kutsun osallistua kyselytutkimukseen koskien metsänomistajien kiinnostusta niin sanottuun avaimet käteen -palveluna tuotettavaan hankintahakkuuseen.

Vastausaikaa on vielä maanantaihin 28.8.2023 saakka. Linkki kyselyyn: [linkki](#)
Tämä muistutus on lähetetty kaikille kyselyn vastaanottaneille. Suuri kiitos, jos olette jo vastannut kyselyyn!

Kyselytutkimus on osa tradenomi (yamk) -opintoihin liittyvää opinnäytetyötäni ja arvostan suuresti vastaustanne kyselyyn.

Halutessanne voitte kyselyn päätteeksi osallistua S-Ryhmän 50-euron lahjakortin arvontaan. Arvontalomakkeelle täytettyjä yhteystietoja ei voida yhdistää kyselyyn annettuihin vastauksiin.

Sähköpostiosoitteet kyselytutkimuksen lähettämistä varten on saatu Metsäkeskukselta metsätietolain 11 §:n mukaisesti tutkimuskäyttöön. Osoitelähde: Suomen metsäkeskuksen metsätietojärjestelmä, Aleksanterinkatu 18 A, 15140 Lahti.

Suuri kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin,

Mervi Varis

Karelia ammattikorkeakoulu

Tarvekartoitus ensiharvennukselle hankintatyönä

Kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää Joensuun ja Kontiolahden alueen metsänomistajien kiinnostusta palveluun, jossa hakkuutyö toteutettaisiin pienemmillä, alle 10 tonnin painoisilla, koneilla ja sanottuna avaimet käteen -palveluna, jossa palveluntarjoaja hoitaisi myös hankintasopimukset ja metsänkäyttöilmoitukset metsänomistajan puolesta.

Taustakysymykset:

1. Ikä

- alle 30-vuotta
- 31–40 vuotta
- 41–50 vuotta
- 51–60 vuotta
- yli 61-vuotta

2. Oletteko aiemmin tehnyt ensihakkuuta omistamaanne metsään?

(Jos vastaa kyllä, siirtyy kysymykseen 3. Jos vastaa ei, siirtyy kysymykseen 4.)

- kyllä
- ei

3. Suorittitteko ensihakkuun? (jos vastasi edelliseen kyllä)

- pystykauppana
- hankintakauppana
- käteiskauppana

Tutkimuskysymykset:

4. Voisitteko ajatella teettävänne ensiharvennuksen hankintatyönä?

- kyllä
- ei
- ehkä

5. Kuinka tarpeellisena koette palvelun?

- erittäin tarpeellisena
- tarpeellisena

- ei tarpeellisena tai tarpeettoman
- tarpeettomana
- erittäin tarpeettomana

6. Kuinka paljon yrittäjän tuttuus asiakkaalle vaikuttaa palvelun mahdolliseen käyttöön?

- erittäin paljon
- paljon
- ei vaikutusta

7. Koetteko yrittäjän pienen kaluston olevan positiivinen tekijä palvelua ostettaessa?

- kyllä
- ei
- ei vaikutusta

8. Miten suuri vaikutus puun myyntihinnalla olisi palvelun käyttöön?

- erittäin suuri
- suuri
- ei vaikutusta

9. Miten suuri vaikutus hankintahakkuun hinnalla olisi palvelun käyttöön?

- erittäin suuri
- suuri
- ei vaikutusta

10. Miten suuri vaikutus työn laadulla (harvenusjälki yms.) olisi palvelun käyttöön?

- erittäin suuri
- suuri
- ei vaikutusta

11. Mikäli urakoitsija hoitaisi palvelun (hakkuu, puun myynti, kilpailutus yms.) avaimet käteen -periaatteella, paljonko enemmän olisitte valmis maksamaan palvelusta verrattuna perusmuotoiseen hakkuuseen?

- 5 % tai alle
- 6–10 %
- 11–15 %
- 16–20 %
- yli 21 %

12. Miten suuri vaikutus palvelun käyttöön olisi sillä, että palvelun pystyisi maksamaan osamaksuna?

- erittäin suuri
- suuri
- ei merkitystä

13. Kokisitteko saavanne lisäarvoa hakkuun yhteydessä tehdystä ennakkoraivauksesta?

- kyllä
- ei
- ehkä

14. Mitä muita lisäarvoa tuottavia palveluja toivoisitte?

Kiitos kyselyyn osallistumisesta! Halutessanne voitte osallistua S-Ryhmän lahjakortin arvontaan täyttämällä arvontalomakkeen oheisen linkin kautta: linkki arvontalomakkeelle.