

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Metsätalouden koulutusohjelma

Simo Sarkkinen

UPM:n Pohjois-Karjalan alueen metsäpalveluasiakkaiden  
asiakastutkimus

Opinnäytetyö  
6/2014



**Karelia**  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2014**  
**Metsätalouden koulutusohjelma**

Sirkkalantie 12 A  
80100 JOENSUU  
Puh. (013) 260 6900

**Tekijä**  
Simo Sarkkinen

**Nimeke**  
UPM:n Pohjois-Karjalan alueen metsäpalveluasiakkaiden asiakastutkimus

**Tiivistelmä**

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin UPM Metsän Pohjois-Karjalan alueen metsäpalveluasiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaspalveluun ja palveluihin sekä mielipidettä palveluiden kattavuudesta. Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena, johon oli mahdollista vastata joko internetissä tai kirjeitse. Metsäpalveluasiakkaita on Pohjois-Karjalan alueella yhteensä 958. Kyselyyn vastasi 276 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 28,8 %.

Aihevalinta syntyi toimeksiantajan tarpeeseen perustuen, sillä edellisestä vastaavantyyppisestä tutkimuksesta Pohjois-Karjalan alueella oli kulunut pitkä aika. Tavoitteena oli saada ajantasaista tietoa nykytilanteesta. Saatujen tulosten perusteella toimeksiantajan on helppo lähteä kehittämään omaa toimintaansa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella metsäpalveluasiakkaat olivat valtaosin tyytyväisiä tämän hetkiseen asiakaspalveluun ja palveluiden tasoon. Palvelut koettiin yleisesti tärkeiksi. Kehitysehdotuksiin kuuluivat henkilökunnan määrän lisääminen ja puukaupasta saatavien rahojen sijoittamismahdollisuuksien monipuolistaminen. Lisäksi tämän kaltaista kyselyä toivottiin säännölliseksi käytännöksi.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 57  
Liitteet 7  
Liitesivumäärä 7

**Asiasanat**  
asiakastutkimus, metsäpalveluasiakas, asiakaspalvelu



**THESIS**  
**June 2014**  
**Degree Programme in Forestry**

Sirkkalantie 12 A  
FI 80100 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. (013) 260 6900

**Author**  
Simo Sarkkinen

**Title**  
Customer survey among forest service customers of UPM North Karelia

**Abstract**

This thesis provided by UPM Metsä examines North Karelia area forest service customers' satisfaction with the customer service, services as well as their opinions on the extent of services. The thesis was conducted as a survey, which could be answered in internet or by mail. There are 958 forest service customers in North Karelia area. The total of 276 people answered this survey, thus the response rate was 28.8 %.

The subject of this thesis is based on needs of UPM Metsä, as there has been a long time since a similar survey has been made in North Karelia area. The main goal was to gather up-to-date information about the current situation. Based on the produced results it will be easy way to develop the business activities of the company.

According to the results of the thesis, the forest service customers were mainly satisfied with the current situation of the customer service and the level of services. The services were generally considered important. Development proposals highlighted were increasing the amount of staff and diversifying investment possibilities to the money got from timber sales. A similar survey was recommended to be taken as regular practice.

**Language**  
Finnish

Pages 57  
Appendices 7  
Pages of Appendices 7

**Keywords**  
customer survey, forest service customer, customer service

## Sisältö

1	Johdanto .....	6
2	UPM Kymmene-Oyj .....	6
2.1	Puunhankinta ja metsäpalvelut Suomessa .....	7
2.2	UPM Bonvesta ja UPM Silvesta Oy .....	8
2.3	Metsäpalvelusopimus.....	8
2.4	Asiakaspalvelu UPM Metsällä.....	9
3	Asiakaspalvelu.....	9
3.1	Asiakaspalvelu kilpailukeinona.....	10
3.2	Palvelujärjestelmän osatekijät.....	10
3.2.1	Palveluilmapiiri .....	11
3.2.2	Palvelupaketti.....	12
3.2.3	Palvelujen tuotanto .....	12
3.2.4	Palvelun laatu.....	14
3.3	Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet.....	15
3.3.1	Palveluun saapumisvaihe .....	15
3.3.2	Myyntikeskusteluvaihe .....	17
3.3.3	Palvelun päätösvaihe .....	18
3.3.4	Asiakassuhteen jälkihoitovaihe .....	18
3.4	Palveluodotukset ja palvelulaatu .....	18
3.5	Asiakastyytyväisyys .....	20
3.6	Asiakasuskollisuus .....	21
4	Asiakaspalvelija .....	23
4.1	Hyvä asiakaspalvelu .....	24
4.2	Asiakaspalvelija ongelmanratkaisijana.....	24
4.3	Asiakaspalvelun sudenkuopat.....	26
4.4	Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat .....	27
5	Huippupalvelun perustekijät.....	28
5.1	Luotettavuus.....	28
5.2	Vakuuttavuus .....	30
5.3	Konkreettinen ympäristö .....	30
5.4	Empaattisuus .....	31
5.5	Reagointialttius.....	31
6	Markkinointiviestintä ja asiakastutkimus .....	32
7	Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus .....	34
8	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....	35
9	Kyselytutkimuksen tulokset.....	35
9.1	Perustiedot.....	36
9.2	Puukauppa .....	40
9.3	Toiminta puukaupan eri vaiheissa.....	43

9.4 Metsäasiakasvastaava ja asiakaspalvelu .....	46
9.5 Palvelujen tärkeys .....	50
10 Pohdinta ja johtopäätökset .....	53
10.1 Luotettavuus .....	57
Lähteet .....	58

Liittet .....

Liite 1 Integraattialueet

Liite 2 Maankäyttö ja kiinteistöt

Liite 3 Metsäpalvelut

Liite 4 Itä-Suomen integraattialue

Liite 5 Puunhankinta suomesta

Liite 6 Puunhankinta Pohjois-Eurooppa

Liite 7 UPM Biorefining johtoryhmä

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on UPM Kymmene Metsä. Aihevalinta syntyi toimeksiantajan tarpeisiin perustuen, sillä edellisestä vastaavatyypisistä tutkimuksesta Joensuun metsäasiakasyksikön alueella on kulunut pitkä aika. Ajantasainen tutkimus oli tarpeellinen nykytilanteen selvittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan sopimusasiakkaiden (metsäpalveluasiakkaat) tyytyväisyyttä palveluiden tasoon sekä metsäasiakasvastaavien toimintaan. Lisäksi selvitetään, ovatko UPM:n tarjoamat palvelut riittäviä tai onko joitain palveluita, joita sopimusasiakkaat kaipaavat lisää tai pitävät turhina.

Joensuun metsäasiakasyksikön alueella on vajaa tuhat sopimusasiakasta ympäri Pohjois-Karjalaa. Heille kaikille lähetettiin postitse kyselylomake, johon he vastasivat joko paperisella versiolla tai internetissä täytettävällä kyselylomakkeella. Sopimusasiakkaiden ikäjakauma on laaja, joten molemmille vastausmuodoille oli tarvetta.

## 2 UPM Kymmene-Oyj

UPM Kymmene Oyj on globaali yritys, jonka liiketoiminta-alueet ovat energia (UPM Energy), metsätalous ja puunhankinta, komposiitit (UPM Biocomposites), biokemikaalit (UPM Biochemicals), sellu (UPM Biorefining), sahat (UPM Biorefining), biopolttoaineet (UPM Biorefining), paperi (UPM Paper ENA ja Asia), tarramateriaalit (UPM Raflatac), sekä vaneri (UPM Plywood).

Tuotantolaitoksia UPM:llä on Euroopassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, sekä Aasiassa ja tyynenmeren alueella (UPM Globaalit toiminnot 2014). Yhtiön palveluksessa toimi Suomessa vuoden 2013 lopussa 8110 henkilöä ja maailmanlaajuisesti yhteensä 20 950 henkilöä, joista vakituista henkilöstä 88 % ja mää-

räaikaista henkilöstä 12 %. (UPM Vuosikertomus 2013, 20.) Yhtiön osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsingin pörssissä ja yhtiön liikevaihto vuonna 2013 oli päälle 10 miljardia euroa. (UPM 2014.)

<b>Miljoonaa euroa</b>	<b>2013</b>
Liikevaihto	10054
Liikevoitto	548
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä	683
Voitto ennen veroja	475
Voitto ennen veroja, ilman kertaluonteisia eriä	610
Kauden voitto	335
Tulos per osake, EUR	0,63
Tulos per osake, ilman kertaluonteisia eriä, EUR	0,91
Osinko per osake, EUR	0,60*
Oman pääoman tuotto, %	4,5
Oman pääoman tuotto, ilman kertaluonteisia eriä, %	6,4
Sijoitetun pääoman tuotto, %	4,8
Sijoitetun pääoman tuotto, ilman kertaluonteisia eriä, %	6,0
Velkaantumisasaste kauden lopussa, %	41
Korolliset nettovelat	3040
Oma pääoma per osake kauden lopussa	14,08

Kuvio 1. UPM Liikevaihto 2013 (UPM vuosittaiset avainluvut 2013).

## 2.1 Puunhankinta ja metsäpalvelut Suomessa

UPM:n puunhankinta ja metsäpalvelut (UPM Biorefining) jakaantuvat Suomessa neljään eri integraattialueeseen: Länsi-Suomen integraattialue, Itä-Suomen integraattialue, Pohjanmaan integraattialue ja Keski-Suomen integraattialue käsittäen yli 120 paikkakuntaa ja lukuisia toimihenkilöitä. UPM Biorefining toiminta-alueen johtaja on Heikki Vappula, jonka alaisuudessa toimii puunhakinnan ja metsäpalveluiden johtaja Esa Retva. Jokaisella integraattialueella on omat johtajansa: Länsi-Suomi: Tero Nieminen, Itä-Suomi: Esa Korhonen, Pohjanmaa: Janne Seilo ja Keski-Suomi: Matti Toivakainen. (Liite 4.)

Metsäpalvelut tarjoaa metsänomistajille palveluita, jotka kattavat kaiken metsänomistamiseen liittyvät toimenpiteet ja asiat aina lakipalveluista metsänhoitotöihin. Lisäksi se vastaa yhtiön metsien hoidosta (Metsämaailma 2013). Puunhankinnan tehtävä on varmistaa tasainen raaka-ainevirta tuotantolaitoksille. Yhtiö ostaa yksityismetsänomistajilta puuta vuosittaisesta määrästä 50 % ja 40 % tulee toimituskauppoina muilta puutavarayhtiöiltä ja loput 10 % yhtiön omista metsistä.

## **2.2 UPM Bonvesta ja UPM Silvesta Oy**

UPM Silvesta Oy on UPM:n tytäryhtiö, jonka vastuulla on metsäpalveluiden tuottaminen. Samalla se on suomen suurin yksityinen metsäpalveluiden tuottaja. Yhtiöllä on töissä noin 130 metsuria, sekä yli 200 yrittäjää urakoitsijoina ja franchiseyrittäjinä. UPM Silvesta Oy:n toimitusjohtaja on Jukka Koivumäki (Liite 3 UPM Metsäpalvelut). UPM Bonvesta jalostaa UPM:n omistamista metsistä rantatontteja ja metsätiloja UPM:n myytäväksi. Sen lisäksi se vuokraa käyttöoikeuksia (mm. virkistyskäyttö) yhtiön vesi- ja maaomaisuuteen ja vastaa maanomistajien edunvalvonnasta.

## **2.3 Metsäpalvelusopimus**

Metsänomistajalla on mahdollisuus solmia UPM Metsän kanssa metsäpalvelusopimus. Metsäpalvelusopimus tarjoaa metsänomistajan käyttöön laki- ja asiantuntijapalvelut, metsänomaisuuden hoitoon liittyvät palvelut, sekä metsänhoitotöihin liittyvät palvelut, joista osa on ilman metsäpalvelusopimusta maksullisia. Sopimukseen kuuluu lisäksi tehdyn puukaupan hinta takuu: mikäli puun hinta nousee solmitun kaupan jälkeen, saa metsänomistaja myymästään puusta sopimusta korkeamman hinnan. Metsäpalvelusopimukseen sisältyy myös velvoitteita metsänomistajalle. Hänen on ilmoitettava puunmyyntiaikeista yhtiölle, vaikka hän ei ole velvoitettu myymään puita yritykselle, vaan hänellä on mahdollisuus myydä ne myös muille yrityksille. (UPM Metsäpalvelusopimus 2013.)



## 2.4 Asiakaspalvelu UPM Metsällä

Asiakaspalvelu toimeksiantajalla tapahtuu yleensä yrityksen tiloissa, tilakäyntien yhteydessä asiakkaan luona tai erilaisten viestinten, kuten puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Toimihenkilöt perehdytetään työsuhteen alkaessa asiakaspalveluun. Asiakaspalvelukoulutuksia järjestetään toimihenkilöille tarpeen vaatiessa. Säännöllisiä koulutuksia ei pidetä.

Tyypillisesti asiakaspalvelutilanne syntyy kun asiakkaalla on tarve käyttää yrityksen tarjoamia palveluita (esimerkiksi puukauppa- ja asiantuntijapalvelut), jolloin hän saapuu asioimaan jonkin paikkakunnan toimistolle tai ottaa muutoin yhteyttä yrityksen edustajaan. Asiakaspalvelutilanteet sisältävät yleensä puukauppaan liittyviä neuvotteluja ja asiantuntija-avun tarjoamista metsänomistajille.

## 3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelussa on kyse asiakkaan – palvelun ostajan ja kuluttajan – tarpeiden tyydyttämisestä ja avun tarjoamisesta hänelle. Koska asiakas on kääntynyt yrityksen puoleen, hän ei ole kyennyt tai hänellä ei ole halukkuutta tuottaa palvelua itse. (Eräsalo 2011, 12.) Palvelut kulutetaan ja tuotetaan samaan aikaan. Ne ovat siis aineettomia tapahtumia. Asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutustilanteessa, jonka tapahtumat vaikuttavat palvelun laatuun. (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, 44.)

*”Asiakaspalvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vaikka vuorovaikutus ei aina tapahdukaan kasvokkain.”* (Eräsalo 2011, 12).

Asiakaspalvelu on kahdenkeskistä vuorovaikutusta yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä. Nykyisin yrityksissä asiakaspalvelu ei rajoitu pelkästään kasvokkain tapahtuvaan kanssakäyntiin, vaan asiakaspalvelu tapahtuu varsin usein myös puhelimen, sähköpostin tai muiden sähköisten viestinten välityksellä. (Eräsalo 2011, 14.) Yrityksen menestymisen kannalta onkin erityisen tärkeää,

että asiakkaalle on jäänyt palvelukokemuksesta positiivinen mielikuva. Tällöin asiakas tulee varmemmin asioimaan yrityksen kanssa uudestaan ja palveluiden kysyntä on jatkossakin taattu. Yrityksen on mahdotonta toimia, mikäli sen tarjoamille palveluille ei ole kysyntää. (Raster Oy 2006, 12–14.)

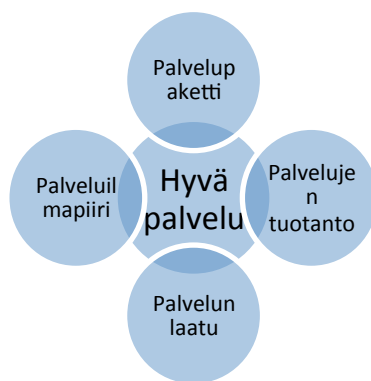
### **3.1 Asiakaspalvelu kilpailukeinona**

Useat yritykset tarjoavat asiakkaille samoja tai samankaltaisia palveluita, sekä yhteneväistä hintatasoa. Yritysten on siis jatkuvasti etsittävä tapoja erottautua edukseen kilpailijoista. Hyvä asiakaspalvelu on mainio tapa nousta esiin yritysten joukosta ja sitä on hankala jäljitellä. Motivoitunut ja ammattitaitoinen asiakaspalveluhenkilöstö vetää asiakkaita puoleensa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 65.)

Saatu palaute on yritykselle hyvä keino kehittää toimintaa sillä yrityksellä on aina asiakkaita, joiden mielestä palvelussa on jotain vikaa. Siitä huolimatta he eivät välttämättä anna suoraa palautetta yritykselle, vaan vaihtavat yksinkertaisesti asiointipaikkaa ja todennäköisesti jakavat negatiiviset palvelukokemukset muiden ihmisten kanssa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42.) Asiakkaat saattavat kokea, ettei valittaminen kannata ja ettei siitä ole mitään hyötyä loppujen lopuksi. Asiakaspalvelun ja yrityksen toiminnan kehittämiseksi yrityksen tulisikin kannustaa asiakkaita antamaan suoraa palautetta rohkeasti. Tarvittavat korjaukset on tehtävä huolella ja perusteellisesti. Ongelma ei poistu pienillä pintapuolisilla korjauksilla, jotka asiakkaat takuulla huomaavat. Kun ongelmiin on paneuduttu kunnolla, jää asiakkaalle mielikuva, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteellään on todella väliä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42–43.)

### **3.2 Palvelujärjestelmän osatekijät**

Hyvä palvelu muodostuu neljästä osasta: palveluilmapiiri, palvelupaketti, palvelujen tuotanto ja palvelun laatu. Palvelujärjestelmä selittää hyvän palvelun muodostavat osatekijät. (Lahtinen & Isoviita 2004, 40.)



Kuvio 2. Hyvän palvelun osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2004, 40).

### 3.2.1 Palveluilmapiiri

Asiakkaan aistimukset ja kokemukset palveluyhteisössä (yritykset, yhteisöt, järjestöt ym.) muodostavat palveluilmapiirin. Palveluilmapiiristä voidaan käyttää myös termiä palvelukulttuuri. Palvelukulttuuri kehittyy ajan myötä, mutta sitä on mahdollista kehittää henkilöstön välityksellä. Palvelukulttuuri peilaa yrityksen arvoja. (Lahtinen & Isoviita 2004, 40–41.)

Tavallisesti organisaation hierarkia alkaa yritysjohdosta alaspäin aina asiakaspalveluhenkilöstöön. Asiakassuuntaisessa organisaatiossa asiakaspalveluhenkilöstö on organisaation huipulla, sillä he ovat päivittäin kontaktissa asiakkaiden kanssa. Tyytyväiset asiakkaat jakavat myönteisiä palvelukokemuksia muille ihmisille, eli tekevät ns. suositusmarkkinointia. (Lahtinen & Isoviita 2004, 41.)



Kuvio 3. Asiakassuuntainen palveluyhteisö (Lahtinen, Isoviita 2004, 41).

Ihmisten välistä markkinointia pidetään uskottavampana kuin yrityksen ja asiakkaan välistä. Asiakkaat pitävät kanssaihmisten jakamia kokemuksia paikkaansa pitävimpinä. Yritys saa tästä myös taloudellista hyötyä: tällaisesta markkinointityöstä ei koidu yritykselle kustannuksia, eli se on ilmaista. Sisäinen palvelu tuottaa tukitoimintoja asiakaspalvelutyölle. Koska sisäisten palveluiden henkilöstö on myös kontaktissa asiakkaiden kanssa, on markkinointiajattelun iskostaminen heidän ajatteluunsa tärkeää. Kaikella tällä on vaikutusta asiakassuhteeseen. Yritysjohdo puolestaan voi tukea henkilöstöä antamalla resursseja heidän käyttöönsä ja kannustamalla heitä, sekä järjestämällä koulutuksia ammattitaidon ylläpitämiseksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 41.)

### **3.2.2 Palvelupaketti**

Yrityksellä on tietty ydinpalvelu (perustehtävä), jonka ympärille luodaan palvelupaketti. Palvelupaketti on palveluyrityksen kaikkien palveluiden muodostama kokonaisuus, jota se markkinoi asiakkaille. Pelkkä ydinpalvelu ei välttämättä houkuttele asiakkaita, vaan sen lisäksi tarvitaan joukko oheispalveluita, jotka lopulta herättävät asiakkaan kiinnostuksen käyttää itse ydinpalvelua. Toisinaan itse ydinpalvelun käyttäminen vaatii oheispalvelujen käyttöä. Oheispalveluita ovat esimerkiksi koulutukset, neuvonta, ajanvaraus. (Lahtinen & Isoviita 2004, 42.)

### **3.2.3 Palvelujen tuotanto**

Palveluympäristö, muut asiakkaat, palveluhenkilöstö ja palveltava asiakas muodostavat palvelujen tuotantoprosessin. Kun palveltava asiakas on tekemisissä tuotantoprosessin muiden osien kanssa, syntyy siitä itse palvelu.



Kuvio 4. Palvelujen tuotantoprosessin osat (Lahtinen & Isoviita 2004, 43).

Toimialoilla, joissa asiakkaat vierailevat yrityksen toimitiloissa ostaessaan palveluita, on palveluympäristöllä suuri merkitys asiakkaan palvelukokemukseen. Tilojen ulkoasu ja viihtyvyys, sekä muut asiakkaat luovat mielikuvan yrityksestä. Kyseiset tekijät voivat olla ratkaisevassa asemassa, kun asiakas tekee päätöstä siitä, tuleeko hän asioimaan yrityksen kanssa toiste. (Lahtinen & Isoviita 2004, 44.)

Hyvät ihmissuhdetaidot, joustavuus, ihmistuntemus ja ammattitaito ovat asiakaspalveluhenkilöstöltä vaadittavia tekijöitä. Asiakkaisiin on osattava suhtautua oikealla tavalla ja saada henkilökemiat kohtaamaan heidän kanssaan. ”Oikeita” tapoja palvella asiakasta on yhtä monta kun asiakkaitakin: eri asiakkaat odottavat asiakaspalveluhenkilöstöltä eri asioita palvelutilanteissa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 44.) Lahtinen ja Isoviita (2004, 44) ovat jakaneet asiakkaat neljään eri ryhmään perustuen heidän kriittisyyteensä:

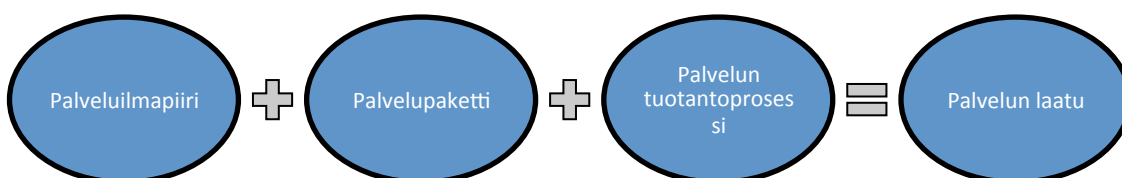
1. **Huomionhaluiset asiakkaat.** Kiinnittävät huomiota erityisesti asiakaspalvelijan käyttäytymiseen palveluun saapumisvaiheessa ja palvelun päätösvaiheessa. Heille tervehtiminen ja hyvästely sekä hyvä kohtelu merkitsevät paljon. Myös oheispalveluihin tulee kiinnittää huomiota.
2. **Sisältökriittiset asiakkaat.** Heille tärkeintä on ydinpalvelu, sekä tuotteen laatu ja mitattavat ominaisuudet. Sisältökriittiset asiakkaat eivät arvosta edellä mainittuja tekijöitä.
3. **Vähään tyytyvät asiakkaat.** Tällaiset asiakkaat ovat yleensä tyytyväisiä kaikkeen, eikä heidän vaatimustasonsa ole korkea.

Silti heidän palveluun tulee kiinnittää huomiota. Hekin vaihtavat asiointipaikkaa tarvittaessa.

- 4. Ylikriittiset asiakkaat.** Nimityksensä mukaan he ovat kaikkein vaativimpia asiakkaita, joille mikään ei tunnu riittävän. He antavat rohkeasti kritiikkiä kaikesta. Näiden asiakkaiden kommenteilta on vaikutusta myös muiden ryhmien käyttäytymiseen. Vaikka he ovat kriittisiä, saattaa yritys saada kullanarvoista tietoa palveluiden kehittämiseen. Kaikkia ryhmiä tulisi palvella samoin.

### 3.2.4 Palvelun laatu

Itse palvelun laadusta on hankala muodostaa selkeää kuvaa. Fyysisen tuotteen kohdalla se on paljon helpompaa, sillä arvioinnin kohteena voidaan käyttää esimerkiksi tuotteen laatua ja ominaisuuksia. Tästä syystä asiakas muodostaa palvelun laadusta itselleen laatumielikuvan, joka perustuu faktojen sijasta tunteisiin.



Kuvio 5. Palvelun laadun muodostavat tekijät.

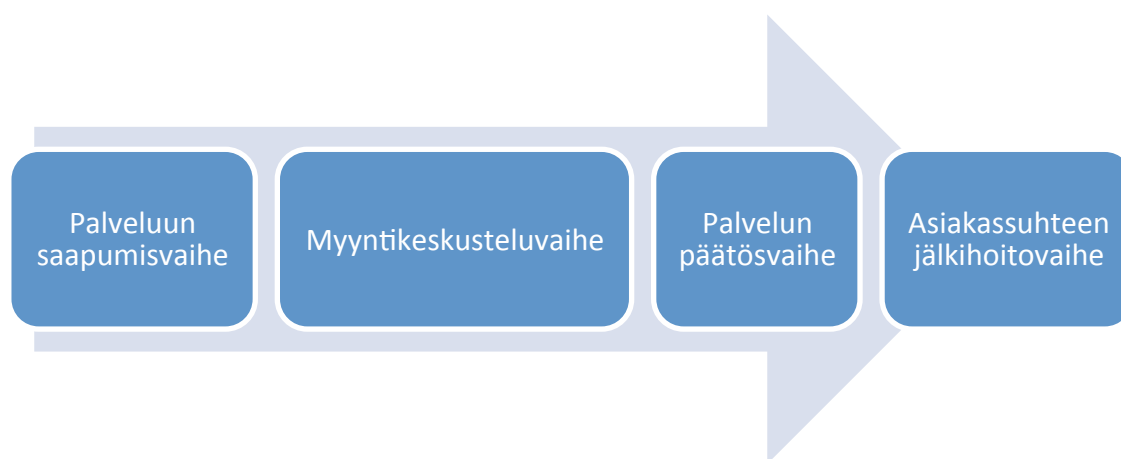
Palvelun laatu muodostuu palveluilmapiiristä, palvelupaketista ja palvelun tuotantoprosessista. Mikäli pyrkimyksenä on kehittää itse palvelun laatua, on huomio kiinnitettävä siis palvelun laadun muodostaviin osatekijöihin. Se tarkoittaa myös sitä, että koko henkilöstön koulutuksesta on huolehdittava. Ei riitä, että vain yksittäisiä henkilöjä eri osa-alueilta koulutetaan halutun tason saavuttamiseksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 45.)

Kun asiakkaan laatumielikuva on yhteneväinen saatuun palvelukokemukseen, on asiakas tyytyväinen. Laatumielikuva perustuu asiakkaan omiin odotuksiin ja

käsityksiin. Yrityksen on siis kyettävä täyttämään luomansa palveluodotukset, jotta asiakastyytyväisyys säilyy hyvänä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 45.)

### 3.3 Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet

Asiointi yrityksessä voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka yrityksen on tunnistettava mahdollisimman laadukkaana palvelun takaamiseksi. Jokaisella vaiheella on omat tavoitteensa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 47.)



Kuvio 6. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (Lahtinen, Isoviita 2004, 47).

Asiakaspalvelutapahtuma on joukko eri vaiheita, joissa yhdessäkin epäonnistuminen voi pahimmillaan merkitä asiakkaan menettämistä kilpailijalle. Saapumisvaiheessa on otettava tilanne haltuun ja luotava asiakkaalle hyvä ensivaikutelma yrityksestä. Myöhemmin mahdollisesti tapahtuvat kömmähdykset eivät välttämättä vaikuta niin paljoa ostopäätöksiin, kun ensivaikutelma on asiakkaan mielestä kunnossa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

#### 3.3.1 Palveluun saapumisvaihe

Ensivaikutelma muodostuu asiakkaille palveluympäristöstä, muista asiakkaista, asiakaspalvelijoiden toiminnasta ja asiakkaan odotuksista, yrityksen imagosta ja

asiakassuhteen kiinteydestä. Yritykseen saapuessaan asiakkaat kiinnittävät huomiota ensimmäisenä palveluympäristöön.

Yleinen siisteys, viihtyvyys ja toimitilojen sekä laitteiston kunto alkavat luoda asiakkaalle kuvaa yrityksestä jo ennen ensimmäistäkään kontaktia asiakaspalvelijoiden kanssa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Isoissa yrityksissä asiakas joutuu usein odottamaan vuoroaan ennen palvelua. Liian pitkät jonotusajat epämiellyttävän ympäristön ohella aiheuttavat asiakasmenetyksiä. Asiakkaan viihtyvyyteen on siis panostettava rakennettaessa palveluympäristöä. Ympäristön lisäksi muilla asiakkailla on merkitystä viihtyvyyteen: jos asioimassa on samanaikaisesti liiaksi erityyppisen persoonallisuuden omaavia henkilöitä, asiakas ei välttämättä tunne paikkaa omakseen ja saattaa vaihtaa asiointipaikkaa tai ei saavu yrityksen asiakkaaksi uudestaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Kun palveluun saapumisvaiheessa ympäristö on huoliteltu, asiakkaan seuraava huomion kohde on asiakaspalvelija ja hänen olemuksensa. Latteiden sanojen ja tekaistun hymyn sijaan asiakaspalvelijan tulisikin kiinnittää huomiota nonverbaaliseen viestintään. Ystävällinen ja aito hymy, ihmisläheisyys, ryhdikäs ja avoin olemus ja siisti ulkoasu herättävät luottamusta asiakkaassa. Asiakaspalvelijan on lisäksi huomioitava henkilökohtaisen reviirin suuruus, ettei asiakas tunne itseään vaivautuneeksi liian lähelle tulevan asiakaspalvelijan takia. Henkilökohtaisista ja kulttuurillisista tekijöistä riippuen asiakkaan tilantarve on noin 45 cm–125 cm. (Lahtinen & Isoviita 2004, 50.)

Nykyisin on arkipäivää, että asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä sähköisten viestinten – kuten puhelin tai sähköposti – välityksellä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 157.) Tällöin asiakkailla ei ole mahdollisuutta kiinnittää huomiota asiakaspalvelijan sanattomaan viestintään eikä yrityksen ulkoasuun (lukuun ottamatta internetsivuja) tai muihin ulkoisiin tekijöihin. Esimerkiksi puhelinkeskustelussa asiakas kiinnittää huomiota äänenpainoihin ja artikuloinnin selkeyteen, sekä puheen tempoon. (Rastor Oy 2006, 68.) Asiakkaan yhteydenottoon tulisi reagoida yhtä nopeasti niin puhelimella kuin sähköpostillakin. Asiakkaat pitävät sähköpostia yhtä nopeana viestintäkeinona kuin puhelinta. Sähköpostin tulisi olla selkokielenen, helposti luettava ja selkeästi jaoteltu. (Rastor Oy 2006, 78.)



### 3.3.2 Myyntikeskusteluvaihe

Ensivaikutelma on ollut asiakkaalle mieluista, kun hänen kanssaan on edetty myyntikeskusteluvaiheeseen saakka. Ensimmäisenä tulee selvittää, mitä tarpeita ja odotuksia asiakkaalla on tuotteen tai palvelun suhteen. Tarkentavat kysymykset, kuten millaista tuotetta etsitte tai minkä tyyppisiä ominaisuuksia kaipaatte, helpottavat tulevaa tuote-esittelyä, koska asiakkaan tarpeet on selvitetty mahdollisimman tarkasti. (Lahtinen & Isoviita 2004, 53.)

Tuotetta esitellessä on muistettava perustella asiakkaalle, miksi kyseinen tuote olisi hänelle sopiva ja kerrottava tuotteen ominaisuuksista sopivissa määrin. Asiakkaalle on myös perusteltava, mikä tekee siitä paremman kuin kilpailijoiden vastaavasta palvelusta. Edullinen hinta ei välttämättä ole motivoivin tekijä, joka johtaa kaupan syntyyn.

Muistisääntönä tuotetta esitellessä voidaan käyttää OEH-analyysia: ominaisuus, etu, hyöty. (Lahtinen & Isoviita 2004, 54.) Esittelyvaiheessa analyysin käyttö aloitetaan kohdasta hyöty. Kun tuotteen hyöty on asiakkaalle esitelty, hänen mielenkiintonsa tuotteeseen on herätetty. Ennen ominaisuuksien esittelyä asiakkaalle perustellaan, mitä etua hänelle on kyseisen tuotteen ominaisuuksista. Perusteluja voidaan vaihdella asiakkaiden persoonallisuuksista ja henkilökohtaisista intresseistä riippuen. Toiset voivat kiinnittää huomiota tuotteen ulkonäköön ja pakkaukseen, kun taas toiselle tekniset ominaisuudet ovat erityisen tärkeitä. OEH-analyysin toimivuutta voi tehostaa kokeilemalla tuotetta käytännössä. Tällöin asiakas huomaa, ettei tuotteen hyviä puolia ole liioiteltu ja hän näkee tuotteen toimivan käytännössä. Vaikka ominaisuuksien esittely on tärkeää, ei pidä silti tyrkyttää tuotetta. Tämä johtaa nopeasti asiakkaan kielteiseen reaktioon. (Lahtinen & Isoviita 2004, 54.)

Vaikka tuote on esitelty hyvin ja monipuolisesti, asiakas voi esittää tuotteesta väittämiä, jotka poikkeavat hänelle esitellyistä perusteluista. Vastaväitteitä tulee osata käsitellä. Asiakkaan näkökantaa ei pidä kumota liian jyrkästi, vaan antaa hieman myönnytyksiä ja lopulta vähän kerrallaan osoittaa oma näkökanta oikeaksi. Tosin asiakaspalvelijan ei kannata tuhlata aikaansa sellaiseen asiakkaaseen, joka ei todella aio tai voi ostaa mitään. Tällaiset tapaukset vievät vain asiakaspalvelijan aikaa potentiaalisten ostajien palvelemiselta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 55.)

### **3.3.3 Palvelun päätösvaihe**

Palvelu tulee päätösvaiheeseensa, kun asiakas on tehnyt päätöksensä tuotteen ostamisen tai ostamatta jättämisen suhteen ja asiakaspalvelijan sekä asiakkaan väliset argumentit on käyty läpi. Asiakkaan ollessa epävarma tuotteen ostosta vielä päätösvaiheessa, voidaan hänelle antaa mahdollisuus palauttaa tuote, kun hän on sitä kokeillut. Lopullinen ostopäätös saattaa syntyä tuona aikana. Tärkeintä on – syntyipä kauppoja tai ei – että asiakas poistuu tilanteesta tyytyväisenä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 56.)

### **3.3.4 Asiakassuhteen jälkihoitovaihe**

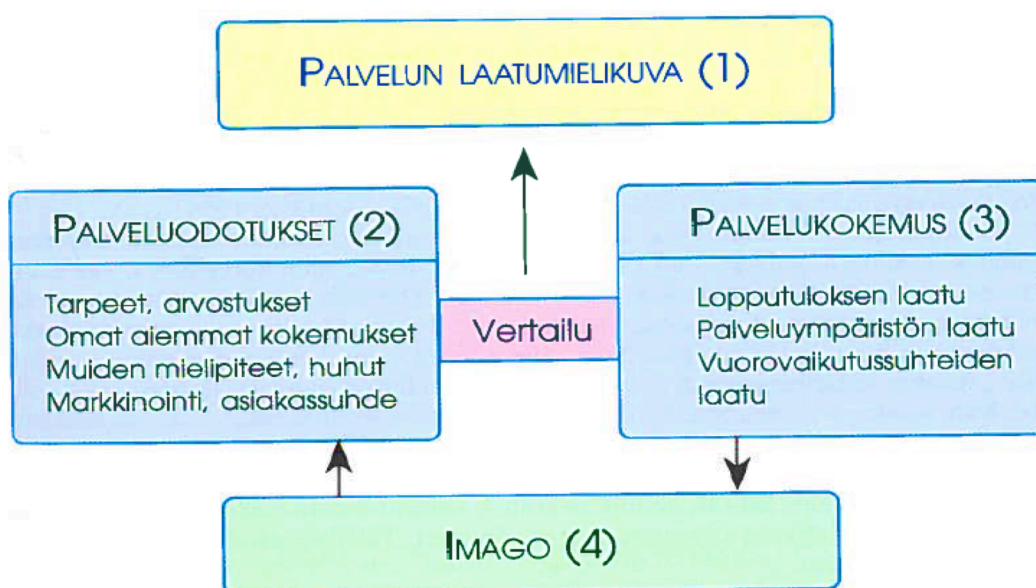
Jälkihoitovaiheessa varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys ja sitä kautta asiakkaan asioiminen uudemman kerran yrityksen kanssa. Verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat avainasemassa jälleen, kun asiakas poistuu yrityksen toimitiloista. Myyntitapahtuman jälkeen asiakastyytyväisyys pidetään kunnossa toimittamalla sovitut tavarat sovittuun aikaan oikeaan osoitteeseen ehjinä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 56.)

Valitusten käsittely on myös osa jälkihoitovaihetta. Valituksia aiheuttavat useimmiten tuotteiden toimimattomuus, rikkoutuminen, sopimattomuus käyttötarkoitukseen tai laskutukselliset epäselvyydet. Valitusta vastaanottaessa täytyy varoa, ettei ala väittelemään asiakkaan kanssa. Tällöin asiakas turhautuu entistä enemmän. Valitus tulee ottaa vastaan asiallisesti ja kuunnella mitä asiakkaalla on sanottavaa. Nopea tilanteen korjaaminen on asiakkaalle tärkeämpää kuin syiden selvittely. Tilannetta lievenyttää myös asiakkaan riittävä informointi tulevista tai jo tehdyistä toimenpiteistä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 57.)

## **3.4 Palveluodotukset ja palvelulaatu**

Palvelun laatua arvioidaan jokaisessa asiakaspalveluketjun vaiheessa. Asiakkaat muodostavat itselleen kuvan tuotteesta sen ulkoisen olemuksen perusteella. Koska palvelu on aineetonta, asiakas muodostaa itselleen palvelun laatumielikuvan (kuva 1). Laatumielikuvaa ei muodosteta omien kokemusten taikka faktatietojen perusteella, vaan se muodostuu pikemminkin tunteiden ja henkilökoh-

taisten käsitysten perusteella. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55–56.) Asiakkailla on tiettyjä odotuksia palvelun suhteen – palveluodotukset (kuva 1) – jotka ovat syntyneet yrityksen markkinoinnin ja lupauksen, omien sekä kanssa ihmisten kokemusten, ja tarpeiden myötä. Luotuja palveluodotuksia ei pidä asettaa saavuttamattomalle tasolle, sillä asiakkaat pettyvät, mikäli odotukset eivät täytykään. Odotukset täytyisi kyetä luomaan myönteisiksi, sillä kielteisiä odotuksia omaava asiakas ei asioi yrityksen kanssa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)



Kuvio 7. Palvelun laatumielikuvaan vaikuttavat asiat (Lahtinen, Isoviita 2001, 55).

Yrityksen toimitilojen, laitteiden ja opasteiden, vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa ja lopputuloksen laatu muodostavat asiakkaalle palvelukokemuksen (kuva 1). Ensivaikutelma saadaan jo ensimmäisistä hetkistä lähtien, joka on usein varsin pysyvä ja vaikeasti muokattavissa. Yrityksen imago (kuva 1) eli yrityskuva muodostetaan aiempien asiointikokemusten ja yrityksen tunnetavuuden perusteella, jolloin asiakkaalle on muodostunut kuva yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista, sekä toiminnasta ja niiden laadusta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)

### 3.5 Asiakastyytyväisyys

Lahtinen ja Isoviita (2001, 44) kertovat asiakastyytyväisyyden ilmaisevan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Asiakas on siis tyytyväinen, kun hänen kokemuksensa vastaa hänen odotuksiaan. Ennen ensimmäistä ostokertaa, asiakkailta on jokin odotus, jonka perusteella he tulevat asioimaan ensimmäistä kertaa. Tämä odotus yrityksen tulisi täyttää niin hyvin, että asiakas tulee varmasti jatkossakin heidän luokseen. Pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen päästäkseen yrityksen on kuitenkin pystyttävä säilyttämään vähintään samantasoinen palvelukokemus kuin ensimmäisellä kerralla - ellei parempikin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44.) Asiakastyytyväisyys voidaan jakaa seuraavasti kahteen osaan: tapahtumakohtainen tyytyväisyys ja kokonaistyytyväisyys. Tapahtumakohtainen tyytyväisyys käsittää asiakkaan kokeman tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden yhden palvelutapahtuman perusteella. Kokonaistyytyväisyys käsittää asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden koko yrityksen toimintaan. Korkea kokonaistyytyväisyyden taso säilyttää asiakkaan uusintaostoaiheet. (Lahtinen & Isoviita 2004, 13.)

*”Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä mittareista, kun selvitetään miten hyvin yritys menestyy tai tulee menestymään tulevaisuudessa. Asiakaspalvelu, palvelun laatu ja palveluodotukset ovat kaikki suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.”* (e-conomic Sverige AB 2002–2014.)

Tyytyväinen asiakas turvaa yrityksen toiminnan myös jatkossa. Kun asiakkaan kokemus ostamastaan palvelusta/tuotteesta on positiivinen, tulee hän takuulla tulevaisuudessa asioimaan yrityksen kanssa myös tulevaisuudessa. (Business Case Studies LLP 1995–2014.)

Tyytyväinen ja pitkäaikainen asiakas tarkoittaa yritykselle myös taloudellisia säästöjä, sillä heistä huolehtiminen on merkittävästi halvempaa, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen tai menetettyjen asiakassuhteiden korjaaminen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11–12.) Tästä Lahtinen ja Isoviita käyttävät nimitystä ”1-10-27-sääntö”. Nykyisen asiakassuhteen ylläpito on yritykselle 27 kertaa halvempaa kuin hankkia takaisin menetetty asiakassuhde. Uuden asiakkaan hankkiminen puolestaan maksaa yritykselle 10 kertaa enemmän kuin nykyisen asiakassuhteen ylläpito.

Asiakasmenetyksiä tulee aina, joten yrityksen on siitä syystä hankittava myös uusia asiakkaita jatkuvasti. (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.) Seuraavassa kuviossa on esitetty US News and World -lehden tekemän tutkimuksen tulokset asiakasmenetyksien yleisimmistä syistä:

68 % Asiakkaiden huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu
14 % Tuotteiden heikko tekninen laatu
9 % Tuotteiden liian korkeat hinnat
5 % Asiakkaiden ostotottumusten ja kulutustapojen muutos
3 % Asiakkaiden muutto paikkakunnalta toiselle
1 % Kuolema (fyysinen kuolema, yrityksen konkurssi)

Kuvio 8 Asiakasmenetyksen syitä (Lahtinen & Isoviita 2004, 3).

Kuviosta käy ilmi, että merkittävin asiakkaiden menetyksiä aiheuttava tekijä on asiakkaiden saama huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu. (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.)

### 3.6 Asiakasuskollisuus

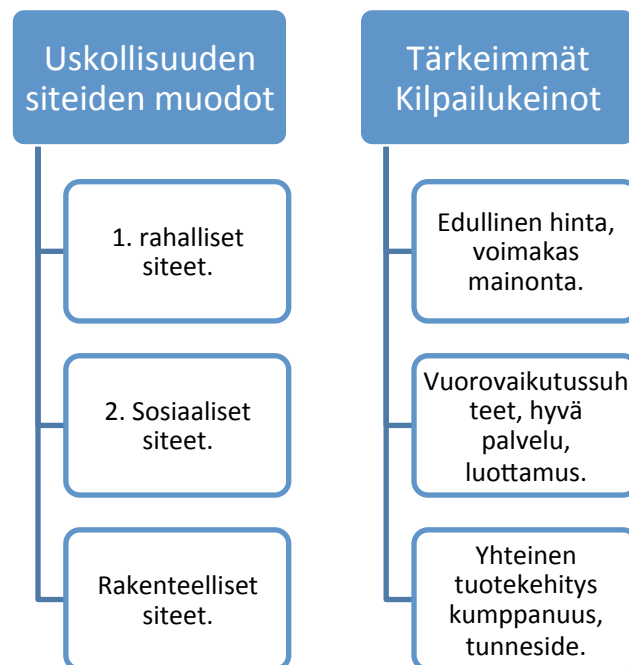
Tyytyväinen asiakas on samalla uskollinen asiakas. Asiakkaan ollessa tyytyväinen saamaansa palveluun ja ostamaansa tuotteeseen, hän ei koe tarvetta vaihtaa palvelun tarjoajaa. Asiakassuhde ei välttämättä ole kannattava molemmin puolin, joten asiakkaista on myös osattava luopua uskollisuudesta huolimatta, jos hän ei tuota yritykselle taloudellista hyötyä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11–15.)

*”Asiakasuskollisuus on asiakkaan syvälinen sitoumus ostaa mieltymyksen kohteena olevaa tavaraa tai palvelua jatkuvasti tulevaisuudessa.”* (Lahtinen & Isoviita 2004, 13.)

Asiakkaan matka potentiaalisesta asiakkaasta pitkäaikaiseksi asiakkaaksi alkaa jo ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien: hänen kanssaan on palvelun onnistuttava täydellisesti, jotta hän tulisi asioimaan jatkossakin yrityksen kanssa. Posi-

tiivisten palvelukokemusten karttuessa asiakkaasta kehittyä vähitellen satunnaisostaja, joka asioi yrityksen kanssa silloin tällöin. Asiakassuhde syvenee ajan myötä ja ennen pitkää asiakkaasta kehittyä yrityksen vakituinen asiakas. Tällainen asiakas on toistuvasti yrityksen kanssa tekemisissä, vaikka kilpailijat tarjoaisivatkin samoja tuotteita tai palveluita yhtenevällä hintatasolla. Hänestä on siis tullut uskollinen asiakas, joka myös suosittelee käyttämäänsä yritystä muille tahoille ja tekee yritykselle ilmaista markkinointia. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11.)

On mahdollista, että asiakas on yrityksen sijaan uskollinen jollekin työntekijälle. Kyseisen työntekijän kanssa asiakas on voinut saada unohtumattomia palveluelämyksiä, joiden vuoksi hän on asioinut yrityksen kanssa yhä uudestaan saadakseen palvelua samaiselta henkilöltä. Vaikka asiakas saisikin muualta parempia etuja tai erilaisia tarpeisiin sopivampia tuotteita, voi yrityksen vaihto olla vaikeaa, sillä hänen pitämänsä asiakaspalvelija ei ole siellä häntä palvele-  
massa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 13.)



Kuvio 9. Asiakasuskollisuuden siteet (Lahtinen, Isoviita 2004, 12).

Asiakkaat koetetaan houkutella yrityksen asiakkaiksi erittäin alhaisilla hinnoilla ja voimakkaalla mainonnalla. Ensimmäisen tason asiakassuhteiden muodostumista ajavat siis taloudelliset tekijät. Kilpailuetua on vaikea saavuttaa alhaisilla hinnoilla, sillä muutkin yritykset voivat lähteä markkinoimaan samoin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 12.)

Toisen tason asiakassuhteissa merkityksellisempää ovat henkilökohtainen ja yksilöity palvelu. Hyvä asiakaspalvelu ja molemminpuolinen luottamus ovat pääroolissa toisen tason asiakassuhteissa. Nämä eivät kuitenkaan vielä tee hintaa toissijaiseksi elementiksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 12–13.)

Kolmannen tason asiakassuhteissa yritys tarjoaa asiakkaalle niin spesifioituja palveluita, että hänelle tuottaa hankaluuksia löytää korvaavia tuotteita tai palveluita muualta. Yritys on saattanut ottaa palveluvalikoimiinsa joitain asiakasta auttavia palveluita, kuten logistiikkapalveluita, joihin asiakkaan ei tarvitse varallisuuttaan käyttää eikä huolehtia niistä. Oikein kehittyneessä kolmannen tason asiakassuhteessa asiakkaita voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi tuotekehityksessä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 13.)

#### **4 Asiakaspalvelija**

Asiakaspalvelija on yrityksen edustaja, joka on päivittäin kontaktissa asiakkaiden kanssa, jolle hän etsii sopivia palveluita ja ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Asiakkaille asiakaspalvelija on monesti yhtä kuin yritys, joten mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta muodostuu monesti palvelutapahtuman kautta. (Raster Oy 2006, 10–11.) On itsestään selvää, että asiakkaat pitävät asiakaspalvelijaa oman alansa ammattilaisena – asiantuntijana – joka tuntee tarjoamansa palvelut ja organisaationsa läpikotaisin. Tästä syystä, asiakaspalvelijan tulisi pyrkiä jatkuvasti kehittämään itseään, eikä tehdä työtään pelkästään palkan vuoksi. (Eräsalo 2011, 14.)

Parasta informaatiota oman ja yrityksen toiminnan kehittämiseksi saadaan asiakkailta. Asiakaspalvelijan on yhdessä yrityksen kanssa kyettävä vastaamaan

jatkuvasti muuttuvaan kysyntään ja erilaisiin tarpeisiin toisinaan varsin nopealakin aikataululla. Asiakaspalvelija, joka välittää johtohenkilöstölle asiakkailta saadun palautteen, edesauttaa merkittävästi yrityksen palvelutarjonnan ylläpitämistä ja päivittämistä asiakkaiden tarpeita vastaavalle tasolle. Samalla hänellä on loistava mahdollisuus kehittyä itse paremmaksi asiakaspalvelijaksi saadun palautteen myötä. (Eräsalo 2011, 20–21.)

#### **4.1 Hyvä asiakaspalvelu**

Palvelutilanteessa asiakas odottaa tulevansa kohdelluksi yksilönä. Asiakas olettaa, että hänen ongelmaansa paneudutaan syvällisesti ja häntä kuunnellaan ja arvostetaan. Vaikka tavoitteena onkin palvella asiakasta yksilönä, se ei tarkoita sitä, että häntä täytyisi mielistellä. Mielistelyn asiakkaat kokevat nöyristelynä, millä on negatiivinen vaikutus palvelukokemukseen. (Lahtinen, Isoviita 2001, 42.) Tärkeintä onkin oppia tunnistamaan asiakkaan tapa ajatella ja mitkä ovat hänen päämääränsä, sekä mitä hän arvostaa ja pitää tärkeänä. Nämä asiat itselleen selvitettyä asiakaspalvelija kykenee palvelemaan asiakasta yksilönä. (Pesonen ym. 2002, 60.) Yksilöllisyyden tunnetta lisää, kun ulkoa opetellut lauseet ja fraasit unohdetaan ja asiakaspalveluun tuodaan mukaan hiukka luonnollisuutta ja aitoutta. Toisin sanoen, pyritään eroon ”massapalvelusta.” (Pitkänen 2006, 106.)

#### **4.2 Asiakaspalvelija ongelmanratkaisijana**

Työssään asiakaspalvelija kohtaa mitä moninaisimpia haasteita palvellessaan asiakkaita. Vaikka asiakaspalvelija olisi kuinka ammattitaitoinen ja huolellinen tahansa, ongelmia voi silti esiintyä myös asiakaspalvelijan toiminnasta riippumattomista syistä. Ongelmien ilmetessä, asiakastyytyväisyys laskee. Tärkeintä ongelmatilanteissa on reagoida nopeasti ja pyrkiä saamaan tilanne normaaliksi tyytyväisyyden palauttamiseksi. (Rastor Oy 2006, 93.)

Tilanteen paikkaaminen tulee aloittaa pahoittelemalla tapahtunutta asiakkaalle. Asiakas ei ole kiinnostunut syyllisen löytämisestä, vaan siitä, että ongelma



myönnetään ja tehdyt virheet korjataan. Pahoitteleminen osoittaa asiakkaille myötätuntoa ja välittämistä yrityksen puolelta. Asiakkaan on tuolloin helpompi antaa anteeksi ja hänen pettymyksensä laantuu. (Rastor Oy 2006, 93.) Loppupeleissä asiakas – valituksesta huolimatta – haluaa vain alun perin kaipaamaansa palvelun tai tuotteen. Tämän prosessin aikana asiakaspalvelija joutuu usein tekemään uusia lupauksia, jotka on ehdottomasti muistettava ja pidettävä niistä kiinni. Jotta tapahtunut vahinko saadaan lopullisesti hyvitettyä ja asiakkaan tyytyväisyys palautettua, asiakaspalvelijalta saatetaan odottaa hyvitystä – vaikkakin vain muodollisena eleenä. Mikäli on mahdollista, asiakaspalvelijan olisi hyvä varmistaa asiakkaan tyytyväisyys vielä jälkeenkäin, vaikka soittamalla hänelle ja kysymällä, onko tilanne nyt hänen mielestään toivotunkaltainen. (Rastor Oy 2006, 94.)

Ongelmiin voidaan suhtautua kolmella tavalla: tekemättä mitään, toimimalla virheen sattuessa tai ennaltaehkäisevästi. Selvästi taloudellisin tapa yritykselle suhtautua ongelmiin on ennaltaehkäisevästi. Tällöin ongelmiin on osattu varautua ja mahdolliset seuraukset ovat tiedossa. Mikäli yrityksen nykyinen tila on kunnossa, on ennaltaehkäisevä – proaktiivinen – toimintamalli parhaiten omaksettavissa. (Pitkänen 2006, 142.) Asiakaspalvelijoita tulee valmentaa ja kouluttaa ajattelemaan ennakoivasti ja ongelmanratkaisu keskeisesti. Pitkänen (2006) on esittänyt seuraavia ajatuksia siitä, mitä proaktiivisuus voisi palvelualalla olla:

- *Silmien ja korvien aukipitämistä*
- *Ongelman aavistamista ennen sen tapahtumista*
- *Virheen hyvittämistä ennen kuin asiakas valittaa*
- *Valituksen hoitamista odottamattoman hyvin*
- *Anteeksipyyttämistä heti kun on vähänkin aihetta*
- *Asiakkaan tunnetilan aistimista ja siihen vaikuttamista*
- *Aktiivista palautteen pyytämistä ja asiakkaan kuuntelemista*
- *Yhteydenpidon ja palautteenannon tekemistä helpoksi asiakkaalle*
- *Varautumista ongelmin hoitamiseen ja niistä tiedottamiseen*
- *Tiedonsaannin tekemistä helpoksi ja ennakoivaa tiedottamista*

Kuvio 10. Proaktiivisuus palvelualalla – mitä se voisi olla? (Pitkänen 2006, 143).

Ongelmiin siis puututaan ja niihin varaudutaan, ennen kuin mitään ehtii tapahtua. Myös mahdolliset kustannukset ovat pääosin tiedossa. Ongelmatilanteissa reagointinopeus on omaa luokkaansa ja asiakkaan tyytyväisyys huomattavasti helpommin palautettavissa. Avainasemassa ovat ennaltaehkäisyn lisäksi asiakkaan ajantasainen informointi ja palautteen vastaanotto ja sen helppous. Proaktiivinen toimintamalli vaatii asiakaspalvelijalta aktiivista otetta työhönsä ja innovatiivista ajattelutapaa ongelmatilanteissa. (Pitkänen 2006, 142–143.)

### 4.3 Asiakaspalvelun sudenkuopat

Asiakaspalvelijalla voi olla tiettyjä käyttäytymismalleja, jotka haittaavat asiakkaita ja johtavat lopulta siihen, ettei asiakas osta palvelua tai tuotetta juuri kyseiseltä firmalta, jota asiakaspalvelija edustaa. Hyvään palvelun tasoon päästäkseen on asiakaspalvelijan sisäistettävä myös ne käytösmallit, jotka ovat hyväksyttäviä ja jotka eivät. (Rastor Oy 2006, 35.)

1. *"En tiedä."* Asiakkaat olettavat, että asiakaspalvelija on tietoinen myymistään tuotteista sekä palveluista ja hallitsee ne täysin. Mikäli asiakaspalvelija ei kuitenkaan tiedä kaikkia ominaisuuksia, tulee hänen ottaa asioista selvää. Pelkkä "en tiedä" antaa huonon kuvan asiakaspalvelijan ammattitaidosta.
2. *"En piittaa."* Työllensä omistautunut ja työstään pitävä asiakaspalvelija viestittää asiakkaalle, että he asioivat juuri oikean henkilön kanssa. Välinpitämätön suhtautuminen omaan toimenkuvaan aiheuttaa asiakkaalle negatiivisen palvelukokemuksen.
3. *"Minulla on tärkeämpää tekemistä."* Asiakasta ei pidä jättää huomioimatta hänen saapuessaan asiakaspalvelijan juttusille. Jos käynnissä olevat ei niin tärkeät puhelut tai kahvipöytäkeskustelut ovat tärkeämpiä kuin asiakkaan palveleminen, aiheuttaa se ärsytystä asiakkaassa.
4. *"En pidä sinusta."* Asiakaspalvelijan negatiivinen tai aggressiivinen asennoituminen asiakasta kohtaan on helposti aistittavissa. Tällainen asiakaspalvelija jää mieleen pitkäksi aikaa – negatiivisella tavalla.

5. *"Minä tiedän kaiken."* Asiakaspalvelijan tulee käyttää kattavaa tietouttaan kannustaakseen asiakasta ostamaan palvelun tai tuotteen. Liiallinen päteminen liian nopeasti koetaan päällekkäyväksi.
6. *"Sinä et tiedä mitään."* Asiakasta ei pidä nolata hänen vajavaisten tietojensa vuoksi. Tämän kerran koettuaan, hän tulee asioimaan jatkossa muualla.
7. *"Teikäläisiä ei tänne kaivata."* Asiakkaan ulkoasu saattaa hämätä. Asiakas voi olla potentiaalinen ostaja ulkoisesta olemuksesta riippumatta. Heitä tulee siis kohdella tasavertaisesti ja ennakkoluulottomasti. Ennakkoasenteet näkyvät kauas.
8. *"Älä tule takaisin."* Asiakaspalvelun päämääränä on saada asiakas asioimaan uudestaan yrityksen kanssa. Asiakkaat on helppo karkottaa vähäisilläkin eleillä tai sanoilla. On siis muistettava hyvän asiakaspalvelun periaatteet.
9. *"Minä olen oikeassa ja sinä väärässä."* Väittely asiakkaan kanssa siitä, kumpi on oikeassa ja kumpi väärässä, ei johda mihinkään. Hyvä asiakaspalvelija osaa ohjata asiakkaan mielipiteitä oikeaan suuntaan, jos asiakas oli alun perin väärässä.
10. *"Kipin kapin odottamaan."* Asiakkaat haluavat tulla palvelluksi nopeasti. Vaikka on kiire, tulisi päätöksen tekoon varata silti sen verran aikaa, että tuotetta tai palvelua ei jouduta hankkimaan liian kiireellä. Kiireellä tehty päätös ei välttämättä aina miellytä. (Rastor Oy 2006 35–37.)

#### **4.4 Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat**

Asiakaspalvelijalla on kahdenlaisia asiakkaita, ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Ulkoiisiin asiakkaisiin luetaan henkilöt, jotka ostavat yritykseltä tuotteita ja palveluita. Ulkoiset asiakkaat tuovat yritykselle rahaa. Sisäiset asiakkaat ovat saman yrityksen työntekijöitä, joiden oman työn suorittaminen on riippuvaista asiakaspalvelijan tekemästä työstä. (Rastor Oy 2006, 32–33.)

Yrityksen työntekijöiden keskinäinen työskentely heijastuu ulkoisten asiakkaiden saamaan palveluun. Mikäli työntekijöiden keskinäinen toiminta yrityksen sisällä ei ole kunnossa, eivät ulkoisetkaan asiakkaat saa hyvää palvelua. Tästä syystä

asiakaspalvelijan tulee tunnistaa omat asiakkaansa – sisäiset tai ulkoiset – ja tunnistaa heidän tarpeensa. (Rastor Oy 2006, 34.)

## 5 Huippupalvelun perustekijät

Asiakaspalvelijan on aivan ensimmäiseksi ymmärrettävä asiakkaan odotukset palvelua kohtaan. Nämä odotukset on helpoin selvittää esittämällä tarkentavia kysymyksiä omille kollegoille, sekä asiakkaille. Tällä tavoin asiakaspalvelija saa selville palvelulupauksen sisällön, jonka hänen odotetaan täyttävän. (Raster Oy 2006, 17.) Asiakkaat arvioivat usein saamansa palvelun laatua tiettyjen kriteerien pohjalta:

1. *"Luotettavuus. Kyky tarjota luotettavasti ja täsmällisesti sitä, mitä on luvattu."*
  2. *"Vakuuttavuus. Tietämyksen ja huomaavaisuuden osoittaminen asiakkaille, sekä kyky antaa heille luotettava, pätevä ja uskottava vaikutelma."*
  3. *"Konkreettinen ympäristö. Fyysiset tilat ja laitteet, sekä henkilöstöstä saatava yleisvaikutelma."*
  4. *"Empaattisuus. Asiakkaita kohtaan osoitettu yksilöllinen huomio ja huolenpito."*
  5. *Reagointialttius. Aulius auttaa asiakkaita viipymättä."*
- (Raster Oy 2006, 14.)

### 5.1 Luotettavuus

Kun asiakaspalvelija on luotettava, hän hoitaa asiakkaalle luvatut asiat sovitusti ja ajallaan, toisin sanoen hän pitää palvelulupauksen. Toki on mahdollista, että ongelmia esiintyy, mutta siinäkin tapauksessa täytyy asiakasta informoida rehellisesti ja mahdollisimman nopeasti. (Raster Oy 2006, 16.)

Palvelulupaukseen sisältyy kolme erilaista osaa: henkilökohtaiset lupaukset, yleiset odotukset, sekä organisaation sitoumukset. Koska asiakaspalvelija on itse kontaktissa jatkuvasti asiakkaan kanssa, *henkilökohtaiset lupaukset* muodostavat suurimman osan tehdyistä lupauksista. On siis hänen vastuullaan pitää kiinni asiakkaan kanssa sovitusta asioista. Lupaus on helpoin täyttää, kun asiakaspalvelija on itse tietoinen, mitä häneltä odotetaan ja mitä ei. Tällöin hänellä on siis käsitys omista kyvyistään vastata asiakkaan odotuksiin ja kyky muokata odotuksia sopivaksi itselleen. (Raster Oy 2006, 17.)

Ennen palvelutilannetta asiakkaille on muodostunut usein omia ennakkokäsityksiä – *yleisiä odotuksia* – palvelutapahtumasta. Asiakaspalvelijan kyky täyttää näitä ennakkoon muodostettuja odotuksia johtaa lopulliseen käsitykseen hänen ja yrityksen kyvystä täyttää näitä odotuksia. Mikäli yleisiä odotuksia ei kyetä täyttämään, on sillä samankaltainen vaikutus asiakkaaseen, kuin millä tahansa lupauksen rikkomisella – oltiinpa yrityksessä siitä tietoisia tai ei. (Raster Oy 2006, 17.)

Asiakkaat saavat organisaation toiminnasta ja tarjoamista palveluista, sekä tuotteista käsityksen sen julkisuuskuvan ja yrityksen toimintaperiaatteiden ja palvelulupauksen myötä. Organisaation omia kertomuksia edellä mainituista asioista pidetään lupauksina, jolloin niiden odotetaan pitävän. Näiden ohella organisaation saatetaan olettaa täyttävän myös sille tyypilliset ja alalle ominaiset yleiset sitoumukset, normit. Näistä tekijöistä muodostuvat *organisaation sitoumukset*. (Raster Oy 2006, 17.)

Yrityksen tehdessä lupauksia, ne on syytä myös pitää. Pitämättömät lupaukset saattavat johtaa siihen, että asiakas kääntyy lopulta kilpailijan puoleen, joka kykenee pitämään kiinni sovitusta asioista. Yritykselle on paljon edullisempaa pitää kiinni jo olevista asiakkaista, kuin hankkia koko ajan uusia, sillä yhden uuden asiakkaan hankkimisen hinta on kymmenkertainen verrattuna vanhan asiakkaan säilyttämiseen. (Raster Oy 2006, 13.) Lisäksi tyytyväiset asiakkaat jakavat saamiaan positiivisia kokemuksia muille ihmisille, mikä on ilmaista mainosta yritykselle, joka voi tuoda yritykselle uusia asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 2004, 12.) Mikäli tehtyä lupauksia ei kyetty pitämään, tulisi tilanteen korjaaminen aloittaa aina anteeksi pyynnöllä ja tehdyn virheen myöntämisellä. Tämän lisäksi täytyy selvittää, onko lupauksen rikkominen mahdollisesti aiheuttanut lisää ongel-

mia ja etsiä asiakasta tyydyttäviä ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. (Raster Oy 2006, 18.)

## 5.2 Vakuuttavuus

Ammattitaitoinen henkilö yhdistettynä hyviin ihmissuhdetaitoihin ja siistiin ulkoasuun on vakuuttava asiakaspalvelija. Tällaisesta henkilöstä muodostuu asiakkaalle luotettava kuva ja asiointi hänen kanssaan tuntuu luontevalta. Asiakaspalvelijan on nykypäivänä varauduttava mitä moninaisimpiin kysymyksiin, sillä kuluttajat ovat yhä valveutuneimpia käyttämistään tuotteista ja palveluista. Asiakkaan on entistä helpompi selvittää käyttämänsä tuotteen/palvelun ominaisuuksia internetin välityksellä, josta johtuen he osaavat kysyä entistä tarkemmin spesifioituja kysymyksiä niihin liittyen. Näin ollen asiakaspalvelijan tuntemus tuotteistaan ja palveluistaan ovat avainasemassa. (Raster Oy 2006, 24.)

Aiemmin mainitun *tuotetuntemuksen* ohella vakuuttavuutta lisääviä tekijöitä ovat yritystuntemus, kuuntelutaidot, sekä ongelmanratkaisutaidot. (Raster Oy 2006, 24.) Mikäli asiakaspalvelijalla ei itsellään ole mahdollisuuksia tyydyttää asiakkaan tarpeita, on hänen osattava lähettää asiakas oikean henkilön puheille, joka voi saattaa palvelutapahtuman loppuun. Nykyisin organisaatioissa voi olla satoja, jopa tuhansia, työntekijöitä, joten oikean henkilön löytyminen nopeasti ja vaittomasti olisi suotavaa asiakkaan kannalta. (Raster Oy 2006, 24.) Kuuntelutaidot ja ongelmanratkaisutaidot ovat lähellä toisiaan. Asiakas ilmaisee asiakaspalvelijalle tarpeensa, jolloin ne tulisi osata selvittää mahdollisimman tarkasti täsmentävien kysymysten avulla. Asiakas ei myöskään pidä asioiden toistamisesta. Hän olettaa, että asiakaspalvelija saa tarvittavat faktat selville jo ensimmäisellä kerralla. (Raster Oy 2006, 24.)

## 5.3 Konkreettinen ympäristö

Asiakkaat tarvitsevat palvelua arvioidessaan myös konkreettisia - olemassa olevia seikkoja - joiden perusteella heillä on mahdollisuus vahvistaa mielikuvaa saadusta palvelusta. Helpoiten havaittavat tekijät palvelutilanteissa ovat palve-

lu ympäristön siisteys ja asiakaspalvelijan oma ulkoasu. Ränssityneet ja jopa vaaralliset palveluympäristöt eivät varmasti anna asiakkaalle positiivista palvelukokemusta, puhumattakaan asiakaspalvelijan epäsiisteystestä. Myös asiakaspalvelijan suhtautuminen asiakkaaseen huomioidaan: usein palvelutilanteissa asiakas luovuttaa henkilötietojaan asiakaspalvelijalle. Siksi on tärkeää, että saadut tiedot pannaan muistiin ja niitä varjellaan huolella. Näin asiakas kokee, että hänestä ja yksityisyydestä pidetään huolta. (Raster Oy 2006, 31.)

#### **5.4 Empaattisuus**

Yhtä paljon kuin on asiakkaita, on myös erilaisia persoonallisuuksia, sekä odotuksia ja toiveita. Yhteistä kuitenkin kaikille on se, että he toivovat tulevansa kohdelluiksi yksilöinä palvelutilanteessa. Asiakaspalvelijan kyky hahmottaa ihmisten eri persoonallisuuksia ja sen hetkistä tunnetilaa edesauttaa päivittäistä kanssakäymistä heidän kanssaan. Kuitenkin, asiakaspalvelijan tulee selvittää itselleen empaattisuuden ja sympaattisuuden välinen merkittävä ero: (Raster Oy 2006, 26.)

*”Empatia tarkoittaa toisen ihmisen tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Sympatia tarkoittaa toisen ihmisen tunteisiin samaistumista ja jopa niihin sukeltamista.”* (Raster Oy 2006, 27.)

Sympaattinen asiakaspalvelija polttaa itsensä helposti loppuun samaistumalla asiakkaiden murheisiin, kun taas empaattinen asiakaspalvelija on ihmisläheinen, mutta kykenee hoitamaansa tehtävänsä asiantuntijamaisesti loppuun ja saa asiakkaansa tuntemaan kuitenkin tärkeäksi. (Raster Oy 2006, 27.)

#### **5.5 Reagointialttius**

Monet yritykset käyttävät kilpailukeinona mainonnassa heidän palvelujensa nopeutta ja täsmällisyyttä. Kun asiakkaalle tarjotaan joka puolella entistä nopeampaa palvelua, odottavat he siis samaa saapuessaan uuteen yritykseen. Asiakaspalvelija joutuu työssään aikatauluttamaan esimerkiksi asiakastapaamisia ja tavaratilauksia. Asiakas odottaa pidettävän kiinni sovituista aikarajoista, joten

asiakaspalvelijan tulee olla varma, että hänellä on mahdollisuus hoitaa sovitut asiat aikarajojen puitteissa. Jollei asiakkaan tarpeita ole mahdollista täyttää ehdotetun ajan puitteissa, aikarajat ovat yleensä soviteltavissa molemmille sopiviksi. (Raster Oy 2006, 20–21.) Viivytyksiä kuitenkin sattuu aina. Pahinta asiakkaiden mielestä ei ole itse odottamiseen kulunut aika, vaan epätietoisuus siitä, kuinka kauan he itse asiassa joutuvat odottamaan. Tässäkin tapauksessa asiakkaan informointi on ensisijaisessa asemassa asiakastyytyvyyden ja huippupalvelun kannalta. (Raster Oy 2006, 20–21.)

## **6 Markkinointiviestintä ja asiakastutkimus**

Markkinointiviestinnän päämääränä on saattaa tuote asiakkaan tietoisuuteen ja vaikuttaa hänen ostopäätöksiin siten, että hän valitsee juuri mainostajan tarjoaman tuotteen. Suhdetoiminta (public relations), henkilökohtainen myyntityö (personal selling) ja mainonta ovat markkinointiviestinnän keinoja. (Lahtinen & Isoviita 2004, 118.) Markkinointiviestintä voidaan jakaa kahteen eri osaan, myyntitukeen ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. Myyntiä tukevia tekijöitä ovat edellä mainitut suhdetoiminta (public relations) ja mainonta, sekä myynninedistäminen (sales promotion). Näiden avulla asiakkaalle pyritään viestimään tuotteista ja saada heidät ostamaan niitä. Henkilökohtainen myyntityö on konkreettisempaa myyntiä, jota tehdään esimerkiksi puhelimitse tai myymälässä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 118.) Mainonta on viestintää, jonka tavoitteena on lisätä yrityksen positiivista julkisuutta (imagomainonta), välittää informaatiota yrityksen tarjoamista tuotteista taikka välittää asiakkaille yrityksen kanta joihinkin ajankohdaisiin – esillä oleviin – asioihin (issues advertizing). (Pesonen ym. 2002, 62.) Suhdetoiminnan (public relations) tarkoituksena on pitää yllä yrityksen hyviä asiakassuhteita ja kumppanuuksia, sekä mainetta. (Pesonen ym. 2002, 61.)





Kuvio 11. Markkinaviestinnän tavat ja mediaympäristö (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014).

Tekniikan kehittyessä ja markkinoiden laajetessa myös markkinointiviestintää voidaan nähdä joka puolella. Sen toimintaympäristö on nähtävissä aina perinteisistä viestintäpaikoista kuten lehti- ja tv- mainokset myös uusissa paikoissa, kuten urheilu- ja kulttuuritapahtumissa. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

Markkinointiviestintään kuuluvat lisäksi suggestiivista viestintä ja informoivaa viestintä. Informoiva viestintä antaa asiakkaille konkreettista tietoa esimerkiksi tuotteen ominaisuuksista ja hinnasta, kun taas suggestiivinen viestintä pitää sisällään tehostavia keinoja (musiikki, efektit ja visuaalisuus), jotka vaikuttavat asiakkaan tunnetilaan ja edistävät ostopäätöksen syntymistä. Yhtäläillä markkinointiviestintä pitää sisällään tahattomia viestejä. Näihin voidaan sisällyttää esimerkiksi yrityksen tai työntekijöiden ulkoasu ja siisteys tai asiakaspalvelu. (Lahtinen & Isoviita 2004, 118.)

Yritykselle asiakastutkimukset ovat erinomainen tapa tarkastella yrityksen toimintaa. Asiakastutkimuksen myötä yrityksellä on hyvä pohja lähteä kehittämään omaa toimintaa ja palveluita vastaamaan sen hetkistä tilannetta saadun palautteen myötä, sillä asiakastutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi asiakas-

tyytyväisyyttä, yrityksen kykyä sopeutua palveluiden kysyntään sekä palveluiden laatua. (Suomen Kyselytutkimus Oy 2003 – 2012.)

## **7 Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää UPM Metsän Pohjois-Karjalan alueella olevien sopimusasiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaspalveluun ja palveluihin, sekä tiedustella UPM:n tarjoamien palveluiden kattavuutta. Sopimusasiakkaita on Pohjois-Karjalan alueella hieman alle tuhat, joille kysely lähetettiin. Koska kohderyhmä on sopimusasiakkaista koostuva, vastaajat olivat motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Kun vastaajia oli paljon, myös vastauksia saatiin runsaasti.

Tarkastelun kohteena olivat tyytyväisyys asiakaspalvelun sekä palveluiden tasoon ja metsäasiakasvastaavien toimintaan asiakaspalvelutilanteissa. Lisäksi sopimusasiakkailta tiedusteltiin heidän mielipidettään UPM:n tarjoamien palveluiden kattavuuteen, tai onko niitä mahdollisesti jopa liikaa.

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeisiin perustuen, sillä edellisestä vastaavantyyppisestä tutkimuksesta on varsin runsaasti aikaa, joten tilannetta päivittävälle tutkimukselle oli selvästi tarvetta. Tutkimuksen avulla toimeksiantajan on helppo lähteä kehittämään omaa toimintaa.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin UPM-metsän sopimusasiakkaille (metsäpalveluasiakkaat) Pohjois-Karjalan alueella. Mukana olivat myös etämetsänomistajat eli henkilöt, joiden asuinpaikkakunta ja metsätilan sijaintikunta poikkeavat toisistaan. Kyselylomakkeessa oli sekä monivalinta-, että avoimia kysymyksiä. Lomakkeet lähetettiin saatekirjeen kera metsäpalveluasiakkaille ja heillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn joko sähköisessä muodossa tai paperisena versiona.

## 8 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus. Tutkimuksessa oli selkeä kohderyhmä haastateltavia ja se on määrällisesti suuri. Tutkimustuloksia kuvattiin numeraalisesti ja analysoinnissa käytetään erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2014, Menetelmälliset valinnat.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään saatu tieto ja pyrkiä osoittamaan tilastollisten kuvaajien avulla mahdolliset poikkeamat.

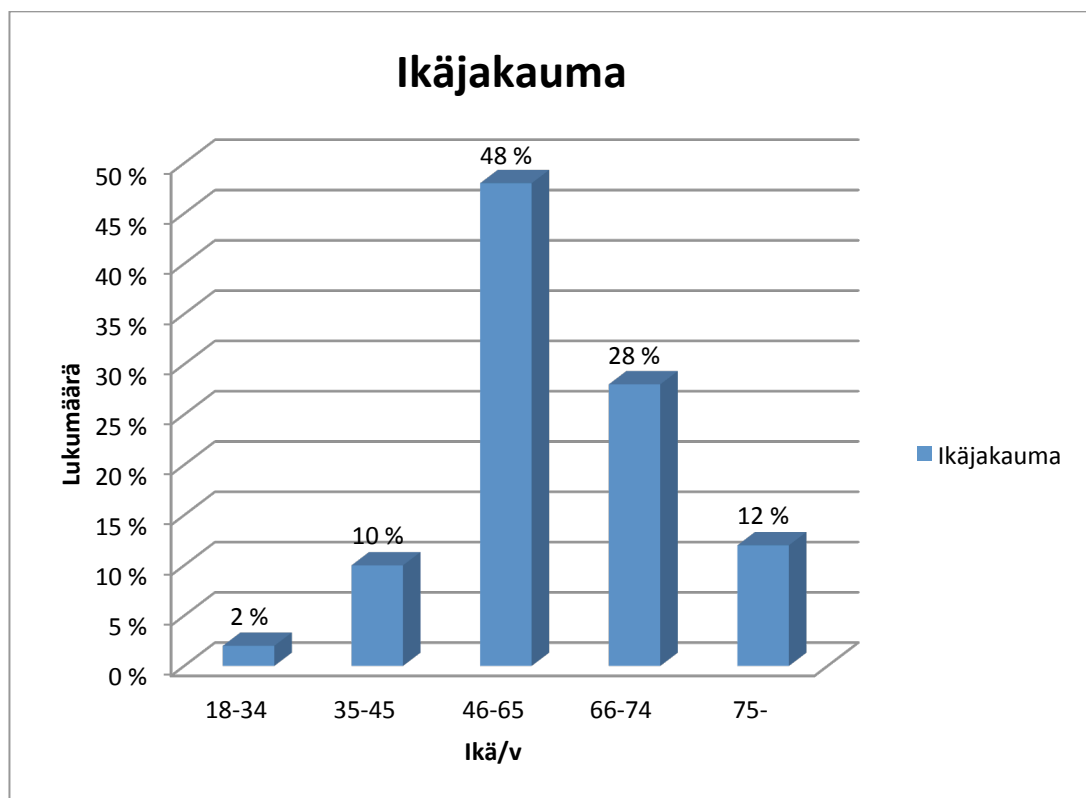
Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu paremmin suurten joukkojen tutkimiseen (Jyväskylän yliopisto 2014, Menetelmälliset valinnat). Tutkijalla itsellään ei kvantitatiivisessa tutkimuksessa ole merkittävää osuutta, toisin sanoen aineisto on mahdollista hankkia – kuten tässäkin tapauksessa – kyselylomakkeella. Kyselylomake oli puolistrukturoitu, jossa oli kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen sekä avoimia kysymyksiä. (Viesverk.uta.fi.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on vastuu ja määräysvalta tutkimuksen tuloksien analysoinnin suhteen. Käytännössä tutkija pysyy objektiivisena, koska hän ei ole kontaktissa haastateltaviin. (Tilastokeskus.fi)

## 9 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 958 sopimusasiakkaalle. Kyselyyn vastasi joko sähköisesti tai paperilla yhteensä 276 sopimusasiakasta. Näin ollen vastausprosentiksi saadaan 28,8 %.

## 9.1 Perustiedot

Kysymyslomakkeen perustiedoissa sopimusasiakkailta tiedusteltiin muun muassa ikää, sukupuolta, ammattiryhmää ja asiointipaikkakuntaa. Vastaajista 208 (76 %) oli miehiä ja naisia 67 (24 %). Yksi vastaajista ei ilmoittanut sukupuoltaan. Seuraavasta kuviosta käy ilmi vastaajien ikäjakauma:



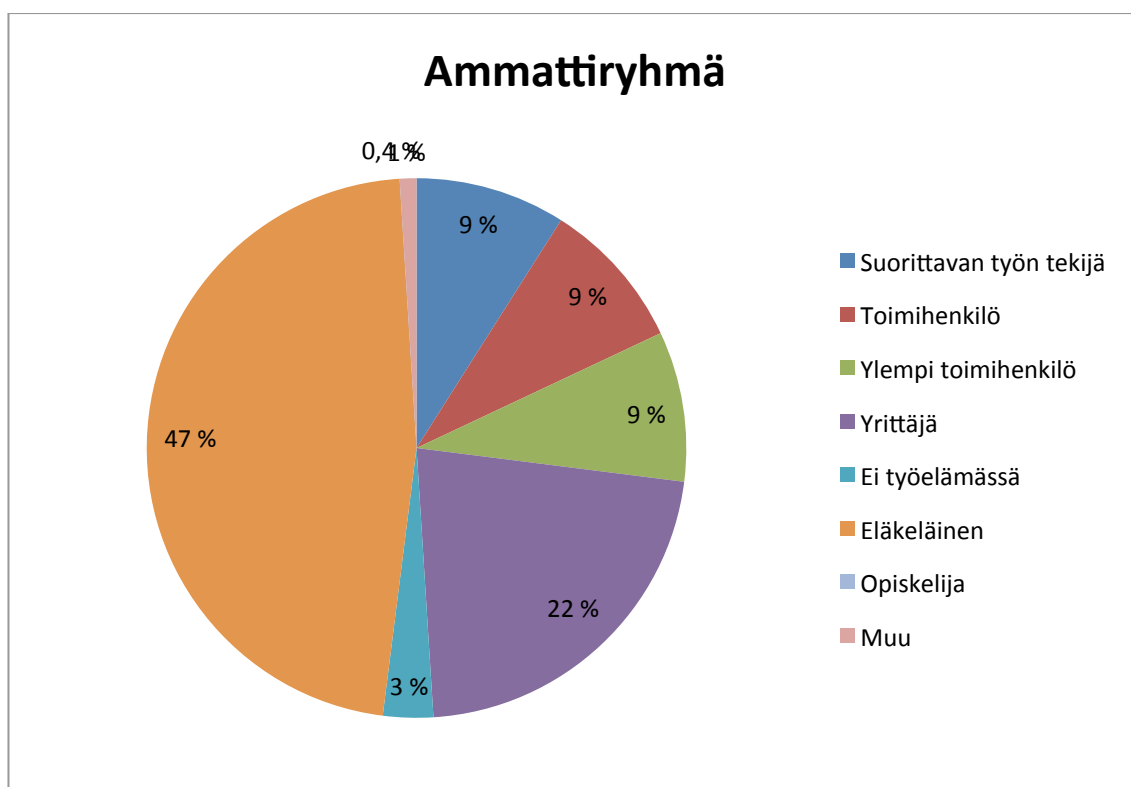
Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma (n=267).

Vastaajien ikäjakauma oli aina 18 vuodesta yli 75 vuoteen saakka. Vastaajista 88 % oli 46-vuotiaita tai vanhempia. Eniten vastauksia saatiin ikäryhmästä 46–55 vuotta (48 %) ja vähiten vastauksia saatiin ikäryhmästä 18–34 vuotta (2 %).

Etämetsänomistajia vastaajista oli 38 % ja 62 % vastanneista ei ole etämetsänomistajia. Vastanneista 78 henkilöä (28 %) asoi yleensä Joensuun toimistossa. Toiseksi eniten asioidaan Kiteen toimistossa, jossa vastaajista 49 henkilöä (18 %) kertoo hoitavansa asiansa.

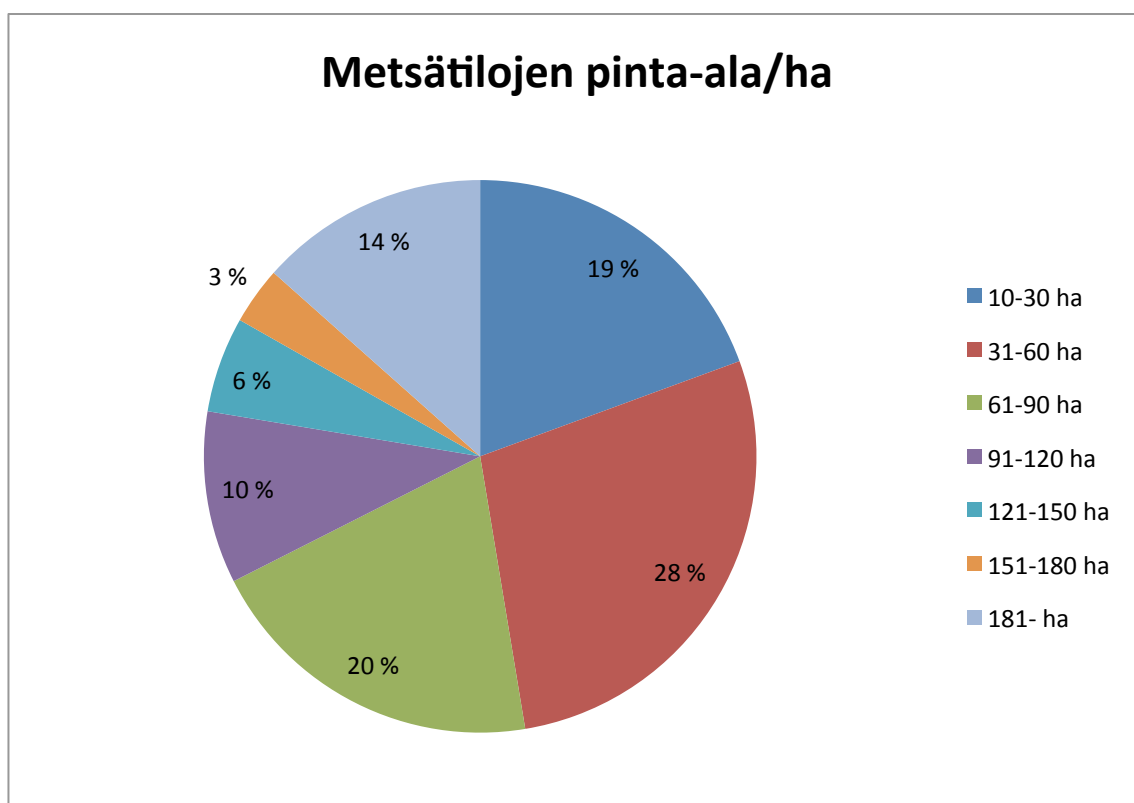
Kysymyslomakkeessa valmiiksi annettujen vaihtoehtojen lisäksi 7 henkilöä asioi myös muissa toimistoissa: Outokumpu, Mäntyharju, Rääkkylä ja Tohmajärvi. Osa vastanneista asioi useamman toimiston kanssa.

Kuviossa 13 on esitetty vastaajien ammattiryhmät:



Kuvio 13. Ammattiryhmä (n=268).

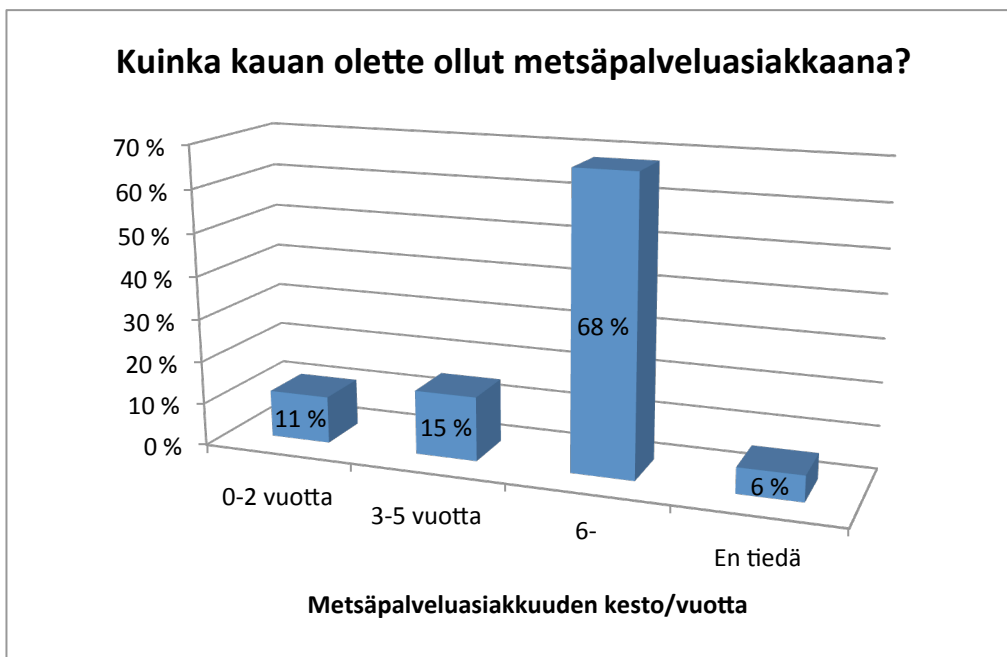
Hieman alle puolet vastaajista (47 %) ilmoitti olevansa eläkeläisiä, joka on selkeästi suurin ryhmä. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli yrittäjiltä (22 %). Vähiten vastaajista oli opiskelijoita (0.4 %) ja ei työelämässä mukana olevia (3 %), sekä muihin ammattiryhmiin kuuluvia (1 %). Loput vastaajista jakautuivat tasaisesti toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja suorittavan työn tekijöiden kesken, joihin jokaiseen kuuluu 9 % vastanneista. Vastaamatta kysymykseen jätti 8 henkilöä.



**Kuvio 14. Metsätilojen pinta-ala/ha (n=268).**

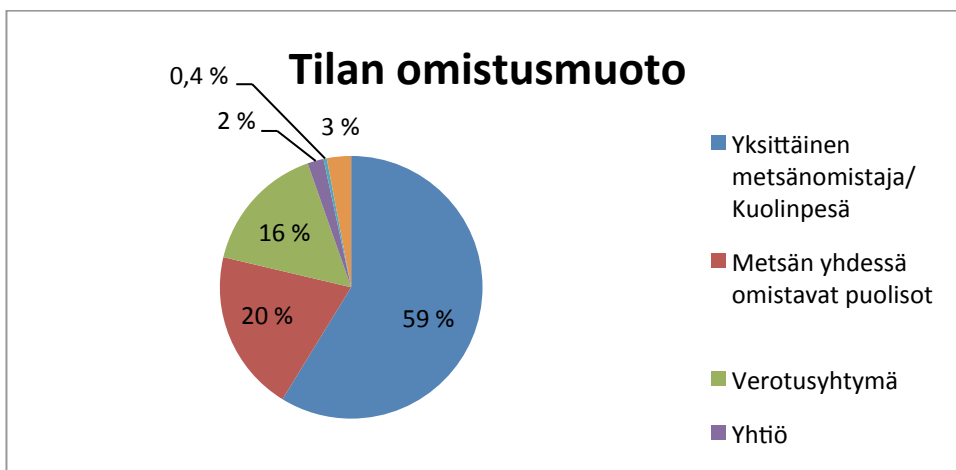
Vastanneiden metsätilojen pinta-alat jakaantuivat seuraavasti: Eniten vastauksia saatiin 31–60 hehtaaria omistavaan ryhmään (28 %) ja 61–90 hehtaaria omistavaan ryhmään (20 %). Vähiten (3 %) kertoi metsätilojensa pinta-alan olevan 151–180 hehtaaria.

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka kauan he ovat olleet metsäpalveluasiakkaana. Merkille pantavaa tuloksissa oli se, että 6 % vastanneista ei tiennyt, kuinka kauan he ovat olleet metsäpalveluasiakkaana. Selvästi eniten vastaajista (68 %) on ollut metsäpalveluasiakkaana joko 6-vuotta tai enemmän.



Kuvio 15. Metsäpalveluasiakkuus (n=269).

Kun metsäpalveluasiakkailta kysyttiin heidän metsätilojensa omistusmuotoa, yli puolet (59 %) vastaajista ilmoitti tilan omistusmuodon olevan yksittäinen metsänomistaja tai kuolinpesä. Kaksi seuraavaksi suurinta omistusmuotoa olivat metsän yhdessä omistavat puoliset (20 %) ja verotusyhtymä (16 %). Vain yksi vastanneista (0,4 %) ilmoitti omistusmuodon olevan julkisyhteisö. Muita omistusmuotoja vastauksista oli 3 %, joista eniten kerrottiin olevan hallintaoikeuksia. 9 henkilöä jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

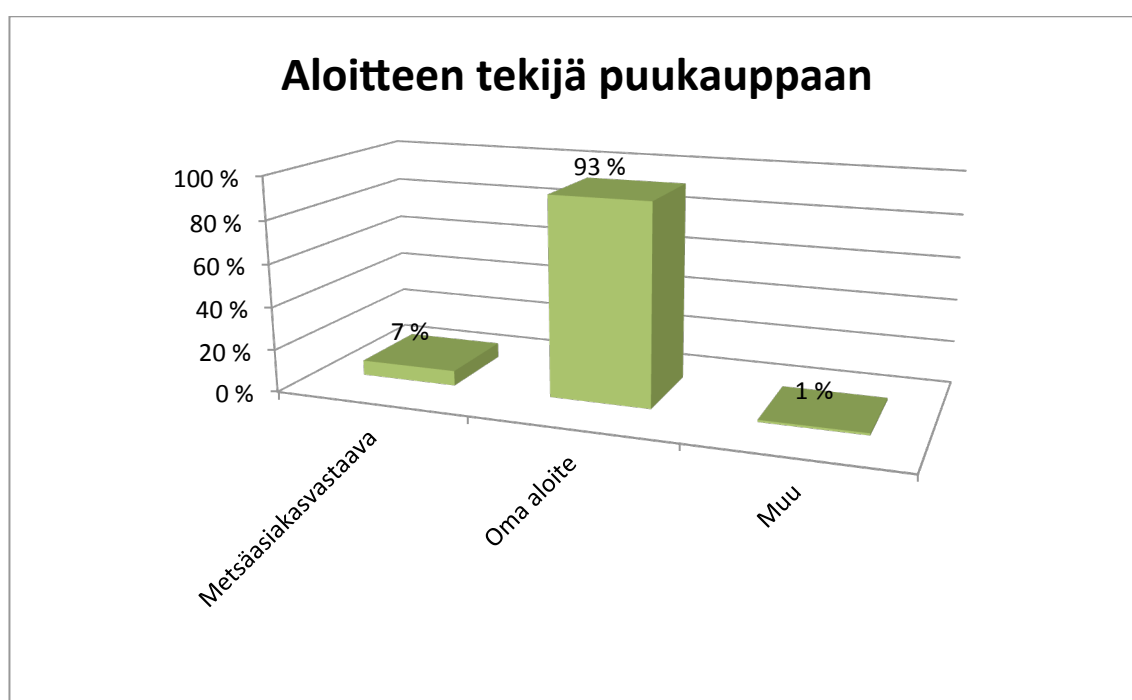


Kuvio 16. Tilan omistusmuoto (n=267).

## 9.2 Puukauppa

Tässä osiossa kyselylomakkeessa metsäpalveluasiakkailta kysyttiin puukauppaan liittyviä asioita, kuten edellisen tehdyn puukaupan ajankohtaa, tyytyväisyyttä tapahtuneeseen kauppaan ja syytä siihen, miksi he päätyivät tekemään puukauppaa. Kaksi viimeksi mainittua kysymystä jätettiin avoimiksi kysymyksiksi monivalintakysymyksien sijaan.

Samassa osiossa haluttiin lisäksi selvittää, kuka tekee yleensä aloitteen puukauppaan. Kuviosta 11 käy ilmi, että lähes kaikissa tapauksissa – 93 % – aloitteista sen on tehnyt metsäpalveluasiakas itse. 7 % tapauksista aloitteen on tehnyt metsäasiakasvastaava ja lopuissa 1 % aloite on tullut muualta, esimerkiksi metsänhoitoyhdistykseltä.



Kuvio 17. Aloitteen tekijä puukauppaan (n=273).

Asiakkailta kysyttiin myös milloin he ovat viimeksi tehneet puukaupan. Kysymykseen vastanneista 50 % kertoo tehneensä puukaupan viimeisen 2-4 vuoden aikana. Tänä vuonna puukaupan kertoo tehneensä 37 % vastaajista ja 13 % 5-vuotta tai pidempi aika sitten. 3 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.



Kun asiakkailta kysyttiin, tahtoisivatko he olla mukana korjuun suunnittelussa metsäasiakasvastaavan kanssa, 218 henkilöä (82 %) vastasivat kyllä. Loput 49 henkilöä (18 %) vastasivat ei. 9 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen. Metsäalan ammattitermistö oli suurelle osalle vastaajista (87 %) tuttu. Lopuille 13 % ammattitermistö ei ollut tuttu.



Kuvio 18. Tyytyväisyys puukauppaan (n=273).

Asiakkaiden tyytyväisyys tehtyyn puukauppaan on ollut hyvä. Yhteensä 85 % on vastannut olleensa joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä edelliseen puukauppaan. Hieman tyytymättömiä edelliseen tehtyyn puukauppaan on ollut 13 % ja erittäin tyytymättömiä 2 % vastanneista. Avoimessa kysymyksessä ”Jos olette erittäin tyytyväisiä/tyytymättömiä edelliseen puukauppaan, niin miksi?” tyytyväisillä asiakkaiden vastauksista nousi useasti esille tyytyväisyys korjuujälkeen, asioiden nopeaan ja sujuvaan hoitoon, sekä metsäasiakasvastaavien toiminta:

*”Täydellinen palvelu alusta loppuun”*

*”Nopea hakkuu, harvennusjälki erinomainen”*

*”Hyvä palvelu, mukava puunostaja”*

*”Metsäasiakasvastaavalla aikaa kokonaisvaltaiseen metsänhoitoon liittyvissä asioissa”*

*”Olen tyytyväinen koska jälki on hyvä ja ostaja osaa kaiken selostaa niin hyvin.”*

Vastauksista käy ilmi, että usein tyytymättömyyttä on aiheuttanut muun muassa korjuujälki, puiden katkonta, informaation heikko kulku ja sovittujen asioiden huono loppuun saattaminen:

*”Puunkorjaus epäonnistunut Kohtuuttoman pitkiä kantoja Puita jätetty metsään --> valitus työstä tehty”*

*”UPM:n asiamies ei ottanut yhteyttä pyynnöistä huolimatta. Ei vastannut puhelimeenkaan. Kauppa tehtiin toisen firman kanssa”*

*”Tukkien katkonta ei mennyt niin kuin sovittiin kaupassa. Hakkuussa tukkeille ei ollut kuin kaksi pituutta vaikka kaupassa kehuttiin tukin jakamista ja pituusvaihtoehtoja!”*

*”Hakkuusta aiheutui yli 10 000€ tappio väärän katkonnin johdosta. Harvennus kohde harvennettiin pilalle yläharvennuksena (parhaat puut pois). Metsään jäi kasvamaan vain huonot puut.”*

*”Tarjouksia pyydetessä UPM ei pärjännyt esim. puutavaralajeissa eikä hinnoissakaan. Puutavaralajien määrä täysin riittämätön, esim. tukin mitoissa verrattuna muihin puunostajiin. Näillä mitoilla menisi todella paljon hyvää tukkia selluksi. Samoin kuitupuissa toivomisen varaa. Edellisessä puukaupassa (n.10 vuotta sitten) myös toivomisen varaa hakkuujäljessä, esim. kannot jäivät liian pitkiksi joillakin alueilla.”*

Toisessa avoimessa kysymyksessä asiakkailta kysyttiin, mistä syystä he ovat päätyneet tekemään puukauppaa. Vastauksista erottui selvästi kaksi yleisintä syytä puukauppaan: taloudelliset tai metsänhoidolliset syyt. Muita motivoivia tekijöitä puukauppaan kerrottiin olevan muun muassa puun hyvä hinta tai metsätuhot:

*”Metsän tuoton hyödyntäminen ja taloudelliset syyt”*

*”Puuta oli kertynyt myytäväksi asti ja metsät kaipasivat harvennusta / uudistamista.”*

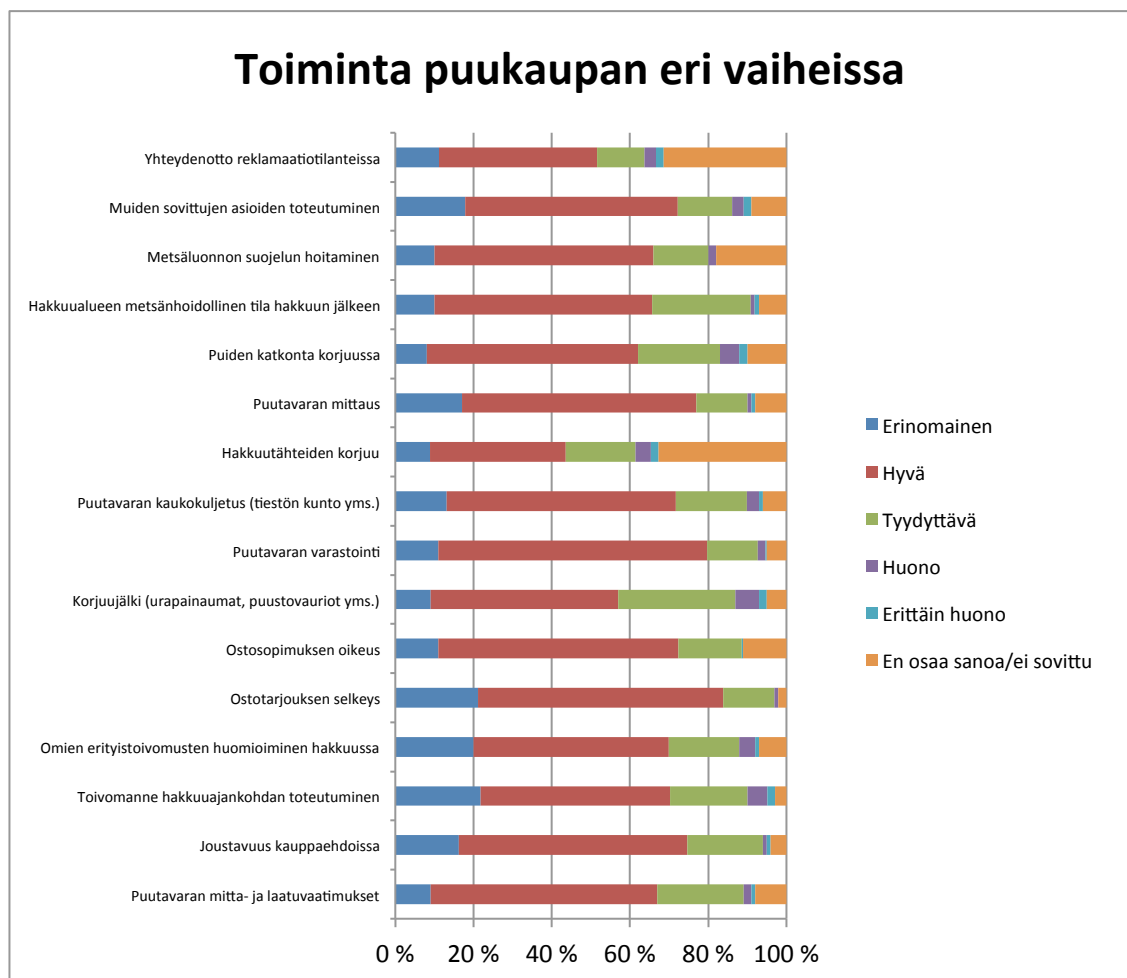
*”Myrskytuhojen raivaus”*

*”Oli isompi avohakkuu kuvio ja kilpailutuksen kautta UPM. Maksoi parhaan hinnan.”*

*”Rahantarve/syysmyrsky”*

### 9.3 Toiminta puukaupan eri vaiheissa

Seuraavilla monivalintakysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka yhtiö on onnistunut puukaupan eri vaiheissa.



Kuvio 19. Toiminta puukaupan eri vaiheissa (n= ~265).

Yhteydenoton reklamaatiotilanteissa koki hyväksi 40 % vastanneista ja erinomaiseksi 11 % vastanneista. Tyydyttäväksi sen koki 12 %, huonoksi 3 % ja erittäin huonoksi 2 % vastanneista. 31 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. Kysymykseen jätti vastaamatta 15 henkilöä.

Muiden sovittujen asioiden toteutumista piti erinomaisena tai hyvänä yhteensä 73 % vastanneista. Tyydyttävänä sitä piti 14 % ja huonona tai erittäin huonona yhteensä 5 % vastanneista. 9 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. Kysymykseen jätti vastaamatta 11 henkilöä.

Metsäluonnon suojelun hoitamista piti erinomaisena 10 % vastanneista ja hyvänä 56 % vastanneista. Tyydyttäväksi sen luonnehti 14 % vastanneista ja huonoksi 2 % vastanneista. Yhdenkään vastaajan mielestä se ei ollut erittäin huono. 18 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 14 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Hakkuualueen metsänhoidollista tilaa hakkuun jälkeen piti erinomaisena tai hyvänä yhteensä 65 % vastanneista. 25 % piti sitä tyydyttävänä ja huonona tai erittäin huonona yhteensä 2 %. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 7 %. 9 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

8 % piti puiden katkontaa korjuussa erittäin hyvänä ja 54 % hyvänä. Tyydyttävänä sitä piti 21 % vastanneista. Yhteensä 7 % vastanneista piti sitä huonona tai erittäin huonona. 10 % vastanneista vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 12 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen.

Puutavaran mittausta piti erinomaisena 17 % vastanneista ja hyvänä 60 % vastanneista. Tyydyttävänä sen koki 13 % vastanneista. Yhteensä 2 % koki sen joko huonoksi tai erittäin huonoksi. 8 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 11 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Hakkuutähteiden korjuuta piti erinomaisena 9 % vastanneista ja hyvänä 35 % vastanneista. Tyydyttävänä sitä piti 18 % vastanneista. 4 % vastanneista koki sen huonoksi ja 2 % erittäin huonoksi. 33 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 21 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Puutavaran kaukokuljetusta (tiestön kunto yms.) piti hyvänä tai erinomaisena yhteensä 71 %. Tyydyttäväksi sen koki 18 % ja huonoksi tai erittäin huonoksi yhteensä 4 %. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 6 %. 9 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Puutavaran varastoinnin koki erinomaiseksi 11 % ja hyväksi 69 % vastanneista. Tyydyttäväksi sen koki 13 % ja yhteensä 2,4 % koki sen huonoksi tai erittäin huonoksi. 5 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 12 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Vastanneista 9 % piti korjuujälkeä erinomaisena ja 48 % hyvänä. Tyydyttäväksi sen koki 30 % ja huonoksi tai erittäin huonoksi yhteensä 8 % vastanneista. 5 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 9 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Ostosopimuksen oikeellisuuden koki erinomaiseksi 11 % ja hyväksi 61 %. Tyydyttävänä sitä piti 16 %. Yhteensä 0,4 % vastanneista koki sen huonoksi tai erittäin huonoksi. 11 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 14 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Ostotarjouksen selkeyttä piti erinomaisena tai hyvänä yhteensä 83 %. Tyydyttäväksi sen koki 13 % ja huonoksi tai erittäin huonoksi yhteensä 1 %. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 2 %. 6 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Omien erityistoiveiden huomiointi hakkuissa oli erinomaista tai hyvää yhteensä 70 % mielestä. 18 % vastasi sen olevan tyydyttävää ja yhteensä 5 % vastasi sen olevan joko huonoa tai erittäin huonoa. 7 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 7 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

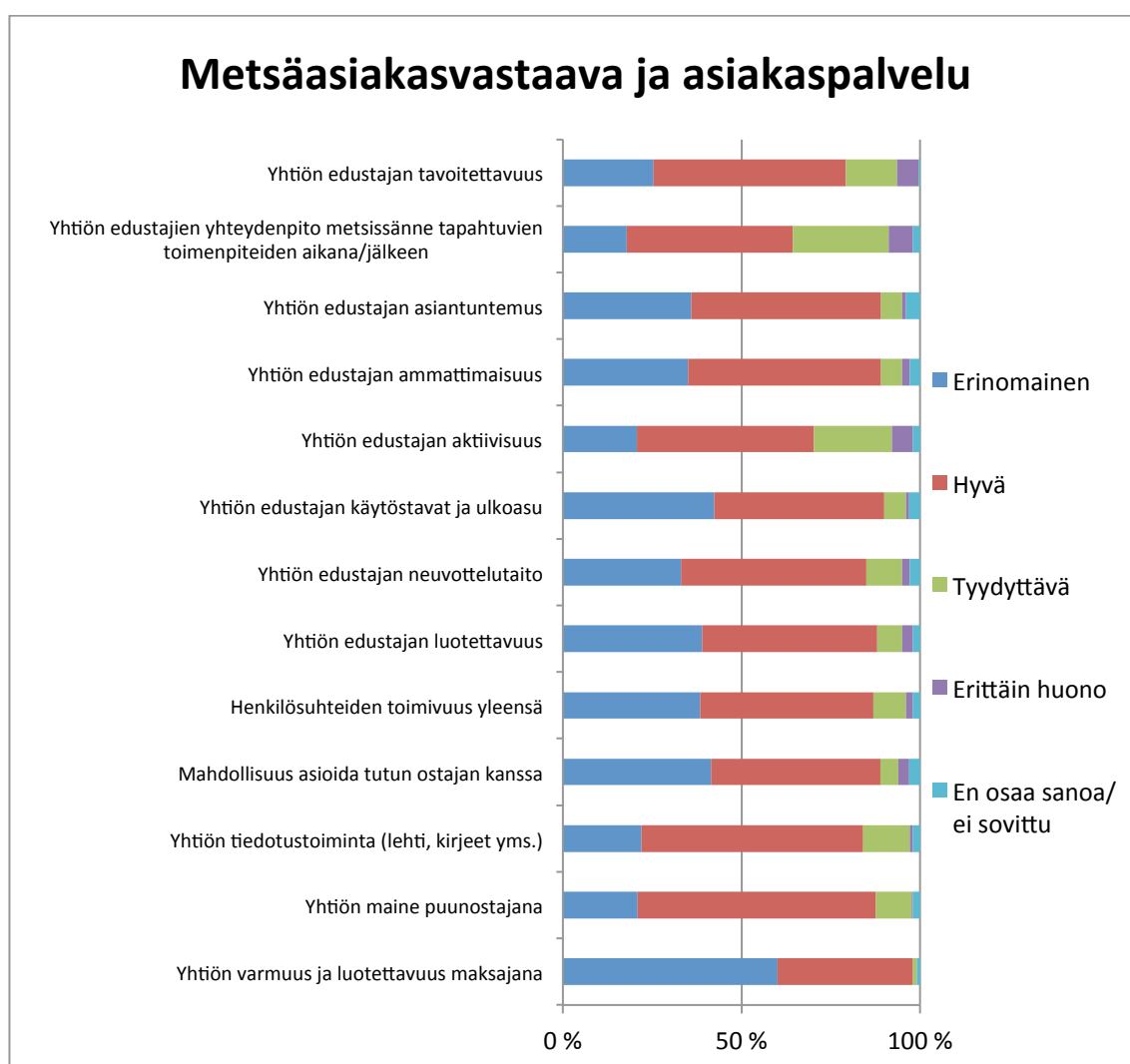
Toivotun hakkuuajankohdan toteutumista piti erinomaisena 22 % vastanneista. 49 % piti sitä hyvänä. Vastanneista 20 % koki sen tyydyttäväksi ja yhteensä 7 % huonoksi tai erittäin huonoksi. 3 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 7 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Joustavuutta kauppaehdoissa piti erinomaisena 16 % vastanneista ja 58 % hyvänä. Tyydyttäväksi sen koki 19 %. Huonoksi tai erittäin huonoksi sen koki yhteensä 2 % ja 4 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 8 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Puutavaran mitta- ja laatuvaatimuksia piti erinomaisena 9 % vastanneista. Hyväksi sen koki 58 % vastanneista ja tyydyttäväksi 22 % vastanneista. Huonoksi tai erittäin huonoksi sen koki yhteensä 3 % vastanneista. 8 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu ja 7 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

#### 9.4 Metsäasiakasvastaava ja asiakaspalvelu

Tämän osion kysymyksillä tahdottiin selvittää metsäasiakasvastaavien toiminnan onnistumista ja asiakaspalvelun tasoa.



Kuvio 20. Metsäasiakasvastaava/Asiakaspalvelu (n=~261).

Yhtiön edustajan tavoitettavuutta piti erinomaisena 25 % vastanneista ja hyvänä 53 %. 14 % piti sitä tyydyttävänä ja erittäin huonona 6 %. 0,4 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu ja 13 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön edustajan yhteydenpitoa metsissä tapahtuvien toimenpiteiden aikana/jälkeen piti erinomaisena 18 % ja hyvänä 47 % vastanneista. Tyydyttäväksi sen koki 27 % vastanneista ja erittäin huonoksi 7 % vastanneista. 2 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 14 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön edustajan asiantuntemusta piti erinomaisena 36 % ja hyvänä 53 % vastanneista. Tyydyttävänä sitä piti 6 % ja erittäin huonona 1 % vastanneista. 4 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu ja 14 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

35 % piti yhtiön edustajan ammattimaisuutta erinomaisena ja 54 % hyvänä. Tyydyttävänä sitä piti 6 % ja erittäin huonona 2 %. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 3 %. 14 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön edustajan aktiivisuutta piti erinomaisena 20 % vastanneista ja hyvänä 50 %. Tyydyttävänä sitä piti 22 % vastaajista ja erittäin huonona 6 % vastaajista. 2 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu ja 15 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön edustajan käytöstapoja ja ulkoasua piti erinomaisena tai hyvänä yhteensä 89 %. Tyydyttäväksi sen koki 6 % vastaajista ja erittäin huonoksi 1 %. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 3 % ja 16 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön edustajan neuvottelutaitoa piti erinomaisena 33 % vastaajista ja hyvänä 52 %. Tyydyttäväksi sen koki 10 % vastaajista ja 2 % erittäin huonoksi. 3 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 16 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön edustajan luotettavuutta vastaajista 39 % piti erinomaisena ja hyvänä 49 %. Vastanneista 7 % piti sitä tyydyttävänä ja 3 % erittäin huonona. 2 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu ja 15 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Vastaajista 86 % piti henkilösuhteiden toimivuutta yleensä erinomaisena tai hyvänä. Tyydyttäväksi sen koki 9 % vastaajista ja 2 % erittäin huonoksi. 2 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu ja 16 jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhteensä 88 % vastaajista koki, että heillä on erinomainen tai hyvä mahdollisuus asioida tutun ostajan kanssa. 5 % vastasi sen olevan tyydyttävä ja 3 % erittäin huono. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 3 %. 15 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Yhtiön tiedotustoimintaa piti erinomaisena 22 % ja hyvänä 62 %. Tyydyttäväksi sen koki 13 % ja erittäin huonoksi 1 %. Kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu vastasi 2 % ja 16 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Yhtiön mainetta puunostajana piti erinomaisena 21 % ja 67 % hyvänä. Tyydyttävänä sitä piti 10 % vastaajista ja 0,4 % erittäin huonona. 2 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 18 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Yhtiön varmuutta ja luotettavuutta maksajana piti erinomaisena 60 % vastaajista ja hyvänä 38 %. Tyydyttäväksi sen koki 1 % vastaajista ja 1 % vastasi kohtaan en osaa sanoa/ei sovittu. 18 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Näiden kysymysten lisäksi metsäpalveluasiakkailla oli mahdollisuus jättää palautetta metsäasiakasvastaaville avoimen kysymyksen. Vastauksissa nousi useasti esille henkilökunnan riittämättömyys tarpeisiin nähden, sekä yhteydenpidon heikkous. Myös positiivista palautetta annettiin runsaasti:

*”Tavoitettavuus on heikko. Aktiivisuudessa ja asioiden eteenpäin viennissä toive ripeämmästä palvelusta”*

*”Tänä vuonna ei metsänostajaa saa enää kiinni puhelimella eikä millään. Tosi huonoa palvelua”*

*”Metsäasiakasvastaava(t) ovat toimineet erittäin hyvin koko asiakassuhteen aikana.”*

*”Kiitos hyvästä työstä Iso kiitos! Hienoa, että on mahdollisuus saada metsäasiakasvastaava ja ”ympäristövastaava” yhdessä metsäkäynneille.”*

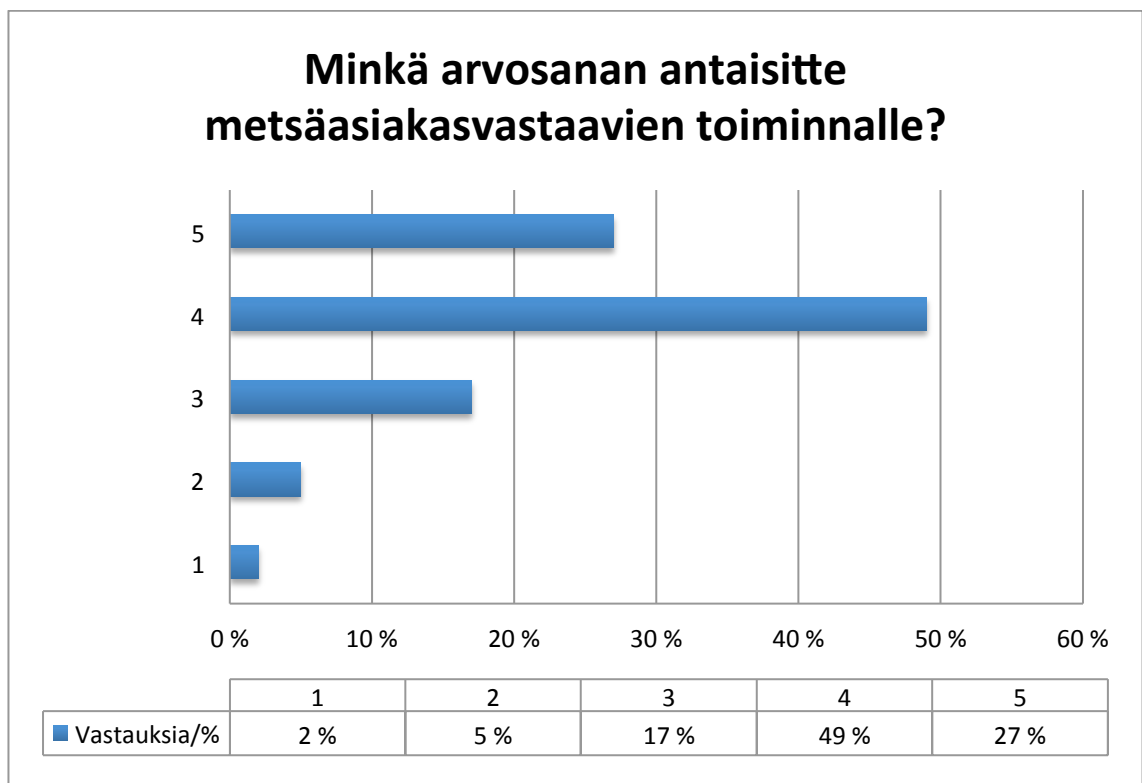
*”-Ammattiosaaminen kiitettävää -Yhteydenpito toimiva -Asiakaspalvelu joustavaa”*



*”Hyvää työtä, kiitos. Eipä muuta.”*

*”Olkaa aktiivisia ja pitäkää mitä luvataan. Näin on ollutkin.”*

Metsäasiakasvastaavat saivat seuraavanlaisia kouluarvosanoja asteikolla 1–5 (1 huonoin ja 5 paras):

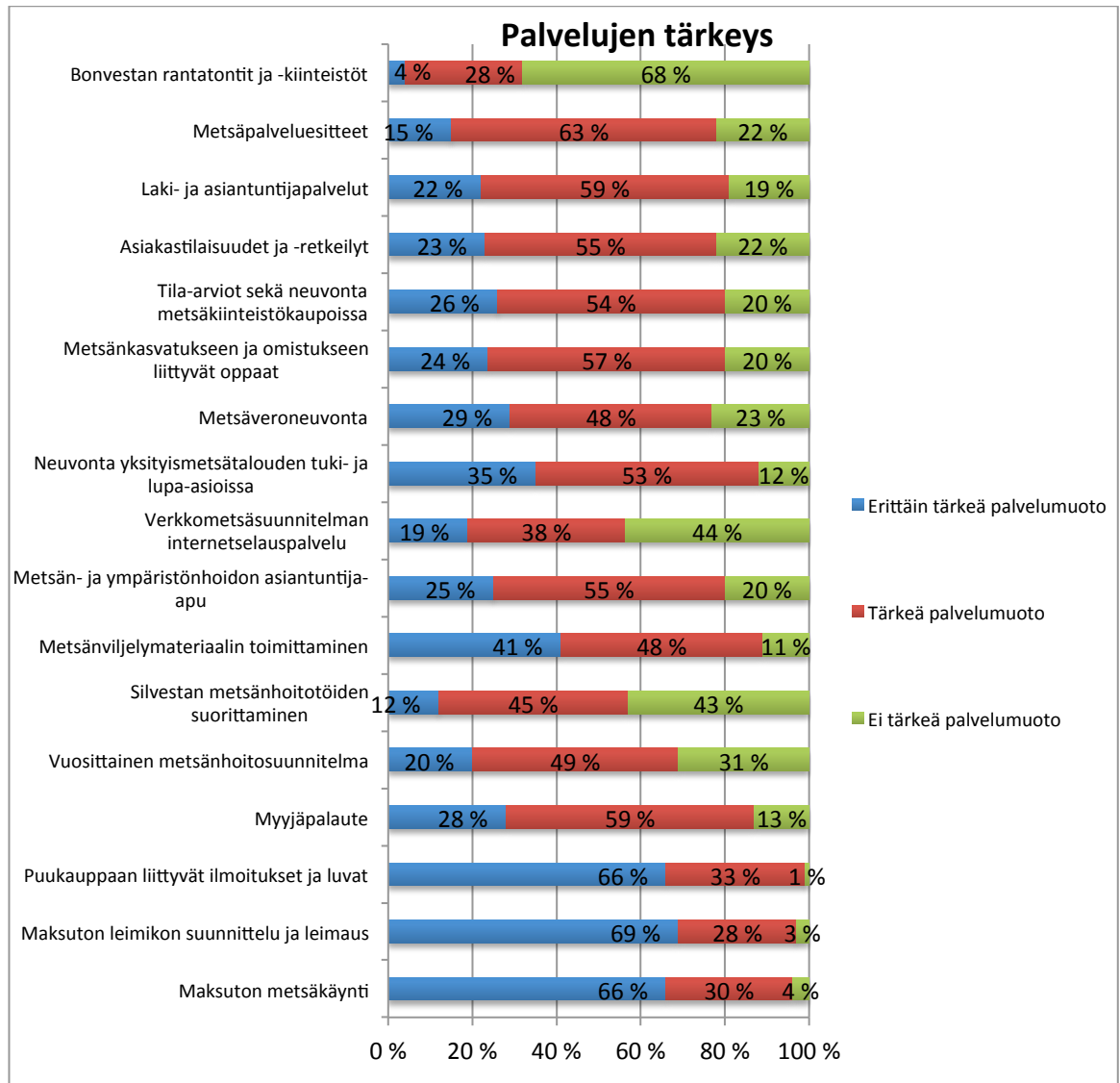


**Kuvio 21. Metsäasiakasvastaavien arvosana (n=262).**

Vastaajista 27 % antoi arvosanaksi täydet viisi ja 49 % vastaajista antoi arvosanaksi neljä. Arvosanaksi kolmosen antoi 17 % vastaajista ja arvosanaksi kaksi tai yksi antoi yhteensä 7 % vastaajista. 14 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

## 9.5 Palvelujen tärkeys

Tässä osiossa asiakkailta tiedusteltiin, mitä palveluita he pitävät tärkeänä ja mitä palveluita eivät. Vastausvaihtoehtoja oli kolme: erittäin tärkeä palvelumuoto, tärkeä palvelumuoto ja ei tärkeä palvelumuoto.



Kuvio 22. Palvelujen tärkeys (n=~263).

Vastaajista 4 % piti Bonvestan rantatontteja ja kiinteistöjä erittäin tärkeänä palvelumuotona ja 28 % vastaajista tärkeänä palvelumuotona. 68 %:n mielestä se ei ole tärkeä palvelumuoto. 12 henkilöä ei vastannut kysymyksen.

Metsäpalveluesitteet koki erittäin tärkeänä palvelumuotona 15 % vastaajista. 63 % vastaajista piti sitä tärkeänä palvelumuotona. 22 %:n mielestä se ei ole tärkeä palvelumuoto. 15 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Laki- ja asiantuntijapalveluita piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 22 % vastanneista ja tärkeänä palvelumuotona 59 % vastanneista. 19 % vastanneista ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 13 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen.

Asiakastilaisuuksia ja retkeilyjä piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 23 % vastanneista. 55 % vastanneista piti sitä tärkeänä palvelumuotona ja 22 % ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 10 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen.

Tila-arvioita ja neuvontaa metsäkiinteistökaupoissa piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 26 % vastanneista ja 54 % tärkeänä palvelumuotona. 20 % vastanneista ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 10 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Metsänkasvatukseen ja omistukseen liittyviä oppaita piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 24 % vastaajista ja 57 % piti sitä tärkeänä palvelumuotona. 20 % vastaajista ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 11 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Metsäveroneuvonnan koki tärkeänä palvelumuotona 29 % ja tärkeänä palvelumuotona 48 % vastaajista. Ei tärkeänä palvelumuotona sitä piti 23 % vastaajista. 12 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.

Neuvontaa yksityismetsätalouden tuki- ja lupa-asioissa piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 35 % vastaajista. 53 % vastaajista piti sitä tärkeänä palvelumuotona. 12 % ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 9 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Verkkometsäsuunnitelman internetselauspalvelua piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 19 % vastanneista ja tärkeänä palvelumuotona 38 % vastanneista. 44 % vastaajista ei kokenut sitä tärkeäksi palvelumuodoksi. 19 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Metsän- ja ympäristöhoidon asiantuntija-apua piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 25 % vastaajista. Tärkeänä palvelumuotona sitä piti 55 % vastaajista. 20 % vastaajista ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 12 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Metsänviljelymateriaalin toimittamisen koki erittäin tärkeäksi palvelumuodoksi 41 % vastanneista. Tärkeäksi palvelumuodoksi sen koki 48 % vastanneista. Palvelumuotoa ei pitänyt tärkeänä 11 % vastanneista. 12 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Silvestan metsänhoitotöiden suorittamista piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 12 % vastanneista ja 45 % tärkeänä palvelumuotona. 43 % ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 25 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Vuosittaista metsänhoitosuunnitelmaa piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 20 % ja tärkeänä 49 % vastanneista. 31 % vastanneista ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 14 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

28 % vastanneista piti myyjäpalautetta erittäin tärkeänä palvelumuotona. 59 % vastanneista piti sitä tärkeänä palvelumuotona ja 13 % ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 14 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Puukauppaan liittyvien lupia ja ilmoituksia piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 66 % vastanneista ja 33 % tärkeänä palvelumuotona. 1 % vastanneista ei kokenut sitä tärkeäksi palvelumuodoksi. 10 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Maksuttoman leimikon suunnittelun ja leimauksen koki erittäin tärkeäksi palvelumuodoksi 69 % vastanneista ja 28 % tärkeäksi palvelumuodoksi. 3 % vastanneista ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 10 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Maksutonta metsäkäyntiä piti erittäin tärkeänä palvelumuotona 66 % vastaajista. 30 % vastaajista piti sitä tärkeänä palvelumuotona. 4 % ei pitänyt sitä tärkeänä palvelumuotona. 9 henkilöä ei vastannut kysymykseen.

Metsäpalveluasiakkailta kysyttiin avoimella kysymyksellä kehitysehdotuksia palveluihin. Kehitysehdotuksia tuli muun muassa seuraavanlaisia:

*”Metsäkaupan tekijöitä liian vähän useampi henkilö kertonut ettei saa tarjouksia ja yhteyttä ostoasiamieheen ja joutuu myymään muille virmoille puunsa.”*

*”Yhteydenotot metsäpalveluasiakkaisiin, vois joskus kysellä onko tarvista suunnitelma apua ja käynti asiakkaan luona”*

*”... Hyvä että tällainen kysely toteutetaan. Se voisi olla yrityksen toimintaa jatkuvasti, esim 1 krt 2 vuodessa?...”*

*”Mahdollisuus puukaupparahojen sijoittamiseen yhtiöön kilpailukykyisellä korolla. Kilpailevilla metsäfirmoillahan tällainen mahdollisuus jo on.”*

*”Onko UPM:llä metsätauteihin ja tuholaisiin erikoistunutta neuvonta jake-lua. Ajatus. Voisiko netissä olla kartta malli metsätiloista. Esim. näin UPM hoitaa omaa metsää käy katsomassa miltä se näyttää.”*

*”UPM:lle ei voi antaa ns. suosituimmuusasemaa puukaupassa, koska kil-pailijoilla selkeästi paremmat edut (lähinnä mitta- ja laatuvaatimuksissa...)”*

Muiden ehdotusten lisäksi esille nousi myös tässä avoimessa kysymyksessä henkilökunnan vähyys.

## **10 Pohdinta ja johtopäätökset**

Kyselyyn saatiin varsin runsaasti vastauksia (276 kpl) johon vaikutti varmasti se, että kyselyyn oli mahdollista vastata myös perinteisesti paperilla eikä pelkäs-tään internetissä. Tämä oli tarkoituksenmukaista, sillä vastaajien korkeahko keski-ikä oli tiedossa (88 % vastaajista 46-vuotta vanhoja tai enemmän). Tällä tavoin saatiin mukaan myös se osa vastaajista, jotka eivät internetiä käytä – varsinkin vanhempi ikäluokka.

Vastauksia olisi todennäköisesti saatu enemmänkin, mutta itse vastausaika jäi lyhyeksi ja postin kulussa oli ongelmia juuri kyseisenä aikana. Tästä johtuen vastauksiksi hyväksyttiin myös viimeisen vastauspäivän jälkeisenä viikkona tul-

leet vastaukset. Annettuja vastauksia ja palautetta selatessa jää vaikutelma, että asiakkaat ovat vastanneet kysymyksiin rehellisesti. Osaltaan tähän on varmasti vaikuttanut se, että kyselyyn vastanneet jäivät anonyymeiksi.

Mitä tulee itse vastauksiin: perustiedoissa ei noussut esille merkittäviä asioita. Ainoa asia, joka kiinnitti huomiota, oli kysymyksen ”Kuinka kauan olette olleet metsäpalveluasiakkaana” vastauksissa: 6 % vastanneista ei tiennyt kuinka kauan he ovat olleet sopimusasiakkaana. Ilmeisesti kaikki asiakkaat eivät niin tarkkaan huolehdi asiakkuuteen liittyvistä asioista tai sitten se on puhdasta välinpitämättömyyttä.

Puukaupan osalta (kuvio 18) asiakkaat kokivat vastauksista päätellen olevansa varsin tyytyväisiä: 85 % vastasi olevansa erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä, joka kertonee metsäasiakasvastaavien ja hakkuuketjun ammattitaidon olevan varsin hyvällä tasolla. Asiakkaiden laatumielikuva on siis kohdannut saadun palvelukokemuksen (luku 3.2.4), toisin sanoen asiakkaat ovat olleet varsin tyytyväisiä saatuun palveluun.

Toisaalta tyytymättömyyttä on aiheuttanut muun muassa huono hakkuujälki, katkonta ja metsäasiakasvastaavien huono tavoitettavuus. Valvontaa voisi lisätä hakkuuvaiheessa, sekä urakoitsijoita kouluttaa lisää. Tällä tavoin välttyttäisiin hakkuussa tapahtuvilta virheiltä ja tyytyväisyys saataisiin entistä korkeammalle tasolle. Tähän voidaan soveltaa proaktiivista toimintamallia (luku 4.2), jossa toimitaan virheitä ennaltaehkäisevästi. Toisin sanoen ongelmiin on jo varauduttu, ennen kuin mitään on ehtinyt tapahtua. Kuitenkin virheen tapahduttua tilanne korjataan mahdollisimman nopeasti.

Vaikka metsäasiakasvastaavien työpäivät ovat kiireisiä eivätkä he aina ennätä kaikkiin puheluihin reagoida, tavoitettavuutta (luku 5.5) voisi parantaa varaamalla päivästä hetki puheluiden soittamiseen läpi. Tällä tavoin asiakkaat tuntevat tulevansa huomioduksi, vaikkei esimerkiksi kauppaa syntyisikään juuri sillä hetkellä. Viitaten luotettavuuteen (luku 5.1) palvelulupaukset tulisi kaikesta huolimatta täyttää: sovitut asiat tulee hoitaa sovitun aikataulun puitteissa ja yleisiin palveluodotuksiin sisältyy asiakaspalveluhenkilöstön tavoitettavuus.

Metsäpalveluasiakkaita voisi yhtiön puolelta aktivoida tekemään puukauppaa, koska 93 % heistä kertoi itse tehneensä aloitteen viimeisimpään puukauppaan

(kuviot 17). Tämä olisi helposti hoidettavissa säännöllisesti tapahtuvilla puhelinsoitoilla. Tällä tavoin saataisiin pidettyä asiakkaat aktiivisina. Saattaa olla myös metsänomistajia, jotka eivät välttämättä seuraa niin aktiivisesti omaa metsänhoitosuunnitelmaansa, jolloin he eivät tiedosta tiloillaan olevan metsänhoidollisia tarpeita. Puun hintataso ei kuitenkaan ole vastauksista päätellen puukaupan kaikkein suurin motivoiva tekijä, vaan yleensä taloudelliset tai metsänhoidolliset syyt. Joten puukauppojen synty on mahdollista myös alhaisemmankin puun hintatason aikaan.

Ydinpalvelu (luku 3.2.2) on UPM Metsällä siis kunnossa. Monivalintakysymyksillä haettiin kuitenkin spesifioidumpaa tietoa puukaupan eri vaiheiden onnistumisesta. Tällä tavoin on helppoa tarkastella miltä osin eri vaiheet ovat kunnossa ja miltä osin eivät. Ne ovat helposti luettavissa kuviossa 19.

Valtaosa kysymysten vastauksista painottuu erinomaisen ja hyvän puolelle. Kuitenkin näissä vastauksissa on havaittavissa korjuujälki- kohdassa vastauksien olevan hieman muita enemmän kohdassa tyydyttävä tai sen alle (yht. 38 %). Tätä voidaan kehittää valvonnan lisäämisellä ja urakoitsijoiden sekä heidän työntekijöidensä koulutusta lisäämällä. Kuitenkin kyseinen määrä -38 %- on kohtalaisen iso osa vastaajista. Esimerkiksi 1000 asiakkaasta 380 asiakasta pitäisi sitä joko tyydyttävänä tai sitä huonompana. Myös sisäisistä asiakkaista tulee pitää huolta (luku 4.4). Yksittäisellä tapahtumalla ei kuitenkaan ole välttämättä vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen (luku 3.5) vaan asiakas voi silti olla tyytyväinen kokonaisuutena yrityksen toimintaan.

Asiakaspalvelussa on selvästi onnistuttu ja metsäasiakasvastaavia pidetään asiansa osaavina ja luotettavina asiakaspalvelijoina. Asiakkaita on selvästi onnistuttu palvelemaan yksilöinä (luku 4.1) ja heidän tarpeensa on ymmärretty. Asiakaspalvelua ja metsäasiakasvastaavien toimintaa voidaan pitää tulosten perusteella hyvänä. Huippupalveluunkin (luku 5) on mahdollista päästä kehittämällä asiakaspalvelua entisestään. Kehitettävää ainakin asiakkaiden mielestä olisi tavoitettavuudessa ja aktiivisuudessa.

Yleisesti jo olemassa olevat palvelut on koettu pääosin tärkeäksi (kuviot 22). Poikkeuksiakin toki oli. Bonvestan rantatontteja ja kiinteistöjä ei pitänyt tärkeänä 68 % vastaajista. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaat ovat tottuneet hankki-

maan vastaavat palvelut jotain muuta kautta tai heillä ei itse asiassa ole tietoa Bonvestan toiminnasta. Tiedotustoiminnan (luku 6) lisääminen Bonvestan palveluiden osalta saattaisi muuttaa tilannetta.

Neuvonta- ja asiantuntijapalvelut ovat asiakkaiden mielestä tärkeitä. Metsänhoitotöiden suorittamista ei koeta aivan niin tärkeäksi. Pohjois-Karjalan alueella on kuitenkin runsaasti metsänomistajia, jotka tekevät metsänhoitotöitä vielä itse. Tästä syystä metsänomistajat eivät aina välttämättä hanki palveluita muualta, koska pystyvät ja haluavat ne itse tehdä. Mikäli tulevaisuudessa metsänomistaminen painottuu henkilöille, joilla ei ole kokemusta metsänomistamisesta eikä metsänhoitotöistä, tulee näiden palveluiden kysyntä kasvamaan. Tällöin yrityksen oheispalveluiden (luku 3.2.2) on oltava kunnossa.

Tuloksista voidaan päätellä, että perinteinen paperinen metsäsuunnitelma on vielä tärkeä verrattuna verkkometsäsuunnitelman internetselauspalveluun. 48 % vastanneista ei pidä sitä tärkeänä palvelumuotona. Luultavasti tämä johtuu siitä, että vanhempi metsänomistajakunta ei ole internetiä tottunut käyttämään, joten he selaavat mieluusti tuttua ja turvallista paperista versiota metsäsuunnitelmasta.

Palveluiden kehitysehdotuksissa ei noussut esille tiettyjä asioita, vaan niitä annettiin monipuolisesti. Eniten mainintoja oli liittyen puutavaran mitta- ja laatuvaatimukseen: niihin kaivattaisiin monipuolisuutta. Kuitenkin yhtiön puutavaran mitta- ja laatuvaatimukset ovat sellaisia, joita he voivat tehtaille tarjota ja niille on kysyntää. Yrityksen on siis huolehdittava myös muista ulkoisista asiakkaista (luku 4.4), jotka ostavat palveluita yritykseltä – tässä tapauksessa puutavaraa.

Yhteenvetona voidaan kuitenkin sanoa, että palvelut (ydinpalvelu ja oheispalvelut), asiakaspalvelu ja metsäasiakasvastaavien toiminta ovat hyvällä tasolla. Jos asiakaspalvelussa halutaan kehittyä kohti huippupalvelua (luku 5), säännöllisiä asiakaspalvelukoulutuksia metsäasiakasvastaaville tulisi järjestää esimerkiksi vuosittain.

Kyselytutkimuksen tuloksia on hankala verrata aiempaan, sillä vastaavanlaista ei ole Pohjois-Karjalan alueella äskettäin tehty, eikä tuloksiakaan ollut aiemmista saatavilla. Tästä syystä kyselytutkimus antaa varmasti hyvää ja ajantasaista tietoa toimeksiantajalle tämänhetkisestä tilanteesta. Tätä kyselyä voidaan hyö-



dyntää jatkossa ottamalla se säännölliseksi käytännöksi Pohjois-Karjalan alueella. Samalla pohjalla kysely on helposti toteutettavissa internetissä tai paperisena versiona. Toisaalta kysely saattaisi tuottaa mielenkiintoista tietoa jos se toteutettaisiin jokaisella hankintapiirillä koko maassa. Jos kysely toteutetaan säännöllisesti, tulokset ovat helposti vertailtavissa aiempien kyselyiden tuloksiin. Tällä tavoin toimeksiantaja näkee konkreettisesti kuinka eri osa-alueilla on kehittynyt sitten edellisen kyselyn. Tämänkaltainen toiminta on yrityksen suhdetoiminnan – public relations - ylläpitämistä (luku 6).

### **10.1 Luotettavuus**

Tutkimuksen tuloksista onnistuttiin antamaan hyvä kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta. Kohderyhmä oli riittävän iso (958 henkilöä) ja vastausprosentti varsin hyvä (28,8 %). Tutkimustuloksia voidaan tilastollisesti yleistää, sillä suurempi määrä vastaajia tuskin olisi tuottanut merkittäviä muutoksia tuloksiin.

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin pitämään hyvänä esimerkiksi kiinnittämällä huomiota vastauksia käsitellessä tarkkuuteen: suurin osa vastauksista saapui kirjeitse, jotka syötettiin nettilomakkeeseen vastauksien käsittelyn helpottamiseksi.

Tässä vaiheessa oli potentiaalinen mahdollisuus tehdä virheitä, mutta ne pyrittiin minimoimaan tarkistamalla syötetyt vastaukset useampaan otteeseen ennen lomakkeen hyväksymistä. Vastauksien kirjaamista vaikeutti välillä avointen kysymyksien vastauksien lukeminen: vastaajien käsiala oli paikoin hankalasti tulkittavissa.

Tämän lisäksi kyselylomakkeen kysymykset olivat tarkoin harkittuja yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, jotta tutkimuksen tavoite saataisiin mahdollisimman tarkasti täytettyä. Vastaukset vaikuttivat olevan rehellisiä, sillä vastaajien anonymius taattiin. Vastaajilla oli mahdollisuus osallistua arvontaan, jolloin heidän piti laittaa yhteystietonsa mukaan vastauslomakkeeseen. Näitä yhteystietoja ei kuitenkaan yhdistetty vastauksiin missään vaiheessa.

## Lähteet

Business Case Studies LLP 1995 – 2014

<http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/operations/customer-satisfaction.html#axzz2ws5mfgsy>

E-conomic Sverige AB 2002 – 2014

<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisuus>

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014

<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta/>

Lahtinen, Isoviita 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy

Lahtinen, Isoviita 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy

Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pitkänen Raimo, 2006. Parasta Palvelua. Juva: WS Bookwell Oy

Rastor Oy 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Art – Print Oy

Suomenkyselytutkimus Oy 2003 – 2012

<http://www.suomenkyselytutkimus.fi/web/palvelut/asiakastutkimukset.html>

UPM 2014

<http://www.upm.com/FI/UPM/Pages/default.aspx>

UPM Globaalit toiminnot 2014

<http://www.upm.com/FI/UPM/UPM-Lyhyesti/Globaalit-toiminnot/Pages/default.aspx>

UPM Metsämaailma 2013

<https://www.metsamaailma.fi/fi/SalesAndServices/Sivut/default.aspx>

UPM Metsäpalvelusopimus

<https://www.metsamaailma.fi/fi/ForestInformation/ForestLibrary/Sivut/Mets%C3%A4palvelusopimus.aspx>

UPM Puun hankinta 2014

<http://www.upm.com/FI/UPM/Liiketoiminnot/Metsat-ja-puunhankinta/Puun-ja-biomassan-hankinta/Pages/default.aspx>

UPM Vuosikertomus 2013

[http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Documents/UPM\\_vuosikertomus\\_2013.pdf](http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Documents/UPM_vuosikertomus_2013.pdf)

UPM Vuosittaiset avainluvut 2013

[http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Avainluvut/tunnuslukuja/Documents/Avainluvut\\_vuosittaiset\\_avainluvut\\_13.pdf](http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Avainluvut/tunnuslukuja/Documents/Avainluvut_vuosittaiset_avainluvut_13.pdf)

Viesverk.uta.fi

<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/kaytannot/valinnat/maara.html>

Tilastokeskus

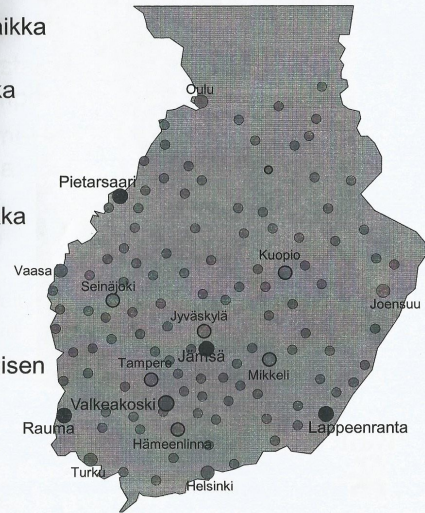
[www.tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07](http://www.tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07)

## Integraattialueet

PUUNHANKINTA JA METSÄPALVELUT SUOMESSA  
4 integraattialuetta

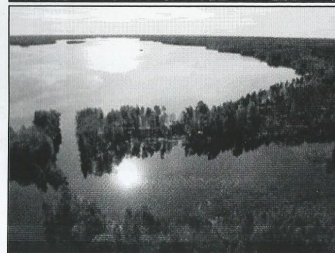
- Länsi-Suomen integraattialue, keskuspaikka Raumalla
- Itä-Suomen integraattialue, keskuspaikka Lappeenrannassa
- Keski-Suomen integraattialue, keskuspaikka Jämsä
- Pohjanmaan integraattialue, keskuspaikka Pietarsaari
- Keskitetty suunnittelu ja ohjaus, keskuspaikka Valkeakoski
- Kaikkiaan usean sadan metsäammattilaisen verkosto yli 120 paikkakunnalla

3 | © UPM

The Biofore Company  UPM

**Maankäyttö ja kiinteistöt****METSÄLIIKETOIMINTA**  
**Maankäyttö ja kiinteistöt**

- Tuottaa lisäarvoa UPM metsäomaisuudesta kiinteistönjalostuksen avulla
  - Alueiden kaavoitus eri käyttöihin
  - Rantatonttien myynti
  - Metsätilojen myynti
  - Alueiden vuokraus virkistys- ja ammattikäyttöön
  - Maa-aineksen hyödyntäminen
- Lisätietoa myytävistä tonteista ja metsätiloista sivustolta [www.bonvesta.fi](http://www.bonvesta.fi)

The Biofore Company **UPM**


**Metsäpalvelut****METSÄLIIKETOIMINTA**  
**Metsäpalvelut**

- Tuottaa korkealaatuisia metsäpalveluja
- Hoitaa yhtiön metsiä Suomessa
- Parantaa UPM:n kilpailuasemaa puun toimitusketjussa
- **Toiminta**
  - Metsäsuunnittelu
  - Metsäpalvelujen kehittäminen
  - Laki- ja asiantuntijapalvelut
  - Yhteismetsät
  - Taimitarha Joroisissa
    - Korkeatasoisen taimi- ja siemenmateriaalin saatavuuden varmistaminen
  - UPM Silvesta
    - Metsätyöt: taimien istutus miestyönä tai koneella, taimikonhoito, jne
    - Omat metsurit ja yrittäjät mukaan lukien UPM Silvesta – franchisingketju Suomessa

The Biofore Company  UPM



## Itä-Suomen integraattialue

**PUUNHANKINTA JA METSÄPALVELUT SUOMESSA**  
**Itä-Suomen integraattialue**The Biofore Company 

- Reilu sata asiantuntijaa metsänomistajien palveluksessa
- 25 metsäpalvelutoimistoa, joista suurimmat Lappeenrannassa, Mikkelissä ja Joensuussa
- Yli 300 000 hehtaaria yksityisten metsänomistajien ja yhtiön omia tiloja UPM:n ammattilaisten hoidossa
- Hankimme kaikkia puutavaralajeja
  - Kaukaan ja Kymen sellutehtaille havu- ja koivukuitupuuta
  - Kaukaan paperitehtaille kuusikuitupuuta
  - Kaukaan sahalle havutukkeja
  - Pelloksen, Savonlinnan ja Joensuun vaneritehtaille kuusi- ja koivutukkeja
  - Kalson viilutehtaille kuusitukkeja
  - Kaukaan Voimalle, Kymen Voimalle, Järvi-Suomen Voimalle Ristiinassa ja Savonlinnassa metsäenergiapuuta
  - Alueella toimiville ulkopuolisille sopimuskumppaneille
  - UPM:n muualla Suomessa sijaitseville laitoksille

**Puunhankinta suomesta****PUUNHANKINTA, POHJOIS-EUROOPPA**  
**Suurin osa puusta hankitaan Suomesta**The Biofore Company  UPM

- 50 % yksityismetsänomistajilta Suomessa
  - Suomessa on noin 730,000 metsänomistajaa
  - Keskimääräinen metsätilakoko on noin 30 ha
- 40 % toimituskauppoina puutavarayhtiöiltä
  - Tuonti Suomeen
  - Metsähallitus
  - Muut puuta toimittavat yritykset
- 10 % UPM:n omista metsistä





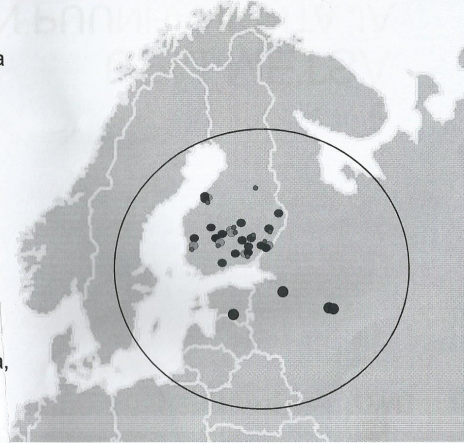
## Puunhakinta Pohjois-Eurooppa

### PUUNHANKINTA, POHJOIS-EUROOPPA

**UPM:n liiketoiminnat Suomessa, Venäjällä ja Baltiassa käyttävät noin 18 miljoonaa kuutiometriä puuta vuodessa**

The Biofore Company  **UPM**

- Sellutehtaat
  - Kaukas, Kymi, Pietarsaari
- Puuta käyttävät paperitehtaat
  - Jämsänkoski, Kaipola, Kaukas, Rauma
- Vaneri- ja viilutehtaat
  - Chudovo, Joensuu, Jyväskylä, Kalso, Otepää, Pello, Savonlinna
- Sahat
  - Alholma, Kaukas, Korkeakoski, Pestovo, Seikku
- UPM:n omat ja osaomisteiset biovoimalaitokset
  - Alholmens Kraft, Jämsänkoski, Järvi-Suomen Voima Ristinassa ja Savonlinnassa, Kainuun Voima, Kaipola, Kaukaan Voima, Kymen Voima, Rauman Voima, Tervasaari
- Ulkopuoliset asiakkaat



## UPM Biorefining johtoryhmä

UPM BIOREFINING

Puunhankinta ja metsätalous  
JohtoryhmäThe Biofore Company  UPM