TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

METSÄVARATIIMIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja

Aleksi Saukko

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Metsätalouden koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutus

SAUKKO, ALEKSI:
Metsävaratiimin toiminnan kehittäminen
Metsänhoitoyhdistys Keskipohja

Opinnäytetyö 106 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2019

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa toteutettiin vuosien 2017–2018 taitteessa organisaatiomuutos, jossa työtehtäviä eriytettiin toimihenkilöiden sekä muutosvaiheessa perustettujen tiimien kesken. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita metsävaratiimille sekä selvittää muutoksen oleellisimpia hyötyjä tiimin kannalta, kun muutoksesta oli kulunut aikaa kokonainen kalenterivuosi. Tavoitteen saavuttamiseksi metsävaratiimille ja kolmelle myyjätiimille järjestettiin ryhmähaastattelut kehittämiskohteiden löytämiseksi.

Haastattelututkimuksesta kävi ilmi, että myyjätiimien ehdottamista kehittämisen osa-alueista kolme tärkeintä olivat metsäsuunnittelu, metsäsuunnitelmatilausten toteutusaikojen lyhentäminen ja arviointityölajien sekä hinnaston monipuolistamisen. Metsävaratiimin ehdottamista kehittämisen osa-alueista kolme tärkeintä olivat puolestaan laadun varmistaminen, yhteydenpidon lisääminen ja työpisteiden kehittäminen. Organisaatiomuutoksen oleellisimmat hyödyt metsävaratiimin toiminnalle olivat käytettävissä olevan työajan lisääntyminen tärkeimmille työtehtäville, tavoitteiden sekä työnkuvien selkeytyminen aikaisemmasta toimintamallista ja laadun sekä toteutusaikojen parantuminen tila-arvioinnissa.

Metsäsuunnittelijoiden tulee palauttaa valmiit metsäsuunnitelmakansiot myyjille sekä käyttää rohkeammin toimenpide-ehdotuksia metsäsuunnittelussa, jotta myyjien myyntityö sekä asiakkaiden päätöksenteko helpottuisivat. Samalla metsävaratiimin tulee kehittää perinteistä metsäsuunnittelua monipuolisempaan ja mielenkiintoisempaan suuntaan. Lisäksi metsäsuunnitelmatilausten toteutusajat tulee saada lyhentymään nykyisestä, koska osassa toimialuetta toteutusajat ovat edelleen liian pitkät. Arviointityölajeja sekä hinnastoa tulee monipuolistaa nykyisestä, jotta myyjät voisivat tarjota asiakkaille joustavampia hinnoitteluratkaisuja eri arviotarpeille.

Metsävaratiimi aikoo kokeilla yhtenä laadun varmistamisen keinona tiimin sisäistä maastokoulutuspäivää, jossa tiimin jäsenet vertaisarvioiden avulla voivat tarkastella arviotulostensa tarkkuutta. Lisäksi metsävaratiimin tulee lisätä yhteydenpitoa niin myyjien kuin asiakkaiden suuntaan, jotta molemmat osapuolet tulisivat olemaan nykyistä paremmin ajan tasalla niin työtilausten toteutusajoista kuin myös niiden edistymisestä. Maastotyön kaltainen työskentelyrauha tulee pyrkiä saavuttamaan myös toimistotilojen puolelle, jotta koostamistyöt sekä asiakaspalvelutilanteet voidaan toteuttaa rauhassa ilman häiriötekijöitä.

Asiasanat: kehittäminen, metsäsuunnittelu, tila-arviointi, organisaatiomuutos, metsänhoitoyhdistys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Forestry

SAUKKO, ALEKSI:
Developing The Operations of A Forest Resource Team
Forest Management Association Keskipohja

Bachelor's thesis 106 pages, appendices 2 pages
May 2019

An organisational change took place in turn of years 2017–2018 in Forest Management Association Keskipohja. The duties were shared between employees and teams which were founded as a result of organisational change. The objective of this thesis was to find out developing targets for the operations of the forest resource team and to find out the main benefits of the organisational change for the team. The data for the results were collected from three sales teams and one from forest resource team by using the focus group interviews method.

The results from the salespersons group interviews show that the three main developing subareas for forest resource team were the forest planning, shortening the execution time of forest plans and variegating both the estimation sorts and the price list. The three main developing subareas from the forest resource team were ensuring the quality, increasing the communication and improving the working places. The main benefits of the organisational change for the forest resource team were the increase of working time in main duties, the clarification of both the job description and the work objectives and the improvement of quality and execution time of forest property estimates.

Forest planners need to return the finished forest plan files to salesperson and to use more courageous suggestions in forest planning so that the salespersons' sales work and clients' decisions-making becomes easier. Forest planners also need to improve the conventional forest planning into more diversified and interesting direction. The execution time of forest plans need to get shorter because in the part of operation area the execution times are still too long. Also, both the estimation sorts and price list need to get variegated, because salespersons need a more adjustable list to sell estimation services for clients' demands.

The forest resource team is going to improve their quality of estimation by organising a ground training day where an individual evaluates his own estimation results by peer reviewing. The team needs to increase the communication to salespersons and clients so that both are going to be up to date of work orders' execution times and progressions. The team also needs to obtain as good working peace in office working as they have obtained in ground work so that they are able to complete the paperwork and serve clients without distractions.

Key words: developing, forest planning, forest property estimation, organisational change, Forest Management Association

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 7
2 METSÄVARATIIMIN TÄRKEIMMÄT TYÖTEHTÄVÄT 8
2.1 Toiminta yleisesti 8
2.2 Metsäsuunnittelu 9
2.3 Tila-arviointi 11
2.3.1 Tila-arvion käyttötarpeet 11
2.3.2 Pika-arviot metsän arvon määrityksessä 14
2.3.3 Summa-arvomenetelmä tila-arvioinnissa 18
2.4 Vahinkoarviointi 21
2.5 Metsäveroilmoituksen laadinta 22
2.6 Kiinteistövälitys 23
2.6.1 Metsätilakaupan kulku yleispiirteiltään 24
2.6.2 Muut työtehtävät 27
3 METSÄNHOITOYHDISTYS KESKIPOHJA 29
3.1 Metsänhoitoyhdistystoiminta alkuperäisen metsänhoitoyhdistyslain mukaan 29
3.2 Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan alku 30
3.3 Metsänhoitoyhdistystoiminta muutoksessa 31
3.4 Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimialue laajenee 32
3.5 Organisaatiomuutoksen suunnittelu alkaa 33
3.6 Kohti organisaatiomuutosta 34
3.7 Vanha toimintamalli 35
3.8 Organisaatio muutoksessa 35
3.9 Uusi toimintamalli 37
3.9.1 Myyjätiimit 38
3.9.2 Operaatiotiimi 40
3.9.3 Metsävaratiimi 41
3.9.4 Hallintotiimi 42
3.9.5 Valtuusto ja hallitus 42
3.10 Metsänhoitoyhdistys Keskipohja nykyään 43
3.11 Organisaatiomuutoksen jälkeen 45
4 TUTKIMUSMENETELMÄ 46
4.1 Teemallinen täsmäryhmähaastattelu 46
4.2 Ryhmähaastatteluiden haastattelurunko 47
4.3 Ryhmähaastatteluiden toteutus 49
4.4 Haastatteluaineiston analysointi 50

5 TULOKSET 52
5.1 Tuloksia myyjätiimien ryhmähaastatteluista 52
5.1.1 Valmiin metsäsuunnitelmakansion palautus 52
5.1.2 Myyjien tekemät tila-arviot 53
5.1.3 Myyjille välittynyt asiakaspalaute metsävaratiimin palveluista ... 56
5.1.4 Metsäsuunnitelmien ja tila-arvioiden toteutusajat 56
5.1.5 Metsävaratiimin tilauskanta sekä myyjätiimipalavereihin osallistuminen 57
5.1.6 Lähitulevaisuuden kannalta panostamisen arvoisia asioita 58
5.1.7 Metsävaratiimin onnistuneimmat osa-alueet 59
5.1.8 Metsävaratiimin tärkeimmät kehittämisen osa-alueet 60
5.2 Tuloksia metsävaratiimin ryhmähaastattelusta 62
5.2.1 Työskentelyrauhan tilanne 63
5.2.2 Valmiin metsäsuunnitelmakansion palautus myyjälle 63
5.2.3 Yhteydenpito asiakkaiden suuntaan 64
5.2.4 Myyjätiimien toiminnan helpottaminen 65
5.2.5 Lähitulevaisuuden kannalta panostamisen arvoisia asioita 65
5.2.6 Metsävaratiimin onnistuneimmat osa-alueet toiminnassaan 67
5.2.7 Metsävaratiimin tärkeimmät kehittämisen osa-alueet 67
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA 70
6.1 Metsävaratiimin tärkeimmät kehittämisen osa-alueet 70
6.1.1 Metsäsuunnittelu 70
6.1.2 Metsäsuunnitelmatilausten toteutusaikojen lyhentäminen 74
6.1.3 Arviointityölajien sekä hinnaston monipuolistaminen 75
6.1.4 Yhteydenpidon lisääminen 76
6.1.5 Kiinteistövälitys 78
6.1.6 Vastuualuejaon kehittäminen 79
6.1.7 Palveluiden markkinoiminen 81
6.1.8 Sähköisten palveluiden kehittäminen 83
6.1.9 Laadun varmistaminen 85
6.1.10 Työpisteiden kehittäminen 86
6.1.11 Tiiminsisäisen vuorovaikutuksen lisääminen 87
6.1.12 Loppuvuoden kiirehuippujen ehkäiseminen 87
6.1.13 Teknologian hyödyntäminen ja sen kehityksen seuraaminen 88
6.2 Organisaatiomuutoksen oleellisimmat hyödyt metsävaratiimille 90
6.3 Mahdollisia jatkotutkimuksia 92
6.4 Tutkimuksen laadusta 93
6.5 Tutkimuksen luotettavuudesta 95
6.6 Lopuksi 98

LÄHTEET 99
LIITTEET 105
Liite 1. Myyjätiimien haastattelurunko 105
Liite 2. Metsävaratiimin haastattelurunko 106

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan metsävaratiimin toiminnan kehittäminen sen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Metsänhoitoyhdistyksen organisaatiota ja toimintamallia muutettiin eriyttämällä työtehtäviä toimihenkilöiden kesken sekä perustamalla eri tiimejä vuosien 2017–2018 taitteessa toteutetussa organisaatiomuutoksessa, joten tehtyjen muutosten toimivuutta sekä vaikutuksia on nyt ajankohtaista tarkastella ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Valitsin tämän aiheen, koska olen ollut metsäsuunnittelijan roolissa osana metsävaratiimiä sen perustamisesta lähtien. Ensimmäinen toimintavuosi oli mielenkiintoinen, mutta ennen kaikkea työntäyteinen, mikä osaltaan sai minut kiinnostumaan tehtyjen muutosten vaikutuksista sekä metsävaratiimin toiminnan nykytilasta. Opinnäytetyön tilaajana on metsänhoitoyhdistys Keskipohja ja työssä keskitytään vain metsävaratiimin toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämiskohteita metsävaratiimin toiminnalle niin tiimin sisältä kuin myös sen ulkopuolelta, johon kuuluvat metsänhoitoyhdistyksen kolme myyjätiimiä. Samalla opinnäytetyössä selvitetään organisaatiomuutoksen oleellisimpia hyötyjä metsävaratiimin toiminnan kannalta. Tavoitteiden saavuttamiseksi metsänhoitoyhdistyksessä teetetään haastattelututkimus, jossa kolmelle myyjätiimille sekä metsävaratiimille järjestetään ryhmähaastattelut. Näin tiimien jäsenillä on mahdollisuus tuoda ajatuksiansa esille metsävaratiimin toiminnan kehittämiseksi.

Haastattelututkimuksen teoriaosuudessa käsitellään metsävaratiimin tärkeimpiä työtehtäviä sekä tiimin toimintaa yleisesti. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään metsänhoitoyhdistys Keskipohjan organisaatiorakennetta ja toimintamallia sekä näihin vaikuttaneita metsänhoitoyhdistyslain muutoksia. Teoriaosuuden jälkeen esitellään haastattelututkimusmenetelmä, jota seuraa tulosten esittely haastatteluaineistoon pohjautuen. Tulosten ja johtopäätösten avulla metsänhoitoyhdistys Keskipohjan metsävaratiimi voi lähteä kehittämään omaa toimintaansa niin, että vaikutukset ulottuvat myös myyjätiimeille sekä asiakkaille asti.

2 METSÄVARATIIMIN TÄRKEIMMÄT TYÖTEHTÄVÄT

2.1 Toiminta yleisesti

Metsävaratiimin työtehtävistä on erotettavissa metsäsuunnittelijoiden (= suunnittelija) ja kiinteistövälittäjien (= välittäjä) työtehtäviä. Metsäsuunnittelijat tekevät pääasiassa metsäsuunnitelmia ja tila-arvioita, mutta vähissä määrin myös metsäveroilmoitusten laadintoja ja vahinkoarvioita. Kiinteistövälittäjät puolestaan tekevät erilaisia asiakirjojen laadintoja metsätilan omistusjärjestelyihin liittyen sekä kiinteistönvälitystehtäviä, mutta vähissä määrin myös kiinteistöarvioita ja tila-arvioita.

Vuoden 2018 aikana neljä metsäsuunnittelijaa toteutti metsäsuunnitelmia noin 4 580 hehtaaria, metsäsuunnitelman ja tila-arvion yhdistelmiä noin 1 440 hehtaaria ja pelkkiä tila-arvioita puolestaan noin 4 430 hehtaaria eli metsäsuunnittelijat maastoinventoivat noin 10 450 hehtaarin edestä metsiä tärkeimpien työtehtäviensä osalta. Lisäksi metsäveroilmoituksia laadittiin noin 45 kappaletta yhden metsäsuunnittelijan toimesta. Metsäsuunnittelijoista kaksi työskenteli kokoaikaisesti koko vuoden 2018, kun taas kahdesta muusta suunnittelijasta toinen työskenteli osa-aikaisesti suurimman osan vuotta ja toinen aloitti työt kokoaikaisesti heinä-elokuun taitteessa. Kiinteistövälittäjillä asiakirjojen laadintatapauksia oli noin 45 kappaletta ja kiinteistövälityksen toimeksiantoja puolestaan noin 75 kappaletta vuoden 2018 aikana, kun molemmat kiinteistövälittäjät työskentelivät kokoaikaisesti läpi vuoden.

Metsäsuunnittelijoiden työ koostuu pääasiassa kolmesta työvaiheesta: ennakko-, maasto- ja koostamistöistä. Työvaiheet ovat vahvasti mukana kaikissa metsäsuunnittelijoiden työtehtävissä, pois lukien metsäveroilmoitusten laadinnat. Ennakko- ja koostamistyöt tapahtuvat toimistolla ja maastotyöt luonnollisesti metsässä. Ennakkotöissä tehdään valmistelevia toimenpiteitä maastotöitä varten, maastotöissä kerätään mittaus- ja arviointi aineistoa koostamistöitä varten ja koostamistöissä puolestaan aineistoista muodostetaan esimerkiksi metsäsuunnitelma.

Kiinteistövälittäjät käyttävät metsätilojen välityksessä pääasiassa metsäsuunnittelijoiden laatimia tila-arvioita. Välittäjien työhön voi kuitenkin sisältyä myös maastotyötä, jos he käyvät esimerkiksi merkitsemässä myyntiin tulevien metsätilojen tilarajat kuitunauhoin,

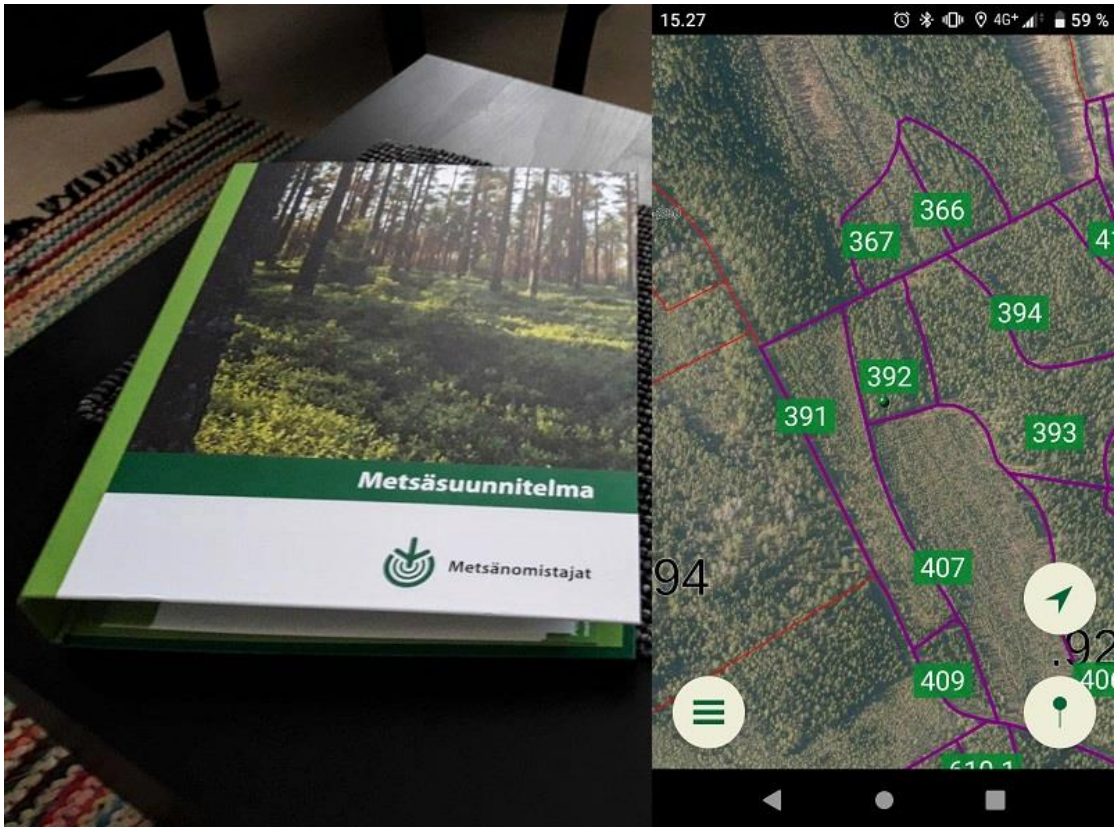
mutta välittäjät voivat käydä tekemässä myös itse maastotyöt pienialaisille tila-arvioille tai ottamassa kuvia myyntikohteesta välitystehtävää varten. Kiinteistövälittäjien työ vaatii paljon ammatillista osaamista sekä tietämystä taloudesta, juridiikasta ja yhteiskunnan rakenteista. Välitystehtävissä toimeksiantoa varten joutuu hankkimaan paljon asiakirjoja, jotka edellyttävät tarkkaa perehtymisestä (Kasso 2014, 175, 179). Kiinteistövälitystoimintaan liittyy keskeisesti selonotto- ja tiedonantovelvollisuus. Välittäjillä on velvollisuus antaa kaikki tarvittava tieto niin myyjälle kuin ostajallekin niistä asioista, mitkä voivat vaikuttaa kaupanteosta päättämiseen. Välittäjät ovat velvollisia myös selvittämään saamiensa tietojen oikeellisuus, jos tietoihin liittyy epäilyksiä virheellisyyksistä tai puutteista. (Kasso 2014, 44, 46, 51.)

2.2 Metsäsuunnittelu

Metsäsuunnitelma (= suunnitelma) on tyypillisesti kymmenvuotinen metsätilan hoito- ja käyttösuunnitelma, joka laaditaan metsänomistajan tavoitteiden mukaisesti (Suomen metsäkeskus n.d. e). Metsäsuunnitelma pitää sisällään tietoja metsän perustiedoista, hakkuista, metsänhoitotöistä, kuviotiedoista sekä puukauppatuloista ja metsänhoitotöiden kustannuksista. Perustietoihin sisältyvät metsätilan kartat, kasvupaikat, puuston kehitysluokat ja puuston kehitys sekä tiedot puustosta puutavaralajeittain. Hakkuu- ja metsänhoitotoimenpiteet aikataulutetaan koko kymmenvuotiselle suunnitelmakaudelle ja hakkuille lasketaan lisäksi arvioidut hakkuukertymät puutavaralajeittain. Kuviotiedoista selviävät edellä luetellut asiat kuviokohtaisesti sekä tämän lisäksi myös monimuotoisuudeltaan arvokkaat elinympäristöt ja muut erityspiirteet. Puukauppatuloista ja metsänhoitotöiden kustannuksista puolestaan selviävät kuviokohtaisesti arvioidut puunmyynnin tulot ja metsänhoidon menot sekä tuloslaskelman siitä, tuottavatko metsäsuunnitelman mukaiset toimenpide-ehdotukset voitollisen vai tappiollisen tuloksen suunnitelmakauden päätteeksi. (Mhy Keskipohja n.d. g.)

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa metsäsuunnittelun lopputuloksena syntyy paperinen metsäsuunnitelma, mikä palautetaan metsäsuunnitelmakansiossa (kuva 1) takaisin myyjälle, joka puolestaan luovuttaa sen myöhemmin asiakkaalle. Metsänhoitoyhdistyksen jäsenet saavat halutessaan käyttöönsä myös sähköisen version suunnitelmastaan eli mobiilimetsäsuunnitelman, jota voi tarkastella älypuhelimella Metsäselain-sovelluksen kautta. Metsäselaimessa voi tutkia ajantasaisimpia peruskarttoja ja ilmakuvia, tarkkailla omaa

sijaintia sekä tallentaa kulkureittiä ja mielenkiintoisimpia sijainteja. Metsäselaimessa näkyvät kaikki tilarajat sekä oman tilan metsikkökuviot ja niiden perustiedot. Näkyviin voi saada myös teemakartat tilansa hakkuista ja metsänhoitotöistä. (Metsänomistajat n.d. b.)



KUVA 1. Metsäsuunnitelmakansio ja kuvakaappaus Metsäselaimen näkymästä (Aleksi Saukko 2019)

Metsäsuunnitelmassa käytettävät hakkuu- ja metsänhoitotoimenpide-ehdotukset eivät ole sitovia, vaan ne toimivat metsänomistajien päätöksenteon tukena. Toimenpide-ehdotukset perustuvat pitkälti metsänhoidon suosituksiin, jotka ovat taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurillisesti kestäviä menettelytapoja hoitaa metsää. Metsänomistaja voi halutessaan painottaa metsiensä hoitoa ja käyttöä haluamallensa kestävyyden osa-alueelle (TAPIO 2018). Metsänhoidon suositukset on laadittu runsaan toimijajoukon yhteistyössä ja suositusten valmisteluun on osallistunut metsä-, ympäristö- ja energia-aloilta peräti 27 eri organisaatiota, kun maa- ja metsätalousministeriö rahoitti viimeisimpien suositusten valmistelutöitä (Äijälä, Koistinen, Sved, Vanhatalo & Väisänen 2014, 8).

2.3 Tila-arviointi

Tila-arviolla (= metsäarvio tai arvio) määritetään metsätilan arvo. Arviointi perustuu pääasiassa maastoinventointina tehtäviin puuston määrän sekä puutavaralajien arvioihin. Tila-arvioita toteuttavat arviointityöhön keskittyvät metsäsuunnittelijat ja kiinteistövälittäjät. Tila-arvioita on saatavissa laajuudeltaan kolmenlaisia: metsäarvioita, kiinteistön arviokirjoja ja lausuntoja metsän arvosta. Metsäarvio sisältää tiedot puustosta, puuston kehitysluokista, kasvupaikoista, hakkuumahdollisuuksista ja metsänhoidollisesta yleistilasta sekä tiedot myös mahdollisista suojelukohteista, kaavoista, tieoikeuksista ja -rasitteista. Metsäarvioon liitetään mukaan vielä karttatulosteet sekä lainhuutotodistus, rasitustodistus ja kiinteistörekisteriote. Kiinteistön arviokirja sisältää metsäarvioon kuuluvien asioiden lisäksi arviot esimerkiksi kiinteistöön kuuluvista rakennuksista, kaavoituksen mukaisista rakennuspaikoista ja peltomaista. Arviokirjaan liitetään vielä mukaan tarkemmat karttatulosteet esimerkiksi kaavoituksesta ja suojelukohteista. Lausunnot metsän arvosta puolestaan sisältävät tiedot vain puustosta ja puuston kehitysluokista sekä karttatulosteen. (Mhy Etelä-Savo n.d.)

2.3.1 Tila-arvion käyttötarpeet

Tila-arviota tarvitaan esimerkiksi silloin, kun tilan omistussuhteisiin on tulossa muutoksia. Tilan myyntiä tai ostoa varten tarvitaan metsätilasta mahdollisimman puolueeton arvio käyvästä arvosta, minkä avulla myyjä ja ostaja todennäköisesti päätyisivät kaupantekoon. (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 20–22.) Arviota voidaan tarvita myös lahjaverotusta varten, jos nykyinen metsänomistaja haluaa lahjoittaa metsätilansa myynnin sijasta. Lahjaveroluokkia on kaksi ja luokan määräytyminen riippuu lahjanantajan ja -saajan sukulaisuussuhteista. Edullisempaan veroluokkaan kuuluvat lähimmät sukulaiset, esimerkiksi aviopuoliso tai perillinen, ja kalliimpaan veroluokkaan puolestaan muut suvun ja perheen ulkopuoliset henkilöt. (Verohallinto 2018a.)

Tila-arviota tarvitaan myös perunkirjoitusta varten niissä tilanteissa, joissa vainajalla tai leskellä on vainajan kuolinpäivänä ollut omistuksessa metsää, jonka arvo tulee huomioida heidän yhteisenä tai henkilökohtaisena varana perintöverotuksessa. Perunkirjoitustilaisuus on pidettävä kolmen kuukauden kuluessa vainajan kuolemasta ja kopio perunkirjasta liitteineen on toimitettava verohallinnolle kuukauden kuluttua tilaisuudesta. Lisäaikaa voi

kuitenkin hakea perustelluin syin niin perunkirjoituksen toimittamiselle kuin myös perunkirjan antamiselle, kunhan lisäaikaa toimittamiselle haetaan kolmen kuukauden kuluessa vainajan kuolemasta ja antamiselle puolestaan yhden kuukauden kuluessa toimittamisesta. (Verohallinto 2015.)

Metsätilan tila-arvioita tarvitaan myös lunastus- ja ulosmittaustoimituksia varten, jos kyseiset toimitukset kohdistuvat metsätilaan. Maata voidaan lunastaa lain tai lunastusluvan perusteella yleiseen tarpeeseen vedoten ja tyypillisinä lunastajina ovat valtio ja kunnat (Maanmittauslaitos n.d. a). Lunastustoimituksessa vahvistetaan lunastettava omaisuus sekä määrätään korvaus, minkä pohjana voidaan käyttää tila-arviota (Maanmittauslaitos n.d. b). Ulosmittauksen tarkoituksena puolestaan on, että velallisen perittävät tulevat maksetuksi varojen ulosmittaamisella. Tavallisimmin ulosmitataan ensin velallisen palkka-, eläke- tai elinkeinotuloja, minkä jälkeen siirrytään tarvittaessa irtaimeen omaisuuteen, kuten ajoneuvoihin tai pankkitalletuksiin. Koti-irtaimistoon ulosmittausta ei kuitenkaan uloteta. Viimeisimpänä vaihtoehtona yleensä ulosmitataan kiinteää omaisuutta, johon luetaan esimerkiksi metsätila. Ulosmitattu metsätila muutetaan rahaksi ulosottomiehen toimittamalla julkisella nettihuutokaupalla, jossa tila-arvio toimii tarjousten pohjana. Ulosmitattua omaisuutta ei kuitenkaan muuteta rahaksi, jos velallinen ehtii maksaa velkansa sovittuun määräaikaan mennessä. (Oikeuslaitos 2016a.)

Tila-arvioita tarvitaan myös edunvalvontaa ja vakuusarvon määritystä varten. Edunvalvonnassa yleinen edunvalvoja hoitaa päämiehensä omaisuutta sekä taloudellisia asioita pitämällä kirjaa päämiehen varoista ja veloista sekä tilitapahtumista. Edunvalvonnan alkaessa maistraatille on annettava luettelo päämiehen varoista, johon voi kuulua myös metsäomaisuutta, jonka arvo määritetään tila-arvion avulla. Edunvalvojan on huolehdittava siitä, että päämies saa henkilökohtaiseen käyttöönsä riittävästi rahaa omista varoistaan. Edunvalvoja kuitenkin tarvitsee maistraatilta luvan siihen, että hän voi oikeustoimisena henkilönä laittaa päämiehensä metsistä puutavaraa eli kiinteää omaisuutta myyntiin, jotta metsäomaisuuden varat saadaan muutettua rahaksi päämiehen käyttöön. (Oikeuslaitos 2016b.) Luvan tueksi edunvalvoja tarvitsee usein vielä voimassa olevan metsäsuunnitelman päämiehensä metsätilasta. Metsätilaa voidaan näiden lisäksi käyttää myös reaalivakuutena eli tila voidaan pantata lainan takaisinmaksun vakuudeksi (OP Ryhmä 2018) ja metsätilan vakuusarvo saadaan selvitettyä tila-arviolla.

Tila-arvioita voidaan tarvita myös silloin, kun metsätilaa ollaan liittämässä yhteismetsään, jolloin puhutaan alueen liittämisestä yhteismetsään osuuksia vastaan. Yhteismetsällä tarkoitetaan tilojen yhteistä aluetta, joka on yksityismaata ja jossa harjoitetaan kestävää metsätaloutta osakastilojen hyväksi. Yhteismetsän ylintä päätösvaltaa käyttävät osakastilojen omistajista koostuva osakaskunnan kokous. (Suomen Metsäkeskus n.d. a.) Kokous valitsee yhteismetsälle vielä hoitokunnan tai toimitsijan, joka hoitaa yhteismetsän käytännön toimia (Suomen Metsäkeskus 2014a, 5–6). Yhteismetsän etuuksina ovat esimerkiksi edullisempi 26,5 prosentin pääomatuloverotus sekä osakkaiden oikeus verovapaaseen jako-osuuteen yhteismetsän ylijäämästä (Suomen Metsäkeskus n.d. b). Metsänomistajan halutessaan liittää metsätilansa yhteismetsään täytyy tilalle tehdä ensin tila-arvio, jonka perusteella metsänomistajalle luovutetaan tilan arvoa vastaava määrä yhteismetsän osuuksia (Suomen Metsäkeskus 2014b, 5).

Erilaiset metsätilan lohkomis- ja halkomistoimitukset sekä tilusjärjestelyt voivat tarvita tila-arviota toimitusten ja järjestelyiden tueksi. Lohkomista tarvitaan esimerkiksi silloin, kun metsätilakokonaisuudesta halutaan erottaa tietty alue omaksi tilaksi eli määräala lohkotaan itsenäiseksi kiinteistöksi. Lohkominen voi tapahtua kaupalla, lahjana tai vaihdolla, ja lohkottavan metsäalueen arvo voidaan määrittää tila-arvion avulla. Halkomistoimituksessa puolestaan on kyse metsätilan yhteisomistuksen purkamisesta. Purkaminen tapahtuu siten, että yhteinen tila eli kiinteistö jaetaan osakkaiden osuuksien mukaan uusiksi kiinteistöiksi ja metsätilasta tehty tila-arvio voi toimia jaon tukena.

Tilusjärjestelyissä on kyse useamman kuin kahden maanomistajan toiveista ja tarpeista järjestää erityisesti viljelysmaiden lohkoja kooltaan suurimmiksi sekä kulkutavoiltaan ja käytettävyydeltään järkevimmiksi kokonaisuuksiksi. Tilusjärjestely on kustannuksiltaan edullisempaa kuin kahden maanomistajan keskinenäinen tilusvaihto, sillä valtio maksaa tilusjärjestelyn kustannukset sekä järjestelyn mahdollisesti edellyttämät ojitukset ja viljelysteiden rakentamiset hankkeen aikana. Kiinteistötoimitusmaksu tulee maanomistajalle maksettavaksi vain, jos hän hyötyy muita maanomistajia selvästi enemmän tilusjärjestelyistä. Tilusjärjestelyistä jää maanomistajalle maksettavaksi keskimäärin noin 100 € hehtaaria kohden. Tilusjärjestelyt voivat olla tarpeellisia myös metsämaiden kohdalla (kuva 2). Jotta järjestelyihin löydetään arvoltaan ja kooltaan sopivia metsätiloja, niin metsien arvioinnissa voidaan hyödyntää metsäammattilaisten tekemiä tila-arvioita. (Maanmittauslaitos n.d. c)

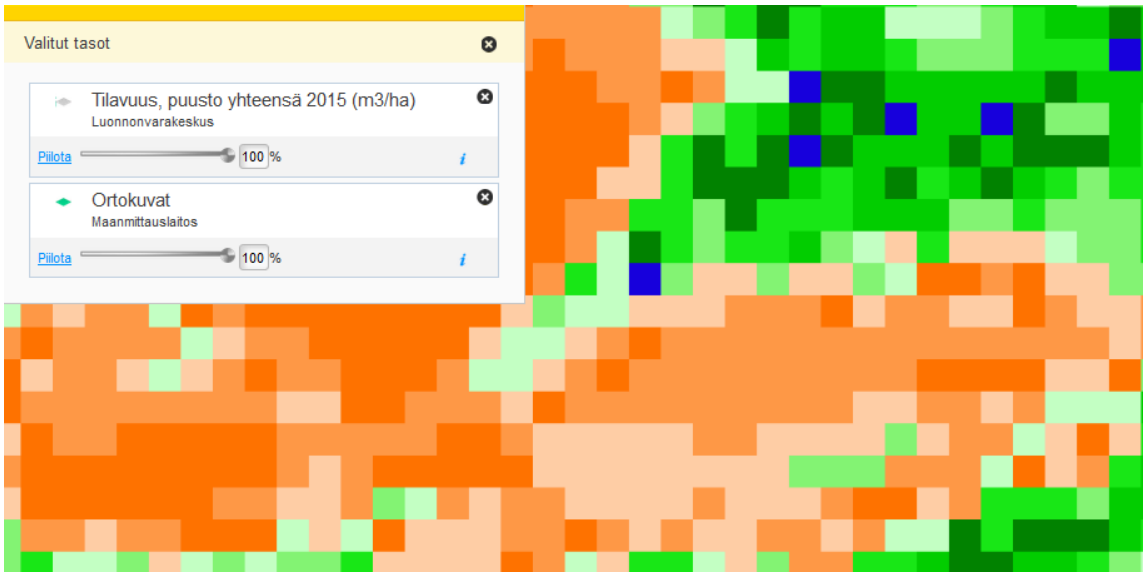
KUVA 2. Tilusjärjestelyihin soveltuvia metsä- ja peltomaita (Paikkatietoikkuna)

2.3.2 Pika-arviot metsän arvon määrityksessä

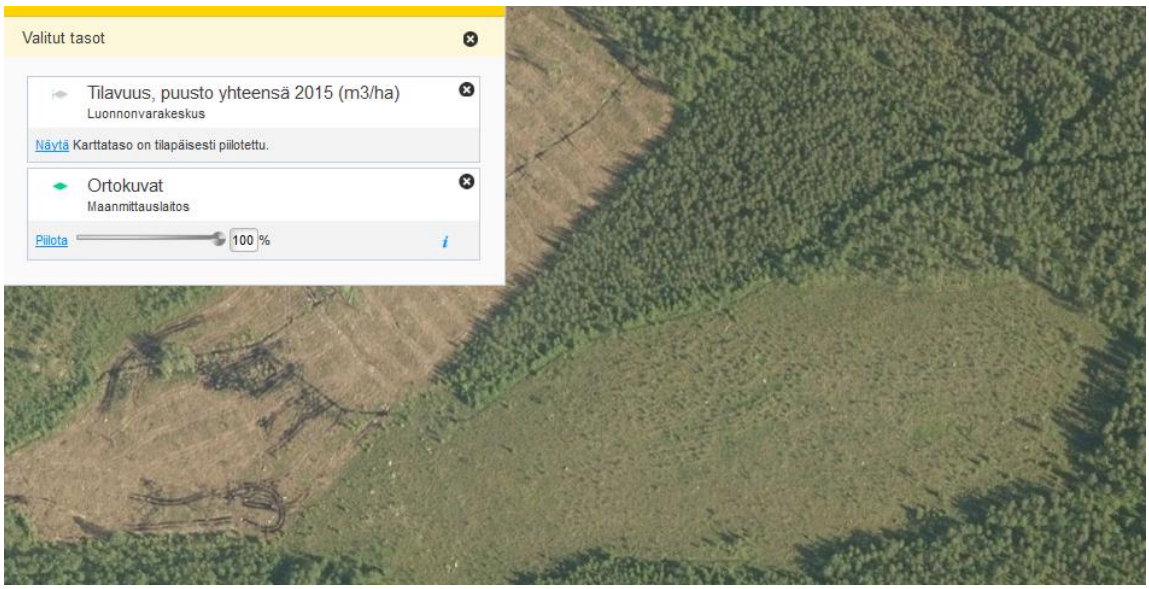
Tila-arvioita voidaan tarvita yksinkertaisesti myös silloin, kun halutaan tietää metsätilan arvo suuntaa antavasti. Tällaista tarvetta varten on kehitetty erilaisia pika-arviolaskureita eri metsäyritysten verkkosivuille. Laskurit voivat perustua esimerkiksi avoimeen Metsään.fi-metsävaratietoon tai julkiseen Luonnonvarakeskuksen aineistoon. Näiden lisäksi laskurit hyödyntävät myös tukki- ja kuitupuun keskimääräisiä kantohintoja ja maanmittauslaitoksen kiinteistötietoja. (UPM Metsä n.d.)

Metsävaratieto on paikkatietoa, joka kuvaa metsiä sekä niiden käyttöä ja hoitoa (Suomen metsäkeskus n.d. c.). Metsävaratiedon yhdistelmä sisältää tietoa metsänhoitotarpeista ja hakkuumahdollisuuksista, metsätalousmaan ja kehitysluokkien jakaumasta sekä puuston määrästä ja sen kasvusta (Suomen metsäkeskus n.d. d.). Suomen metsäkeskuksen metsävaratieto (= Metsään.fi-metsävaratieto tai -aineisto) on kerätty kaukokartoitusmenetelmällä, joka perustuu laserkeilaukseen, ilmakuvaukseen, koealamittauksiin ja kohdennettuun maastoinventointiin. Maanomistaja saa valmista metsävaratietoa käyttöönsä Metsään.fi-palvelusta ja maanomistajan luvalla metsävaratieto on myös muiden toimijoiden, kuten metsänhoitoyhdistyksen, käytettävissä. (Suomen metsäkeskus n.d. e.)

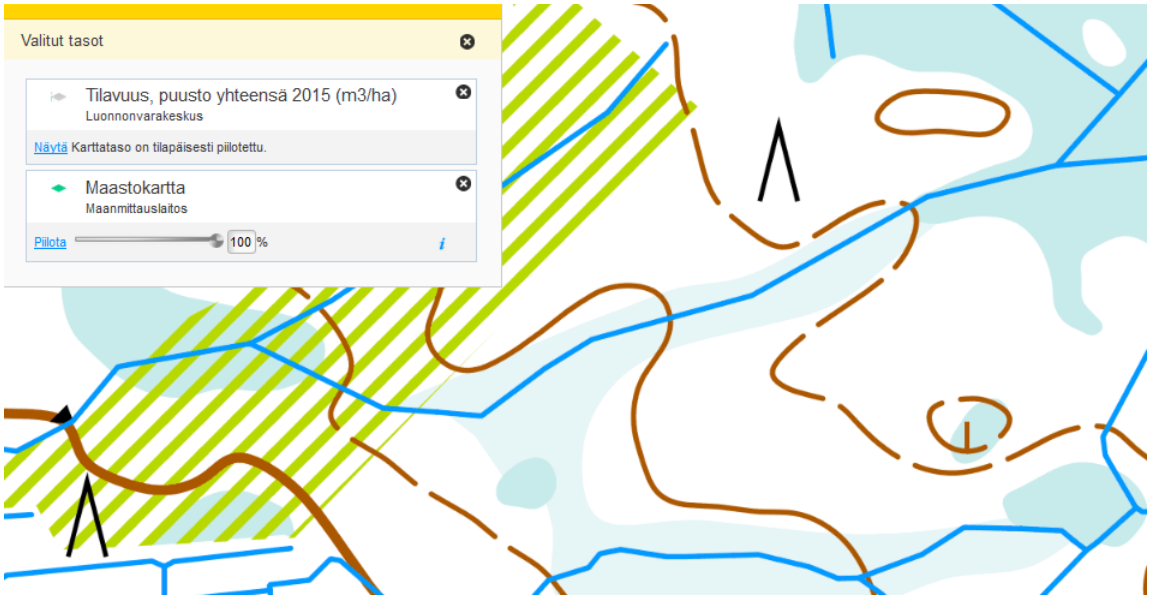
Luonnonvarakeskuksen aineiston hyödyntämisessä on kyse monilähteisen valtakunnan metsien inventointiaineiston käyttämisestä. Monilähdeinventoinnissa käytetään maastoinventointitietojen lisäksi satelliittikuvia sekä numeerisia peruskarttoja ja korkeusmalleja, joiden avulla maastossa kerätyt tiedot yleistetään koealaverkon väliin jäävälle alueelle. Monilähdeinventointitieto voidaan esittää hilaruutuina esimerkiksi Paikkatietoikkuna-karttapalvelussa, ja yksi hilaruutu vastaa maastossa 16 m x 16 m suuruista alaa. (Luonnonvarakeskus 2015.) Hilaruutujen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi tietyn alueen metsien kokonaistilavuuksien eroja ja päätellä niiden avulla, missä on esimerkiksi taimikoita oranssien hilojen perusteella ja missä puolestaan uudiskypsiä metsiä sinisten hilojen perusteella (kuva 3). Ilmakuvan (kuva 4) ja maastokartan (kuva 5) avulla voidaan vielä tarkistaa, että oranssit hilat ovat varmasti taimikoita vähäpuustoisten soiden sijasta (kuva 6).



KUVA 3. Luonnonvarakeskuksen monilähteinen karttataso puuston kokonaistilavuuksista, missä oranssi väri ilmaisee vähäistä puuston kokonaistilavuutta ja sininen puolestaan korkeaa (Paikkatietoikkuna)



KUVA 4. Maanmittauslaitoksen ortokuvat- eli ilmakuvat-karttatasosta nähdään aukeiden kulmikkaiden reunojen mukailevan oransseja hiloja (Paikkatietoikkuna)



KUVA 5. Maanmittauslaitoksen maastokartta-karttatasosta todetaan korkeuskäyrien, valkoisen värin ja vihreän viivoituksen perusteella kyseessä olevan kivennäismaan hakkuuala ja varttuneempi taimikko (Paikkatietoikkuna)

KUVA 6. Esimerkki vähäpuustoisen suon erottamisesta pienemmästä taimikosta eri kart-tatasojen avulla (Paikkatietoikkuna)

Pika-arviolaskureissa käytetään metsävaratiedon lisäksi puukauppojen keskimääräisiä kantohintoja. Kantohinnalla tarkoitetaan pystykaupoissa maksettua yksikköhintaa puutavarakuutiometrille, jonka korjuusta eli hakkuusta ja lähikuljetuksesta tienvarteen on vastannut metsänhakkuuoikeuden omistava puun ostaja (MTK 2012). Pika-arviolaskuri hyödyntää myös maanmittauslaitoksen kiinteistötietoja siten, että syöttämällä laskuriin haluamansa kiinteistön kiinteistötunnuksen, niin laskuri huomioi tällöin vain kyseisen kiinteistön julkiset tai avoimet metsävaratiedot laskelmissaan (UPM Metsä n.d.).

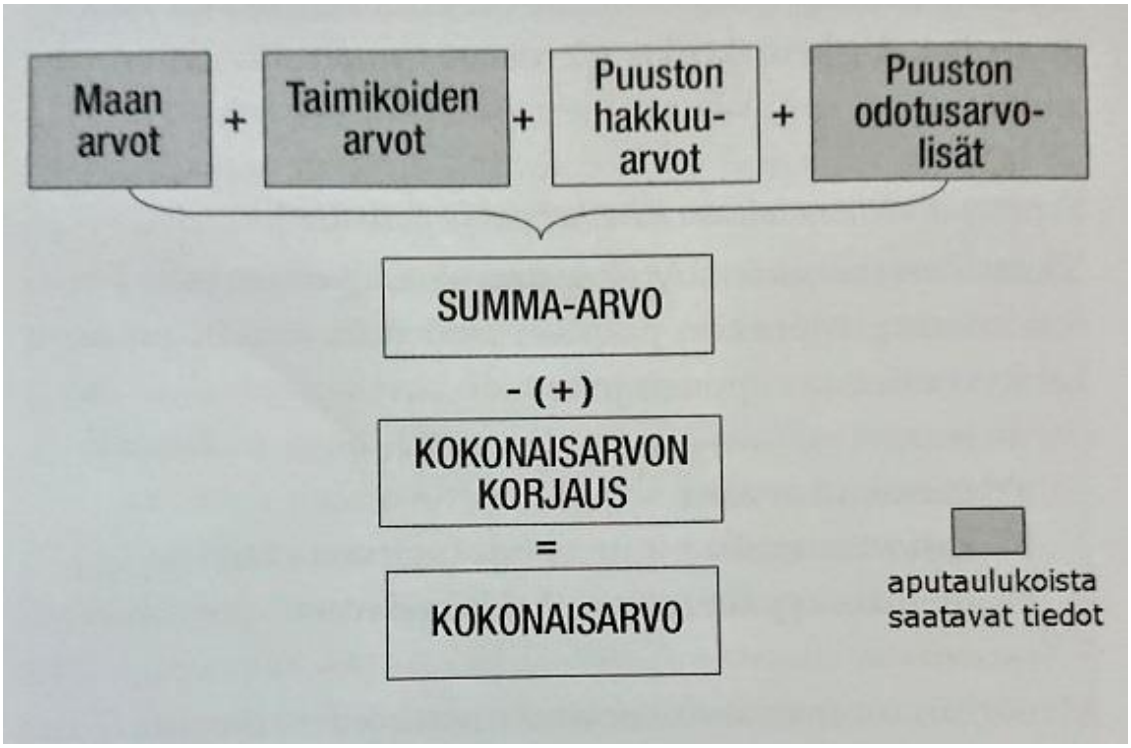
Pika-arviolaskurit voivat perustua myös toteutuneiden metsätilakauppojen vertailuhintatietoihin, kuten esimerkiksi Maaseudun Tulevaisuuden MT Metsäpalvelu -sivuston arviointityökalu. Palvelu toimii yhteistyössä Metsätilat.fi-kiinteistövälitysketjun kanssa, joka käyttää tämän ketjun kiinteistövälitystoiminnan kautta toteutuneiden tilakauppojen hintatietoja vertailuissaan. Palvelussa voi yksinkertaisimmillaan hakea ja tutustua tietyllä alueella toteutuneiden tilakauppojen hinta- ja ominaisuustietoihin. Vaihtoehtoisesti voi myös syöttää tarkempia tietoja omasta metsätilastaan eri hakukenttiin, minkä jälkeen palvelu hakee vastaavanlaisilla tilatiedoilla toteutuneita metsätilakauppoja, joiden avulla voi arvioida oman tilansa arvoa. (Maaseudun Tulevaisuus n.d.)

Pika-arviolaskureita tuottavat palveluntarjoajat korostavan usein sitä, että laskureiden antamat arvot ovat vain suuntaa antavia, joiden perusteella ei tule tehdä merkittäviä päätöksiä esimerkiksi metsätilakauppojen tai sukupolvenvaihdosten suhteen. Niitä varten palveluntarjoajat suosittelevat teettämään kunnollisen, maastotyöhön perustuvan tila-arvion metsäammattilaisen toimesta. Palveluntarjoajat ilmoittavatkin, etteivät he vastaa minkäänlaisista aineellisista tai aineettomista tappioista tai vahingoista, jotka ovat voineet olla jollain tapaa kytköksissä pika-arviolaskurin antamiin tuloksiin. (Stora Enso Metsä n.d.)

2.3.3 Summa-arvomenetelmä tila-arvioinnissa

Metsän arvon määrityksessä käytetään summa-arvomenetelmää (kuvio 1). Menetelmän ajatuksena on, että metsän arvo on sen omaisuusosiensa summa. Metsän eri omaisuusosia eli erillisarvoja ovat maapohjat, taimikot sekä kasvatusmetsien ja uudiskypsien metsien puustot. Metsikön puuston arvo määritellään kehitysvaiheen mukaan joko taimikon ar-

vona, kasvatusmetsän puuston odotusarvona tai uudiskypsän metsän hakkuuarvona. Metsätilan metsikkökuvioista muodostuvalle summa-arvolle tehdään vielä harkinnanvarainen kokonaisarvon korjaus, jossa otetaan huomioon metsätilan kokonaisuuden arvoa alentavia ja nostavia tekijöitä, joita ei ole huomioitu vielä yksittäisissä metsikkökuvioissa. Summa-arvomenetelmässä hyödynnetään valmiiksi laskettuja aputaulukoita, jotka sisältävät arvoja taimikoille, kasvatusmetsien odotusarvokertoimille sekä odotusarvolisille. (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 47–48.)



KUVIO 1. Summa-arvomenetelmä tiivistetysti (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 48)

Summa-arvomenetelmässä arviokohteen kokonaisarvoon pääsemiseksi summa-arvolle on tehtävä prosentuaalinen korjaus (kuvio 2), joka on kiinteä osa käytettävää menetelmää. Kokonaisarvon korjaus perustuu pitkälti kokemusperäiseen tietoon ja korjaus on poikkeuksetta miinusmerkkinen, koska summa-arvo sellaisenaan johtaa liian korkeisiin arvoihin toteutuneisiin kauppahintoihin nähden. (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 55.)

Arvon korjaus	41 845 e	- 25 %	-10 461 e
Muut hintatekijät	0,0 ha		0 e
Käypä arvo	11,8 ha	2 660 e/ha	31 383 e

KUVIO 2. Esimerkki summa-arvolle tehdystä prosentuaalisesta kokonaisarvon korjauksesta

Kokonaisarvon korjauksen suuruus vaihtelee aina arvioitavan kohteen mukaan, joten yksiselitteisiä ohjeita on haasteellista laatia. Kokonaisarvoa alentavia ja nostavia tekijöitä on monia. Arvoa nostavat esimerkiksi välittömät hakkuumahdollisuudet sekä hyvät tieyhteydet metsätilalle. Arvoa laskevat taas puuston ja taimikoiden huono laatu sekä tilan huono saavutettavuus epäedullisen sijainnin tai tieyhteyksien puuttumisen takia. Korjaukset liikkuvat keskimäärin 20–30 % luokassa, koska jo pelkästään pääomatuloverotuksella voi olla suuri alentava vaikutus välittömästi hakattavan puuston hakkuuarvoon. Kehitysluokkajakaumalla on myös vaikutusta korjauksen suuruuteen, koska taimikkovaltaiset sekä runsaasti odotusarvometsiä sisältävät metsätilat ovat liian arvokkaita ilman summa-arvolle tehtävää kokonaisarvon korjausta. Uudistuskypsävaltaiset metsätilat puolestaan tarvitsevat vähemmän korjausta, koska niiden arvo muodostuu pitkälti vain puuston hakkuuarvosta, jolle ei ole laskettu odotusarvoa. (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 56–57.)

Summa-arvomenetelmän käyttöä sovelletaan eri tavoin organisaatioiden välillä. Aputaulukoita saatetaan muokata käsin, jotta ne vastaisivat paremmin tietyn alueen kasvullisia ja puustollisia ominaisuuksia. On myös mahdollista, että odotusarvokertoimia ei käytetä ollenkaan, koska sijoittavat eivät välttämättä halua maksaa metsän odotusarvosta. Käytettävät kantohinnat voivat vaihdella organisaatioiden välillä sekä tietenkin myös organisaation sisällä, jos kantohinnat on määritelty erikseen eri hakkuutavoille ja kehitysluokille. Arviosta saatavat tulosteet vaihtelevat toisten ollessa tiedoiltaan suppeampia ja toisten taas kattavampia. Summa-arvon lopputuloksesta arvion käyttäjät saavat kuitenkin tärkeää tietoa metsätilan arvosta, joka toimii päätöksenteon tukena kauppatilanteissa. Toteutuneisiin kauppahintoihin vaikuttavat yleensä eniten koko puuston hakkuarvo, heti hakattavan puuston arvo, kehitysluokkajakauma sekä odotusarvon osuus tilan kokonaisarvosta. (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 63–64.)

2.4 Vahinkoarviointi

Vahinkoarvioita (= metsävahinkoarvioita) tehdään moniin metsävahinkoihin liittyen, mutta korvauskäytänteet voivat vaihdella eri vakuutusyhtiöiden välillä. Esimerkiksi vakuutusyhtiö LähiTapiolan laajin metsävakuutus kattaa ilkivallan ja varkauden, eläintuhon, sienituhon, tulvan, hyönteistuhon, lumituhon, myrskyn ja palon sekä vastuu- ja oikeusturvavakuutuksen (LähiTapiola n.d. a.). Korvaus edellyttää usein vahingoittuneelle puustolle ja puutavaralle vähimmäiskiintokuutiometrimäärää, ja taimikolle puolestaan vähimmäispinta-alamäärää sekä vajaatuottoisuuden syntyä, jotta vakuutuksenottaja on oikeutettu saamaan vakuutuskorvauksia. LähiTapiolalla vahingoittuneen puuston tai puutavaran vähimmäismäärä on 15 kiintokuutiometriä ja taimikossa pinta-ala on puolestaan 0,5 hehtaaria. (LähiTapiola n.d. b.) Taimikosta tulee puuntuotannollisesti vajaatuottoinen, jos taimikon arvokehitys on muuttunut tai muuttumassa negatiiviseksi, taimikon kasvua haittaavat merkittävät eläin- tai sienituhot tai kun taimikon kasvatuskelpoisten puiden runkoluku ei enää täytä metsälain uudistamisvelvoitetta vahingon jälkeen. Taloudellisesti metsikkökuvio on vajaatuottoinen, jos tuotto jää puuntuotannollisin tavoittein hoidetusta metsästä alle puoleen. (Äijälä, Koistinen, Sved, Vanhatalo & Väisänen 2014, 158.)

LähiTapiolassa taimikoiden korvaus perustuu kustannusarvon menetykseen eli tuhoutuneen taimikon perustamiskustannukset sekä mahdollisesti jo taimikon kasvatuksen hyväksy tehdyt metsänhoitokustannukset korvataan metsänomistajalle (LähiTapiola n.d. d). Puustossa korvaus perustuu menetettyyn odotus- ja hakkuuarvoon sekä kohonneisiin puunkorjuukustannuksiin. Vahingoittuneen puuston tai puutavaran määrä saadaan selville esimerkiksi hakkuukoneen mittaustodistuksesta, mutta metsäammattilainen voi käydä arvioimassa vahingon määrän jo ennen hakkuitakin. (LähiTapiola n.d. b.) Mittaustodistuksesta selviää korjatun puun määrä ja laatu (Suomen metsäkeskus n.d. e).

Metsänomistajan tulee ilmoittaa vahingosta vakuutusyhtiölle, jos hän arvelee vähimmäismäärien ja -vaatimusten täyttyvän vahinkotapahtumasta johtuen. Ilmoituksen jälkeen vakuutusyhtiö pyytää arviota vahingon määrästä metsäammattilaiselta. (LähiTapiola n.d. b.) Metsäammattilainen täyttää maastokäynnin jälkeen vakuutusyhtiön oman metsävahinkoarviolomakkeen, johon kirjataan vahinkonumero, vakuutuksenottajan tiedot, vakuutetun metsän pinta-ala, voimassa olevat vakuutukset, vahingon aiheuttaja, tuhoalueen sijainti, tapahtuma-aika, vahingoittunut metsäala, tuhoalueen taimikot, tuhoalueen odotusarvometsiköt, vahinkopuuston määrä ja arvo ennen vahinkoa, vahinkopuuston määrä

ja arvo vahingon jälkeen, vahingon määrä yhteensä ja mahdolliset lisätiedot sekä tiedot vahinkoarvion toimeksiannosta ja suorituksesta (LähiTapiola n.d. c). Metsäammattilaisen täyttämä lomake palautetaan vakuutusyhtiölle, minkä perusteella mahdollinen korvaus maksetaan. Korvauksen määrään vaikuttavat myös vakuutuksen omavastuu, enimmäiskorvausmäärä sekä turvataso. (LähiTapiola n.d. c.)

Hirvivahingot korvataan puolestaan valtion varoista riistavahinkolain säädösten mukaisesti. Riistavahinkolain mukaan hirvieläimiä ovat kuusipeura, saksanhirvi, japaninpeura, hirvi, valkohäntäpeura ja metsäpeura, mutta metsäkauriin aiheuttamia vahinkoja ei kuitenkaan korvata. (Maa- ja metsätalousministeriö n.d. a.) Hirvieläimen aiheuttamista metsävahingoista korvataan ne taloudelliset menetykset, jotka johtuvat metsänviljelyaineiston merkittävästä arvonalenemisesta ja vahinkoalueen välittämöstä täydennysviljely- tai uudelleen metsittämistarpeesta vahingosta johtuen. Lisäksi korvataan taimikon ja sitä varttuneemman puuston merkittävä arvonaleneminen. Suomen metsäkeskus vastaa pääosin vahinkoarvioiden teosta, mutta voi tarvittaessa käyttää apuna myös muita metsäammattilaisia. (Maa- ja metsätalousministeriö n.d. b.) Hirvieläinten aiheuttamat vahingot korvataan korvauksen hakijalle, jos vahingon yhteenlaskettu määrä kalenterivuotta kohden on enemmän kuin 170 euroa (Suomen metsäkeskus 2018). Arviointikustannukset sisällytetään myös korvattavaan vahinkoon, mutta vain jos vahinkoarviointipyyntö on ollut aiheellinen (Maa- ja metsätalousministeriö n.d. a).

2.5 Metsäveroilmoituksen laadinta

Metsäveroilmoituksen laadinnassa on kyse metsänhoitoyhdistyksen valtuuttamisesta täyttämään ja antamaan metsäveroilmoitus verohallinnolle metsänomistajan puolesta. Metsäveroilmoituksen joutuvat antamaan metsätaloutta harjoittavat luonnolliset henkilöt, kuolinpesät ja verotusyhtymät. Veroilmoituksen palautuspäivä on viimeistään helmikuun loppuun mennessä, mutta maataloudenharjoittajat sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajat palauttava ilmoituksen viimeistään 2.4.2019. Veroilmoituksen voi palauttaa joko sähköisesti OmaVero-palvelussa tai paperisena versiona postitse. (Verohallinto 2019a.) Ilmoituksessa tietojen on perustuttava metsätalouden harjoittamiseen liittyviin tulojen ja menojen muistiinpanoihin ja tositteisiin. Muistiinpanot ja tositteet on säilytettävä vähintään kuuden vuoden ajan verotuksen päättymisestä, mutta muistiinpanoja ei kuitenkaan tar-

vitse lähettää ilmoituksen mukana verohallinnolle. Veroviranomaiset voivat kuitenkin halutessaan vaatia muistiinpanoja tarkastettavaksi. (Mhy Keskipohja n.d. h.) Metsätalouden veroilmoitusta ei kuitenkaan tarvitse antaa, jos verotusvuoden aikana metsätalouden harjoittamisessa ei ole syntynyt tuloja, menoja tai ilmoitettavia seurantatietoja metsävähennykseen ja varauksiin liittyen (Verohallinto 2019b).

Metsäveroilmoituksen keskeisimpiä asioita ovat puun myyntitulot, hankintatyön arvo, muut metsätalouden pääomatulot, metsävähennys, varaukset, vuosimenot, poistoina vähennettävät menot, menojen korjauserät, metsätalouden puhdas pääomatulo tai metsätalouden tappiollinen pääomatulo sekä muut huomioitavat asiat, joita ovat metsätalouden velat ja korot, yrittäjävähennys ja metsälahjavähennys. Esimerkiksi muissa metsätalouden pääomatuloissa huomioidaan metsätuhojen ja hirvivahinkojen perusteella saadut vakuutus- ja vahinkokorvaukset. Vuosimenot ovat vuotuisia puun kasvatukseen ja metsätalouden hallintoon liittyviä lyhytvaikutteisia menoja, jotka voidaan vähentää metsätalouden verotuksessa. Muiksi vuosimenoiksi luetaan esimerkiksi verovuoden aikana maksetut metsävakuutusmaksut ja metsänhoitoyhdistyksen jäsen- sekä palvelumaksut, kuten metsäsuunnittelu. (Verohallinto 2019a.)

2.6 Kiinteistövälitys

Kiinteistövälittäjien työtehtäviin kuuluvat maaseudulla sijaitsevien kiinteistöjen, kuten metsä- ja maatilojen, yhteismetsäosuuksien, tonttien, asuntojen ja loma-asuntojen välittäminen. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa, kuten myös monessa muussakin metsänhoitoyhdistyksessä, kiinteistövälitys toteutetaan Metsätilat.fi-ketjun kautta. Kyseisen ketjun omistaa seitsemän kiinteistövälitysliikettä eri puolelta Suomea, jotka kaikki ovat keskittyneet enemmän metsä- ja maatilakiinteistöjen välitykseen. Kiinteistövälittäjät ovat myös valtaosin metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöitä, joilla on kiinteistövälitystutkinnon lisäksi myös metsällistä ammattitaitoa. (Metsätilat.fi n.d. a.) Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan kiinteistövälitysliikkeenä toimii Länsi-Suomen Metsätilat Oy LKV ja yhdistyksen kiinteistövälittäjien avulla voi laittaa koko metsätilan tai vain osan siitä myyntiin Metsätilat.fi-ketjun sivustolle. Vaihtoehtoisesti sivustolle voi mennä tarkastelemaan siellä jo myynnissä olevia kohteita. (Mhy Keskipohja n.d. e.)

2.6.1 Metsätilakaupan kulku yleispiirteiltään

Metsätilan myyntivalmistelut voi aloittaa teetättämällä tila-arvio metsätilalle. Arvio toimii niin metsää myyvän kuin myös kiinteistövälittäjän työkaluna tilan myyntiarvoa pohtiessa (Metsätilat.fi n.d. c, 28). Metsätaloudellinen käypä arvo saadaan selvitettyä, kun metsätilalle tehdään summa-arvomenetelmään perustuva tila-arvio. Metsätilojen toteutuneet kauppahinnat suhteessa käypään arvoon voivat kuitenkin vaihdella kysyntä- ja tarjontatilanteen mukaan alueittain. (Metsätilat.fi n.d. b.) Metsätilan käyttöarvoon vaikuttavat metsämaan rehevyys, puuston määrä ja rakenne, metsänhoidollinen tila, sijainti sekä tieyhteydet. Rehevyydellä ilmaistaan metsämaan puuntuotoskykyä ja puuston määrällä sekä rakenteella hakkuumahdollisuuksia ja niiden ajoittumista. Metsänhoidollisella tilanteella on merkitystä tilan tuottoon ja hyvin hoidetut metsät näkyvät tilan arvossa positiivisesti. Sijainti vaikuttaa niin metsätilan kuin metsämaan arvoon ja lähellä väestökeskittymiä sijaitsevat tilat ovat kysynnältään kiinnostavampia. Tieyhteydet vaikuttavat tilan hoitamiseen ja hakkuiden suorittamiseen. Mikäli tilalle ei kulje tietä ollenkaan, laskee se tilan arvoa, koska puutavaran lähikuljetuskustannukset nousevat ja kuljetus tapahtuu usein vielä naapuritilojen kautta. (Metsätilat.fi n.d. c, 8–9.)

Lisäksi tilan koolla on merkitystä, sillä pienistä tiloista maksetaan suhteellisesti enemmän kuin suurista. Markkina-arvoon vaikuttavat yleisten rahoitusmarkkinoiden lisäksi myös paikallinen markkinatilanne. Vaikutusta on myös muilla erityisarvoilla ja -oikeuksilla sekä tiestöllä, mutta ennen kaikkea arvoon vaikuttaa kiinteistön sijainti. (Metsätilat.fi n.d. b.) Erityisarvoiksi voidaan katsoa esimerkiksi metsätilalla oleva rantatontti tai mahdollisuus maa-aineksen ottoon. Erityisoikeutena puolestaan voi pitää osuuksia yhteismetsään tai yhteisiin alueisiin. (Paananen, Uotila, Liljeroos & Tilli 2009, 57.)

Kun tilan käypä arvo on selvillä, voidaan alkaa suunnittelemaan myyntiprosessia ja sen aikataulua. Myyntiä varten on tarkistettava ainakin tilan lainhuutotodistus, rasitustodistus ja kiinteistörekisteriote. Lainhuutotodistuksesta selviää kiinteistön omistusoikeus eli kenelle omistus on kirjattu. Kiinteistön voivat myydä lainhuudon haltija omistajana tai hänen oikeudenomistajat eli perillisensä. Poikkeuksen tekevät kuitenkin perättäiset luovutukset, kuten perinnönjaon jälkeinen tilan myynti, missä perukirja liitteineen voi toimia todisteena omistussuhteista. Rasitustodistuksesta puolestaan selviävät kiinteistön mahdolliset taloudelliset rasitteet. Tyypillinen rasite on esimerkiksi kiinnitys, jossa kiinteistöä

käytetään lainan vakuutena. Rasitustodistuksesta voi näkyä myös se, jos omistajan käyttöoikeuksia kiinteistöön on rajoitettu, jolloin esimerkiksi ulosotossa ulosmitattuun kiinteistöön kohdistuvista toimista on sovittava viranomaisten kanssa. Kiinteistörekisteriotteesta taas selviää monia perustietoja, kuten kiinteistön kokonaispinta-ala ja palstojen määrä sekä tilan muodostumishistoria ja vielä lohkomattomat määräalat. Näiden lisäksi otteesta selviää kaavoitustilanne, mahdolliset osuudet yhteisiin alueisiin sekä tieoikeudet. Tieoikeuksista selviää, onko tilalla oikeus tiettyyn tiehen tai oikeutta kulkea tielle naapuritilojen kautta, ja ovatko naapuritilat puolestaan oikeutettuja kulkemaan tilan kautta tierasitteesta johtuen. Lainhuuto- ja rasitustodistus sekä kiinteistörekisteriote ovat maksullisia ja ne ovat hankittavissa joko maanmittaustoimistoista tai maanmittauslaitoksen verkkosivustolta. (Metsätilat.fi n.d. c, 10–11 ja 28.)

Myytäväksi laitettavasta kohteesta ja sen arvosta tulee olla riittävän yhtenäinen näkemys kiinteistövälittäjän ja myyjän välillä, jotta myöhemmin ei tule yllätyksiä kaupantekoon liittyen. Käypää arvoa voidaan käyttää kohteen lähtöhintana tarjouksille, mutta myyjä voi esittää myös oman hintapyynnön kohteellensa. Tällöin tarjoukset voidaan käsitellä joko tarjousajan jälkeen tai jo heti tarjouksen saavuttua. Perusteellisten valmisteluiden ja toimeksiantoneuvottelujen jälkeen on kuitenkin helpompi tehdä kirjallinen toimeksiantosopimus itse välitystehtävästä. (Metsätilat.fi n.d. c, 28 ja 31.)

Toimeksiantosopimuslomakkeet voivat olla erilaisia välitysliikkeiden välillä. Keskeisimpiä kohtia toimeksiantosopimuksen sopimusosassa ovat toimeksiantajan henkilötiedot, sopimuksen kohde ja tarkoitus sekä tavoiteltava hinta ja välittäjän arvio todennäköisestä hinnasta. Myös ehdot tavoiteltavan hinnan tarkistamisesta, sopimuksen voimassaoloaika, välityspalkkion määrä ja sen perusteet sekä mahdolliset kulukorvaukset ja toimeksiannon irtisanomisehdot ovat keskeisiä asioita sopimusosassa. (Kasso 2014, 197–198.)

Toimeksiantoon liittyy useimmiten välityspalkkio, jonka välttäminen saattaa houkuttaa metsätilan myyjää hoitamaan tilakaupat kokonaan itse. Tällöin myyjä joutuu myös vastaamaan mainonnasta sekä kiinteistödokumenttien hankinnasta, ja kauppakirjojen laadinnankin hän joutuu todennäköisesti teettämään ulkopuolisella asiantuntijalla. Voi olla myös hyvin haasteellista saavuttaa samanlaista näkyvyyttä myyntikohteelle, mitä valtakunnallinen markkinapaikka pystyy tarjoamaan. Myyjän on myös selvitettävä vallitseva markkinatilanne sekä osattava neuvotella kauppahinnasta, sillä ostajilla voi olla jo runsaasti kokemusta aikaisemmista metsätilakaupoista, mitä he käyttävät hyväkseen omien

etujensa saavuttamiseksi. Pahimmassa tapauksessa kauppahinta jää selvästi alemmaksi siitä, minkä se olisi voinut saavuttaa vapailla markkinoilla. (Metsätilat.fi n.d. c., 34.)

Toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen alkaa kohteen markkinointi välitysliikkeen osalta. Avoimella ja tasapuolisella tarjouskilpailulla saadaan markkinavoimat mukaan, millä voidaan välttää kauppahinnan putoaminen alle markkinahintojen. Välittäjät ovat metsäammattilaisia, joiden kautta ostajat saavat niin metsällistä lisätietoa kohteesta kuin myös kaupan tekoon liittyvistä vaiheista esimerkiksi verotusasioihin liittyen. Metsätilat.fi-ketjun verkkosivusto toimii tärkeimpänä markkinointivälineenä, jonka yhteydessä on mahdollista hyödyntää vielä tilavahti-palvelua, joka ilmoittaa automaattisesti sähköpostilla, kun uusi myyntikohde ilmestyy verkkosivustolle. Sivuston lisäksi tukena käytetään vielä sosiaalista mediaa sekä lehti-ilmoituksia, ja varsinkin paikallislehtien ilmoitusten avulla tieto myytävästä kohteesta välittyy hyvin myös heille, jotka eivät verkkopalveluita aktiivisesti käytä. (Metsätilat.fi n.d. c., 29–30.) Avoin tarjouskilpailu edistää tarjouksien antomäärää ja hinnan muodostumista enemmän markkinoiden mukaiseksi. Riittävän pitkäkestoinen tarjouskilpailu johtaa todennäköisemmin kaupantekoon, kun ostajaehdokkaat ehtivät tutustua paremmin myyntikohteeseen sekä pohtimaan tarjouksensa tasoa. Tarjouksia ei oteta enää vastaan tarjousajan päätyttyä. (Metsätilat.fi n.d. c., 31.)

Jos jokin tarjouksista hyväksytään, tulee metsätilakauppa vahvistaa kaupanvahvistajan toimesta kaupan osapuolten läsnä ollessa. Kaupan voi myös vahvistaa maanmittauslaitoksen kiinteistövaihdannan palvelussa ilman kaupanvahvistajan läsnäoloa (Metsätilat.fi n.d. d.) Kaupanvahvistajan tehtävänä on vahvistaa metsätilan kauppakirjat tai muut luovutuskirjat, mitkä liittyvät tilan luovutukseen. Luovutus voi tapahtua kauppana, vaihtona tai lahjana. Ennen luovutuksen todistamista kaupanvahvistaja tarkistaa osapuolten henkilöllisyyden, mikä osapuolten on voitava todistaa allekirjoitushetkellä. Luovutuskirja voi olla esimerkiksi kauppasopimus tai lahjakirja, josta selviää omaisuuden luovutus. Luovutuskirjasta on nähtävä luovutuksen tarkoitus, luovutettava metsätila, luovutuksen antajat ja saajat sekä tieto kauppahinnasta tai vastikkeesta, jos kyseessä ei ole lahjakirja. Kaupanvahvistaja merkitsee lopuksi oman todistuslausumansa luovutuskirjaan sen jälkeen, kun osapuolet ovat allekirjoittaneet sen. Kaupanvahvistus kustantaa yhteensä 120 euroa, jonka vahvistaja perii osapuolilta. (Maistraatti n.d.)

Kauppahinta voidaan maksaa kauppakirjan allekirjoituksen yhteydessä, jolloin itse kauppakirja kuittaa hinnan maksetuksi eikä erillistä maksukuittia tarvitse säilyttää jälkeenpäin.

Kauppahinnan voi myös suorittaa erillisenä tilisiirtona sovittuun määräaikaan mennessä, jolloin omistusoikeus siirtyy ostajalle vasta silloin, kun koko kauppahinta on maksettu. Kiinteistön kiinnityksien käsittelystä sovitaan kauppakirjassa ja kiinnitykset voidaan joko luovuttaa ostajalle tai myyjä voi vastaisuudessa kuolettaa ne. (Metsätilat.fi n.d. c, 32.). Kiinnityksen kuolettamisella poistuu vahvistetut kiinnitykset kiinteistöstä, ja panttikirjat on kuolettamisen yhteydessä palautettava alkuperäisinä kiinnityksen antajalle silloin, jos kyseessä ei ole sähköisesti vahvistettu kiinnitys (Laki24.fi n.d.). Kiinnityksien toimiessa lainan vakuutena tulee menettelyistä sopia pankin kanssa, mutta tyypillisesti kiinnitykset suostutaan vapauttamaan kauppahintaa vastaan ja vapautus tapahtuu käytännössä maanmittauslaitoksen kanssa yhteistyönä. Jos kiinnitykset eivät toimi lainanvakuutena ja ne koskevat vain luovutettavaa tilaa, niin kiinnitykset luovutetaan ostajalle, joka voi käyttää niitä esimerkiksi omien lainojensa vakuutena. (Metsätilat.fi n.d. c, 32–33.)

Kauppakirjan laadinta on vaativaa, koska verottaja olettaa jälkeenpäin puretun ja muutetun kaupan olevan aina uusi itsenäinen kauppa, josta tulee osapuolille uudet veroseuraamukset. Kaupanvahvistaja tekee kaupanteon päätteeksi ilmoituksen sähköiseen järjestelmään, josta tieto toteutuneesta kaupasta välittyy niin kiinteistön sijaintikunnalle, maanmittauslaitokselle kuin myös verottajalle. (Metsätilat.fi n.d. c, 32–33.) Ostajan tulee hakea lainhuutoa ostamalleen tilalleen kuuden kuukauden kuluessa luovutuskirjan allekirjoittamisesta. Lainhuudatuksen myötä ostaja merkitään uudeksi omistajaksi kiinteistön lainhuutotodistukseen, jolloin tieto päivittyy kiinteistörekisterissä myös muiden nähtäville. Tämän jälkeen aikaisempi omistaja ei voi tehdä enää oikeustoimia, kuten puukauppoja, kyseiseen kiinteistöön liittyen. Lainhuudatusmenettelyssä maanmittauslaitos tarkistaa saannon laillisuuden luovutuskirjoista sekä myös sen, että ostajalle kuuluva neljän prosentin varainsiirtovero kauppahinnasta on maksettu. Mikäli lainhuutoa ei haeta kuuden kuukauden kuluessa, niin varainsiirtoveroon tulee enimmillään 100 prosentin veronkorotus. (Maanmittauslaitos n.d. d.)

2.6.2 Muut työtehtävät

Kiinteistövälityspalvelun, kauppa-, lahja- ja jakokirjojen laadinnan sekä kaupanvahvistusten lisäksi kiinteistövälittäjät tekevät myös sukupolvenvaihdosjärjestelyitä ja AKA-arviointeja. Metsätilan sukupolvenvaihdoksen suunnittelun tueksi tarvitaan ajantasainen

tila-arvio metsätilasta. Tila-arvion avulla kiinteistövälittäjä voi laskea eri vaihdosvaihtoehtojen veroseuraamuksia, joiden perusteella välittäjä voi ehdottaa osapuolille kannattavinta sukupolvenvaihdosmenettelyä. (Mhy Keskipohja n.d. e.) AKA-lyhenne puolestaan tarkoittaa auktorisoitua kiinteistöarvioijaa, jollaista tarvitaan sellaisten kiinteistöjen kohdalla, jotka sisältävät metsämaan lisäksi esimerkiksi asuinrakennuksia tai peltoja. Myös vaativat arviointitapahtumat, kuten merkittävät kiinteistökaupat ja perinnönjaot, voivat vaatia AKA-arviointia. (Metsänomistajat Keskipohja 2019, 21.)

3 METSÄNHOITOYHDISTYS KESKIPOHJA

3.1 Metsänhoitoyhdistystoiminta alkuperäisen metsänhoitoyhdistyslain mukaan

Nykyinen metsänhoitoyhdistyslaki 534/1998 tuli alkuperäisenä voimaan vuoden 1999 alussa, kun se kumosi edeltävän metsänhoitoyhdistyslain 558/1950 kaikkine muutoksineen. Yhdistyslain 534/1998 mukaan metsänhoitoyhdistys (= mhy tai yhdistys) oli metsänomistajien yhteenliittymä, minkä yleistehtävänä oli tarjota metsänomistajille palveluita sekä ammattiapua metsätalouden harjoittamiseen omalla alueellaan. Metsänhoitoyhdistyksen jäseniksi kuuluivat ne metsänomistajat, joilla oli sekä hallintaoikeus yhdistyksen toimialueella sijaitsevaan metsään että velvollisuus suorittaa tästä metsästä metsänhoitomaksu yhdistykselle. Metsänhoitoyhdistyksen toimialueen rajat vahvisti Metsäkeskus yhdistyksen hakemuksen perusteella ja alueen koko oli oltava sellainen, että metsänhoitomaksujen avulla saatiin hankittua yhdistyksen toimintaa varten esimerkiksi riittävä henkilöstö sekä muut tarvittavat välineistöt ja toimitilat. Metsänhoitoyhdistyslain noudattamista valvoi Metsäkeskus ja lain täytäntöönpanoa puolestaan valvoi metsätalousasioissa toimiva ministeriö. (Laki 534/1998.)

Metsänomistajakohtainen metsänhoitomaksu muodostui perusmaksusta ja hehtaarikohtaisesta maksusta. Perusmaksun suuruus oli 70 % puukuutiometrin keskikantohinnan aritmeettisesta keksiarvosta, jossa huomioitiin koko maan kolmen edellisen kalenterivuoden keskikantohinnat. Hehtaarikohtainen maksu perustui myös samaan aritmeettiseen keskiarvoon, mutta neljästä eri aluevyöhykkeestä riippuen sen suuruus vaihteli enintään 11 prosentista enintään puoleentoista prosenttiin. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja kuului toiseen vyöhykkeeseen eli Länsi-Suomen lääniin, missä hehtaarikohtainen maksu sai olla enintään seitsemän prosenttia aritmeettisesta keskiarvosta. Maksun suuruus oli yhdistyksen itsensä päätettävissä kalenterivuosittain. (Laki 534/1998.) Esimerkiksi vuonna 2000 aritmeettiseksi keskiarvoksi muodostui 178,50 markkaa vuosien 1997–1999 keskikantohintojen perusteella (Asetus 601/2000) ja vuonna 2010 keskiarvo oli 35,11 euroa vuosien 2007–2009 keskikantohintojen perusteella (Asetus 585/2010).

Metsänhoitomaksusta pystyi vapautumaan hakemusta vastaan enintään kymmeneksi vuodeksi, jos metsästä oli olemassa voimassa oleva metsäsuunnitelma ja metsää oli käsitelty hyvän metsänhoidon ja -käytön vaatimusten mukaisesti vähintään kolmen vuoden ajan.

Lisäksi metsässä ei saanut olla metsänhoidollisia puutteita ja metsää oli hoidettava jonkun muun metsäammattilaisen kuin metsänhoitoyhdistyksen tai metsäkeskuksen metsätoimihenkilön toimesta. Metsänomistaja ei myöskään saanut olla jäsenenä siinä yhdistyksessä, jonka toimialueella metsä sijaitsi, jotta metsänhoitomaksusta oli oikeutettu vapautumaan. (Laki 534/1998.)

Metsänhoitomaksuista 98 % tilitettiin yhdistykselle ja loput menivät verohallinnolle tilittämisen korvauksena. Varat tuli käyttää pääasiassa metsänomistajien metsätalouden harjoittamista edistäviin neuvontapalveluihin, joilla pyrittiin puolestaan edistämään puuntuotannon kannalta tärkeitä toimenpiteitä. Varoja ei saanut käyttää kilpailua vääristävällä tavalla, mikä tarkoitti sitä, että metsänhoitoyhdistys ei saanut ostaa tai myydä metsänhakkuuoikeuksia tai puutavaraa omaan lukuunsa eikä muutenkaan harjoittaa yhdistyksen tarkoituksen kannalta tarpeetonta elinkeinotoimintaa. Yhdistys pystyi kuitenkin laatimaan puunmyyntisuunnitelmia ja tekemään sopimuksia puukauppaan liittyen metsänomistajien nimissä kirjallisiin valtuutuksiin perustuen. Ylintä päätösvaltaa metsänhoitoyhdistyksessä käyttivät yhdistyksen jäsenten ehdottamat ja postivaalilla valitsemat valtuutetut, jotka muodostivat valtuuston, joka puolestaan valitsi koko toimialueen kattavan hallituskokoonpanon. Mahdollisista metsänhoitoyhdistysten yhdistymisistä päättivät yhdistyksen jäsenet äänestyksessään ja se päätös tuli voimaan, mikä sai yli puolet äänestyksessä annetuista äänistä. (Laki 534/1998.)

3.2 Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan alku

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja on aloittanut toimintansa hieman ennen nykyisen metsänhoitoyhdistyslain alkuperäistä antoa eli vuonna 1997. Tuolloin Keskipohja syntyi Himangan, Lohtajan, Kälviä-Ullavan, Toholampi-Lestijärven ja Veteli-Halsuan metsänhoitoyhdistysten fuusioitumisen tuloksena. (Alnus ry n.d.). Muutamaa vuotta myöhemmin, kun nykyinen metsänhoitoyhdistyslaki oli ehtinyt tulla jo voimaan, Keskipohjaan liittyi myös Perhon metsänhoitoyhdistys vuonna 2000. Seuraavaa yhdistymistä sai odottaa jo kauemmin, kun Kaustisen metsänhoitoyhdistys liittyi Keskipohjaan vuonna 2012. (Metsänomistajat 2019).

3.3 Metsänhoitoyhdistystoiminta muutoksessa

Veroluonteisten metsänhoitomaksujen katsottiin antavan metsänhoitoyhdistykselle kiellettyä kilpailuetua metsäpalvelumarkkinoilla muihin toimijoihin nähden eikä metsänhoitomaksusta vapautumisen hakemistakaan koettu yhdenvertaiseksi kaikkia metsänomistajia kohtaan. Moitteita metsänhoitoyhdistyslaista tuli jopa EU:n kilpailuviranomaiselta saakka. Vuoden 2014 alussa tuli voimaan lakimuutos, 1091/2013, joka lakkautti lakisääteisten metsänhoitomaksu keräämisen siten, että viimeiset maksut kerättiin metsänomistajilta vuodelta 2013. Vuoden 2015 alussa tuli voimaan seuraava lakimuutos, 1090/2013, jonka jälkeen yhdistykset ovat vastanneet taloudestaan kokonaan itse, mutta tämän vastapainona yhdistykset ovat kuitenkin voineet nyt tarjota palveluita monipuolisemmin sekä markkinaperusteisesti, kun vanhat liiketoimintaa rajoittavat säädökset poistuivat ja toimintaa säätelee enää vain normaali yhdistyslaki 503/1989. Muutoksen myötä metsänomistajat vapautuivat metsänhoitomaksuista niin, että heidän ei erikseen tarvinnut hakea vapautumista vaan se tapahtui automaattisesti. Metsänomistajat voivat kuitenkin edelleen liittyä metsänhoitoyhdistyksen jäseneksi, jos he haluavat saada esimerkiksi palveluita edullisempaan jäsenhintaan omalla alueellaan. Jäsenmaksun suuruudesta päättävät nyt kuitenkin metsänhoitoyhdistykset kokonaan itse. (Metsänomistajat n.d. a)

Lakimuutoksen myötä metsänhoitoyhdistys ymmärrettiin entisen yhteenliittymän sijasta metsänomistajien yhteisönä, jonka tarkoituksena on edistää enemmänkin jäsentensä harjoittamaa metsätaloutta kaikkien metsänomistajien sijasta. Muutoksen myötä Metsäkeskus ei enää vahvista metsänhoitoyhdistyksen toimialuetta, vaan yhdistyksen voi rekisteröidä laissa tarkoitetuksi metsänhoitoyhdistykseksi, jos jäseninä on vähintään 300 metsänomistajaa, joiden omistaman metsän yhteispinta-ala on vähintään 10 000 hehtaaria rekisteröinnin hakuhetkellä. Rekisteröinti kuitenkin edellyttää Suomen metsäkeskuksen lausuntoa siitä, että yhdistys täyttää varmasti nämä kaksi vaatimusta. Yhdistyksen nimessä on myös oltava joko sana ”metsänhoitoyhdistys”, ”metsäreviiri”, ”skogsvårdsförening” tai ”skogsrevir”. Metsänhoitoyhdistyksen perustamisessa sovelletaan muuten yhdistyslaissa säädettyjä normaaleja käytäntöjä. Metsänhoitoyhdistyksen päätöksen tekoon tai metsänhoitoyhdistysten yhdistymiseen ei suuremmin tullut muutoksia lakimuutoksen myötä, mutta metsänhoitoyhdistyslain noudattamista ei kuitenkaan enää valvo metsäkeskus. (Laki 1090/2013.)

Vuoden 2015 muutoksien yhteydessä Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto eli MTK teki järjestöuudistuksia lakkauttamalla järjestötoiminnastaan metsänomistajien liitot. Kyseiset liitot korvattiin sillä, että metsänhoitoyhdistykset liitettiin MTK:n jäseniksi (MTK 2018). Näin muodostui Metsänomistajat-ketju, jossa metsänhoitoyhdistykset palvelevat jäseniään metsätalouden harjoittamiseen liittyvissä asioissa sekä huolehtivat heidän edunvalvonnastaan paikallisella tasolla. MTK puolestaan toimii metsänomistajien poliittisena edunvalvojana niin valtakunnan tasolla kuin Suomen rajojen ulkopuolella. (MTK 2016.)

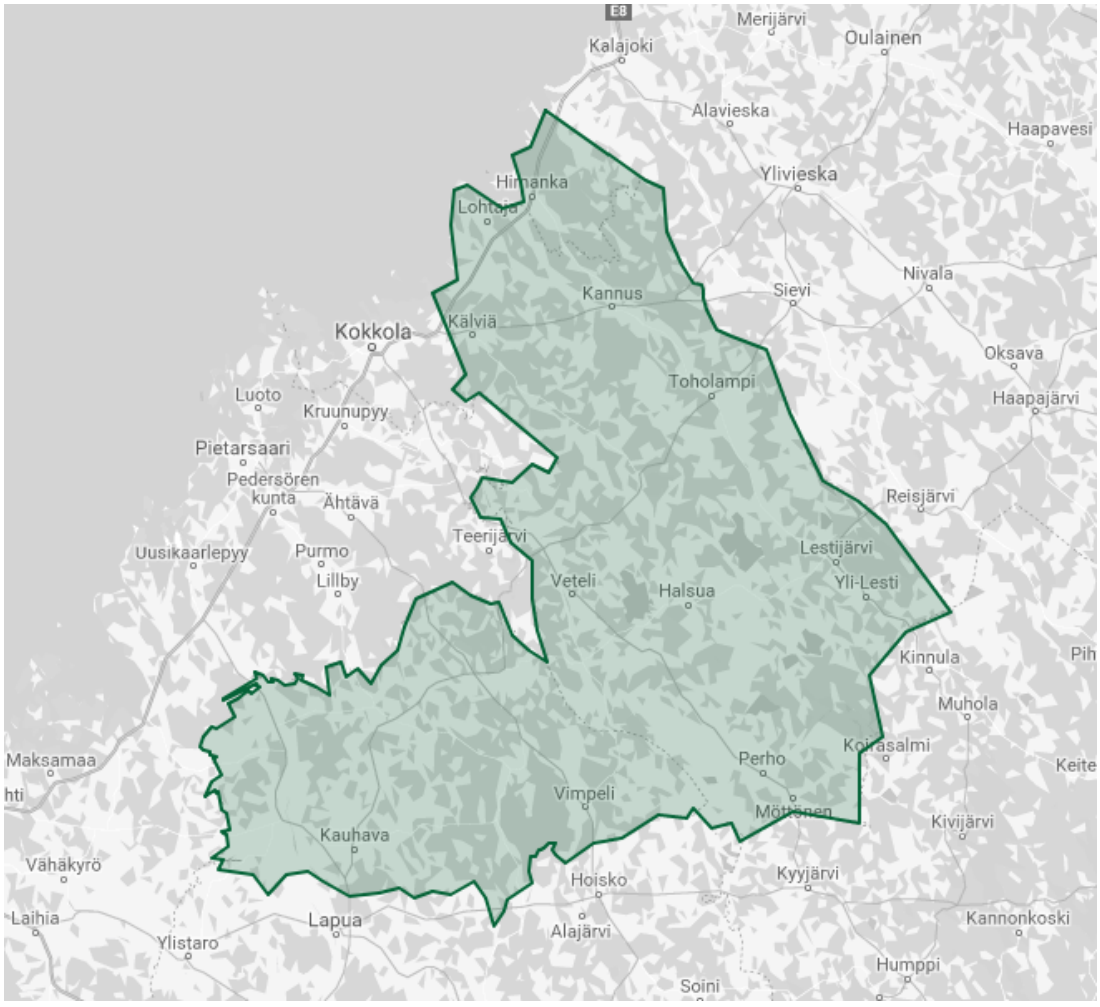
3.4 Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimialue laajenee

Viimeisin suuri fuusioituminen Keskipohjan osalta tapahtui vuoden 2015 alussa, jolloin Evijärven, Kannuksen ja JärviLakian yhdistykset fuusioituivat Keskipohjaan. JärviLakia oli vuoden 2008 yhdistysten fuusioitumisen tulos, missä Kauhava-Kortesjärven, Lappajärven, Vimpelin ja Härmän yhdistykset liittyivät yhdeksi suureksi metsänhoitoyhdistykseksi. Evijärvi ja Kannus olivat puolestaan toimineet itsenäisinä yhdistyksinä. (Metsänomistajat 2019.)

Evijärven metsänhoitoyhdistys puolsi äänestyksen jälkeen yhdistymispäätöstä tulevaisuuteen varautumisella sekä metsänomistajien edunvalvonnan vahvistamisella ja kustannustehokkuuden parantumisella, jonka avulla palvelut säilyisivät metsänomistajille edullisena myös jatkossakin (Metsänomistajat 2013). Fuusioaikeet poikivat myös vastustavia kantoja joillain paikkakunnilla. Paikallislehden eräässä mielipidekirjoituksessa vastustettiin fuusiota historiaan vedoten, sillä yhdistymisen yhteydessä luovutettavien varojen pelättiin valuvan hukkaan, kuten oli käynyt säästöpankkien vastaavanlaisessa fuusioitumisessa samaisella alueella. (Pelto-Arvo 2014.)

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan nykyinen toimialue (kuva 7) kattaa nyt pääosin Etelä- ja Keski-Pohjanmaan kuntia, mutta hieman myös Pohjois-Pohjanmaatakin, josta kuntaliitoksen myötä Kalajoen kaupunkiin liittynyt entinen Himangan kunta kuuluu vielä Keskipohjan toimialueeseen. Keski-Pohjanmaalla sijaitseva Kokkolan kaupunki ei kokonaisuudessaan ole yhdistyksen toimialuetta, mutta kuntaliitoksen myötä Kokkolan kaupunkiin liittyneet entiset kunnat eli Kälviä, Lohtaja ja Ullava puolestaan kuuluvat Keskipohjaan. Myös loput kyseisen maakunnan kunnista eli Kannus, Toholampi, Lestijärvi, Kaus-

tinen, Veteli, Halsua ja Perho ovat Keskipohjan toimialuetta. Etelä-Pohjanmaalta puolestaan Vimpeli, Evijärvi, Lappajärvi ja Kauhavan sekä kuntaliitoksen myötä Kauhavaan liittyneet Ala- ja Ylihärmä sekä Kortesjärvi kuuluvat myös Keskipohjan toimialueeseen.



KUVA 7. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimialue (Mhy Keskipohja)

3.5 Organisaatiomuutoksen suunnittelu alkaa

Vuonna 2017 metsänhoitoyhdistys Keskipohjan valtuusto näytti yhdistyksen hallitukselle ja toimihenkilöille suuntaa, mihin toimintaa oli lähdettävä kehittämään vuoden 2015 fuusioitumisten jälkeen. Mallia lähdettiin ottamaan Keskipohjaa suuremmista ja edistyneemmistä metsänhoitoyhdistyksistä, missä eri toimintoja ja työtehtäviä oli eriytetty toimihenkilöiden kesken. Suurin osa toimihenkilöistä tulisi vastaamaan jatkossa vain asiakaspalveluun liittyvistä tehtävistä, kun taas pienempi osa tulisi keskittymään asiakaspalvelun kautta tulleiden palvelutilausten toteuttamiseen. Metsänomistajalle muutos tulisi näkymään siten, että tilattua palvelua saattoi hoitaa useampi toimihenkilö yhden sijasta. Vanha

toimintamalli ei kuitenkaan olisi enää kannattanut kiristyvässä kilpailutilanteessa, vaan toimintoja oli muutettava kustannustehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Muutoksella turvattiin asiakaspalvelun tason pysymisen laadukkaana myös jatkossa. Työnkuvien selkeytymisen myötä kohentuisi toimihenkilöiden työnhyvinvointikin, kun kaikkien työtehtävien sijasta heidän tarvitsi keskittyä enää vain osaan niistä. (Metsänomistajat Keski-pohja 2017, 2.)

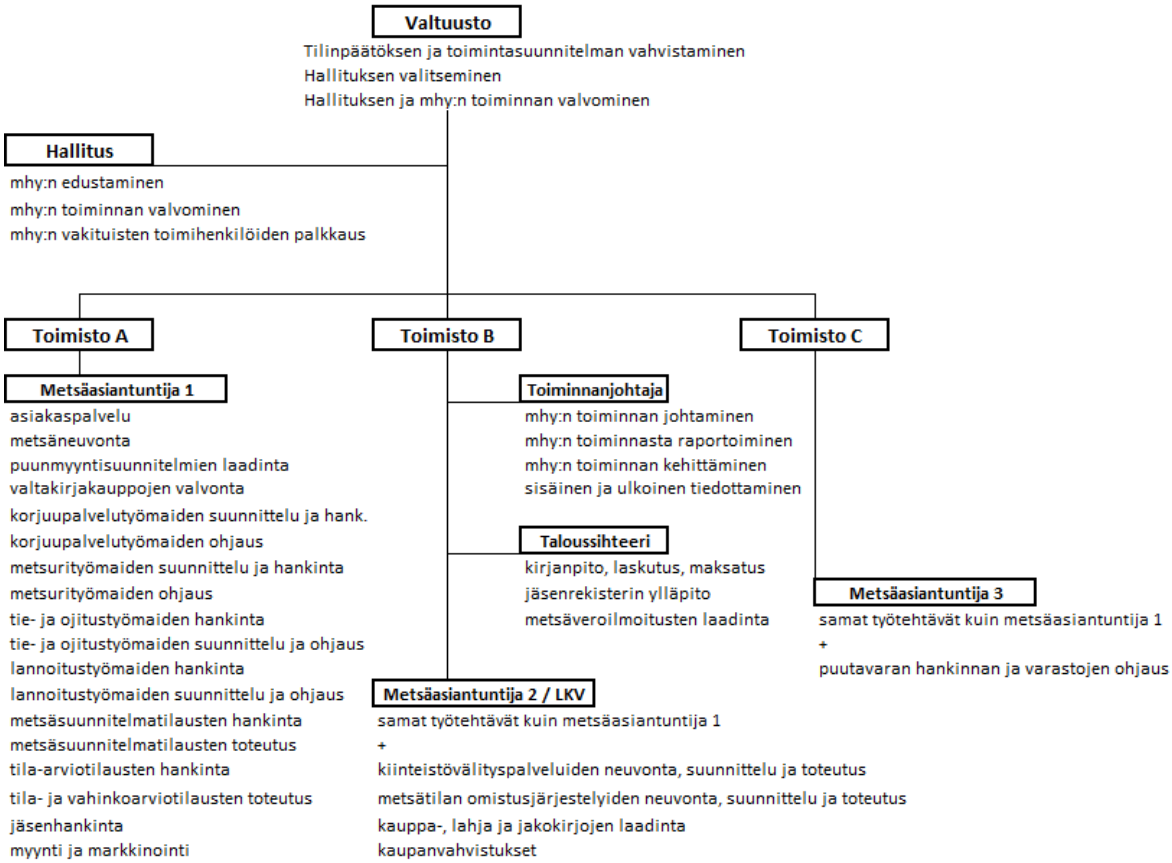
3.6 Kohti organisaatiomuutosta

Organisaatiomuutos on rakenteellinen ja toiminnallinen muutos. Muutos koskee yleensä useita työntekijöitä, heidän työtehtäviään ja asemiaan, mutta muutos voi koskea myös koko organisaatiota ja henkilöstöä. Muutosta voi olla vaikea ennustaa, koska muutokseen vaikuttavat monet tekijät, kuten taloudellisen kilpailutilanteen kiristyminen. (Pahkin & Vesanto 2013a, 4.) Organisaatiomuutos voi tarkoittaa esimerkiksi kahden yrityksen fuusioitumista tai jonkin toimen ulkoistamista. Työpaikan sijainti voi vaihtua, kun osa toimista ulkoistetaan tai vastaavasti jotain palvelukokonaisuutta laajennetaan entisestään. Muutokset koskevat usein organisaation rakenteita, joista seuraa muutoksia niin henkilöstö- kuin tuotantomääriin. (Pahkin & Vesanto 2013a, 4.)

Organisaation muutosprosessi koostuu useista vaihteista, ja prosessi käynnistyy usein siitä, kun tieto organisaatiomuutoksesta saatetaan työyhteisössä julkisuuteen. Muutosta on kuitenkin valmisteltu johtotasolla jo jonkin aikaa ennen tätä, mutta sitä ei vielä ole kuitenkaan tuotu virallisesti julki. Organisaatiomuutoksella pyritään turvaamaan työpaikan ja -yhteisön elinkelpoisuus tulevaisuudessa. Muutettavat asiat voivat olla hyvinkin merkittäviä, kun ne kohdistuvat esimerkiksi kustannus- ja henkilöstörakenteen tervehdyttämiseen sekä muihin säästötoimenpiteisiin. Vaikka muutoksilla pyritään parempaan tulevaisuuteen, voivat ne työyhteisön yksilön näkökulmasta aiheuttaa epävarmuutta sekä kyseenalaistamista, mutta lopulta kuitenkin vanhasta luopumista ja uuden oppimista. Muutoksella on aina niin taloudellisia kuin inhimillisiä vaikutuksia. (Pahkin & Vesanto 2013a, 4.)

3.7 Vanha toimintamalli

Vanhassa toimintamallissa metsäasiantuntijat tekivät enemmän tai vähemmän säännöllisen epäsäännöllisesti useita metsätalouden harjoittamiseen liittyviä neuvonta- ja koulutustehtäviä yrittäen samalla suunnitella ja ohjata käynnissä olevia toimenpiteitä (kaavio 1). Vanha toimintamalli tarjosi metsätoimihenkilölle hyvin monipuolisen toimenkuvan, jota ei kuitenkaan voinut suunnitella kovin pitkäjänteisesti, koska työtehtävät saattoivat vaihtua työpäivän aikana useaan kertaan sitä mukaan, kun metsänomistaja tai metsuri käveli toimiston ovesta sisään. Tarvetta oli siis lähteä kehittämään toimintaa järjestellisempään suuntaan tehottoman työskentelyn vähentämiseksi.



KAAVIO 1. Yleispiirteinen esimerkki vanhasta toimintamallista

3.8 Organisaatio muutoksessa

Haasteet alkavat usein silloin, kun tieto organisaatiomuutoksesta tulee julkiseksi. Muutoksesta aiheutuu lisätyötä organisaation ylimmästä tasosta aina alimmalle tasolle saakka, sillä muutoksen läpivieminen ei ole vain johdon tehtävä vaan siihen osallistuu jokainen,

jota muutokset koskettavat. Muutosprosessin osavaiheet voivat olla enemmän tai vähemmän selkeitä ja siksi on tärkeää, että viestinnästä, osallistumismahdollisuuksista ja tukitoimista huolehditaan jokaisen osavaiheen aikana. (Pahkin & Vesanto 2013a, 6.)

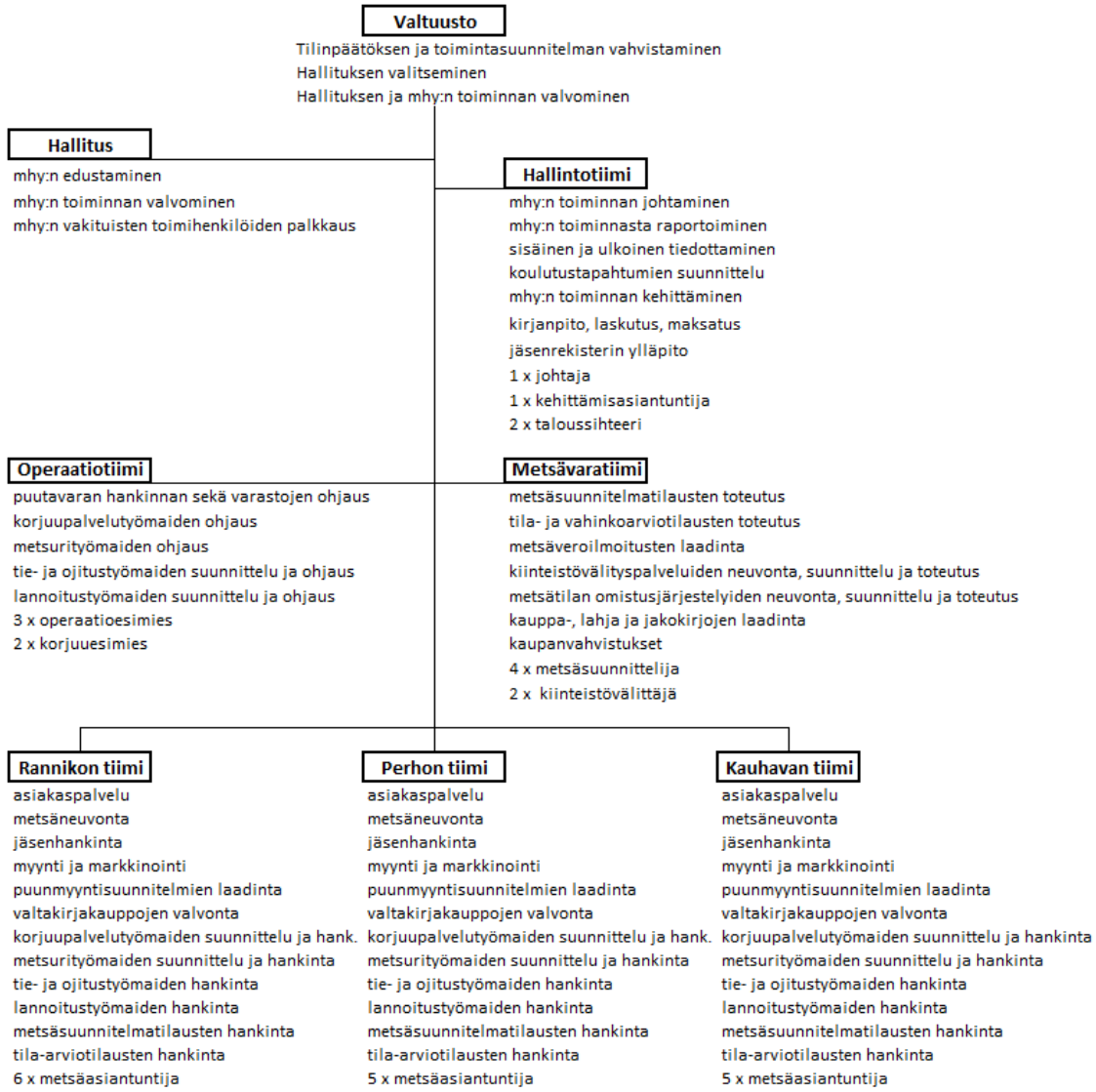
Muutoksen kohtaaminen voi olla ihmiselle haastavaa, koska muuttuvia tilanteita havainnoidaan aikaisempien kokemusten ja sosiaalisten käytäntöjen perusteella. Ihmistä ohjaa sisäinen vuoropuhelu eli alitajunta, johon voi olla tahdonalaisesti vaikea vaikuttaa. Myös saamamme kasvatus vaikuttaa siihen, kuinka tiedostamatta reagoimme muutoksiin. Muutokset saavat selityksensä vanhojen kokemusten kautta, ja mikäli muutos ei vastaa aikaisempaa tarinaa, mieli muuttaa muutosta vastaamaan aikaisempia kokemuksia ihmisen sitä huomaamatta. Jos ihminen itse kuitenkin tiedostaa sen, ettei muutosta voi tulkita vanhojen kokemusten kanssa, joutuu hän ottamaan huomioon muiden ihmisten kokemukset sekä ajatukset muutoksesta. Tämä voi johtaa siihen, että hänen sosiaalinen asemansa suhteessa muihin tulee muuttumaan muutoksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 111–112.)

Muutos herättää tunteita, joita säätelevät ihmisen aikaisemmat elämänkokemukset ja nykyinen elämäntilanne. Tunnereaktio muutokseen voi olla narsistisen raivokas, joka ilmenee esimerkiksi raivokkaana huutamisena, itkemisenä tai uhoamisena. Toisessa ääripäässä muutokseen reagointi voi olla hiljaista tunnekuohun torjumista, mikä lopulta voi alitajuntaisesti toimiessaan johtaa loppuun palamiseen tai jopa masennukseen. Spontaanimpi reagointi on jo eräänlaista tunteiden käsittelyä, kun taas hiljaisempi vaihtoehto siirtää tunteiden käsittelyn myöhemmälle. Tunteita on kuitenkin työstettävä tavalla tai toisella jossain välissä. (Juuti & Virtanen 2009, 119.) Muutos luo myös epävarmuuden tunnetta työntekijöille ja vaikuttaa näin terveyteen ja hyvinvointiin. Muutoksen vaikutus voi tuntua vielä usean vuoden jälkeenkin esimerkiksi työtyytyväisyyden laskemisena tai unen laadun heikkenemisenä. Uudet työvaatimukset ja toimenkuvat voivat aiheuttaa stressiä työntekijässä, mikä puolestaan voi pitkävaikutteisena aiheuttaa uupumusta. Riittämättömällä sosiaalisella tuella on myös kielteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. (Pahkin & Vesanto 2013b, 5.)

Jatkuvien muutosten myllerryksissä tuloskeskeisyys ja toiminnan tehostaminen syrjäyttävät helposti tunteiden merkityksen, mistä syntyvä ristiriitaisuus ajaa ihmiset helposti loppuun palamiseen. Muuttuvassa organisaatiossa tulisi antaa tilaa muutoksesta syntyville ajatuksille ja kokemuksille sekä yhteiselle pohdinnalle, sillä viisaus lähtee tunteiden ja järjen yhteistyöstä. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

3.9 Uusi toimintamalli

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja siirtyi organisaatiomuutoksen tuloksena uuteen myyjä-toteuttaja-toimintamalliin, minkä se otti heti käyttöönsä vuoden 2018 alussa. Yhdistyksessä perustettiin kuusi eri tiimiä (kaavio 2), joista kolme oli myyjätiimejä. Myyjätiimien lisäksi perustettiin myös hallintotiimi, operaatiotiimi ja metsävaratiimi. Jokaiselle tiimille määritettiin omat työtehtävät, joita toimihenkilöiden oli määrä noudattaa metsänhoitoyhdistyksen tehtävän ja tarkoituksen toteutumiseksi.



KAAVIO 2. Organisaatiomuutoksen tuloksena syntynyt uusi toimintamalli

3.9.1 Myyjätiimit

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimialue jakautuu alueellisesti kolmeen myyjätiimin: Rannikon tiimiin, Perhon tiimiin ja Kauhavan tiimiin (kuva 8). Rannikon tiimin kuuluu kuusi metsäasiantuntijaa ja Perhon sekä Kauhavan tiimeihin kumpaankin viisi asiantuntijaa. Jokaiselle metsäasiantuntijalle on osoitettu oma vastuualueensa eli paikkakunta, jossa hän vastaa yhdistyksen tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista, työmaiden hankinnasta sekä jäsenhankinnasta ja asiakaspalvelusta. (Metsänomistajat Keskipohja 2019, 27.)

KUVA 8. Rannikon (keltainen), Perhon (harmaa) ja Kauhavan (sininen) tiimien aluejaot (Metsänomistajat Keskipohja n.d.)

Organisaatiomuutoksen myötä myyjiltä jäivät pois monet ohjausta ja toteuttamista vaativat työtehtävät, kuten korjuupalvelu- ja metsurityömaiden ohjaus sekä metsäsuunnitelma- ja tila-arviotilausten toteuttaminen. Uudessa toimintamallissa myyjien on nyt tarkoitus

hankkia ja suunnitella valmiiksi edellä mainittuja työmaita, joita operaatiotiimi voi myöhemmin ohjata. Metsäsuunnitelma- ja tila-arviotilausten hankinnalla myyjien tulee puolestaan työllistää metsävaratiimi, joka pääasiassa vastaa kyseisten tilausten toteuttamisesta. Edellä lueteltujen työtehtävien jäädessä pois myyjillä on nyt enemmän aikaa käytettävissä varsinaiseen myyntityöhön sekä myös paikalliseen edunvalvontaan, johon voidaan lukea esimerkiksi puunkorjuun valvontapalvelun (kuva 9).

KUVA 9. Puunkorjuun valvonnassa huolehditaan, ettei puuta korjata huolimattomasti (Aleksi Saukko 2017)

3.9.2 Operaatiotiimi

Operaatiotiimi vastaa metsänhoito- ja puunkorjuutyömaiden ohjauksesta ja osittaisesta suunnittelusta. Tiimiin kuuluu viisi toimihenkilöä, joista kaksi toimii korjuuesimiehinä puunhankinnan ohjauksessa ja kolme puolestaan operaatioesimiehinä metsänhoito- ja metsänparannustöiden parissa. Kukin operaatiomies vastaa oman alueensa eli myyjätiiminsä työmaiden ohjauksesta. (Metsänomistajat Keskipohja 2019, 26.)

Operaatiotiimille tulee myyjätiimien suunnittelemia korjuupalvelu- ja metsurityömaita ohjattavaksi. Tämän lisäksi ohjattavaksi tulee myyjien hankkimia tie-, ojitus- ja lannoitustyömaita, joiden suunnittelu jää puolestaan operaatiotiimille (kuva 10). Korjuuesimiehet puolestaan ohjaavat myyjiä hankkimaan oikeanlaista puutavaraa toimitussopimuksia varten. Samalla heidän hallinnassaan ovat puutavaravarastojen ohjaus toimitussopimusten mukaisille tehtaille.

KUVA 10. Ojitustyömaat vaativat huolellista suunnittelua ja ohjausta, mitkä on syytä jättää vain ammattitaitoisten toimihenkilöiden vastuulle (Aleksi Saukko 2015)

3.9.3 Metsävaratiimi

Metsävaratiimiin kuuluu kuusi toimihenkilöä, joista kaksi on kiinteistövälittäjiä ja neljä metsäsuunnittelijaa. Metsäsuunnittelijat vastaavat pääasiassa metsäsuunnitelma- ja tila-arviotilausten toteuttamisesta sekä vähissä määrin myös metsävahinkoarvioiden (kuva 11) ja metsäveroilmoitusten laadinnasta. Kiinteistövälittäjät puolestaan suunnittelevat ja toteuttavat kiinteistövälitystoimeksiantoja sekä muita omistusjärjestelyihin liittyviä palveluita ja asiakirjojen laadintoja. (Metsänomistajat Keskipohja 2019, 26.)

KUVA 11. Metsäpalojen vahinkoarviot työllistivät kesällä 2018 (Aleksi Saukko 2018)

Metsävaratiimin metsäsuunnittelijat toteuttavat myyjätiimiltä tulleita suunnittelu- ja arviotilauksia eivätkä he vastaa näiden palveluiden myymisestä tai markkinoinnista. Kiinteistövälittäjien työtehtävät puolestaan sisältävät myös asiakaspalvelua ja myyntityötä (Kasso 2014, 175). Myyjät voivat kuitenkin välittää tietoa myös kiinteistövälittäjille, jos arviotilaukseen liittyy esimerkiksi kiinteistövälitys- tai sukupolvenvaihdostarvetta. On myös mahdollista, että osa tilauksista tulee suoraan asiakkailta metsävaratiimille toteutettavaksi, koska metsävaratiimin yhteistiedot ovat nähtävissä yhdistyksen verkkosivuilla. Valmiit tila-arviot useimmiten luovutetaan suoraan asiakkaille metsäsuunnittelijoiden toimesta, mutta valmiit metsäsuunnitelmat puolestaan palautetaan myyjille, jotka luovuttavat ne myöhemmin asiakkaille.

3.9.4 Hallintotiimi

Hallintotiimiin kuuluu neljä toimihenkilöä, joista yksi on johtaja, yksi kehittämisasiantuntija ja kaksi puolestaan ovat taloussihteereitä. Hallintotiimi vastaa koko metsänhoitoyhdistyksen johtamisesta ja toiminnan raportoimisesta hallitukselle. Näiden lisäksi tiimi vastaa esimerkiksi myös sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta sekä koulutustapahtumien suunnittelusta, laskutuksista ja jäsenrekisterin ylläpidosta. (Metsänomistajat Keskipohja 2019, 26.)

Taloussihteerit vastaavat toteutettujen työmaiden laskujen lähettämisestä asiakkaille ja yhdistyksen rahaliikenteen kirjanpidosta muutenkin. Sihteerit tarkastavat myös kaikkien toimihenkilöiden työaika- ja -matkakirjaukset palkanmaksua varten. Kehittämisasiantuntija puolestaan suunnittelee esimerkiksi koulutustilaisuuksia metsänomistajille eri yhteystyökumppaneiden kanssa ja voi vastata myös koko yhdistyksen toimintaa koskevien kehityshankkeiden läpiviennistä. Johtaja puolestaan seuraa ja osallistuu tarvittaessa tiimien tiimipalavereihin ja vastaa toimihenkilöiden kehityskeskusteluista. Johtajalla on myös valtuudet sopia määräaikaisia työsopimuksia esimerkiksi harjoittelijoiden kanssa. Johtaja ja kehittämisasiantuntija vastaavat myös yhdistyksen tiedotuslehden sisällön tuottamisesta sekä tiedottamisesta niin metsänhoitoyhdistyksen sisällä kuin myös sen ulkopuolella.

3.9.5 Valtuusto ja hallitus

Valtuuston ja hallituksen kokoonpanoa tai päätehtäviä organisaatiomuutos ei koskenut. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toimintaa ohjaa edelleen sen korkein päättävä elin eli valtuusto. Valtuusto koostuu 30 valtuutetusta sekä kolmesta varavaltuutetusta, jotka ovat kaikki metsänhoitoyhdistyksen jäseniä. Valtuusto valittiin postivaalilla marraskuussa 2016 ja sen toimikausi kestää vuoden 2017 tammikuusta vuoden 2020 joulukuun loppuun. (Mhy Keskipohja n.d. a)

Valtuuston sääntömääräisiä tehtäviä ovat esimerkiksi tilinpäätöksen ja toimintasuunnitelman vahvistaminen, hallituksen vastuuvapauden myöntäminen sekä hallitusjäsenien valitseminen ja erottaminen. Näiden lisäksi valtuusto vastaa hallituksen ja metsänhoitoyhdistyksen sisäisen toiminnan valvomisesta, kalenterivuosittaisen jäsenmaksun määrittämisestä, metsänhoitoyhdistysten purku- ja yhdistymisasioiden päättämisestä ja metsänhoitoyhdistyksen sääntöjen ja sääntömuutosten hyväksymisestä. (Suominen 2016, 40.)

Valtuusto on valinnut metsänhoitoyhdistykselle seitsemän hengen hallituksen, joka koostuu puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta sekä viidestä jäsenestä. (Mhy Keskipohja n.d. b). Hallituksen sääntömääräisiä tehtäviä ovat esimerkiksi yhdistyksen edustaminen, johdon sekä yhdistyksen toiminnan valvominen, liikkeenjohdollisista tehtävistä huolehtiminen, työnantajaroolissa toimiminen vakituisten työntekijöiden osalta, toimihenkilöiden tehtäväjaon ja toimivaltuuksien vahvistaminen, sisäisten toimintatarpeiden ja toimintaohjeiden vahvistaminen sekä valtuustolle menevien asioiden valmistelu. (Suominen 2016, 41.)

3.10 Metsänhoitoyhdistys Keskipohja nykyään

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja palvelee toimialueensa metsänomistajia, jäseniä sekä muita asiakkaita kahdeksasta toimipisteestä käsin (kuva 12) ja kaikkiaan 31 toimihenkilön voimin. Toimipisteet sijaitsevat Kokkolassa, Kannuksessa, Toholammilla, Vetelissä, Perhossa, Evijärvellä, Vimpelissä ja Kauhavalla. (Metsänomistajat Keskipohja 2019, 27.) Huhtikuussa 2019 voimassa olevia jäsenyyksiä oli noin 6500, joiden omistuksessa olevan metsäpinta-alan kokonaismääräksi muodostuu noin 240 000 hehtaaria. Näin ollen jäsenet omistavat metsää keskimäärin noin 37 hehtaaria yhdistyksen toimialueella. Metsänhoitoyhdistyksiä on tällä hetkellä Suomessa yhteensä 65 kappaletta (Metsänomistajat n.d. c).

KUVA 12. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan nykyiset toimipisteet merkittynä sinisillä lipuilla (Paikkatietoikkuna)

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja tarjoaa asiakkailleen niin puukaupallisia, metsänhoidollisia kuin myös metsän omistamiseen liittyviä palveluita. Yhdistyksen kautta onnistuvat puunmyyntisuunnitelmien laadinnat, puukaupat valtakirjalla, puunkorjuun valvonta sekä puunkorjuu yhdistyksen omaa korjuupalvelua käyttäen. Metsänhoitoon liittyen saatavilla on metsänviljely-, taimikonhoito-, metsälannoitus- ja luonnonhoitopalveluita sekä metsäteiden ja ojien kunnostuspalveluita. Metsänomistamiseen puolestaan löytyy metsäsuunnittelu-, arvio-, kiinteistövälitys- ja sukupolvenvaihdospalveluita. (Mhy Keskipohja n.d. c.; Metsänomistajat Keskipohja 2018, 10.)

Edellisten palveluiden lisäksi Keskipohja tarjoaa koulutusta ja neuvontaa jäsenmetsänomistajilleen sekä myös paikallista puukaupan edunvalvontaa, missä kerätään toimialueen puunostajilta puun hinta- ja katkontatietoja. Katkontatietoja voi puolestaan hyödyntää kilpailuttaessa puukauppoja metsänhoitoyhdistyksen kautta. Lisäksi yhdistyksen jäseneksi liittyvän metsänomistajan metsät liitetään alueelliseen PEFC-metsäsertifioinnin piiriin. Jäsenyys oikeuttaa saamaan myös maksutonta neuvontaan metsällisiin asioihin liittyen sekä tarjoaa samalla metsäpalveluita edullisempaan jäsenhintaan metsänomistajalle. (Mhy Keskipohja n.d. d).

3.11 Organisaatiomuutoksen jälkeen

Muutos itsessään ei pääty siihen, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön, vaan uuteen toimintamalliin opettelu vaatii aikaa, sillä päivittäinen työarki voi muuttua aikaisempaan verrattuna (Pahkin & Vesanto 2013, 4). Muutosta on voinut edeltää paljon päätöksiä, uudelleen jaettuja työtehtäviä sekä mahdollisesti myös henkilöstövaihdoksia. Kaikki ei todennäköisesti tapahdu kuin itsestään, vaan uudet toimintamallit vaativat aktiivista työn seurantaa sekä arviointia. Jotkin päätökset voivat osoittautua yllättäen tuloksettomaksi ja joitain asioita ei osattu edes ottaa huomioon ennen muutokseen ryhtymistä. Työ jatkuu kuitenkin koko organisaation muutoksen ajan, joten on tärkeää päästä mahdollisimman nopeasti kiinni uusiin työrutiineihin sekä tulevaisuuden suunnitteluun. Muutos vaatii itse muutoksen hyväksymistä, uusien toimintatapojen tilalle tuomista sekä vanhojen tapojen poisoppimista. (Pahkin & Vesanto 2013a, 12).

Muutoksen jälkeen on hyvä pysähtyä jossain välissä arvioimaan läpikäytyjä muutoksia sekä niiden vaikutuksia. Mitä muutos tarkoitti organisaatiolle? Minkälaisia muutoksia tuli työtehtäviin? Mitä jäi pois ja mitä vastaavasti tuli tilalle? Entä ovatko uudet toimintamallit sopivia vai onko tarve hioa niitä edelleen hankkimalla esimerkiksi uutta osaamista työntekijöille? Muutoksen jälkeen esimiehen on oltava edelleen läsnä työyhteisössä, sillä työntekijöille on voinut jäädä vielä kysymysmerkkejä. (Pahkin & Vesanto 2013a, 12.)

Yksilö- tai ryhmäkeskusteluiden avulla voi laatia uusia tavoitteita vastaamaan uudistettuja työtehtäviä. Osaamisen päivittäminen on syytä ottaa myös puheeksi, jos muutos on aiheuttanut vaihdoksia ryhmäkokoonpanolle työntekijöiden siirryttyä työtehtävistä toisiin. Samalla on ensiarvoisen tärkeää läpikäydä muutoskokemuksia ryhmän tai yksilön kesken eli miten muutos on yleisesti koettu ja kuinka se on vaikuttanut työmotivaatioon ja jaksamiseen. Organisaatiomuutos ei aiheuta negatiivia terveysvaikutuksia vain irtisanotuille henkilöille, vaan organisaation jääneiden työntekijöiden työmäärä tai toimenkuva on voinut muuttua merkittävästi muutoksen myötä. Organisaatioon jääneiden työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, koska se tukee tuloksellista toimintaa, ylläpitää työmotivaatiota sekä työhön sitoutumista ja valmistaa myös kohtaamaan uusia muutoksia jatkossakin. (Pahkin & Vesanto 2013a, 12.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Teemallinen täsmäryhmähaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemaryhmähaastattelun, tarkemmin määriteltynä vielä täsmäryhmähaastattelun. Haastattelun yleisenä etuna on, että haastateltava voi omalla subjektiivisella näkemyksellään luoda merkityksiä ja toimia aktiivisena osapuolena ilmiön tutkimisessa. Haastattelun avulla voidaan myös syventää jo olemassa olevaa tietoa tai pyytää tarkempia perusteluja väittämille sekä esittää vielä tarkentavia lisäkysymyksiä. Muita haastattelun etuina voidaan pitää osallistujien parempaa motivoitumista lomaketutkimukseen verrattuna. Haastatteluaiheita voidaan tarvittaessa järjestää uudelleen haastattelun aikana ja haastateltavilla on paremmin mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä sekä täsmentää vastauksia. Ryhmähaastattelussa tavoitetaan useampi henkilö kerrallaan ja edustavuus on sitä myöten parempi, kun kieltäytymisprosentti on alhainen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36.)

Ryhmähaastatteluihin voivat tuottaa haasteita ryhmädynamiikan tai valtahierarkian aiheuttamat yhden tai muutaman henkilön dominointi keskusteluissa. Tätä ongelmaa voidaan torjua kohdistamalla kysymyksiä suoraan yksittäisille osallistujille, jotka pääsevät vähemmän ääneen. Jos ryhmähaastattelu nauhoitetaan, on äänitallentimen toimivuus sekä sen sijainti tarkistettava ennen haastattelun alkamista. Videotallennuksella voidaan varmistaa myös henkilöiden tunnistaminen paremmin, jos haastattelijan on vaikea tunnistaa puhujia pelkän äänen perusteella jälkikäteen. Haittaa on myös siitä, etteivät kaikki haastatteluun kutsutut saavu paikalle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.) Muita haasteita aiheuttavat myös epärelevantin haastatteluaineiston määrän kertyminen sekä vapaamuotoisen aineiston analysointi, mitkä edellyttävät haastattelijalta hyvää valmistautumista sekä taitoa johtaa keskustelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36).

Teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fisken ja Kendallin vuonna 1956 julkaisemaan The Focused Interview -kirjaan eli kohdennettuun haastatteluun. Kohdennetun haastattelun oletuksena on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, jonka ominaispiirteisiin haastattelija on perehtynyt ennen haastattelua. Perehtymisen perusteella haastattelija tekee olettamukset tilanteen seurauksista siinä mukana olleille haastateltaville ja laatii

haastattelurungon. Lopuksi haastattelu suunnataan haastateltavien subjektiivisiin eli henkilökohtaisiin kokemuksiin tilanteista, joita haastattelija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Täsmäryhmähaastattelussa ryhmä muodostu muutamasta, tyypillisesti 6–8 osallistujasta. Haastatteluun osallistujat ovat tärkeitä henkilöitä, esimerkiksi asiantuntijoita, jotka voivat vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön omilla teoillaan tai mielipiteillään. Ryhmälle on määritetty selkeä tavoite, jonka myös ryhmän jäsenet tietävät, minkä esille tuonnista puolestaan vastaa ryhmän puheenjohtaja eli haastattelija. Puheenjohtajan olisi hyvä olla ryhmän organisaation ulkopuolelta, jotta keskustelu pysyisi mahdollisimman avoimena. Puheenjohtajan tehtävänä on myös ylläpitää keskustelua ja varmistaa keskustelun pysyminen valitussa teemassa. Ryhmän hiljaisimmille osallistujille on muistettava antaa myös puheenvuoro. Keskustelun kulkuun puheenjohtaja ei kuitenkaan liikaa saa vaikuttaa ja haastattelu pyritään pitämään rentona, noin 45–60 minuutin kestoisena istuntona, joka voidaan ääni- tai videonauhoittaa tarvittaessa. Täsmäryhmähaastattelu soveltuu esimerkiksi uusien ideoiden tai palveluiden kehittämiseen, kuluttajien tarpeiden selvittämiseen sekä ryhmän yhteisen kannan selvittämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61–62.)

4.2 Ryhmähaastatteluiden haastattelurunko

Haastattelurungosta laadittiin kaksi versiota siten, että kaikilla myyjätiimeillä oli samanlainen runko (liite 1) ja metsävaratiimillä oli puolestaan omansa (liite 2). Myyjätiimien haastattelurunko koostui kahdesta osiosta; yleisesti organisaatiomuutokseen liittyvistä kysymyksistä sekä tiimien väliseen toimintaan liittyvistä kysymyksistä. Metsävaratiimin haastattelurungossa oli lisäksi vielä kolmas osio, missä kysymykset keskittyivät metsävaratiimin sisäiseen toimintaan. Organisaatiomuutokseen liittyvät kysymykset olivat samat jokaiselle tiimille, mutta tiimien väliseen toimintaan liittyvät kysymykset puolestaan vaihtelivat myyjätiimien ja metsävaratiimin välillä.

Haastattelurungon ensimmäisen osion eli koko organisaatiomuutokseen liittyvät kysymykset olivat laajoja, joiden avulla haastattelua viriteltiin käyntiin. Kysymykset olivat helppoja liittyen yleisesti työelämän menoon sekä arkipäiväisiin ongelmiin, joita haastateltavien oli mahdollista käsitellä heitä kiinnostavasta näkökulmasta kysymysten laaja-

alaisuudesta johtuen. (Hirsjärvi & Hurme 200, 107.) Kysymysten avulla selvitettiin yleisiä tunnelmia organisaatiomuutoksen jälkeen, onnistuneita ja vähemmän onnistuneita asioita muutoksesta johtuen sekä muutoksen mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Lopuksi vielä virkistettiin muistia vanhasta toimintamallista ennen organisaatiomuutosta.

Myyjätiimien haastattelurungon toinen osio keskittyi metsävaratiimin ja myyjätiimien väliseen toimintaan. Osio alkoi myös laajoilla kysymyksillä metsävaratiimin toiminnan onnistumisista sekä kehitettävistä osa-alueista. Näiden jälkeen vuorossa oli kohdennettuja sekä suoria kysymyksiä. Uudessa toimintamallissa metsävaratiimin metsäsuunnittelijoiden tulee palauttaa valmis metsäsuunnitelmakansio myyjälle, joka luovuttaa sen myöhemmin asiakkaalle. Kolmannessa kysymyksessä selvitetään keinoja helpottaa tai tehostaa kansion palautusta siten, että sillä olisi myös vaikutusta kansion luovutustilanteeseen. Organisaatiomuutoksen jälkeen osa myyjistä on edelleen tehnyt tila-arvioita, vaikka ne ovat metsävaratiimin työtehtäviä nykyisessä toimintamallissa. Neljännessä kysymyksessä selvitään mahdollisia syitä myyjien tekemille arvioille. Myyjät toimivat usein viimeisenä linkkinä metsävaratiimin ja asiakkaan välillä eli viidennessä kysymyksessä selvitetään myyjien kuulemaa asiakaspalautetta metsävaratiimin palveluiden laadusta. Kuudennessa kysymyksessä selvitetään, että ovatko metsäsuunnitelma- ja tila-arviotilausten toteutusajat edelleen pitkiä organisaatiomuutoksen jälkeen. Seitsemännessä kysymyksessä selvitetään, onko metsävaratiimin tilauskannan esittämistä kehitettävä nykyisestä sekä pitääkö metsävaratiimin osallistua myyjätiimipalavereihin. Tällä hetkellä tarkempi tilauskanta on vain metsävaratiimillä itsellään tiedossa, ja tiimi ei ole juurikaan osallistunut myyjätiimipalavereihin koko ensimmäisen toimintavuoden aikana, vaikka esimerkiksi operaatiotiimi on osallistunut niistä jokaiseen. Osio päättyy laajempaan kysymykseen, jossa selvitetään myyjätiimien näkemyksiä asioista, joihin metsävaratiimin kannattaa panostaa lähitulevaisuutta ajatellen.

Metsävaratiimin haastattelurungon toinen osio keskittyi puolestaan metsävaratiimin omaan toimintaan, ja osio alkoi muiden haastatteluiden tavoin laajoilla kysymyksillä metsävaratiimin onnistumisista sekä kehitettävistä osa-aleista. Nykyisessä myyjä-toteuttaja-toimintamallissa myyjät vastaavat suuremmilta osin asiakaspalvelusta, yhteydenpidosta ja palveluiden myynnistä. Metsävaratiimi on taas toteuttaja, joka keskittyy enimmäkseen työtilausten toteuttamiseen eli kolmannessa kysymyksessä selvitetään, saako metsävaratiimi toteuttajan roolissa työskennellä rauhassa. Neljännessä kysymyksessä puolestaan selvitetään metsävaratiimin näkemystä laadun varmistamisen nykytasosta, kun työ on

enimmäkseen arvioluonteista ilman välitöntä palautteensaamisen mahdollisuutta arvioiden tarkkuudesta. Metsäsuunnittelijoiden on tarkoitus palauttaa valmis metsäsuunnitelmakansio myyjälle ja viidennessä kysymyksessä selvitetäänkin, palautuvatko kaikki valmiit kansiot myyjille ja kuinka palautus yleensä tapahtuu. Kuudennessa kysymyksessä selvitetään metsävaratiimin yhteydenpidon määrä asiakkaiden suuntaan tällä hetkellä, kun yhteydenpito on nyt enemmän myyjien vastuulla. Lopuksi myös metsävaratiimiltä selvitetään lähitulevaisuuden kannalta panostamisen arvoisia asioita omaan toimintaansa liittyen.

Metsävaratiimin haastattelun kolmas osio käsitteli puolestaan tiimien välistä toimintaa, mikä alkoi myös laajoilla kysymyksillä myyjätiimien onnistumisista sekä kehitettävistä osa-alueista. Kolmannessa kysymyksessä metsävaratiimiltä selvitään kaikki ne tarpeelliset tiedot, joita he tarvitsevat työtilauksen toteuttamiseksi niin, ettei heidän toteuttajan roolissa tarvitse enää erikseen lähteä selvittään tarkentavia lisätietoja tilauksen toteuttamiseksi. Viimeisessä kysymyksessä metsävaratiimiltä selvitetään, millä keinoin he pystyisivät omalla toiminnallaan helpottamaan myyjätiimien myyntityötä.

4.3 Ryhmähaastatteluiden toteutus

Ryhmähaastatteluita järjestettiin maaliskuussa 2019 kaikkiaan neljälle tiimille, joista kolme oli myyjätiimiä ja yksi metsävaratiimi. Kahdessa myyjätiimin haastattelussa tiimin kokoonpano koostui viidestä myyjästä sekä yhdestä operaatioesimiehestä, kun yhdessä myyjätiimihaastattelussa oli pelkästään viisi myyjää mukana. Vaikka operaatioesimiehet eivät varsinaisesti kuuluneet myyjätiimeihin, katsottiin heiltä kuitenkin löytyvän tärkeää kokemustietoa vanhasta toimintamallista sekä tietämystä myös myyjätiimien toiminnasta, mitä voisi hyödyntää haastattelututkimuksessa. Metsävaratiimin haastattelukokoonpano koostui puolestaan kolmesta metsäsuunnittelijasta ja kahdesta kiinteistövälittäjästä.

Ryhmähaastattelut järjestettiin neljänä eri päivänä aina jokaisen tiimin tiimipalaverin yhteydessä. Tiimipalaverit alkoivat tyypillisesti noin kello 9 aikaan aamusta ja ryhmähaastattelut pidettiin aina palaverin päätteeksi, pois lukien Kauhavan myyjätiimin haastattelu. Rannikon tiimin ja metsävaratiimin haastattelut pidettiin Kannuksen toimistolla, kun taas

Kauhavan tiimin haastattelu oli Kauhavan toimistolla ja Perhon tiimin haastattelu puolestaan Vetelin toimistolla. Lyhin haastattelu kesti 53,5 minuuttia ja pisin puolestaan 92 minuuttia, mutta kaikki haastattelut huomioiden keskimääräiseksi ryhmähaastattelun kestoksi muodostui lopulta 73,5 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin Zoom H2 -äänitallentimella.

4.4 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineistot ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistomuotoja, jotka äänitallenteen muodosta puretaan kirjalliseen muotoon litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkijan omasta päätöksestä sekä tutkimuksen asettamista tavoitteista aineistolle. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi noudattamalla referoivan litteroinnin ja peruslitteroinnin yhdistelmää. Referoivassa litteroinnista valitaan suuripiirteisesti purettavaksi esimerkiksi vain tärkeimpiä puheen tai keskustelun osia, jotka litteroija näkee tutkimuksen kannalta olennaisiksi. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti jättäen kuitenkin esimerkiksi täytesanoja tai yksittäisiä äännähdyksiä pois, mutta merkitykselliset tunneilmaisut, esimerkiksi liikuttuminen, litteroidaan myös. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2017.)

Tekemässäni litteroinnissa referoin puheenvuoroista ja keskusteluista vain tutkimuksen kannalta tärkeimpiä osia, jotka peruslitteroinnilla kirjoitin sanatarkasti puhtaaksi jättäen ylimääräisiä täytesanoja pois. Tunneilmaisuja en kuitenkaan litteroinut. Litteroinnissa ei käytetty haastateltavien oikeita nimiä, mutta haastateltaville luotiin oma koodisto sekä heidän litteroidut puheensa merkittiin numerojärjestykseen haastatteluaineiston luokittelun helpottamiseksi. Litterointien yhteydessä pidin kirjaa myös haastateltavien osallistumisesta esitettyihin kysymyksiin kysymys- ja osallistujakohtaisesti, jota pystyi myöhemmin hyödyntämään tutkimuksen laadun ja luotettavuuden tarkastelussa.

Litterointien jälkeen haastatteluaineistoa luokiteltiin, yhdisteltiin ja tulkittiin. Luokittelun avulla jäsennetään tutkittavaa ilmiötä, jotta aineiston eri osia voidaan verrata toisiinsa. Luokkien avulla voidaan myös kehittää teorioita sekä nimetä tärkeimpiä asioita ja keskeisimpiä piirteitä isommasta aineistosta. Luokat on kuitenkin pystyttävä perustelemaan, jotta ne olisivat sopusoinnussa koko haastatteluaineiston kanssa. Luokittelun jälkeen ai-

neistoa yhdistellään etsimällä yhteyksiä ja säännönmukaisuuksia eri luokkien väliltä, joiden avulla kertaalleen purettu aineisto alkaa rakentua tulkinnaksi. Tulkinnassa puolestaan tavoitellaan sitä, että aineiston lukija pystyy löytämään ja omaksumaan saman näkökulman kuin tutkijakin, vaikka lukija olisi eri mieltä tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147–151.)

Lopuksi haastatteluaineistoa analysoitiin tarkastelemalla toistuvuuksia sekä esiin nousseita teemoja. Jos haastatteluissa esiintyy riittävän usein ja selvästi toisistaan erottuva asioita tai ilmiöitä, voidaan niitä laskea ja esittää esimerkiksi prosenttiosuuksina piirakkadiagrammeissa tai taulukoissa. Teemoittelussa puolestaan tarkastellaan aineistossa esiin nousseita piirteitä ja teemoja, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemoiksi voi nousta haastattelun lähtöteemojen lisäksi myös odottamattomia ja mielenkiintoisia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 172–173.)

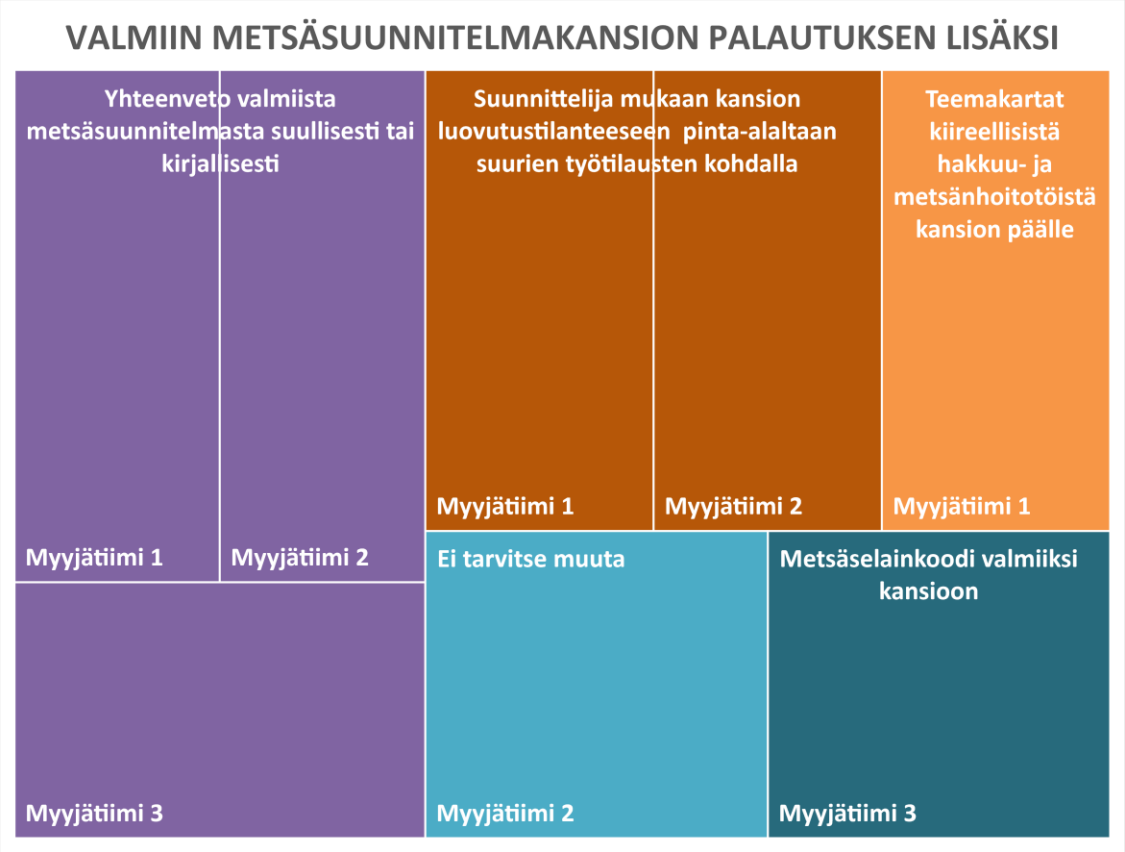
5 TULOKSET

5.1 Tuloksia myyjätiimien ryhmähaastatteluista

Seuraavissa alisteisissa alaotsikoissa käydään läpi myyjätiimien ryhmähaastatteluiden perusteella löytyneitä tärkeimpiä tuloksia metsävaratiimin toiminnan kehittämiseksi. Tulokset esitetään kysymyskohtaisesti niin, että ensimmäiseksi käydään läpi kohdennettujen tulokset, joiden jälkeen vuorossa ovat laajemmat kysymykset. Tulokset koskevat vain myyjätiimihaastatteluiden toista osiota, missä keskityttiin tiimien välisen toiminnan kehittämiseen. Ryhmähaastattelun ensimmäinen osio keskittyi yleisellä tasolla koko organisaatiomuutokseen toimien näin haastattelun avaajana, mistä johtuen kyseisen osion tuloksia ei käsitellä ollenkaan opinnäytetyön tuloksissa.

5.1.1 Valmiin metsäsuunnitelmakansion palautus

Myyjätiimien haastatteluiden perusteella löytyi viisi erilaista vaihtoehtoa (kaavio 3), mitä valmiin metsäsuunnitelmakansion palautuksen lisäksi metsävaratiimi voisi tehdä. Vaihtoehdoista vain yksi nousi esiin jokaisen myyjätiimin haastattelussa, mikä oli yhteenveto valmiista metsäsuunnitelmasta suullisesti tai kirjallisesti. Lisäksi kahdessa haastattelussa ehdotettiin sitä, että metsäsuunnittelija olisi myyjän mukana luovuttamassa kansiota asiakkaalle, jos metsäsuunnitelma oli pinta-alaltaan suuri. Suurella pinta-alalla viitattiin kahteen aiemmin toteutettuun metsäsuunnitelmatilaukseen, jotka olivat pinta-alaltaan 300 hehtaarin molemmin puolin. Loput kolme vaihtoehtoa olivat teemakartat kiireellisistä hakkuu- ja metsänhoitotöistä kansion päälle, valmis metsäselainkoodi kansioon mukaan, sekä se, ettei palautukseen tarvinnut keksiä enää mitään lisäksi.



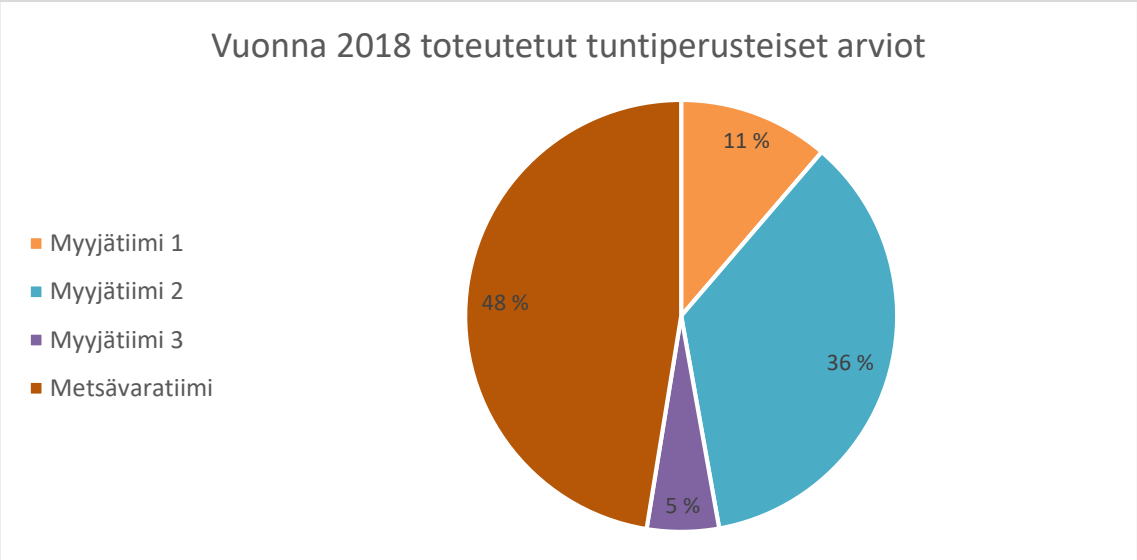
KAAVIO 3. Viisi eri vaihtoehtoa valmiin kansion palautuksen lisäksi

Teemakarttoja kehuttiin sillä, että niiden avulla herätetään niin myyjän kuin myös asiakkaan huomio, varsinkin jos metsäsuunnitelman perusteella kiireellisiä hakkuu- ja metsänhoitotöitä oli tiedossa paljon. Teemakartalla näkyvät kiireelliset työt löytyisivät toki myös valmiista metsäsuunnitelmasta, mutta niiden löytäminen ei edellyttäisi koko suunnitelman selaamista, vaan kiireellisimmät työt olisivat heti nähtävissä kansion päällä. Teemakartat toimisivat myös eräänlaisena myynnin työkaluna. Pelkkää valmista metsäsuunnitelmakansiota puollettiin sillä, että kaikki tarvittava tieto luovutustilannetta varten oli löydettävissä valmiista suunnitelmasta, joten siihen ei enää kaivattu kirjallista eikä varsinkaan suullista yhteenvetoa, jota ei välttämättä edes muistettaisi myöhemmin luovutustilanteessa. Metsälainkoodin mukaan liittämisessä tärkeää oli myös se, että tuore metsäsuunnitelma olisi siirretty jo valmiiksi palvelimeen ennen kansion palauttamista myyjälle.

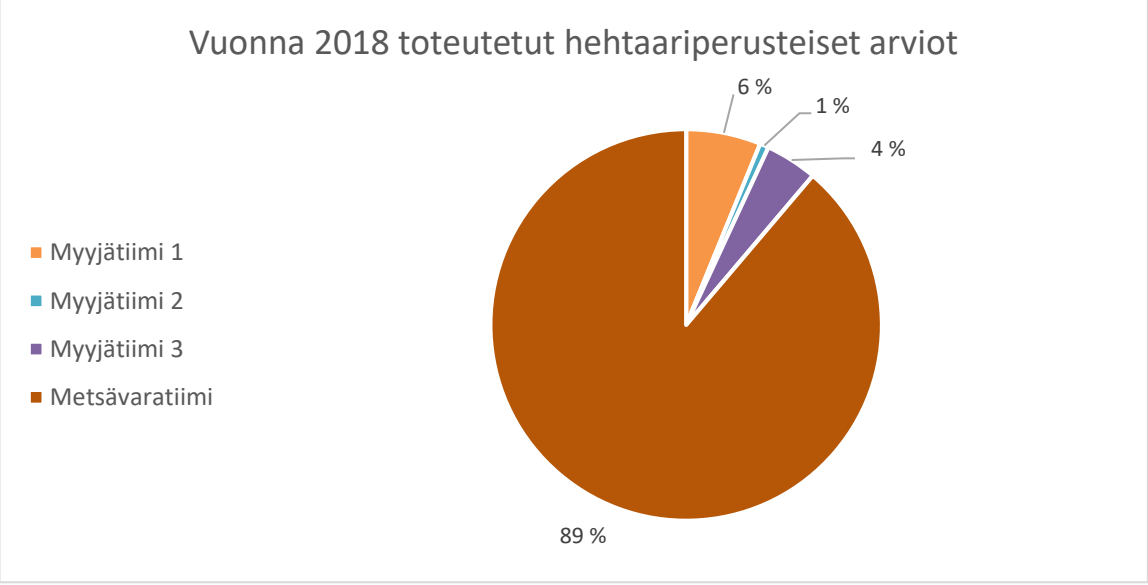
5.1.2 Myyjien tekemät tila-arviot

Tarkastellessa vuoden 2018 aikana tehtyjä tunti- ja hehtaariperusteisia tila-arvioita, niin tuntiperusteisia tehtiin yhteensä 195 työtunnin edestä (kaavio 4) ja hehtaariperusteisia

puolestaan 5371 hehtaaria (kaavio 5). Huolimatta siitä, että organisaatiomuutoksen jälkeen arviointityöt siirtyivät kokonaan metsävaratiimin vastuulle, niin 12 myyjää oli tehnyt edelleen arvioita vuoden 2018 aikana. Tuntiperusteisista arvioista hieman yli puolet oli myyjien tekemiä, mutta hehtaariperusteisissa arvioissa metsävaratiimin osuus oli kuitenkin selvästi suurempi 89 % osuudellaan. Vuoden 2019 maaliskuun loppuun mennessä hehtaariperusteisia arvioita ei kuitenkaan oltu enää tehty muiden kuin metsävaratiimin toimesta ja tuntiperusteisia oli tehty vain kahden myyjän toimesta metsävaratiimin lisäksi.

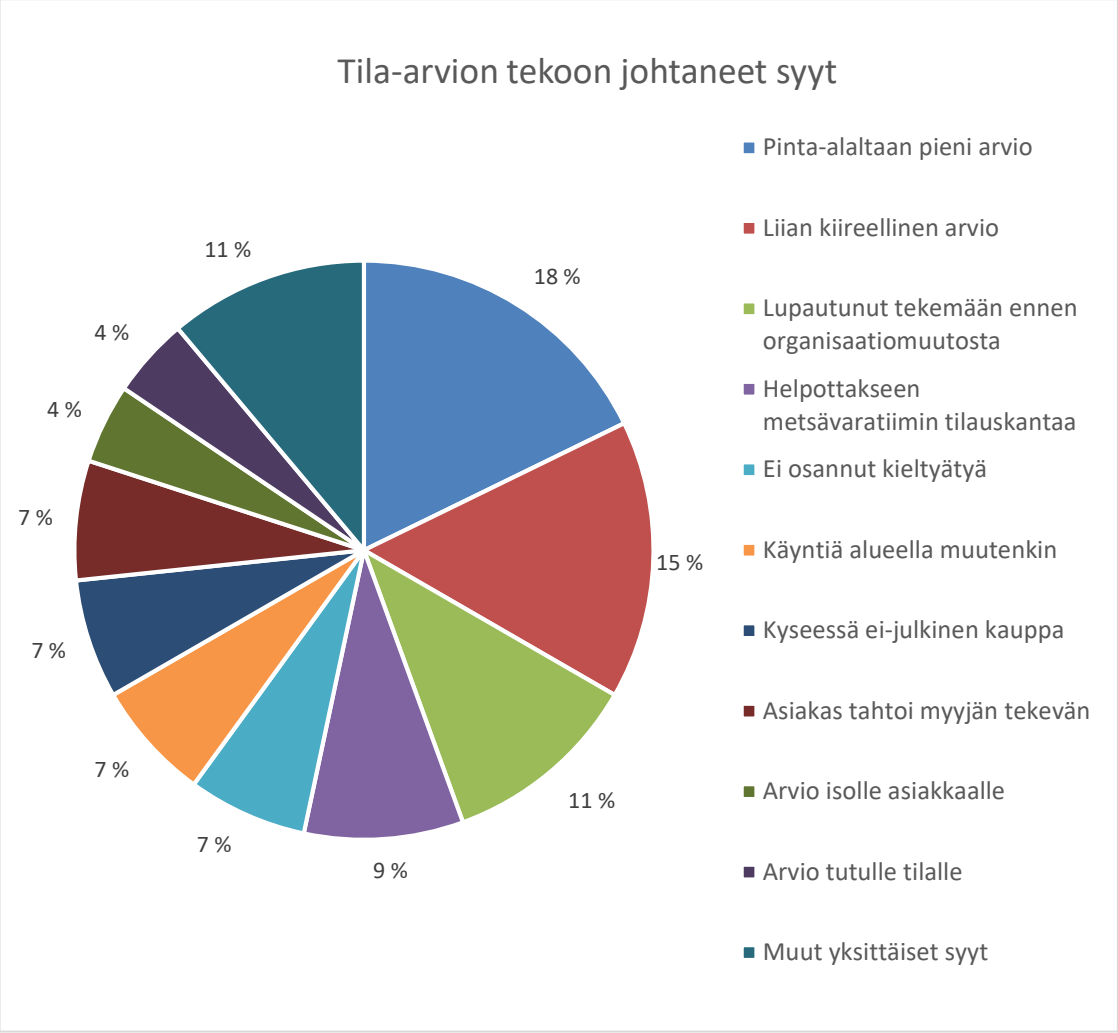


KAAVIO 4. Tuntiperusteisten tila-arvioiden jakautuminen tiimeittäin



KAAVIO 5. Hehtaariperusteisten tila-arvioiden jakautuminen tiimeittäin

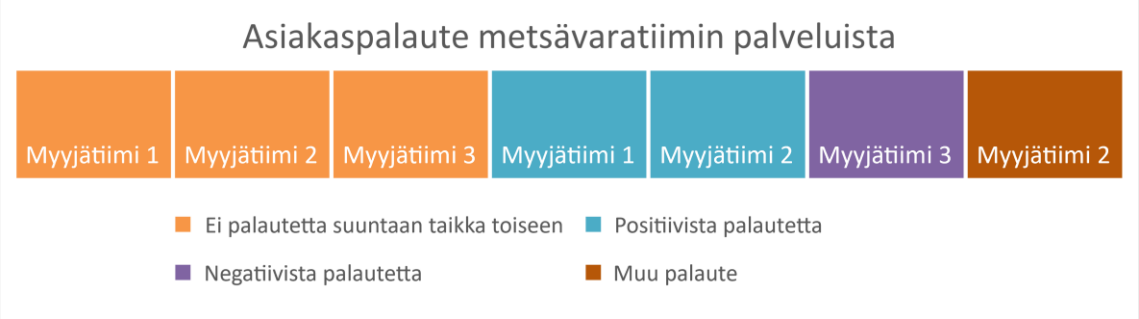
Myyjien kertomat syyt tila-arvioiden teoille jakautuivat 11 luokkaan toistuvuutensa perusteella (kaavio 6). Kaksi selvästi yleisintä syytä olivat pienialainen arvio ja liian kiireellinen arvio, mitkä usein esiintyivät saman lauseen yhteydessä. Yleistä oli myös se, että arvio oltiin lupauduttu tekemään ennen organisaatiomuutosta, sekä se, että metsävaratiimin työtaakkaa haluttiin helpottavan. Muita yksittäisiä syitä olivat muutosvaiheessa eläminen, voimassa ollut metsäpalvelusopimus, iältään vanha asiakas, helppo arvio ja se, että metsävaratiimin tekemänä arvio olisi ollut liian kallis. Myyjätiimien haastatteluiden perusteella löydettävissä oli yhteensä 39 syytä.



KAAVIO 6. Myyjien kertomat syyt luokiteltuna toistuvuutensa perusteella

5.1.3 Myyjille välittynyt asiakaspalaute metsävaratiimin palveluista

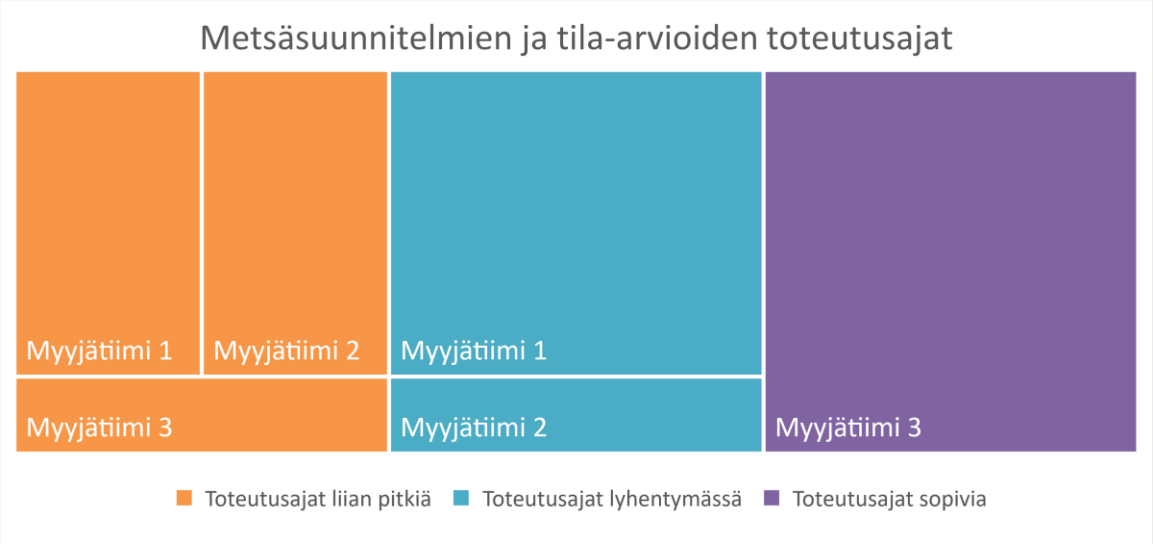
Myyjien kertomaa asiakaspalautetta (kaavio 7) oli luonteeltaan kahdenlaista; positiivista ja negatiivista, mutta näistä kahdesta positiivinen palaute oli kuitenkin yleisempää. Pieniä korjauksia valmiiseen metsäsuunnitelmaan oli hiukan tehty, mikä katsottiin tässä tapauksessa negatiiviseksi palautteeksi, vaikka korjaukset olivat vähäisiä. Myyjät pitivät positiivisena palautteena sitä, ettei mitään negatiivista palautetta ole kuulunut, ja että asiakas oli kertonut olleensa tyytyväinen metsävaratiimin yhteydenottoon jossain vaiheessa työtilauksen toteuttamista. Jokaisen myyjätiimin kohdalla yleisintä oli kuitenkin se, ettei toteutuneista töistä ole kuulunut minkäänlaista palautetta suuntaan tai toiseen. Lisäksi muuna palautteena kerrottiin, että aktiivisimmat asiakkaat olivat vertailleet metsävaratiimin tuoreita metsäsuunnitelmatietoja Metsään.fi -palvelusta saataviin metsävaratietoihin.



KAAVIO 7. Myyjätiimien kuulemien asiakaspalautteiden laatu

5.1.4 Metsäsuunnitelmien ja tila-arvioiden toteutusajat

Myyjätiimien haastatteluiden perusteella suunnitelmien ja arvioiden toteutusajat olivat yhdessä tiimissä selvästi paremmat kuin kahdessa muussa tiimissä (kaavio 8), joissa varsinkin metsäsuunnitelmien toteutusajat olivat osoittautuneet ongelmallisiksi. Toteutusaikojen nähtiin kuitenkin menevän parempaan suuntaan näiden kahden tiimin osalta. Asiakkaiden puhelinsoitot metsäsuunnitelmien perään viittasivat myyjien mielestä liian pitkiin toteutusaikoihin, mutta jos sekä suunnitelmien että arvioiden toteutusajoissa ei koettu olevan ongelmia niin työtilaukset nähtiin toteutuvan sopivan ajan puitteissa. Toteutusaikojen koettiin menevän parempaan suuntaan, kun arviot olivat toteutuneet ajoissa ja vanhoja metsäsuunnitelmatilauksia valmistui aina välillä arvioiden ohessa.



KAAVIO 8. Myyjätiimien kantaa suunnitelmien ja arvioiden toteutusajoista

5.1.5 Metsävaratiimin tilauskanta sekä myyjätiimipalavereihin osallistuminen

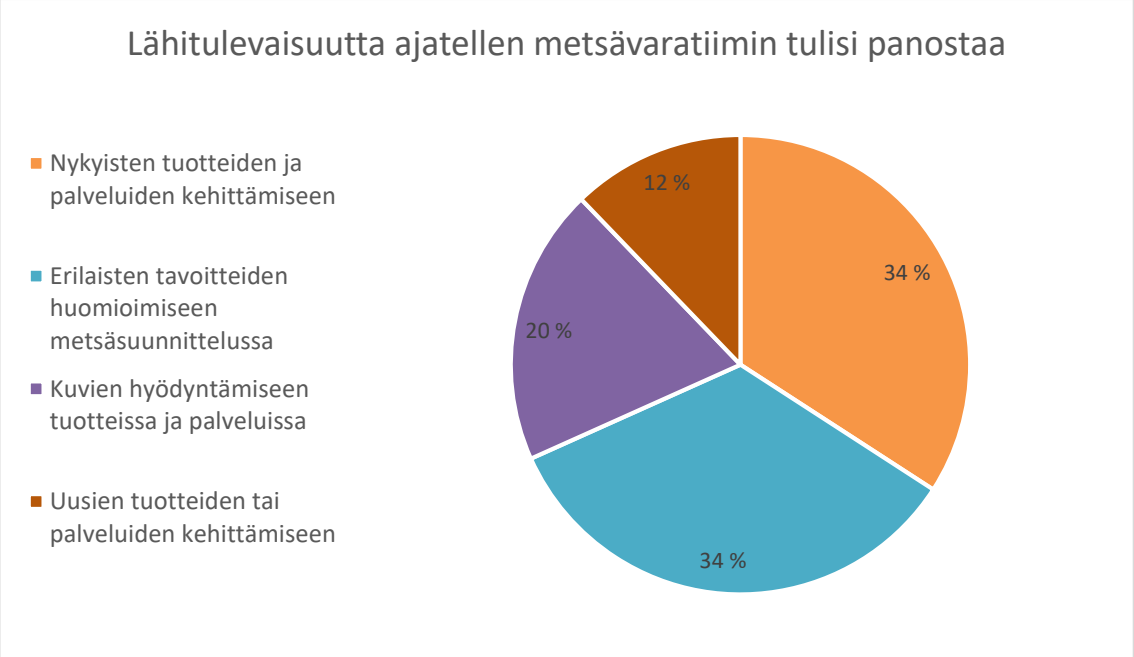
Myyjätiimien kannat jakautuivat tasan tarkemman tilauskannan sekä tiedottamisen ja kyselyiden välille (kaavio 9). Tiimeistä yksi oli kummankin vaihtoehdon kannalla, kun taas kaksi muuta kannattivat joko tilauskannan kehittämistä avoimemmaksi tai sitten jatkamista nykyisellä tiedottamisella. Tarkempi tilauskanta, joka olisi avoin myös myyjille, puollettiin myyjätiimien osalta sillä, että se säästäisi niin metsävaratiimiä kuin myös myyjiä ylimääräisiltä kyselyiltä, ja samalla myyntityö helpottuisi aikataululupailujen suhteen. Pelkällä aikataulujen tiedottamisella uskottiin kuitenkin pärjäävän jatkossa, koska niin oli tähänkin asti pärjätty. Tiedottamisesta kuitenkin toivottiin systemaattisempaa, mikä kattaisi aina noin 1–2 kuukauden työt arvioitune toteutusaikoineen ja -järjestyksineen.

KAAVIO 9. Kantojen jakautuminen myyjätiimien välillä

Ryhmähaastatteluiden perusteella jokainen myyjätiimi puoltaa metsävaratiimin osallistumista myyjätiimipalavereihin jatkossa. Osallistumista ei nähty huonona asiana vaan metsävaratiimi toivotettiin tervetulleeksi palavereihin, koska viestiä oli välitettävä puolin ja toisin. Myyjät olivat melko lailla yhtä mieltä siitä, ettei jokaiseen palaveriin metsävaratiimin tarvitse osallistua, vaan 1–3 kertaa vuodessa riittää ja tilanteen mukaan osallistua voisi joko kasvotusten tai Skypen välityksellä pidettäviin palavereihin.

5.1.6 Lähitulevaisuuden kannalta panostamisen arvoisia asioita

Myyjien puheenaiheet lähitulevaisuuteen liittyen olivat jaettavissa neljään eri keskusteluaiheeseen (kaavio 10), joista kaksi eniten puhututtanutta aihetta olivat nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä asiakkaiden eri tavoitteiden huomioiminen metsäsuunnittelussa. Varsinkin metsänhoitoyhdistyksen sähköisten palveluiden nähtiin olevan selvästi jäljessä kilpailijoihinsa nähden ja Metsäselaintakin tulisi jatkokehittää käytettävyydeltään monipuolisemmaksi. Myös metsäveroilmoitusten laadinta ja metsätilakauppa nähtiin panostamisen arvoisina asioina lähitulevaisuudessa. Eri tavoitteiden huomioimisessa esille nousivat esimerkiksi asiakkaiden kyselyt metsän jatkuvasta kasvatuksesta sekä avohakkuiden välttäminen maisemaherkillä kohteilla. Epävarmuutta oli myös siitä, tiedostivatko asiakkaat ollenkaan erilaisten tavoitteiden huomioimisen mahdollisuudesta metsäsuunnittelussa.



KAAVIO 10. Myyjien lähitulevaisuuskeskustelun painottuminen eri aihealueisiin

Myyjät uskoivat kuvien tuovan lisäarvoa perinteiseen metsäsuunnitteluun. Varsinkin dronella otettuja kuvia pidettiin hienoina, millä pystyy hyvin todentamaan metsikkökuviorajojen kulkua ilmasta käsin. Uusien tuotteiden osalta esille nousi pika-arviolaskuri, joka olisi tarkoitettu muuhun kuin metsätilan myyntiarvon määrittämistä varten. Puheissa nousivat esiin myös virtuaalimetsät sekä erilaisten hakkuuvaihtoehtojen mallinnukset.

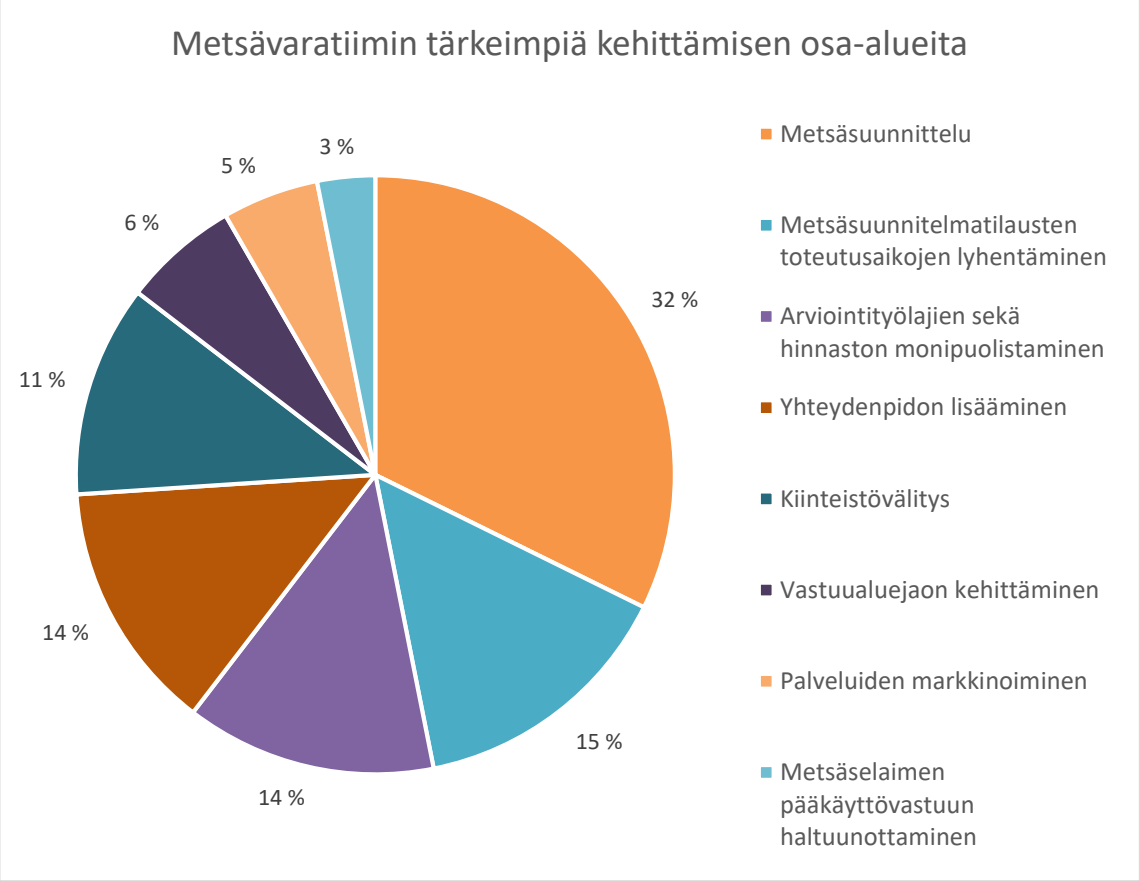
5.1.7 Metsävaratiimin onnistuneimmat osa-alueet

Myyjien kertomat onnistumiset olivat luokiteltavissa yhteistoiminnan kehittymiseen, aikataulussa pysymiseen, laadun parantumiseen sekä luottamuksen vahvistumiseen (kuvio 3). Yhteistoiminnallisuutta oli kehittynyt niin myyjien kuin myös asiakkaiden suuntaan siten, että myyjiä oli tiedotettu työtilausten toteutusajoista ja asiakkaisiin oli oltu jollain tapaa yhteydessä työtilauksiin liittyen. Aikataulussa oli pysytty varsinkin tila-arvioiden osalta, kun luvatut kiireelliset arviot oli toteutettu aikatauluvaatimusten mukaisesti. Metsävaratiimin palveluiden laadun uskottiin parantuneen organisaatiomuutoksen jälkeen, kun tiimi on nyt saanut keskittyä omaan työhönsä paremmin. Samalla myyjillä oli nyt enemmän luottoa siihen, että uudet työtilaukset, ja varsinkin metsäsuunnitelmat, tulevat toteutetuksi aikanaan.

KUVIO 3. Metsävaratiimin tärkeimmät onnistumiset myyjätiimien mielestä

5.1.8 Metsävaratiimin tärkeimmät kehittämisen osa-alueet

Myyjätiimien ryhmähaastatteluiden perusteella kehitysasiat olivat luokiteltavissa kahdeksaan eri kehittämisen osa-alueeseen (kaavio 11), joista selvästi tärkeimmäksi osoittautui metsäsuunnittelu. Seuraavat neljä melko tasavertaista aluetta olivat metsäsuunnitelmatilausten toteutusaikojen lyhentäminen, arviointityölajien sekä hinnaston monipuolistaminen, yhteydenpidon lisääminen, ja kiinteistövälitys. Näiden lisäksi kehitettäviä osa-alueita olivat vastuualuejaon kehittäminen, palveluiden markkinoiminen ja Metsäselaimen pääkäyttövastuun haltuunottaminen.



KAAVIO 11. Myyjätiimihaastatteluiden perusteella esiin nousseita kehittämisen osa-alueita keskustelumäärään suhteutettuna

Metsäsuunnittelun kehittämisessä korostui erityisesti se, että metsäsuunnitelmien oli palauduttava metsäsuunnittelijoilta myyjille eikä suoraan asiakkaille, koska valmis metsäsuunnitelma nähtiin tärkeänä myyntityökaluna ja asiakkaat vielä toivoivat saavansa valmiin suunnitelman siltä myyjältä, jonka kanssa palvelusta oli sovittu. Metsäsuunnittelun

kehittämisessä painotettiin perinteisen suunnittelun kehittämistä siten, että metsäsuunnitelman helppolukuisuus säilyisi kuitenkin ennallaan. Toimenpide-ehdotuksiin toivottiin myös enemmän rohkeutta metsäsuunnittelijoiden osalta, koska valmiit ehdotukset metsäsuunnitelmassa helpottivat niin asiakkaiden päätöksentekoa kuin myös myyjien myyntityötä.

Metsäsuunnitelmatilausten toteutusaikojen lyhentämiseen viittasivat runsaat puheet metsäsuunnitelmien liian pitkistä toteutusajoista. Syiksi katsottiin, että organisaatiomuutoksen jälkeen metsävaratiimissä oli selvästi ollut resurssipulaa alkuvuodesta, mikä vähitellen johti toteutusaikojen venymiseen. Myös perunkirjoitusarvioita pidettiin osasyynä toteutusaikojen venymiseen, koska kyseiset arviot olivat tähänkin asti täyttäneet ajanmenekin vanhasta asiakaskunnasta sekä tiukemmista aikatauluvaatimuksista johtuen.

Arvioinneissa nähtiin kehittämisentarvetta siltä osin, että tila-arvioihin toivottiin enemmän työlajeja eri käyttötarpeita varten, koska nyt työlajeja oli käytännössä vain kolme; tila-arvion perusmaksun lisäksi vaihtoehtoina on vielä tunti- tai hehtaariperusteinen työlaji. Samalla hinnastoa tulisi muuttaa joustavammaksi vastaamaan paremmin eri käyttötarkoituksia, koska nykyinen hinnasto oli osaan tarpeista turhan kallis ja ylilaatuinen. Vahinkoarvioihin kaivattiin myös enemmän työlajeja sekä selkeyttä niiden hinnoitteluun. Puhetta oli myös asiakkaan mukana olemisen vaikutuksesta maastotöihin.

Yhteydenpidossa metsävaratiimiltä toivottiin aktivoitumisesta niin asiakkaiden kuin myös myyjien suuntaan. Asiakkaaseen toivottiin olevan yhteydessä siten, että viimeistään maastotöiden alkaessa asiakas saisi tiedon työtilauksen käsittelyyn tulemisesta. Myyjien suunnalta tarkennusta kaivattiin uusien työtilausten ilmoituskäytäntöihin sekä metsäsuunnitelmien toteutusaikojen tiedottamiseen, koska tällä hetkellä asiakkaille oli vaikea luvata tarkempaa aikataulua uutta työtilausta vastaanottaessa. Kertaalleen jo venyneistä työtilauksista toivottiin saavan myös uudet toteutusaika-arviot, jotka myyjä voisi ilmoittaa asiakkaalle.

Kiinteistövälitystoiminnassa kehittämisasiat kohdistuivat pääasiassa tilojen omistajavaihdostietojen päivitykseen sekä myyjien nimien poistamiseen vanhemmista tila-arvioista. Jos välityksen apuna käytetään myyjien laatimia vanhempia tila-arvioita, tulisi arvioista poistaa myyjien nimet, koska julkisesti näkyvissä olevat arviot olivat työllistäneet myyjiä tiloista kiinnostuneiden ostajaehdokkaiden puhelinsoitoilla. Metsätilojen omistuksen

vaihtuessa eri omistajien välillä, niin uudet omistajatiedot tulisi myyjien mielestä päivittää nykyistä nopeammin kiinteistövälittäjien toimesta, jos omistajavaihdos tapahtui metsänhoitoyhdistyksen välittäjien avustuksella.

Metsävaratiimin kokoonpanossa ja vastuualueiden jaossa nähtiin myös kehittämisen tarvetta, sillä miehitys koettiin riittäväksi vain osassa yhdistyksen toimialuetta ja tilakauppamäärätkin jakautuivat epätasaisesti toimialueella. Oma metsäsuunnittelija jokaista myyjätiimiä kohden oli myös harkitsemisen arvoinen asia muutamien myyjien mielestä, koska asiakkaan näkökulmasta myyjätiimialueen ulkopuolista suunnittelijaa saatettiin hieman vieroksua, ja metsävaratiimin oli muutenkin pystyttävä reagoimaan nykyistä paremmin kiireellisiin arvioihin koko toimialueella.

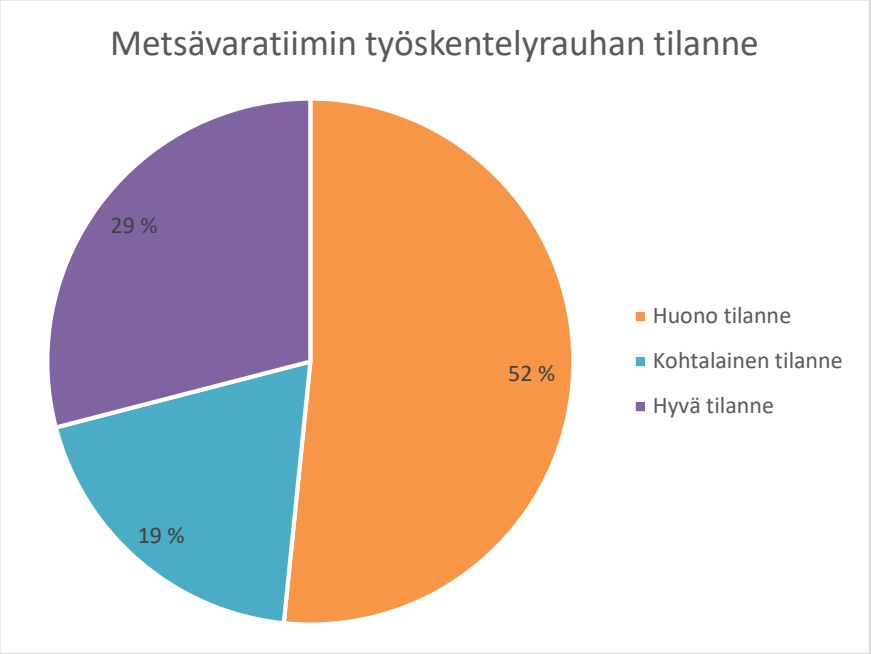
Metsävaratiimin ehdotettiin järjestävän infotilaisuus, jossa esiteltäisiin tiimin palveluita. Samalla toivottiin, että metsävaratiimi toimisi kokonaisuudessaan aktiivisemmin eli jokainen metsäsuunnittelija ja kiinteistövälittäjä edustaisi täysivaltaisesti metsävaratiimiä tiimien välisessä toiminnassa. Metsäselaimen hallintapaneelin käyttö katsottiin järkevämmäksi siirtää kokonaan metsävaratiimille, koska yksittäisen metsäsuunnitelman siirtäminen palvelimeen voidaan tehdä jo suunnitelman koostamistöiden päätteeksi suunnittelijoiden toimesta.

5.2 Tuloksia metsävaratiimin ryhmähaastattelusta

Seuraavissa alisteisissa alaotsikoissa käydään läpi puolestaan metsävaratiimin ryhmähaastattelun perusteella löytyneitä tärkeimpiä tuloksia metsävaratiimin oman toiminnan kehittämiseksi. Tulokset esitetään kysymyskohtaisesti niin, että ensimmäiseksi käydään läpi kohdennettujen kysymysten tuloksia, joiden jälkeen vuorossa ovat laajemmat kysymykset. Tulokset koskevat vain metsävaratiimihaastattelun toista osiota sekä myös kolmannen osion yhtä kysymystä, joissa keskityttiin metsävaratiimin oman toiminnan sekä tiimien välisen toiminnan kehittämiseen. Ryhmähaastattelun ensimmäinen osio keskittyi yleisellä tasolla koko organisaatiomuutokseen toimien näin haastattelun avaajana, mistä johtuen kyseisen osion tuloksia ei käsitellä ollenkaan opinnäytetyön tuloksissa.

5.2.1 Työskentelyrauhan tilanne

Metsävaratiimin keskustellessa työskentelyrauhan tilanteesta puheet olivat luokiteltavissa kolmeen eri työskentelyrauhan tilanteeseen: hyvään, huonoon ja kohtalaiseen (kaavio 12). Huonoon tilanteeseen viittasit kolmen toimiston puutteet niin toimistojen rakenteellisissa kuin myös työpisteiden sijainnillisissa ominaisuuksissa. Tilanne oli kohtalainen, kun työrauhaa häiritsivät vain satunnaiset tekijät, kuten toisinaan haasteelliset toimistopäivät. Tilanne oli hyvä, jos esimerkiksi puheluiden määrä oli vähentynyt merkittävästi aikaisempaan verrattuna tai työskentelyrauha oli hyvä niin maastossa kuin myös toimistolla.



KAAVIO 12. Metsävaratiimin keskustelun painottumin työskentelyrauhan eri tilanteisiin

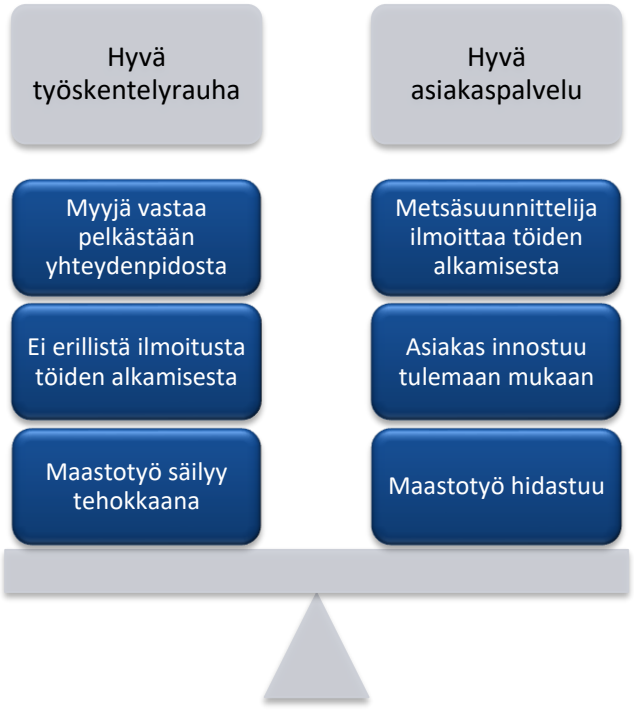
5.2.2 Valmiin metsäsuunnitelmakansion palautus myyjälle

Metsäsuunnittelijat kertoivat palauttavansa suurimman osan valmiista metsäsuunnitelmakansioista myyjille pois lukien kuitenkin ne kerrat, jolloin asiakas oli sopinut metsäsuunnitelman teosta suoraan suunnittelijan kanssa tai kun suunnittelija oli katsonut parhaaksi luovuttaa suunnitelman suoraan asiakkaalle. Poikkeuksista huolimatta metsäsuunnittelijoiden yhteinen kanta oli, että valmiin kansion luovutus oli myyjien tehtävä, kuten uudessa toimintamallissa asia oli määritetty. Tyypillisesti palautuksen yhteydessä suunnittelija oli kertonut myyjälle suullisesti hieman yhteenvetoa valmiista suunnitelmasta ja

maininnut myös kiireellisimpiä hakkuu- ja metsänhoitotöitä, joihin sekä myyjän että asiakkaan kannattaisi kiinnittää ensimmäisenä huomionsa. Ohimennen kuitenkin mainittiin, että metsäsuunnittelijat voisivat panostaa kansioiden palautukseen nykyistä enemmän.

5.2.3 Yhteydenpito asiakkaiden suuntaan

Metsäsuunnittelijat kertoivat olleensa yhteydessä asiakkaisiin vähintään silloin, kun työt olivat alkamassa tai kun yhteydenottoa oli erikseen vaadittu asiakkaan pyynnöstä. Kiinteistövälityksessä yhteydenpito oli kuitenkin isossa roolissa, sillä välityksen toimeksiannot karkaisivat muuten kilpaileville toimijoille, jos asiakkaiden suuntaan ei osoitettu aktiivisuutta. Keskusteluista oli kuitenkin havaittavissa se, että yhteydenpitoon liittyi hieman pelkoa siitä, että asiakas innostuisi tulemaan mukaan metsäsuunnittelun maastotöihin (kuvio 4). Tällaisia tilanteita ei kuitenkaan ole ollut kauheasti aikaisempina vuosina, mutta asiakkaan mukana olo koettiin kuitenkin maastotyötä hidastavana tekijänä, ja siksi yhteydenpidon toivotiin olevan enemmän myyjien tehtävä.



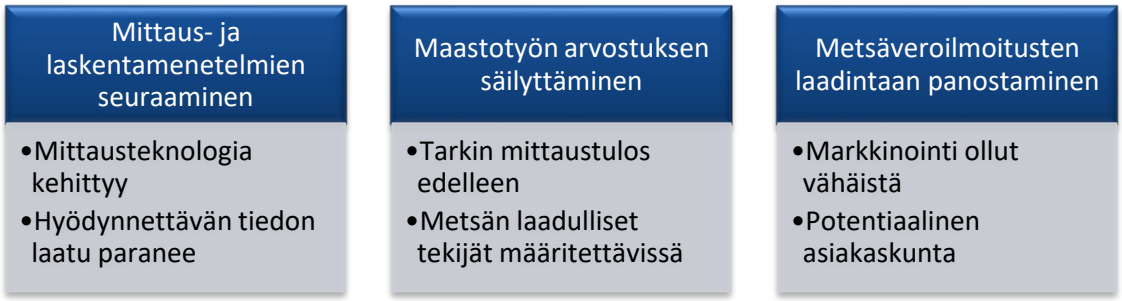
KUVIO 4. Asiakkaaseen kohdistuvan yhteydenpidon ongelma metsäsuunnittelijan näkökulmasta

5.2.4 Myyjätiimien toiminnan helpottaminen

Metsävaratiimin haastattelussa yhtenä myyjien myyntityön helpottamisen keinona nähtiin se, että myyjille tiedotettaisiin työtilausten toteutusajoista. Metsäsuunnittelijat uskoivat kuitenkin toimistoilla tapahtuvan jo riittävästi tiedottamista sekä keskustelua tilausten toteutusajoista ja -järjestyksistä myyjien kanssa. Toteutusaikoihin liittyen metsävaratiimi ei nähnyt tarpeelliseksi osallistua myyjätiimien palavereihin, koska palaveriin käytetylle ajalle ei uskottu muodostuvan katetta, kun tiimin tavoitetta kartuttavat hehtaarit kertyivät vain toimistojen ulkopuolelta eli maastotöistä. Tästä huolimatta tiimillä ei ollut täyttä varmuutta siitä, kuinka tarpeelliseksi heidän osallistumisensa koettaisiin myyjien näkökulmasta. Tarpeen tullen metsävaratiimi oli kuitenkin valmis osallistumaan palavereihin, jos myyjät niin haluaisivat. Tiedottamisen lisäksi puhetta oli myös siitä, että sellaisista työtilauksista, jotka olivat puhtaasti vain tila-arvioita, voitaisiin myös kertoa vinkkejä myyjille kiireellisistä hakkuu- ja metsänhoitotöistä. Myyntipotentiaali uhkasi nyt valua osittain hukkaan, kun vinkkejä kerrottiin vain valmiista metsäsuunnitelmista.

5.2.5 Lähitulevaisuuden kannalta panostamisen arvoisia asioita

Metsävaratiimi katsoi panostamisen arvoisiksi asioiksi mittaus- ja laskentamenetelmien kehityksen seuraamisen sekä nykyisen maastotyön arvostuksen säilyttämisen (kuvio 5). Uusien mittausmenetelmien kehityksen seuraamista pidettiin tärkeänä, jotta kehityksessä pysyttäisiin ylipäätänsä mukana, ja maastotyötä helpottavat menetelmät sekä saatavissa oleva avoin metsävaratieto tulisivat paremmin hyödynnetyksi. Maastotyö ymmärrettiin kalliiksi menetelmäksi kerätä puustotietoja, mutta sitä kuitenkin puollettiin tarkimpana menetelmänä muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Maastotyön ei uskottu kuitenkaan häviävän kokonaan, mutta työnkuvan uskotaan muuttuneen jo 5–10 vuoden kuluttua nykyisestä. Maastotyön toivotaan kuitenkin pysyvän jatkossa valttikorttina, sillä varsinkin metsän laadullisten tekijöiden määrittämisen uskottiin onnistuvan vain silmiä käyttäen vielä lähitulevaisuudessakin. Myös metsäveroilmoitusten laadinta nähtiin potentiaalisena asiana lähitulevaisuutta ajatellen, koska veroilmoitusten jättöä ollaan sähköistämässä kokonaan ja palvelun markkinointia on tehty hyvin vähän tähän asti.



KUVIO 5. Metsävaratiimin kolme panostamisen arvoista asiaa lähitulevaisuudessa.

Lähitulevaisuuteen liittyen metsävaratiimi kävi keskustelua myös metsäsuunnittelun monipuolistamisesta eli asiakkaiden erilaisten tavoitteiden huomioimisesta. Esityksiä tuli puolesta ja vastaan (kuvio 6) eikä keskustelu johtanut vielä lopullisiin ratkaisuihin. Monipuolisempaa metsäsuunnittelua puollettiin sillä, että lisätöitä tarvittiin aina ja tarvittaessa voitiin palkata henkilöstöä lisää. Nykyisen osaamisen ja tekniikan osalta esimerkiksi riistapainotteinen metsäsuunnitelma katsottiin jo toteutuskelpoiseksi vaihtoehdoksi, jos asiakas sitä sattuisi toivomaan. Metsävaratiimillä ei kuitenkaan ollut varmuutta siitä, oliko kukaan asiakas esittänyt mitään erityistoiveita metsäsuunnitelmien suhteen tai oliko myyjätkään ymmärtäneet kysyä niitä asiakkailta. Varmuutta ei siis ollut asiakaskunnan yleisestä kiinnostuksesta. Johonkin muuhun kuin puuntuotantoon painottuvat metsäsuunnitelmat nähtiin osassa metsävaratiimiä haasteellisina, koska ne saattaisivat kiinnostaa asiakkaita jopa liikaa, millä puolestaan saattaisi olla jopa negatiivisia vaikutuksia kansantalouteen. Siksi mahdollinen markkinointi tulisi miettiä tarkoin, jotta se osattaisiin kohdentaa oikeille asiakkaille.

KUVIO 6. Monipuolisempaan metsäsuunnitelmaan liittyviä kantoja metsävaratiimin keskustelusta.

5.2.6 Metsävaratiimin onnistuneimmat osa-alueet toiminnassaan

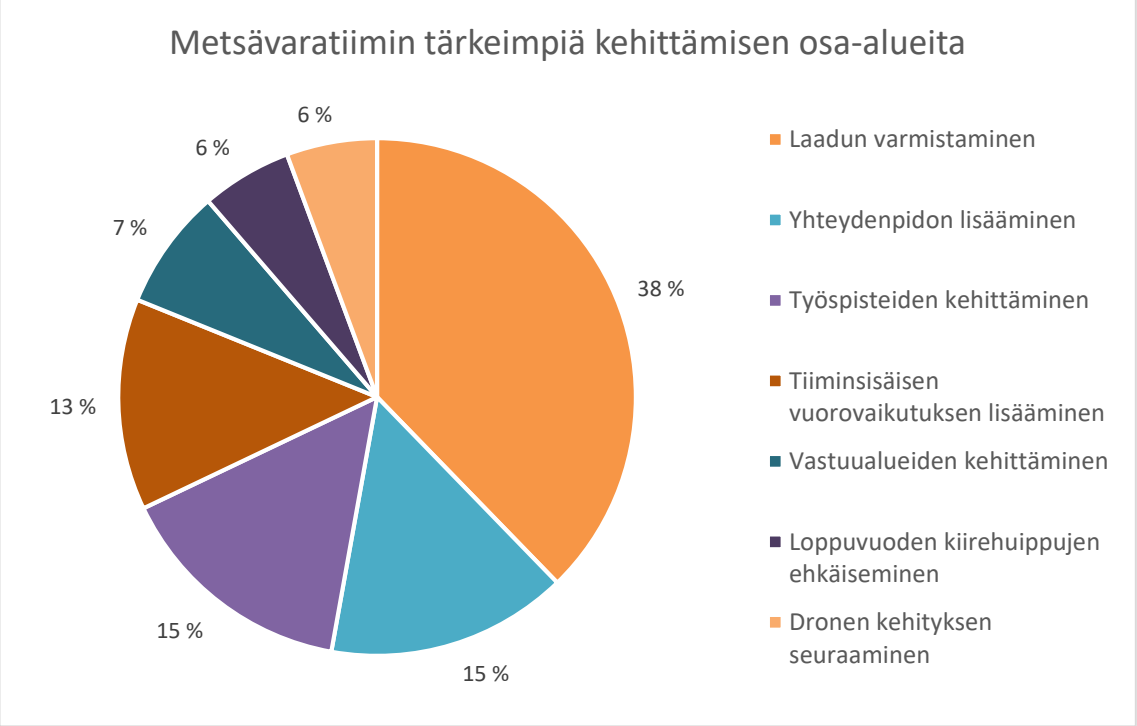
Metsävaratiimi katsoi tärkeimmiksi onnistumisen osa-alueiksi selkeän työnjaon, laadun parantumisen, toteutusaikojen lyhentymisen ja yhteydenpidon riittävyyden (kuvio 7). Tiimin roolitusta pidettiin selkeänä ja työnjakoa hyvin toimivana. Kiinteistövälityksessä suuressa roolissa olevat tila-arviot saivat laatunsa parantumisen sekä toteutusaikojen lyhentymisen takia kiitosta. Myös tiimin sisäistä yhteydenpitoa pidettiin riittävänä, vaikka palavereita oli pidetty organisaatiomuutoksen jälkeen vain neljä kertaa.

KUVIO 7. Metsävaratiimin tärkeimmät onnistumiset omassa toiminnassaan.

5.2.7 Metsävaratiimin tärkeimmät kehittämisen osa-alueet

Metsävaratiimin ryhmähaastattelun perusteella tiimille löytyi seitsemän toisistaan erottuvaa kehittämisen osa-aluetta (kaavio 13), joista keskusteluiden perusteella tärkeimmäksi nousi laadun varmistaminen. Haastattelussa yksi kohdennetuista kysymyksistä keskittyi laadun varmistamisen nykytilaan, mutta koska itse kysymykseen ei suoranaisesti saatu

vastausta vaan tiimi alkoi innokkaasti ideoimaan laadun varmistamiseen keinoja, katsottiin aiheen soveltuvan yhdeksi toiminnan kehittämisosa-alueeksi. Kysymyksessä todettiinkin heti alkuun, ettei juuri kukaan tarkasta metsävaratiimin töiden laatua metsänhoitoyhdistyksen sisällä, joten tiimissä pohdittiin mahdollista palautejärjestelmää metsävaratiimin arvioimille hakkuukertymille, jotka menisivät metsänhoitoyhdistyksen oman puunkorjuupalvelun kautta toteutettavaksi. Tämän lisäksi tiimi ideoi alkukesälle tiimin yhteistä maastopäivää, jossa käytäisiin yhdessä arvioimassa muutamien kuvioiden puustomääriä, tukkiosuuksia, taimikoita, rajatapauskuvioita sekä metsälain erityisen tärkeitä elinympäristöjä. Näin tiimin sisällä saataisiin vertaisarviointia mittaustuloksiin liittyen, koska laadun tason ylläpitäminen koettiin haasteelliseksi pitkissä, toistuvissa ja yksitoikkoisissa mittausjaksoissa eikä systemaattista toimintatapavirhettä osattu välttämättä itse havaita.



KAAVIO 13. Metsävaratiimihaastattelun perusteella tärkeimmät kehittämisen osa-alueet keskustelumäärään suhteutettuna.

Kaksi seuraavaa samanvertaista, mutta toisistaan erottuvaa kehittämisosa-aluetta olivat yhteydenpidon lisääminen asiakkaiden suuntaan sekä työpisteiden kehittäminen. Vaikka aikaisemmin yhteydenpitoa hieman vältettiin asiakkaan mukaan tulemisen pelosta johtuen, ei sitä kuitenkaan missään nimessä vastustettu tiimissä, vaan pidettiin enemmänkin

suositeltavana asiana. Viimeistään maastotöiden alkaessa yhteydenotto nähtiin asiallisena, mikä ei varmasti tuntuisi asiakkaan mielestä huonolta tavalta. Varsinkin pitkittyneiden työtilausten kohdalla yhteydenotto olisi jopa suotavaa metsäsuunnittelijoilta. Työpisteiden kehittämisessä muodostui tiimissä selkeä yhteinen kanta, joka oli se, ettei metsävaratiimiin kuuluvan jäsenen työpiste kuulu sijaita toimistojen eteistiloissa vaan toimiston rauhallisimmassa paikassa, missä toimistotöitä voisi tehdä rauhassa ilman häiriötekijöitä. Myös akustiikkaa tuli osassa toimistoja kehittää niin, etteivät henkilökohtaisimmat yksityisasiat kaikuisi koko toimistossa. Tähän yhdeksi vaihtoehdoksi esitettiin myös hiljaisen tilan rakentamista, mikä voisi palvella myös muita toimihenkilöitä.

Tiimin sisäinen vuorovaikutuksen lisääminen nousi myös keskeiseksi kehittämisen osa-alueeksi, koska poikkeavissa tila-arvioissa muiden näkemysten huomioimiseen haluttiin panostavan jatkossa. Tiimillä on myös käytössä oma WhatsApp-ryhmä, jossa toivottiin aktivoituvan, koska tähän asti ryhmäviestittelyä oli ollut vähänlaisesti. Vähiin palaverikertoihin liittyen mainittiin myös, että palavereja voisi pitää useammin jo pelkästään tiimihengen takia.

Kolme viimeisintä kehittämisen osa-aluetta olivat vastuualueiden kehittäminen, loppuvuoden kiirehuippujen ehkäiseminen sekä dronen kehityksen seuraaminen. Tiimissä tiedostettiin se, että tilauskanta painottuu tietylle alueelle sekä pohdittiin myös sitä, että miehityksen epätasaisella sijoittumisella saattoi olla vaikutusta metsäsuunnitelmien myyntiin osassa toimialuetta. Ensimmäisen toimintavuoden aikana pahimmat kiireet tahtoivat painottua liiaksi loppuvuoteen, jolloin lyhenevät päivät sekä huononevat säät aiheuttivat kiireiden lisäksi myös ongelmia. Metsävaratiimissä nähtiin tärkeänä se, että jonkun tiimistä olisi seurattava dronen kehitystä, koska sovelluksia puustotulkintaan oli kehitetty hiljattain dronemittauksia varten.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Metsävaratiimin tärkeimmät kehittämisen osa-alueet

Seuraavissa alisteisissa alaotsikoissa käsitellään johtopäätöksiä myyjätiimien ja metsävaratiimin tärkeimmistä tuloksista metsävaratiimin toiminnan kehittämiseen liittyen. Johtopäätökset pohjautuvat metsävaratiimin tärkeimpiin kehittämisen osa-alueisiin, joita täydennetään vielä kohdennettujen kysymysten johtopäätöksillä. Johtopäätökset alkavat myyjätiimien esittämistä kehittämisen osa-alueista, joita seuraa metsävaratiimin esittämät kehittämisen osa-alueet.

6.1.1 Metsäsuunnittelu

Voi olla vaikea huomata tai ymmärtää omien töiden pieniä virheitä, kun niiden kanssa työskentelee päivittäin ilman minkäänlaista vertaisarviointia. Myyjätiimeissä oli paljon yksityiskohtaista keskustelua metsäsuunnitteluun liittyen, mikä selittyy osin sillä, että myyjät ovat periaatteessa asiakkaidensa tavoin metsäsuunnitelmien loppukäyttäjiä. Tästä syystä asiakaspalautetta kannattaisi kerätä aktiivisesti myös suoraan asiakkailta, koska sieltä voi löytyä sellaisiakin kehittämiskohteita, joita myyjät tai metsäsuunnittelijat eivät välttämättä osaa ajatellakaan. Tärkeimmäksi asiaksi metsäsuunnittelun kehittämisessä nousi kuitenkin se, että metsäsuunnitelmat tulisi palauttaa aina myyjille, jotta myyjät voisivat valmiin metsäsuunnitelman avulla myydä palveluita asiakkaalle kiireellisiä hakkuuja metsänhoitotöitä varten. Tällä tavoin metsäsuunnittelijoidenkaan ei tarvitse käyttää työaikaansa suunnitelman luovuttamiseen, vaan he voisivat välittömästi siirtyä työstämään seuraavaa suunnitelmatilausta. Tässä asiassa olisi hyvä muistaa myös asiakasnäkökulma, kuten yksi myyjistä totesi:

> *Asiakkaat ovat kuitenkin selvästi halunneet, että myyjät palauttavat valmiin metsäsuunnitelman asiakkaalle. Mielestäni metsäsuunnitelma on hyvä palauttaa sen kautta, kuka sen on myynytkin.*

Maastotyönä tehtävä perinteinen metsäsuunnitelma on haastavassa asemassa kehittyvien kaukokartoitusmenetelmien rinnalla, koska kaukokartoitetut metsävaratiedot tuotetaan

julkisin varoin metsänomistajien ilmaiskäyttöön. On siis kriittisen tärkeää kehittää perinteistä metsäsuunnittelua nykyistä kiinnostavammaksi, kuten myyjätiimit olivat asian nähneet. Onneksi myös metsävaratiimi näki maastotyön arvostuksen säilyttämisen tärkeänä asiana lähitulevaisuuden kannalta:

> *Mutta toivottavasti se maastotyö pysyy valttikorttina jatkossakin.*

Tämä on siitäkin syystä tärkeä asia, koska kyse on metsäsuunnittelijoiden nykyisen työn elinkelpoisuuden säilyttämisestä. Työ on luonnonläheistä ja itsenäistä, mutta myös fyysistä, josta kuitenkin saa hyvän korvauksen. Maastotyöhön on pyrittävä tuomaan lisäarvoa tuottavia asioita, jotta kaukokartoitusmenetelmät eivät korvaisi metsäsuunnittelijoita liian nopeasti. Nykyisessä tilanteessa on hieman samanlaisia piirteitä, kuin metsureiden nykytilanteessa. Hakkuukoneet ovat 70-luvulta lähtien vähitellen syrjäyttäneet metsurit kokonaan hakkuutöistä, sillä esimerkiksi vuonna 2017 Suomessa tehdyistä hakkuista jopa 99,98 % toteutettiin koneellisesti (Strandström 2018, 11, 24). Tästä huolimatta metsureita kuitenkin tarvitaan edelleen esimerkiksi uuden metsän viljelytöissä, mutta niihin on myös kehitetty jo koneellisia ratkaisuja. Perinteinen metsäsuunnittelu on siis jo muutoksessa, mutta lisäarvoa tuottavilla asioilla pysytään paremmin muutoksen mukana:

> *Aivan varmasti tulee parantumaan [avoimen metsävaratiedon] käytettävyys ja laatu. Väittäisin, että 5–10 vuoden päästä me ei samalla tavalla suunnitelmia tehdä mitä nyt. Kyllä siinä joku muutos jollakin aikataululla tulee ja siinä pitää pysyä mukana.*

Lisäarvoa tuottavia asioita voivat olla esimerkiksi älypuhelimella, kameralla tai dronella otetut kuvat metsän mielenkiintoisimmista yksityiskohdista, tai vastaavasti monipuolisimpien metsäsuunnitelmien tarjoaminen asiakkaille. Tämä kuitenkin vaatii asiakkaiden tavoitteiden ja toiveiden huomioimista nykyistä paremmin. Pelkoa oli kuitenkin siitä, että erilaiset metsäsuunnitelmat saattaisivat kiinnostaa yllättäen liikaa, mutta kun hintataso asetetaan hieman korkeammalle vastaamaan kasvanutta ajanmenekkiä, eivät tilausmäärät todennäköisesti kasva lyhyellä aikavälillä liian nopeasti. Metsävaratiimistä kuitenkin löytyy jo riistallista osaamista, joten on harmillista, jos sitä ei hyödynnetä ollenkaan metsäsuunnittelussa. Vielä enemmän harmittaa, jos mahdollisuudet jäävät käyttämättä sen takia, ettei yksikään asiakas ole ymmärtänyt kysyä erilaista metsäsuunnitelmaa tai niitä ei vastaisuudessa ole ymmärretty asiakkaille edes tarjota:

> *Riistapainotteinen metsäsuunnitelma voidaan tehdä, jos asiakas niin haluaa, mutta kukaan ei ole vielä pyytänyt. Enkä tiedä, onko kukaan myyjä sellaista asiakkaalle ehdottanutkaan.*

Kaikkien suunnittelijoiden ei välttämättä tarvitse alkaa tehdä erilaisia metsäsuunnitelmia, vaan tiimistä voisi joku toimia pioneerina asian suhteen ja selvittää, kuinka monipuolisempi metsäsuunnittelu lähtee toimimaan, ja miten asiakkaat vielä innostuvat siitä. Myyjien rooli nousee myös tärkeään rooliin tässä, sillä moni myyjistä totesi, ettei asiakkailta oltu kysytty tavoitteita tai erityistoiveita metsäsuunnitelmiin liittyen. Tämä johtui osittain siitä, että asiakkaiden oletettiin haluavan vain perinteinen metsäsuunnitelma. Syynä voi kuitenkin olla myös se, etteivät asiakkaat tiedä muiden vaihtoehtojen olemassaolosta, kun niitä ei ole heille tarjottu. Ruokaravintoloissakin asiakkaat voivat usein räätälöidä listaannoksia sellaisiksi, että ne vastaavat asiakkaiden omia toiveita, joten samanlaista menettelytapaa voisi mielestäni soveltaa myös metsäsuunnittelussa. Esimerkiksi metsänhoitoyhdistys Päijät-Häme tarjoaa asiakkaille räätälöityjä lisäosia perinteiseen metsäsuunnitelmaan, joiden avulla asiakas voi ohjata suunnittelua haluamaansa suuntaan. Asiakas voi valita esimerkiksi niin, että metsäsuunnittelu keskittyy maisema- ja virkistysarvojen parantamiseen metsässä. (Metsänomistajat Päijät-Häme n.d.) Yhdessä myyjätiimissä toiveiden huomioimista osattiin pohtia myös asiakkaan näkökulmasta:

> *Ainakin itse, kun ajattelee, että tilaisi metsäsuunnitelman – niin tykkäisin, jos siellä olisi otettu huomioon sekä nostettu esiin sellaisia asioita, jotka edesauttaisivat metsänomistajan tavoitteita.*

Myyjätiimit näkivät tärkeänä kehittämiskohteena myös sen, että metsäsuunnittelijoiden tuli nykyistä rohkeammin antaa toimenpide-ehdotuksia metsäsuunnittelussa. Itseänikin usein hämmentää se, kuinka vaikeaa toisinaan on uskaltaa antaa toimenpide-ehdotuksia metsikkökuviolle. Kyse on kuitenkin vain ehdotuksesta eli metsäsuunnittelijan omasta näkemyksestä, mikä todennäköisesti perustuu vielä hyvän metsänhoidon suosituksiin. Ehdotukset ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että niitä antaa ulkopuolinen henkilö metsälle, mikä ei ole henkilön itsensä omistuksessa eli toimenpide-ehdotukset eivät perustu niinkään tunneasioihin vaan laajalti hyväksyttyihin ja tutkittuihin suosituksiin. Ehdotuksen pohjalta lopullisen päätöksen tekee lopulta asiakas eli metsänomistaja itse. Toimenpide-ehdotuksia ei pidä siis varoa vaan käyttää rohkeasti, sillä huonoimmassa tapauksessa metsälle ei tehdä mitään, vaikka tarvetta tai mahdollisuuksia olisi:

> *Asiakkaan kanssa käytiin metsäsuunnitelmaa läpi. Siellä ei ollut lannoitusehdotuksia, mutta joka tapauksessa sieltä tuli 20 hehtaaria lannoitusta. Asiakas kyseli minulta, että voiko lannoittaa heti harventamisen jälkeen, niin minun oli tietysti vastattava, että totta kai. Jos siellä olisi ollut jo valmiina ne lannoitusehdotukset laitettuna, niin se olisi helpottanut päätöstä automaattisesti.*

Valmiin metsäsuunnitelmakansion palautukseen metsäsuunnittelijoiden ei todennäköisesti tarvitse tehdä suuria muutoksia tulosten perusteella. Metsäsuunnittelijat ovat tähänkin asti kertoneet suullisen yhteenvedon valmistuneesta metsäsuunnitelmasta sekä sen kiireellisistä hakkuu- ja metsänhoitotoimenpiteistä, mitä juuri jokainen myyjätiimi oli ehdottanut ryhmähaastatteluissa. Metsävaratiimille jää kuitenkin ratkaistavaksi, kuinka he aikovat toimia jatkossa metsäselainkoodin ja teemakarttojen lisäämisen suhteen sekä metsäsuunnittelijan mukana olemiseen kansion luovutustilanteessa isompien metsäsuunnitelmien kohdalla. Kyseiset ehdotukset eivät tulleet jokaiselta myyjätiimiltä, joten vaihtoehtona voisi olla, että edellä mainitut toimet, tai vain osa niistä, yhtenäistetään koskemaan koko metsävaratiimiä, jolloin asiasta ei jää epäselvyyttä. Yhdessä myyjätiimin haastattelussa kuitenkin muistutettiin, että valmiin metsäsuunnitelman pitäisi sisältää kaikki se tarpeellinen tieto, ettei sen lisäksi tarvitse keksiä mitään ylimääräistä:

> *Samat suunnitelmatiedot näkyvät myös SilvaProssa [toiminnanohjausjärjestelmä], kun se suunnitelma on tehty. Ei me [myyjät] välttämättä tarvita sitä paperiversiota. Paperiversio annetaan metsänomistajalle ja katsotaan me SilvaProsta sitten.*

Asiakaspalvelun ja hyvän palvelukokemuksen kannalta uskon, että suunnittelijan mukana oleminen valmiin kansion luovutustilanteessa olisi hyvä käytäntö koko metsävaratiimille. Olen ollut mukana yhdessä luovutustilanteessa, jossa suunnitelma oli pinta-alaltaan yli 300 hehtaaria, ja kaikki osapuolet eli asiakas, myyjä sekä suunnittelija kokivat tämän hyväksi käytännöksi. Metsäsuunnittelija on kuitenkin se, joka on viimeksi käynyt asiakkaan metsässä, joten hän pystyy antamaan tarkimmat vastaukset asiakkaan metsään liittyen. Tällä tavoin suunnittelija toimii hyvänä tukena myyjälle sekä hänen myyntityölleen valmiin metsäsuunnitelman luovutustilanteessa. Hyvä palvelukokemus on kuitenkin se, millä on eniten vaikutusta jatkoa ajatellen:

> *Isommissa suunnitelmissa voisi olla ihan hyvä käytäntö, että metsäsuunnittelija on myös mukana palauttamassa metsäsuunnitelmakansiota asiakkaalle. Se antaa mielestäni hyvän kuvan siitä, että ollaan perusteellisia.*

6.1.2 Metsäsuunnitelmatilausten toteutusaikojen lyhentäminen

Metsäsuunnitelmien ja tila-arvioiden toteutusaikojen tuloksista on selvästi nähtävissä se, että resurssipula on vaivannut osassa toimialuetta jo pidemmänkin aikaa. Tila-arviotilauksiin useimmiten liittyy noin 1–2 kuukauden aikatauluvaatimus, mikä helposti syrjäyttää kymmenvuotisen metsäsuunnitelman teon myöhemmälle ajalle. Tila-arviot ovat likipitäen onnistuneet hyvin koko toimialueella, joten metsäsuunnittelijoiden tulisi nyt keskittää huomionsa metsäsuunnitelmatilausten toteutusaikojen lyhentämiseen. Näin paine helpottuisi myös myyjien osalta, sillä osa myyjistä on joutunut vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin toteutusajoista, joihin he eivät itse voi kuitenkaan vaikuttaa.

Tilannetta voisi lähteä purkamaan niin, että osa metsäsuunnittelijoista keskittyisi vain metsäsuunnitelmien tekemiseen ja osa taas pelkästään tila-arvioihin, kunnes toteutusajat tasapainottuisivat suunnitelmien ja arvioiden välillä kohtuullisemmaksi. Vaarana toki on, että tila-arvioita voi kiirehuippuina kertyä yhdelle metsäsuunnittelijalle liikaa, jolloin vuorostaan arvioiden toteutusajat alkaisivat venymään. Tällöin metsäsuunnitelmiin keskittyvä suunnittelija voisi tulla kiireavuksi siksi aikaa, kunnes kiirehuippu tasaantuisi. Tärkeintä kuitenkin on, että metsäsuunnitelmien toteutusaikoihin saataisiin viimeinkin luotua ennakoivuutta, jotta suunnitelmien toteutusaikoja pystyisi edes jollain tarkkuudella arvioimaan niin myyjille kuin asiakkaillekin. Kun osa metsäsuunnittelijoista keskittyy suunnitteluun ja osa taas arviointiin, niin tällä menettelyllä voitaisiin todennäköisesti torjua sitä, etteivät arviot venyttäisi suunnitelmien toteutusaikoja enää jatkossa. Yksi myyjistä pohtikin hyvin perunkirjoitusarvioiden vaikutusta metsäsuunnitteluun:

> *Se on vain tosiasia, että kun meillä on isot ikäryhmät, josta tietty määrä kuolee joka vuosi, niin niitä tila-arvioiden tekoja on aina se tietty määrä. Tähänkin asti ajanmenekki on täyttynyt niistä. Minusta tämä on se syy, minkä takia ne metsäsuunnitelmat venyvät, koska siellä on se tietty määrä niitä tila-arvioita joka vuosi. Joka pitäjässä on tuhannen hehtaaria niitä tila-arvioita.*

6.1.3 Arviointityölajien sekä hinnaston monipuolistaminen

Myyjätiimit näkivät tärkeänä kehittämisen osa-alueena arviointilajien sekä hinnaston monipuolistamisen, mihin liittyi myös lisähinnaston harkitseminen sille, jos asiakas välttämättä haluaa tulla mukaan maastotöihin. Usein on puhuttu, että myyntiä haittaavista asioista on pyrittävä eroon ja tämän kehittämisen osa-alueen näen juuri sellaisena asiana. Jos tila-arvion kustannus lähentelee kolmannesta tilan kokonaisarvosta, niin sellaista voi olla hyvin vaikea myydä asiakkaalle. Sama voi olla myös vahinkoarvioiden kohdalla, kun arvion hinta voi pienissä vahingoissa nousta pahimmillaan yli vahingonkorvausmäärän. Siksi tällaisille tilanteille olisi hyvä kehittää monipuolisempia työlajeja, jotka olisivat kustannuksiltaan kohtuullisempia tilan kokonaisarvoon tai vahinkomäärän nähden. Toki, tälläkin hetkellä tila- ja vahinkoarvion voi myydä niin, että työstä veloitetaan joko toteutuneiden työtuntien tai hehtaarien mukaan, mutta myyjätiimien haastatteluista päätellen tarvetta olisi joko uusille ja monipuolisimmille työlajeille tai vastaavasti paremmalle ohjeistukselle, koska pienten tilojen tai vahinkojen kohdalla hinnasto koetaan liian kovana.

Tärkeintä kuitenkin on, että pienimmätkin työt jäisivät metsänhoitoyhdistykselle, etteivät ne kankeasta tai rajusta hinnoittelusta johtuen karkaisi muille toimijoille. Ratkaisuna voisi olla pienissä tila-arvioissa avointen metsävaratietojen hyödyntäminen ilman maastokäyntiä. Vaikka kaukokartoituksella kerätyn metsävaratiedon puumäärät olisivat esimerkiksi yläkanttiin, niin vaikutus arvion lopputulokseen jää kuitenkin vähäiseksi pienillä tiloilla, vaikka puumääriä korjattaisiin alaspäin maastokäynnin perusteella. Myyjille on luotava monipuolisemmat työlajit tai selkeämmät ohjeistukset, jotta myyntityö helpottuisi hieman nykyisestä:

> *Siinä voi olla sellainen kynnyskysymys, että kun se menee metsävaratiimin tehtäväksi hinnaston mukaisesti, niin se viiden hehtaarin tila-arvio voi joskus tuntua aika kalliilta. – – Minun mielestä meidän hinnoittelu on vielä aika raaka, että toivoisin siihen vielä jonkinlaista joustoa. Niitä kahden kolmen hehtaarin tila-arvioita kuitenkin tulee jonkin verran, missä tilat on jo niin tuttuja, ettei metsävaratiimin välttämättä tarvitse tehdä niin perusteellista arviota.*

Yhdessä myyjätiimissä ehdotettiin myös, että asiakkaita varten kehitettäisiin lisähinnasto, jos he välttämättä haluaisivat tulla mukaan maastotöihin. Esimerkkinä mainittiin joidenkin autohuoltamoiden käyttämät hinnastot, joissa on asiakkaalle määritetty lisähinnat

asentajan työn seuraamiselle, asentajan neuvomiselle, työhön osallistumiselle sekä kaikkien pienten vikojen vilkaisuille (Autosähkö Huhtanen Oy 2018). Tällainen hinnoittelu on mielestäni perusteltua, koska asiakkaan on muistettava se, minkä takia hän on tuonut autonsa muiden huollettavaksi. Syy useimmiten on se, ettei omat taidot, työkalut tai työtilat riitä oman auton huoltamiseen, joten huolto on jätettävä ammattilaisen hoidettavaksi. Vaikka oman auton huoltamista olisi mielenkiintoista seurata sivusta, niin asiakkaan on uskallettava jättää autonsa ammattilaisen huollettavaksi sekä antaa samalla ammattilaiselle työskentelyrauha huoltotöiden ajaksi. Muussa tapauksessa asentaja on oikeutettu perimään lisähintaa työn hidastamisesta tai häiritsemisestä. Mielestäni samanlaista hinnastoa ja menettelyä voi hyödyntää myös metsäsuunnittelussa. Jos asiakkaalla eli metsänomistajalla ei riitä taidot, mittavälineet tai laitteet metsäsuunnitelman laatimiseen, niin suunnittelu on uskallettava jättää kokonaan metsäsuunnittelijan hoidettavaksi tai yrittää vastaisuudessa tehdä se kokonaan itse.

Lisähinnaston avulla voi siis viestiä sitä, että asiakkaan mukana olemisella on vaikutusta metsäsuunnittelijan työskentelyyn. On hyvä muistaa myös se, että metsäsuunnittelijoille on asetettu vuosittaiset hehtaaritavoitteet, jotka heidän tulee pyrkiä saavuttaa vuoden loppuun mennessä. Kun päiväkohtainen hehtaarivauhti hidastuu asiakkaan mukana olemisen takia, on siitä perusteltua veloittaa enemmän hehtaaria kohden kuin normaalisti, jotta hidastunut vauhti kompensoituu takaisin. Lopulta kyse on molemminpuolisesta eli toimeksiantajan ja toimeksisaajan välisestä luottamuksesta. Oma auto tai metsä kiinnostaa aina, mutta järkevintä on antaa se ammattilaisen hoidettavaksi, jos siihen ei kykene itse. Vapautuneen ajan voi käyttää johonkin paljon hyödyllisempään kuin ammattilaisen neuvomiseen tai hänen työskentelynsä häiritsemiseen.

6.1.4 Yhteydenpidon lisääminen

Myyjätiimit toivoivat metsävaratiimiltä yhteydenpidon lisäämistä sekä asiakkaiden että myyjien suuntaan, mutta metsävaratiimin haastattelussa keskustelu yhteydenpidon lisäämisestä suuntautui enemmän vain asiakkaiden suuntaan. Joka tapauksessa, yhteydenpitoa olisi varmasti hyvä lisätä kumpaankin suuntaan, jotta myyjät osaisivat luvata aikatauluja asiakkaille ja asiakkaat olisivat vuorostaan paremmin ajan tasalla tilauksiensa etenemisestä. Metsävaratiimin haastattelussa yhteydenpidon merkitystä pohdittiinkin seuraavasti:

> *Ei se varmasti tunnu siltä maanomistajalta huonolta, kun soitetaan. Varsinkin, jos on ollut jo pidempään tilauksessa se työ, ja miettii, että missähän vaiheessa se työ on. Sitten kun sieltä soitetaan, että me ollaan sinne menossa, niin se tuntuu asialliselta.*

Mitä tulee yhteydenpidon lisäämiseen myyjien suuntaan, niin myyjätiimien kannan jakautuessa kahtia tilauskannan tarkemman esittämisen ja nykyisen tiedottamisen puolesta, niin yksinkertaisin ratkaisu on se, että metsävaratiimi jatkossakin tiedottaa arvioidut toteutusajat myyjille. Näin metsävaratiimin ei tarvitse alkaa kehittään uusia keinoja tilauskantansa esittämiselle, mutta tiedottamisen tulee kuitenkin olla nykyistä aktiivisempaa, jotta tieto toteutusajoista välittyy varmasti jokaiselle myyjälle. Tiedottamiseen on syytäkin panostaa, koska haastatteluista kävi ilmi, etteivät kaikki myyjät edes tietäneet metsävaratiimin nykyistä tilauskantaa. Metsävaratiimillä on kuitenkin nyt hyvä tilaisuus alkaa hyödyntää myyjätiimipalavereita tiedotuskanavanaan. Vaikka metsävaratiimi ei ollut varma osallistumisensa hyödyllisyydestä, niin kaikki myyjätiimit puolestaan kannattivat metsävaratiimin osallistumista myyjätiimipalavereihin. Osallistumiskertoja ei edes vaadittu suuria määriä, joten metsävaratiimiltä ei todennäköisesti kuluisi kohtuuttomasti aikaa myyjätiimipalavereihin vuotta kohden. Yksi myyjistä muistuttikin eräästä tärkeästä asiasta koko organisaation toimintaan liittyen:

> *Minusta, kun tämä metsävaratiimin toiminta liittyy koko toimintaan, niin onhan korjuustakin tässä tiimipalaverista kaveri mukana – niin minun mielestä teidänkin pitää olla sen takia, että te pystytte tuomaan puolin ja toisin sitä viestiä. Minusta se ei ole ollenkaan huono asia, että suunnittelija olisi sen puolipäivää siinä palaverissa silloin, kun se on mahdollista. Se voisi olla ennemmin tapana.*

Myyjien kautta kuullun asiakaspalautteen laatu ei juurikaan yllätä, kun palautetta ei ollut tullut suuntaan tai toiseen, sillä palautteen keruu tapahtuu sähköisesti (Mhy Keskipohja n.d. f), mikä riippuu vielä asiakkaan omasta innostuksesta antaa palautetta. Aktiivisempi asiakaspalautteen kerääminen voisi olla hyvä tapa etsiä kehityssuuntia metsävaratiimin toiminnalle. Vanhemmasta asiakaskunnasta johtuen palautteen keruussa voisi harkita perinteisempiä puhelinsoittoja, koska asiakkaita ei välttämättä kiinnosta täyttää palautelomakkeita verkkosivujen kautta. Puhelinsoitolla osoitettaisiin asiakkaille se, että palautteesta ollaan oikeasti kiinnostuneita, kun sitä varten lähdetään soittaan oikein henkilökohtaisesti. Yksi myyjistä tiivisti ytimekkäästi sen, miten palautteenanto yleensä tuntuu Suomessa toimivan:

Silloin kaikki on mennyt hyvin, kun ei kuulu mitään.

Jottei yhteydenpitoa asiakkaiden suuntaan vältettäisi siinä pelossa, että asiakas saattaa haluta tulla mukaan maastotöihin, olisi metsäsuunnittelijoiden nyt viimein hyvä miettiä yhteistä kantaa siihen, onko asiakas tervetullut mukaan maastotöihin vai ei. Jos ei, niin asiaa voisi perustella sillä, että maastotyöt hidastuvat merkittävästi normaaliin työskentelyyn verrattuna. Mukana olemisen vaatiminen voi myös sekoittaa metsäsuunnittelijan omia aikatauluja, kuten yksi myyjistä asiaa pohti:

> *Onhan niitä varmasti sellaisia, jotka haluavat mukaan sinne metsään, mutta mielestäni pitää aina kysyä suunnittelijalta, että onko se mahdollista hänen aikatauluihin ottaa metsänomistaja mukaan.*

Samaissa haastattelussa mainittiin positiivisena asiakaspalautteena se, että metsäsuunnittelijan yhteydenotto tilaukseen liittyen oli koettu positiivisena asiana. Tämän uskoisi rohkaisevan jokaista suunnittelijaa ottamaan aktiivisemmin yhteyttä asiakkaaseen hänen tilaukseensa liittyen. Uuden toimintamallin menettely tosin ohjaa yhteydenpitoa enemmän myyjien vastuulle, mutta metsäsuunnittelijat pitivät yhteydenpitoa omalta suunnaltaan myös tärkeänä asiana:

> *Ainahan yhteydenpito on hyvästä, se täytyy muistaa. Ei sitä yhteydenpitoa varmaan liikaa voi olla, se on toki sallittua ja suotavaa olla yhteydessä. Ilman muuta se on hyvä asia. Se on tosiaan määritelty niin, että myyjät ovat kasvot ulospäin ja me ollaan sitten taka-alalla.*

6.1.5 Kiinteistövälitys

Kiinteistövälitystoimintaan liittyvät kehittämisehdotukset eivät vaadi suuria muutoksia kiinteistövälittäjien toimintaan, mutta niiden vaikutus myyjien myyntityöhön olisi kuitenkin positiivista. Kun tilavaihdosten jälkeen omistajatiedot kirjataan mahdollisimman nopeasti kuntoon, niin myyntityö nopeutuu huomattavasti jo pelkästään sillä, että myyjien ei tarvitse alkaa selvittää, kenelle mikäkin palsta meni tilakaupan jälkeen. Kaikki tilakaupat eivät tosin tapahdu metsänhoitoyhdistyksen kiinteistövälittäjien kautta, joten kaikkia tilavaihdosten omistajapäivityksiä ei voi vaatia tehtäväksi kiinteistövälittäjien toimesta. Päivitettyjen omistajatietojen myötä myyjä pystyisi ottamaan suoraan yhteyttä oikeaan metsänomistajaan, eikä aikaa kuluisi yhteistietojen selvittelyihin:

> *Se olisi kyllä selkeä, sillä ne jäävät sitten roikkumaan ja niissä on kuitenkin aina jotain, että joku palsta menee toiselle ja joku taas toiselle. Niin se, joka sitä kauppaa tekee, niin tekisi ne omistajamuutokset sinne. Se olisi minun mielestä kaikista selkein.*

Myyjien nimien poistaminen tila-arvioista puolestaan säästäisi työaikaa enemmän myyntityöhön. Ostajaehdokkaiden puhelinsoitot liittyvät todennäköisesti vain myynnissä olevaan tilaan eikä niinkään myyjien kautta ostettaviin palveluihin. Myyjien voi olla myös vaikea muistaa, minkälainen metsätila oli, koska edellisestä maastokäynnistä on jo voinut kulua muutamakin vuosi. Kiinteistövälittäjät käyvät usein myös maastossa merkitsemässä metsätilan rajat kuitunauhoin, joten koska välittäjä on tuoreeltaan käynyt tilalla, olisi perusteltua näyttää tila-arviossa vain kiinteistövälittäjän yhteystiedot myyjän tietojen sijasta. Kiinteistövälittäjä voisi samalla tarkistaa satunnaisin puustomittauksin, että myyjän laatima vanha tila-arvio pitää paikkaansa ennen kuin välittäjä ottaa tila-arvion omiin nimiinsä. Jos tällainen arvion laatijavaihdos ei jostain syystä ole suotavaa tai mahdollista, tulisi myyjiä informoida siitä, jos myyntiin on tulossa metsätila, jonka lähtöhinnoittelun perusteena käytetään myyjän laatimaa vanhempaa tila-arviota. Tällä tavoin myyjä voisi vielä kertaalleen tarkistaa laatimansa arvion mahdollisten virheiden tai epäselvyyksien korjaamiseksi. Tällä tavoin myyjille ei tulisi yllätyksenä puhelinsoitot siitä, että hänen arviotaan käytetään tilakaupan apuvälineenä. Tämä ei kuitenkaan olisi paras vaihtoehto, koska puhelinsoitot saattaisivat viedä edelleen työaikaa varsinaisesta myyntityöstä:

> *Nytkin olin puoli tuntia parkissa ja selitin siitä, että en minä enää kauheasti muista siitä parin vuoden takaisesta arviosta, ja se on kaksi vuotta jo kasvanutkin siellä.*

6.1.6 Vastuualuejaon kehittäminen

Vastuualuejaon kehittäminen nousi niin metsävaratiimin kuin myös myyjätiimien haastatteluissa esille, mikä on osalle myyjistä näkynyt toimitusaikojen venymisenä ja osalle metsävaratiimiä puolestaan jatkuvana kiireenä. Tilauskanta on ollut epäsuhdassa metsäsuunnittelijoiden sekä kiinteistövälittäjien välillä. Vastuualuejaon muuttamisella tilauskantaa saatettaisiin saada jakautumaan hieman tasaisemmin koko metsävaratiimin kes-

ken. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla myös harjoittelijoiden hyödyntäminen metsäsuunnittelun puolella, sillä metsäsuunnitelmatilauksista voi jo ennakkoon hieman päätellä, mitkä tilauksista soveltuu harjoittelijoille työkokemuksen kerryttämistä varten. Myyjätiimien puolelta ehdotettiin jopa osa-aikaisen kiinteistövälittäjän palkkaamista:

> *Jotenkin minusta tuntuu, että tässä tilakauppahommassa toimeksiantoja painottuu tietylle alueelle valtavasti. – – Minusta metsävaratiimin pitäisi miettiä kaveriksi joku osa-aikaisesti kiinteistövälityspuolelle helpottamaan työtaakkaa, koska alue on kuitenkin niin laaja.*

Vastuualueiden muuttamisessa voi ongelmaksi muodostua se, että asuinpaikkakunta voi sijaita vastuualueen toisella laidalla, kun aluetta laajennetaan juuri päinvastaiselta suunnalta. Matkakorvauksilla ja päivärahoilla työmatkoja korvataan jo tälläkin hetkellä. Muutosvastarintaisuutta voi myös ilmetä, jos tutusta alueesta joutuu luopumaan, mutta tämän vastapainoksi voi työssäjaksaminen kuitenkin parantua, kun jatkuva kiire helpottuu ja tilalle tulee enemmän hallittavuuden tunnetta. Töistä luopuminen voi alkuun tuntua vaikealta, mutta kun ymmärtää sen, että työmäärän tasapainottamisella on positiivista vaikutusta työssäjaksamiseen, niin luopuminen on huomattavasti helpompaa sen jälkeen. Myyjät ovat jo osoittaneet omalta osaltaan huolta metsävaratiimin jaksamisesta tekemällä joitain arvioita itse. Pelkästään jo tämän takia olisi syytä miettiä vastuualueiden ja tilauskannan jakoa järkevämmäksi:

> *Me [myyjät] tiedetään [metsävaratiimin kiireistä] ja teidän töitä helpottaaksemme me koitetaan auttaa.*

Metsäsuunnittelijoiden sijoittumisen vaikutusta pohdittiin myös ryhmähaastatteluissa. Kun yhdeltä myyjätiimialueelta puuttuu kokonaan oma metsäsuunnittelija, sillä uskottiin olevan vaikutusta tämän alueen myyntityöhön. Myyjät eivät välttämättä panosta metsäsuunnitelmien myyntiin, kun heidän alueella ei ole työllistettävänä omaa metsäsuunnittelijaa, kuten on vaikka metsureita tai metsäkoneyrityksiä. Vaikutus voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua, mutta suoraa vastausta myyjätiimiltä ei asiaan kuitenkaan saatu. Kun alueella olisi oma metsäsuunnittelija, jonka myyjien pitäisi suunnitelma- ja arviotilauksilla työllistää, voisi se hieman luoda myyntipainetta myyjille. Tällä hetkellä kaikki suunnittelijat ovat kuitenkin työllistettyjä eikä pakottavaa tarvetta tuntunut olevan metsävaratiimissä henkilöstön lisäämiselle. Oman metsäsuunnittelijan puuttumisen vaikutuksia on kuitenkin hyvä miettiä:

> *Jos sitä ei vaikka tiedosteta, vaikka äsken todettiin, ettei suunnitelmia tarvitsekaan kaupata enempää, mutta jos jokin kulma jää pimentoon, niin se pitkässä juoksussa vaikuttaa kaikkiin töihin.*

Monet myyjien kertomista syistä tila-arvioiden teoille olivat pitkälti kytköksissä aikaan ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa sekä hieman myös sen jälkeen. Tulosten perusteella metsävaratiimillä on selvästi kehittämisen varaa pienialaisissa ja kiireellisissä arvioissa, jotka nousivatkin esiin jokaisessa myyjätiimihaastattelussa. Nämä kaksi syytä kertovat siitä, että metsävaratiimi ei ole pystynyt reagoimaan pieniin ja kiireellisiin arvioihin tarpeiden vaatimalla tavalla. Vastuualueita muuttamalla tai joidenkin metsäsuunnittelijoiden keskittymisellä pelkästään arviointitöihin voitaisiin näihin arviotarpeisiin reagoimaan nykyistä paremmin. Näiden arvioiden kohdalla metsävaratiimi voisi harkitaa avointen metsävaratietojen hyödyntämistä, jolloin aikaa ei kuluisi matkustamiseen ja maastotöihin. Tilanne on kuitenkin syytä ottaa vakavasti, koska myyjät ovat joutuneet käyttämään omaa työaikaansa metsävaratiimin työtehtävien tekemiseen:

> *Ja minäkin tiesin, ettei metsävaratiimi kerkeä sillä aikataululla millä maanomistaja halusi. Ajattelin sitten kerkeäväni*.

> *Inhimillisyys astuu siinä peliin, jos te lähdette ajamaan 50 kilometriä autolla kahden hehtaarin takia – niin se on se syy, minkä takia joitakin arvioita ollaan tehty.*

6.1.7 Palveluiden markkinoiminen

Myyjien ehdottama metsävaratiimin infotilaisuus olisi mielestäni jälleen yksi hyvä keino tuoda metsänomistajille tietoon metsävaratiimin palveluita. Tilaisuus voisi olla esimerkiksi keskusteluluonteinen kahvittelutilaisuus, missä metsänomistajille kerrotaan metsävaratiimin työtehtävien nykytilasta sekä tulevaisuuden näkymistä, ja samalla vastattaisiin metsänomistajia askarruttaviin kysymyksiin. Infotilaisuudessa voisi olla koko metsävaratiimi paikalla esittäytymässä, jotta metsänomistajille selviäisi, minkälaisia toimihenkilöitä näiden työtehtävien takana oikein on.

Metsäveroilmoisten laadintojen markkinoimiseen olisi syytä myös panostaa, koska sekä myyjätiimeissä että metsävaratiimissä palvelu nähtiin lähitulevaisuuden kannalta tärkeänä asiana. Jäsenmäärään nähden metsäveroilmoituksia on laadittu metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa kuitenkin vähänlaisesti; vuosien 2015–2019 aikana laadittiin keskimäärin 75 metsäveroilmoitusta vuotta kohden ja yhdistyksen jäsenmäärä oli esimerkiksi vuoden 2019 huhtikuussa noin 6500. Näin ollen veroilmoitusten laadintamääriä olisi mahdollista kasvattaa hurjasti, mutta se todennäköisesti vaatisi myös muiden metsäsuunnittelijoiden osallistumista tämän palvelun toteuttamiseen, kun veroilmoitusten laadinnasta on vastannut vain yksi metsäsuunnittelija tähän asti. Metsäveroilmoitusmenettelyn muuttuessa sähköisempään suuntaan ilmoitusten laadintamäärät tulevat todennäköisesti kasvamaan asiakaskunnasta johtuen:

> *Metsäveroilmoituksia mahtuisi huomattavasti enemmän. Pääsääntöisesti ihmiset tekevät ne itse tai jonkin muun kautta. Siellä on erittäin paljon potentiaalia, mutta kuinka halukkaista ihmiset ovat teetättämään niitä meillä? Reilu 50 tein helmikuussa. Jos se nyt siirtyy täysin sähköiseen menettelyyn, niin kyllä sillä varmaan saadaan enemmän sellaisia, jotka eivät nettiä osaa tai halua käyttää.*

Sosiaalista mediaa metsävaratiimi voisi myös hyödyntää huomattavasti enemmän kuin tällä hetkellä. Tiimi voisi lähettää esimerkiksi metsänhoitoyhdistyksen verkkosivuille maastotyöskentelystään kuvia ja videoita, joiden avulla metsävaratiimin työarkea voisi välittää helposti asiakkaille. Ainutlaatuiset kohtaamiset esimerkiksi metsäneläinten kanssa (kuva 13) sekä henkeäsalpaavat sääkuvat (kuva 14) herättävät positiivista huomiota ja kiinnostusta niin metsävaratiimiä kuin myös koko metsänhoitoyhdistystä kohtaan. Myyjät näkivät tärkeänä myös sen, että jokainen metsävaratiimin jäsen toimisi aktiivisesti metsävaratiimin jäsenenä, ja sosiaalinen media voisi toimia yhtenä hyvänä kanavana aktivoitumisessa. Vaikkei metsävaratiimin ole tarkoitus varsinaisesti markkinoida tai myydä omia palveluitaan, toimisivat työarjen videot ja kuvat hyvänä markkinointikeinona asiakkaille sekä muistutuksena siitä, mitä palveluita metsänhoitoyhdistyksestä on saatavilla:

> *Kaikilla ei välttämättä ole tiedossa, että täällä tehdään myös metsäsuunnitelmia – se on perinteisesti ollut Metsäkeskuksella hoidossa.*

KUVA 13. Maastotyö tarjoaa toisinaan upeita kohtaamisia metsäneläinten kanssa (Aleksi Saukko 2018)

KUVA 14. Talvisina maastopäivinä taltioituu hienoja sääkuvia (Aleksi Saukko 2018)

6.1.8 Sähköisten palveluiden kehittäminen

Yksi myyjätiimistä näki tärkeänä kehittämisen osa-alueena metsävaratiimille Metsäselaimen pääkäyttövastuun haltuunottamisen. Tällä hetkellä pääkäyttäjänä toimii yksi myyjä, jonka lisäksi yksittäisiä metsäsuunnitelmien tiedostosiirtoja tekevät useat muut myyjät.

Metsäselain on tiukasti yhteydessä metsäsuunnitteluun, joten olisi huomattavasti järkevämpää, jos kyseisen palvelun käyttö ja hallinta siirtyisivät kokonaan metsäsuunnittelijoiden vastuulle. Kaikkien onneksi palveluntarjoaja on kuitenkin kehittämässä Metsäselainta siihen suuntaan, että erillisestä hallintapaneelista tullaan luopumaan kokonaan. Näin yksittäisen metsäsuunnitelman tiedostosiirto tulee tapahtumaan jatkossa SilvaPro-toiminnanohjausjärjestelmän kautta, missä suurin osa toimista työtilauksiin liittyen tehdään jo muutenkin.

Nykyisten sähköisten palveluiden kehittäminen on metsävaratiimin kannalta haasteellista, koska tiimi itsessään ei vastaa ohjelmoinnista, mutta kehitysehdotuksia se voi kuitenkin aktiivisesti lähettää palveluntarjoajalle. Toki, metsävaratiimi voi selvittää muilta palveluntarjoajilta vaihtoehtoisia ratkaisuja sähköisille palveluille, mutta silloin toiminta saattaisi olla Metsänomistajat-ketjun vastaista, jos tämän hetkisten yhteistyökumppaneiden palveluista siirryttäisiin käyttämään muiden palveluita. Vaikka toiminta voi olla ketjun vastaista sekä haasteellista toteuttaa yksin, on nykyinen tilanne kuitenkin syytä tiedostaa metsänhoitoyhdistyksen sisällä:

> *Yksi asia on sellainen, mihin meidän yhdistys ei yksin pysty vaikuttamaan, mutta kun on näitä nuorempia metsänomistajia, jotka käyttää niitä sähköisiä palveluita – niin vaikka meillä tuo Metsäselain on, niin onhan nuo meidän sähköiset palvelut metsäsuunnitelmiin liittyen aivan surkeita kilpaileviin yhtiöihin verrattuna, sähköiset metsäsuunnitelmat ja muut.*

Uusien sähköisten palveluiden kehittämiseen liittyy samat ongelmat kuin jo olemassa olevien kehittämiseen eli metsävaratiimi ei palveluiden käyttäjänä voi tai osaa ohjelmoida esimerkiksi virtuaalimetsiä tai mallinnuksia eri hakkuuvaihtoehdoille. Kuitenkin, myyjien ehdottamassa pika-arviolaskurissa on ideaa, sillä tällä hetkellä pika-arviolaskureiden tuottamia arvoja hyväksytään verotuksen perusteena samalla tavalla kuin hyväksytään maastotyönä tehtävien tila-arvioiden tuloksia (Verohallinto 2018b, 28). Pika-arvioilaskureiden nopeus ja edullisuus voivat houkutella asiakkaita käyttämään niitä ennemmin kuin perusteellisimpia maastotyönä tehtäviä tila-arvioita, vaikka tulokset saattavat vaihdella pika-arvioissa metsävaratiedon laadusta riippuen paljon. Monilla kilpailijoilla on jo käytössä omat pika-arviolaskurit, mutta metsänhoitoyhdistyksillä puolestaan ei, joten tässä mielessä yhdistykset ovat jättäytyneet kokonaan kilpailun ulkopuolelle. Jos omaa laskuria ei voi kehittää, voisi metsävaratiimi hyödyntää avointa metsävaratietoa nykyistä enemmän antamalla perusteellisempien tila-arvioiden sijasta vain lausuntoja metsän arvosta.

Jollain tavalla tähän asiaan olisi kuitenkin syytä reagoida, kuten yksi myyjistä totesi asiaan liittyen:

> *Kun puhutaan sellaisista arvioista, joilla ei haeta tilan myyntihintaa, vaan joku haluaa tietää omaisuutensa arvon eli suurin piirtein arvon. Kun seuraa kaikenlaisia lehtiä, niin useista pikalaskurimainoksista päätellen metsänomistajat ovat kiinnostuneita näistä kevyistä arvioista. Ei sinne tarvitse siirtyä, mutta keskustelun alle se olisi hyvä saada jossakin vaiheessa. Verottajalta kuitenkin menee läpi niitä Metsään.fi-palvelun metsävaratiedon perusteella tehtyjä arvioita. Ne voisivat yhtä hyvin mennä meidän oman pika-arviolaskurin kautta sinne verottajalle.*

6.1.9 Laadun varmistaminen

Koska laadun varmistaminen aiheutti runsaasti keskustelua metsävaratiimissä, kertoo se mielestäni selvästi siitä, että tälle kehittämisen osa-alueelle on oikeasti tarvetta. Se on myös ymmärrettävää, sillä työ on pääasiassa arviointityötä, jonka tarkkuudesta ei välttämättä saa minkäänlaista palautetta. Kun myyjät laativat esimerkiksi puunmyyntisuunnitelmia puukaupan kilpailutusta varten, ja suunnitelmien leimikot menevät hakkuuseen joko valtakirjakaupalla tai metsänhoitoyhdistyksen puunkorjuupalvelulle, niin myyjät saavat palautetta puumyyntisuunnitelmien arvioiduista hakkuukertymistä yleensä 1–2 vuoden kuluttua arviosta, joskus jopa aikaisemmin. Tällä tavoin myyjät saavat palautetta siitä, kuinka paljon puuta hakkuusta oikeasti kertyi siihen verrattuna, mitä he olivat suunnitelmassa arvioineet. Metsävaratiimissä puumäärien ja hakkuukertymäarvioiden palauteaika voi olla huomattavasti pidempi tai sitä ei saa välttämättä ollenkaan, koska määräarvioita ei varsinaisesti tehdä muutamalla kuviolla vain puunmyyntiä varten, vaan arviot koskevat usein koko metsätilaa ja kaikkia sen metsikkökuvioita esimerkiksi tila-arvioinnin muodossa. Metsävaratiimi alkoikin välittömästi kehittään ideaa tiimin omasta maastokoulutuspäivästä, jossa he saisivat samalla kertaa viisi vertaisarviota henkilöä kohden puustomäärästä ilman, että puustoa tarvitsisi oikeasti hakkuuttaa:

> *Olen miettinyt joskus ihan samaa, että olisi mielenkiintoinen nähdä, kun kaikki tiimin jäsenet olisivat metsässä ja jokainen mittaisi esimerkiksi viisi kuviota, minkä jälkeen katsottaisiin, että minkälaiset erot tulee.*

> *Tämä on hyvä idea. – – Kyllä minä suuntaa antavasti näen tukkiosuuden, mutta kyllä minäkin oikeasti tarvitsisin vertaisarviointia tai kontrollia, kun sitä tulee nykyään vähemmän tehtyä.*

6.1.10 Työpisteiden kehittäminen

Organisaatiomuutoksen jälkeen metsävaratiimin metsäsuunnittelijat ovat saaneet toimintamallin mukaisen työskentelyrauhan maastotöihin, mutta koostamistöissä rauha on pahasti uhattuna osassa toimistoja. Tällä hetkellä osa metsäsuunnittelijoista on työpisteensä sijainnin vuoksi ottamassa ensimmäisenä vastaan asiakkaita tilanteessa, jossa heidän pitäisi saada keskittyä koostamistöihin kaikessa rauhassa. Mahdolliset katkokset työskentelyssä voivat johtaa pahoihin ajatuskatkoihin tai näppäilyvirheisiin, joilla voi pahimmissa tapauksissa olla merkittäviä vaikutuksia arvioiden lopputuloksiin. Työpisteiden vaihtaminen toimiston sisällä voi kuitenkin olla haastavaa pienten toimistotilojen tai jo varattujen työhuoneiden takia. Edessä olisi neuvotteluita muiden toimistossa olevien kanssa siitä, ketkä olisivat vapaaehtoisia vaihtamaan vanhan työpisteensä todennäköisesti nykyistä rauhattomampaan paikkaan. Työpisteiden vaihtotarpeet on kuitenkin osattava perustella hyvin, ja neuvotteluita on käytävä hyvässä hengessä kaikkia osapuolia kuunnellen, jotta työskentelyrauhaa edistäviin ratkaisuihin päästäisiin hyvässä yhteisymmärryksessä. Asiat on vain otettava toimistoissa puheeksi, etteivät ne jäisi pelkästään toiveiden tasolle:

> *Minusta se on ehdottomasti myyjän paikka olla ottamassa asiakkaita ensimmäisenä vastaan, ei niinkään suunnittelijan, joka ei muutenkaan ota töitä vastaan tai markkinoi niitä. Koostaminen on muutenkin sellaista, että siinä ei saisi ajatus katketa, mutta kyllähän se voi olla, ettei siellä ole kukaan halukas vaihtamaan paikkaa.*

Meluisat toimistotilat saattavat tuntua asiakkaista epämiellyttäviltä ja palvelukokemus voi jäädä todella huonoksi, jos arkaluontoisimmat yksityisasiat kaikuvat toimistossa kaikkien kuultavaksi huonosta akustiikasta tai äänieristyksestä johtuen. Tilanne on sikäli haasteellinen, että jos muutoksia halutaan saada aikaiseksi, vaatisivat ne rakenteellisia muutoksia toimistotiloihin, mitkä puolestaan tietäisivät suunnittelu- ja rakentamiskustannuksia. Kustannuksista huolimatta on kuitenkin ymmärrettävä se, että kunnollisista toimistotiloista hyötyisivät metsävaratiimin lisäksi myös muut toimistoissa työskentelevät:

> *Akustiikasta on puhuttu monta vuotta. – – Kun pitää puhua jonkun kanssa asiasta, joka ei kuulu kenellekään muulle, niin on vaikea löytää sieltä sellaista tilaa.*

Hiljainen tila palvelisi kaikkia, jos olisi sellainen. Jokainen on sen vähän ongelmaksi kokenut.

6.1.11 Tiiminsisäisen vuorovaikutuksen lisääminen

Metsäsuunnittelijan työ on pääosin itsenäistä ja luonnonläheistä, minkä takia vuorovaikutus niin myyjien kuin myös oman tiimin kanssa voi jäädä vähälle. Tähän kun lisää vielä kiireen, niin normaaliin työelämään kuuluvat palaverit sekä kuulumisten vaihtamiset voivat tuntua vain ylimääräiseltä taakalta kiireiden keskellä. Tältä ainakin tuntui hyvin usein ensimmäisen toimintavuoden aikana. Palaverit ovat kuitenkin hyvä tilaisuus esittää kehittämisehdotuksia toiminnalle sekä muutenkin vaihtaa kuulumisia tiimin kesken:

Pidetään silloin [palaveri] kun tarve on, mutta jos oikein harvaksi menee väli, niin pidetään sitten vaikkei tarvetta olisikaan. Ihan porukkahengen takia sitten.

Metsät ovat harvoin samanlaisia keskenään ja tila-arviointiin usein liittyy jokin normaalista poikkeava metsikkökuvio tai erityiskohde, joiden arvottamista voi joutua pohtimaan pidemmänkin aikaa. Kiire astuu tässäkin asiassa usein kuvaan niin, että toisen suunnittelijan tai kiinteistövälittäjän näkemystä asiasta ei välttämättä kysytä, koska muilla voi olla yhtä lailla niin kiire, että vastauksen antamisessa voi vierähtää tovi. On kuitenkin hyvä, että metsävaratiimi nosti tämän asian esiin haastattelussa, mikä sai vielä kannatusta tiimin sisällä. Metsänkäytön mahdollisia rajoituksia ei välttämättä osaa aina ajatella tarpeeksi useasta näkökulmasta, mihin toinen taas voi pystyä, joten muiden näkemysten huomioiminen jatkossa on koko tiimin ja jäsenten oman toiminnan kehittymisen kannalta tärkeää:

Ehkä jos tulee poikkeavia tila-arvioita, mistä ei oikein tiedä miten tämän kanssa tekee, niin niitä voisi ehkä enemmän toisille jakaa ja pyytää näkemystä.

6.1.12 Loppuvuoden kiirehuippujen ehkäiseminen

Vaikka metsäsuunnittelijoiden työhön liitetään usein sana maastokausi, millä tarkoitetaan aikaa ilman metsäsuksien tai lumikenkien tarvitsemista maastotyöskentelyssä, niin met-

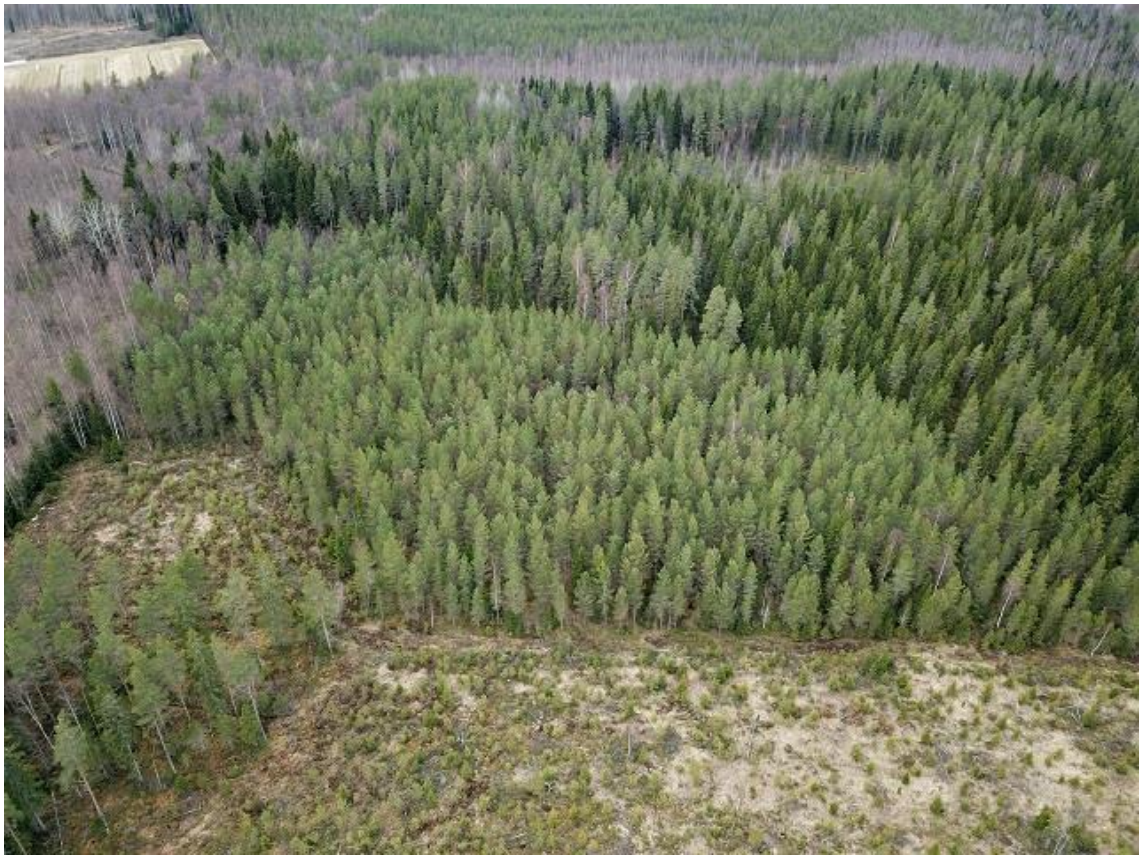
sävaratiimin työt eivät lopu maastokauden päätteeksi vaan ne jatkuvat myös maastokauden jälkeen. Toki, lumi tuo omat haasteensa ja epätarkkuutensa suunnittelu- ja arviointityöhön, mutta maastotöiden on jatkuttava ympäri vuoden jo pelkästään tila-arvioiden vuoksi. Myynnin kannalta saattaa kuitenkin olla luontevaa luvata jokin työ valmistuvan vuoden loppuun mennessä, mutta kun maastotyöt jatkuvat vuodenvaihteen jälkeenkin, ei töitä kannata liiaksi luvata loppuvuoteen mennessä valmistuvaksi myyjien tai metsävaratiimin toimesta. Vuodenvaihdetta kohden myös valoisa aika vähenee ja sää muuttuu kostean kylmäksi, jolloin päiväkohtainen työvauhti hidastuu maastokauden vauhdista merkittävästi. Nämä asiat olisi kaikkien osapuolien hyvä muistaa, sillä luonnonvoimia vastaan taistelu ei pitkällä tähtäimellä johda hyvään. Väsymys näkyi selvästi jokaisessa metsäsuunnittelijassa vuoden 2018 lopulla, minkä varmasti jokainen suunnittelija muistaa jatkossa vastaavanlaisten tilanteiden ehkäisemiseksi:

> *Viime vuodenvaihde, kun kaikki oli vähän luvannut, että kyllä se vuodenvaihteeseen kerkeää. Sitten kun niitä on luvattu riittävästi sitten vuodenvaihteeseen, niin sitten olikin vähän miettiminen.*
>
> *Sinnehän se kiire näyttää kertyvän ja kasautuvan sinne loppuvuoteen. Ensi vuonna pitää itsekin varautua paremmin, kun nyt on yksi vuosi takana.*

6.1.13 Teknologian hyödyntäminen ja sen kehityksen seuraaminen

Yhdessä myyjätiimissä nähtiin tärkeänä myös esimerkiksi älypuhelimella tai dronella otettujen kuvien hyödyntäminen lähitulevaisuudessa. Kuvien avulla saataisiin luotua lisäarvoa perinteiseen metsäsuunnitteluun sekä maastotyöskentelyyn, koska nykyisen älypuhelinteknologian avulla kuvien ottaminen on jo melko nopeaa ja vaivatonta. Metsäsuunnittelija voisi älypuhelimellaan ottaa kuvia metsän kiinnostavimmista yksityiskohdista, mitkä voisi myöhemmin liittää mukaan esimerkiksi valmiiseen metsäsuunnitelmakansioon. Metsävaratiimillä on ollut käytössä kaksi dronea vuoden 2018 alusta lähtien, joita on käytetty kuitenkin vähänlaisesti osin kiireisiin ja osin osaamattomuuteen vedoten. Tässä olisi loistava tilaisuus lähteä tuomaan lisäarvoa omalle työskentelylle dronekuvien avulla. Dronella otetut kuvat avaavat myös aivan uudenlaisia näkökulmia metsän katselulle (kuva 15), kun normaalisti metsää on totuttu katsomaan joko maanpinnalta tai kohtisuoraan ylhäältä ilmakuvien avulla. Dronekuvia kehuttiinkin yhden myyjän toimesta seuraavasti:

Kyllä, mutta niistä [dronekuvista] näkee, kuinka nätisti se kuviointi oikeasti menee.



KUVA 15. Dronekuvien avulla metsää ja sen kuviointia voi tarkastella uusista näkökulmista (Aleksi Saukko 2018)

Metsävaratiimissä nähtiin tärkeänä myös dronen kehityksen seuraaminen, koska oli tullut tietoon, että droneihin oli kehitetty sovelluksia puuston mittaamista varten, mitä voisi hyödyntää nykyisessä metsäsuunnittelussa. Tieto pitää paikkaansa, sillä ainakin Metsä Group -metsäteollisuuskonserni aloitti kesällä 2018 metsäsuunnitelmien testilaadinnat dronen avulla noin sadalle metsänomistajalle, joiden metsistä suunnittelupinta-alaa muodostuu jopa 5000 hehtaaria. Perinteiseen metsäsuunnitelmaan verrattuna dronekartoitettu metsäsuunnitelma olisi suunnilleen samanhintainen, mutta perinteistä metsäsuunnitelmaa kuitenkin tarkempi suunnitelma, jossa jokainen puu piirtyy digitaaliseen karttaan (Metsä Forest 2018). Yhdellä dronelennolla saadaan mitattua dronetyypistä riippuen 50–500 hehtaaria kerralla (Metsä Group n.d.), kun maastotyöskentelyssä hehtaareita kertyy tyypillisesti huomattavasti vähemmän työpäivää kohden; vain noin 25–45 hehtaaria. Jos dronekartoituksella saavutetaan enemmän hehtaareita paremmalla tarkkuudella sekä samalla

hinnalla kuin perinteisessä maastotyöskentelyssä, niin dronesta voi tulla lähitulevaisuudessa merkittävä kilpailija perinteiselle, maastotyönä tehtävälle metsäsuunnittelulle. Tästä syystä dronen kehitystä todella kannattaa seurata, kun sellaisia on vielä metsävaratiimissä käytettävissä:

> *Droneihin on nyt tehty sovelluksia mittauksia varten, että on jo olemassa sellaisia, mitä pystyy metsäsuunnittelun apunakin käyttämään. Sinne kannattaa jonkun meistä olla hereillä siitä ja seurailla, että mitä tapahtuu. Että jos löytyy jotain meidän työtä helpottavia juttuja, niin kannattaa olla kuulolla.*

Myös uusien mittaus- ja laskentamenetelmien kehityksessä mukana pysyminen on tärkeää eikä olettaa voi, että nykyisillä menetelmillä jatketaan loppuun asti. Arvon määrityksessä käytettävä summa-arvomenetelmä on ongelmallinen, koska se on arvion laatijan subjektiivinen näkemys metsän arvosta, josta joku toinen henkilö voi saada eri arvon, vaikka arviot tehtäisiin samana päivänä. Metsäsijoittajat voivat myös kokea summa-arvomenetelmän ongelmalliseksi, koska sen tuottama metsän arvo voi olla kaukana toteutuneista kauppahinnoista (Suomen Metsäsijoittajat n.d.). Yhdeksi vaihtoehdoksi on kuitenkin nousemassa tuottoarvomenetelmän käyttöönottaminen metsän arvon määrityksessä, mikä nostettiinkin esiin metsävaratiimin haastattelussa:

> *Ja mitä laskelmamenetelmiä me käytetään, niin olen joka paikassa sanonut, että me tarvitaan tuottoarvolaskentamenetelmä, mikä on jo joillakin käytössä. Ne tarkkaan laskevat kuviotasolla, miten puusto tulee kehittymään, paljonko se tuottaa, paljonko sinne tulee motteja lisää, paljonko on sen arvokasvu ja diskontataan nykyhetkeen ne tulevat tuotot ja kulut. Lopulta katsotaan, mikä on sen kuvion tuottoarvo. Meillä ei sellaista ole, mutta joillakin on jo sellaiset käytössä. Tämä summa-arvomenetelmä ei varmasti ikuinen ole.*

6.2 Organisaatiomuutoksen oleellisimmat hyödyt metsävaratiimille

Organisaatiomuutoksen myötä metsävaratiimille on nyt järjestynyt enemmän työaikaa varsinaiselle työskentelylle sekä tavoitteet ja työnkuvat ovat selkeytyneet vanhasta toimintamallista merkittävästi. Lisäksi tila-arvioiden laatu ja toteutusajat ovat parantuneet aikaisempaan verrattuna, mikä puolestaan on vaikuttanut kiinteistövälitystoimintaan positiivisesti. Yleisesti ottaen muutos aikaisempaan on merkittävä, kuten yksi myyjistä vanhaa toimintamallia kuvailikin:

> *Kun te keskitytte siihen hommaan, niin jos verrataan siihen, miten me itse tehtiin niitä arvioita ja suunnitelmia, niin se oli haastavaa. Sinä ajoit palstalle puhelin korvalla hoitaen seitsemää muuta hommaa siinä samalla ja vähän ajan päästä huomasit, ettei kukaan oikein tiennyt, että mitähän minä olen sopinut ja kenen kanssa – ja kävellyt puoli palstaa ilman mitään käsitystä siitä, että mitähän siellä oli.*

Metsäsuunnittelijoiden työ todella on luonteeltaan sellaista, että se ei kestä jatkuvia häiriötä. Ehdin hieman kokea tätä vanhaa toimintamallia, kun vuoden 2017 kesän vietin asiantuntijaharjoittelussa metsänhoitoyhdistyksessä. Harjoitteluun kuului juoksevien asioiden hoitamisen lisäksi myös metsäsuunnittelua. Hallussani oli vielä työpuhelin, johon osa kesälomalla olevien metsäasiantuntijoiden puhelinsoitoista oli käännetty, niin maastotyöskentelystä ei kerta kaikkiaan tahtonut tulla mitään puhelinsoittojen takia. Maastotyö vaatii kuitenkin tietynlaiseen mielentilaan pääsemistä, jota voi kutsua myös flow-tilaksi, jotta hehtaareita saa kerrytettyä päivää kohden tarpeeksi. Tässä mielentilassa kaikki tapahtuu kuin luonnostaan; ajantaju suorastaan katoaa, kun kulkee metsikkökuviolta toiselle rauhallisella, mutta varmalla tahdilla samalla puustomittauksia tehden, ympäristöä tarkkaillen ja metsän ominaisuuksia tulkiten. Tämä mielentila on yllättävän herkkä, että siihen takaisin pääseminen voi vaatia muutaman metsikkökuvion arvioimisen ennen kuin pääsee taas normaaliin vauhtiin. Siksi on ollut äärimmäisen tärkeää, että metsäsuunnittelijoille on luotu hyvät olosuhteet maastotyöskentelyyn:

> *Maastotyö on tärkein, mihin eniten kuluu aikaa, niin siihen sitä on nyt järjestetty. Aika ei kulu markkinointiin tai mihinkään tällaiseen vaan aika kuluu pelkästään koostamiseen ja maastotöihin. Minusta tämä on aivan hyvä.*

Selkeä työnkuva ja tavoite ovat tärkeitä voimavaratekijöitä työhyvinvoinnissa, kun taas epäselvä työnkuva ja tavoite ovat enemmänkin kuormitustekijöitä (Tampereen yliopisto 2015). Organisaatiomuutoksen myötä metsävaratiimille on luotu onnistuneesti molemmat voimavaratekijät, joiden avulla metsävaratiimi voi toteuttaa omia työtehtäviään. Vaikka hiomisen varaa toiminnasta löytyy edelleen, niin jokainen metsävaratiimissä kuitenkin tietää, mikä hänen työtehtävänsä ja tavoitteensa on tässä organisaatiossa. Metsävaratiimin on nyt myös mahdollista seurata tavoitteensa edistymistä:

> *Tavoitteet on selkiytynyt siitä vanhasta mallista ihan sata nolla. Selkeä tavoite, mitä pitää tehdä ja sitä pystyy itse seurata. Nyt sieltä vain klikkailee, paljonko on hehtaareita tehnyt ja paljonko on jäljellä vuositavoitetta niin*

> *siinähän se on – suunnittelijan elämä. Tavoitteiden seuranta ei ollut ennen mahdollista, eikä sitä juurikaan tehty.*

Kiinteistövälitystoiminnassa tila-arviot ovat iso osa koko välitystoimintaa ja organisaatiomuutoksen myötä arvioiden laatu ja toteutusajat ovat alkaneet parantua vanhasta toimintamallista. Laatu paranee, kun tila-arvioiden teosta vastaavat vain muutamat toimihenkilöt eli metsäsuunnittelijat ja kiinteistövälittäjät, jotka saavat keskittyä niiden tekemiseen kunnolla. Samalla metsävaratiimille kuulumattomat työtehtävät eivät nyt keskeytä ja lykkää arvioiden tekoa myöhemmälle ajankohdalle, minkä ansiosta toteutusajat ovat lyhentyneet merkittävästi aikaisemmasta, kuten asiaan liittyen todettiin:

> *Minulla se näkyy positiivisesti niin, että aikaisemmin arvioita, jotka ovat keskeisiä tässä kiinteistövälityksessä – niin eihän niitä aikaisemmin tahtonut saada, kun ihmisillä ei ollut aikaa. Siellä oli leimausta, metsänhoitotyötä ja vaikka mitä. Nyt ne tulevat tosi ripeästi ja laatu on parantunut ihan selkeästi.*

6.3 Mahdollisia jatkotutkimuksia

Haastattelurungon kysymysten laajuudesta johtuen haastatteluaineistoa voisi edelleen hyödyntää muun organisaation kehittämisessä. Tuloksissa ja johtopäätöksissä on hyödynnetty pelkästään metsävaratiimin toiminnan kehittämiseen liittyviä kohtia tutkimuksen tavoiteasettelusta johtuen. Osaksi tutkijan uteliaisuutta haastattelurunkojen ensimmäiset osiot käsittelivät koko organisaatiomuutosta laajoin kysymyksin, joihin annettiin mielestäni hyviä vastauksia organisaatiomuutoksen onnistumisista sekä vielä kehitettävistä asioista.

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa voisi toteuttaa vastaavanlaisia tutkimuksia myös muiden tiimien toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tutkia voisi, mitä kehittämiskohteita löytyy esimerkiksi operaatiotiimin ja sen alaisuudessa toimivien metsäkoneyrittäjien ja metsurien välisestä toiminnasta tai hallintotiimin ja muiden tiimien välisestä toiminnasta. Tarkastelipa kehittämiskohteita mistä tiimin näkökulmasta tahansa, ovat ne kaikki tutkimisen arvoisia, koska organisaatiomuutos koski jokaista tiimiä. Tehtyjä muutoksia ja niiden vaikutuksia on hyvä pysähtyä tarkastelemaan, kuten tämä tutkimus osoitti kehittämiskohteiden suuresta määrästä johtuen.

Jos metsävaratiimin toimintaan lähdetään tekemään muutoksia tämän tutkimuksen perusteella, on niiden vaikutuksia myös syytä pysähtyä tarkastelemaan noin vuoden päästä tehdyistä muutoksista. Tämän tutkimuksen perusteella näkisin tärkeimpänä jatkotutkimisen aiheena sen, että ovatko metsänhoitoyhdistyksen nykyiset asiakkaat kiinnostuneita erilaisista metsäsuunnitelmista, ja jos ovat, niin minkälaisista tarkalleen ottaen? Toinen hyvä jatkotutkittava aihe olisi asiakaspalauttee selvittäminen metsävaratiimin palveluista, koska tässä tutkimuksessa asiakaspalautteen todellinen laatu ei selvinnyt.

6.4 Tutkimuksen laadusta

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184–185) mukaan haastattelun laatua tarkkaillaan tutkimusvaiheittain eli tarkkailun kohteena olevia vaiheita ovat aineiston keruu sekä sen käsittely. Aineiston keruussa tarkkaillaan haastattelurungon laatimista, haastattelijan haastattelukoulutusta, haastatteluvälineistöä sekä haastattelupäiväkirjan ylläpitoa. Aineiston käsittelyssä puolestaan keskitytään aineiston litteroinnin tarkkailuun.

Ryhmähaastatteluita varten laatima haastattelurunko tuotti paikoin haasteita haastatteluiden aikana. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 105, 184) mukaan laadukas aineiston keruu edellyttää hyvää haastattelurunkoa, missä kysymykset eivät saisi olla epäselviä, monimutkaisia, kielteisiä eikä mielellään kovin arkaluonteisia. Kysymyksiä joutui muutamaan kertaan tarkentamaan haastateltaville, mikä osittain saattoi johtua haastattelijan jännityksestä ja heikosta puhetaidosta. Yhden myyjätiimin kohdalla toistui yllättävän usein se, että esitetyn kysymyksen sijasta vastauksia annettiinkin joko aikaisemmin esitettyihin tai vielä esittämättömiin kysymyksiin, mikä hieman tuotti haasteita haastatteluaineiston luokitteluun, kun vastauksia joutui etsimään laajalti koko litteroidusta aineistosta.

Haastattelurungossa oli myös paljon moniosaisia ja vaikeasti muotoiltuja kysymyksiä, joita olisi pitänyt vielä miettiä ennen haastatteluita. Joukkoon oli eksynyt myös kielteisiä kysymyksiä, joihin myyjät eivät juurikaan antaneet vastauksia. Samoin osa kysymyksistä oli liian johdattelevia, mitkä johtivat osittain ennalta arvattaviin vastauksiin. Kysymyksen organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin voi pitää arkaluontoisena asiana, koska muutos herättää tunteita ja on voinut vaikuttaa merkittäväs-

tikin työntekijöihin. Haastattelurunko onnistui kuitenkin melko hyvin noudattamaan suppilotekniikkaa, missä haastattelu alkaa laajemmilla kysymyksillä ja etenee kohti spesifimpiä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 107).

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 98, 121–122, 184) mukaan koulutuksella voidaan lisätä haastattelijan varmuutta toimia haastattelijana, mikä edesauttaa puolueettomana toimimista koko haastattelun ajan. Myös hiljaisten hetkien täyttämistä haastattelijan omalla puheella tulisi välttää, koska hiljaisuuden aikana voi syntyä syvällisempiäkin vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Hiljaisia hetkiä tuli vastaan oikeastaan vain yhdessä tiimissä, mutta ensikertalaiselle tällaiset hiljaiset hetket tuntuivat kuitenkin ikuisuudelta, joihin ei äkkiseltään osannut reagoida muuten kuin esittämällä seuraavan kysymyksen hiljaisuuden täyttämiseksi. Haasteellista oli myös pysyä puolueettomana metsävaratiimin haastattelussa, koska olen itse osa metsävaratiimiä. Samalla saatoin välillä ohjata keskustelua liiaksi haluamaani suuntaan, millä pyrin kuitenkin saamaan metsävaratiimin yleisen mielipiteen paremmin esille. Kärkevään haastattelutekniikkaan johti myös se, että metsävaratiimejä on vain yksi ja myyjätiimejä puolestaan kolme, joten metsävaratiimistä oli saatava yhdellä haastattelukerralla mahdollisimman paljon irti tulosten saamiseksi.

Haastattelun aikaista laatua parannetaan huolehtimalla tallenninvälineistön kunnosta, tallentimen muistin ja virran riittävyydestä, haastattelurungon mukana olemisesta sekä aika ajoin tallentimen toiminnan tarkistamisesta haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Näiden osalta laadun varmistaminen onnistui mallikkaasti, kun tarkistin aina ennen seuraavan haastattelun alkua, että äänitallennin toimi varmasti, vanhat äänitykset oli poistettu muistista ja uudet paristot oli vaihdettu käytettyjen tilalle. Haastattelurunko oli myös aina mukana ja tasaisin väliajoin tarkistin, että tallennin nauhoitti edelleen haastattelua.

Laadun parantamiseen liittyi myös haastattelupäiväkirjan ylläpito, missä kirjataan havaintoja esimerkiksi kysymysten toimivuudesta ja haastateltavien luonteista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Vastaavanlaisia muistiinpanoja en kuitenkaan kirjannut erilliseen päiväkirjaan, vaan kirjasin ne suoraan haastattelurunkoon. Tällä tavoin seuraavissa haastatteluissa huomasin haastattelurungosta kysyä lisäkysymyksiä asioista, jotka olivat puhututtaneet poikkeuksellisen paljon aikaisemmassa ryhmähaastattelussa.

Aineiston käsittelyn laatua parannetaan litteroimalla haastattelu mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Tässä asiassa laatu pääsi hieman

kärsimään, koska viimeisetkin haastattelut tulivat litteroiduksi vasta puolentoista viikon jälkeen viimeisimmästä haastattelusta. Tätä ennen osa haastatteluaineistoista piti litteroida vielä uudelleen, koska ensimmäisessä litterointiversiossa tuli tehtyä jo ensimmäisen asteen luokittelua aineistolle ilman, että teksteihin liitettiin ajallisia tai henkilöllisiä koodistoa, jolloin oli vaikea erottaa, kuka haastateltavista oli litteroidun asian sanonut ja vielä missä vaiheessa haastattelua.

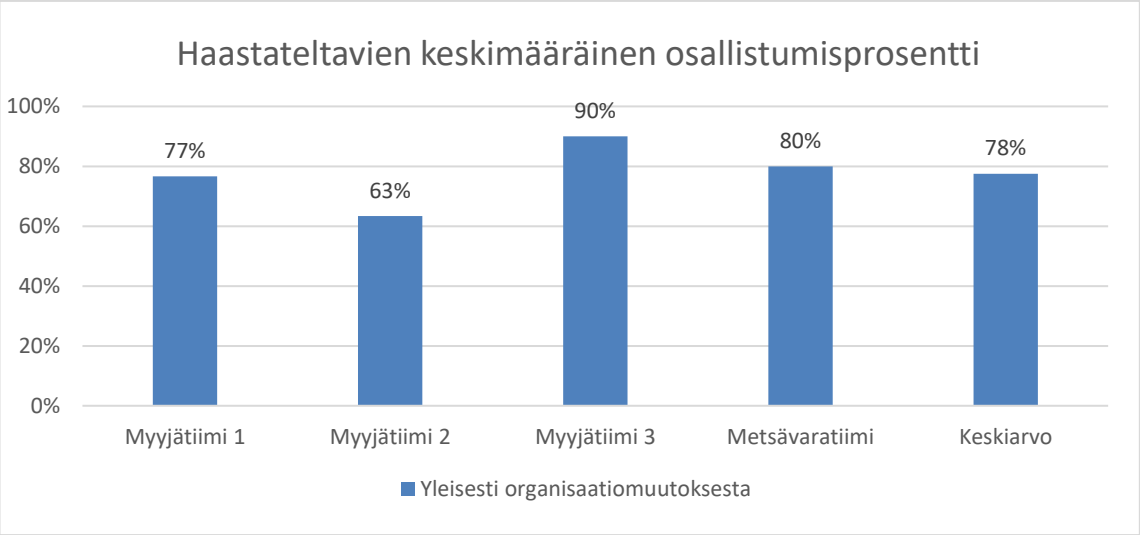
6.5 Tutkimuksen luotettavuudesta

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu puolestaan edellä käsitellyistä asioista eli aineiston laadusta. Jos haastatteluihin on esimerkiksi osallistunut vain murto-osa aiotuista henkilöistä, tallenteet ovat huonolaatuisia ja aineiston litteroinnissa sekä luokittelussa ei ole noudatettu säännönmukaisuutta, niin haastatteluaineistoa ei voida pitää luotettavana. Kaikki tallenteet olivat kuitenkin laadukkaita eikä litteroinnissa tai luokittelussa ollut luotettavuuden kannalta suuria virheitä sen jälkeen, kun korjasin alun litteroinnin virheet.

Haastatteluihin otti osaa melkein kaikki, joiden oli tarkoituskin; vain yksi myyjä oli estynyt tulemaan paikalle myyjätiiminsä haastatteluun ja tämän lisäksi kahteen myyjätiimin haastatteluun osallistui kumpaankin vielä yksi ylimääräinen toimihenkilö. Myös metsävaratiimistä olivat kaikki kuusi toimihenkilöä paikalla haastattelija mukaan lukien. Satunnaisia häiriötekijöitä haastatteluissa toki oli, kuten muutamia työpuheluita ja asiakkaiden käyntejä toimistoilla, mutta hetkittäiset poissaolot korjattiin toistamalla kysymys uudestaan niille henkilöille, jotka häiriön takia olivat poistuneet hetkeksi haastattelusta. Vaikka haastatteluihin osallistui hyvin toimihenkilöitä, niin kysymys- ja osallistujakohtaisesti tarkasteltuna osallistumisprosentti saattoi kuitenkin vaihdella paljonkin tiimien välillä, mikä asettaa sekä tutkimuksen luotettavuuden että haastattelijan haastattelutaidon kyseenalaiseksi.

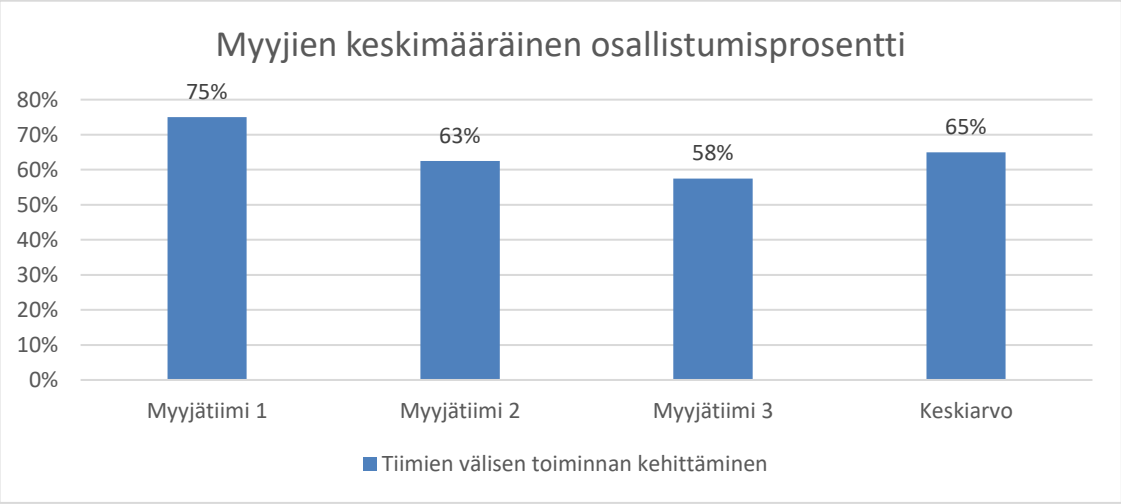
Yleisesti organisaatiomuutoksen liittyvissä kysymyksissä keskimäärin 78 % eli 17 toimihenkilöä 22:sta vastasi kaikkiin esitettyihin kysymyksiin edes yhden kerran niin, että toimihenkilön puheenvuoro vastasi suoraan esitettyyn kysymykseen (kaavio 14). Myyjätiimi 3:n toimihenkilöistä jopa 80 % osallistui tiiminsä keskiarvoa paremmin, mutta myyjätiimi 1:stä ja 2:sta vain puolet toimihenkilöistä ja metsävaratiimistä puolestaan 40 %

osallistui tiiminsä keskivertoa paremmin. Tiimit 1 ja 2 käyttivät puheenvuoroja 42 ja 44 kertaa, kun taas tiimi 3 ja metsävaratiimi vain 28 ja 20 kertaa.



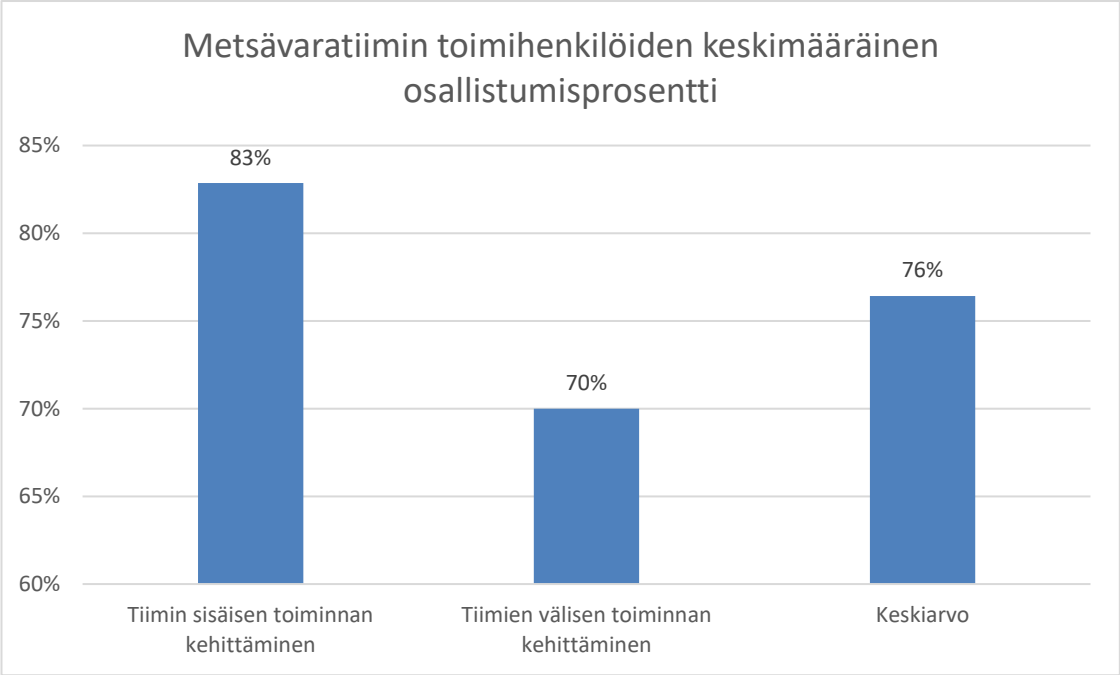
KAAVIO 14. Kaikkien haastatteluryhmien osallistuminen yleisesti organisaatiomuutokseen liittyvissä kysymyksissä

Tiimien välisen toiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä myyjätiimien toimihenkilöistä keskimäärin 65 % eli 11 toimihenkilöä 17:sta vastasi edes yhden kerran jokaiseen esitettyyn kysymykseen (kaavio 15). Myyjätiimi 1:n ja 2:n toimihenkilöistä 60 % osallistui aktiivisemmin kuin tiiminsä keskimäärin ja myyjätiimi 3:sta vastaavasti vain 40 % toimihenkilöistä. Myyjätiimi 1 ja 2 käyttivät puheenvuoroja 86 ja 78 kertaa, kun myyjätiimi 3 käytti vain 47 kertaa.



KAAVIO 15. Myyjätiimien osallistuminen tiimien välisen toiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä

Metsävaratiimin sisäisen toiminnan kehittämiseen sekä tiimien välisen toiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä metsävaratiimistä keskimäärin 76 % eli neljä toimihenkilöä viidestä vastasi edes yhden kerran jokaiseen esitettyyn kysymykseen (kaavio 16). 60 % metsävaratiimin toimihenkilöistä osallistui tiiminsä keskiarvoa paremmin sekä tiimin sisäisen toiminnan kuin myös tiimien välisen toiminnan kehittämiseen. Sisäiseen toimintaan liittyen puheenvuoroja käytettiin 91 kertaa ja tiimien väliseen toimintaan puolestaan 38.



KAAVIO 16. Metsävaratiimin toimihenkilöiden osallistuminen tiimin sisäisen sekä tiimien välisen toiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä

Mitä pienempi osa toimihenkilöistä on vastannut kysymyksiin oman tiiminsä keskivertoa paremmin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä haastatteluaineisto on muodostunut vain muutamien aktiivisten toimihenkilöiden vastauksista. Tällöin voi epäillä sitä, edustavatko tiimiltä saadut vastaukset sittenkään tiimin yhteistä mielipidettä vai edustavatko ne enemmänkin tiimiin kuuluvan toimihenkilön henkilökohtaista mielipidettä? Haastattelijana minun olisi pitänyt muistaa kysyä aktiivisemmin myös vähäpuheisten toimihenkilöiden mielipiteitä, jotta tiimin yhteinen kanta olisi ollut jälkeenpäin tulkittavissa luotettavammin litteroinnin ja luokittelun jälkeen. Tämän asian koen olleen merkittävin virheeni tutkimukseni luotettavuuden kannalta, sillä osassa kysymyksiä vastausmäärät jäivät hyvin vähäisiksi, mikä vaikeutti aineiston luokittelua ja tulkintaa. Heikkoa osallistujakohtaista

osallistumisprosenttia voi toki selittää osittain sillä, että haastateltavien joukossa oli paljon uusia toimihenkilöitä, jotka eivät ole olleet mukana vanhassa toimintamallissa, kuten asiasta mainittiin metsävaratiimissä:

> *– – mutta minusta tässä on vähän hankalaa se, että kolme kaveria kuudesta tässä tiimissä on sellaisia, jotka eivät ole vanhassa organisaatiossa ollut mukana. Ei ole sitä vertailupohjaa vanhasta toimintamallista.*

6.6 Lopuksi

Opinnäytetyö oli yllättävä raastava, mutta opettavainen kokemus organisaation kehittämistyöstä. Koin itseni kuitenkin sisäisesti motivoituneeksi, kun sain tutkia ja kehittää metsävaratiimin toimintaa myös myyjätiimejä kuunnellen. Omalta osaltani toivon, että tutkimukseni rohkaisee muitakin tiimejä tarkastelemaan toimintaansa organisaatiomuutoksen jälkeen, sillä kehittämiskohteita löytyi nyt yllättävän paljon, vaikka metsävaratiimin toiminnan on uskottu käynnistyneen kaikista tehokkaimmin koko organisaatiossa. Toivon myös, ettei tämä tutkimus jää vain opinnäytetyön tasolle, vaan se toimisi hyvänä esimerkkinä kehittämistyön tärkeydestä, kuten yhdessä myyjätiimissä todettiin ryhmähaastattelun päätteeksi:

> *Jotenkin on niin kuin helpottunut olo, kun sai puhua.*
>
> *Ja vielä, jos tämä ei jää tähän.*
>
> *Ja vielä, kun meitä osallistutettiin tähän. Vaikka sinä teit opinnäytetyön, niin me saatiin osallistua kehittämiseen.*

LÄHTEET

Alnus ry. N.d. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja. Luettu 26.2.2019. https://www.alnus.fi/154

Asetus 601/2000. Maa- ja metsätalousministeriön asetus vuoden 2000 metsänhoitomaksun perusteesta 22.6.2000. Luettu 4.4.2019. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2000/20000601?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=534%2F1998

Asetus 585/2010. Maa- ja metsätalousministeriön asetus vuoden 2010 metsänhoitomaksun perusteesta 16.6.2010. Luettu 4.4.2019. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100585?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=534%2F1998

Autosähkö Huhtanen Oy. 2018. Autokorjaamomme hinnasto. Luettu 17.4.2019. http://www.autosahkohuhtanen.fi/hinnasto

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kasso, M. 2014. Kiinteistönvälitys ja -arviointi. 2. painos. Viro: Print Best.

Laki 534/1998. Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998. Luettu 4.4.2019. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980534?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=534%2F1998

Laki24.fi. N.d. Kiinnityksen kuolettaminen. Luettu 8.4.2019. https://www.laki24.fi/kauppa/kiinnityksen-kuolettaminen/

Luonnonvarakeskus. 2015. Monilähteinen VMI. Päivitetty 4.11.2015. Luettu 28.4.2019. http://www.metla.fi/ohjelma/vmi/vmi-moni.htm

LähiTapiola. N.d. a. Mitä metsävakuutuksesta korvataan? Luettu 6.4.2019. https://www.lahitapiola.fi/henkilo/vakuutukset-ja-elake/metsavakuutus/mita-korvataan

LähiTapiola. N.d. b. Myrsky tuhosi metsää. Luettu 6.4.2019. https://www.lahitapiola.fi/henkilo/hae-korvausta/omaisuus/myrsky-tuhosi-metsaa

LähiTapiola. N.d. c. Metsävahinkoarvio. Lomake. Luettu 6.4.2019. http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/123570/.pdf

LähiTapiola. N.d. d. Eläimet tuhosivat metsää. Luettu 6.4.2019. https://www.lahitapiola.fi/henkilo/hae-korvausta/omaisuus/elaimet-tuhosivat-metsaa

Maanmittauslaitos. N.d. a. Kiinteistön lunastaminen. Luettu 5.4.2019. https://www.maanmittauslaitos.fi/huoneistot-ja-kiinteistot/maanmittaustoimitukset/hae-toimitusta/lunastaminen

Maanmittauslaitos. N.d. b. Lunastustoimitus. Luettu 5.4.2019. https://www.maanmittauslaitos.fi/huoneistot-ja-kiinteistot/maanmittaustoimitukset/osallisena-toimituksessa/lunastustoimitus

Maanmittauslaitos. N.d. c. Usein kysytyt kysymykset. Luettu 6.4.2019. https://www.maanmittauslaitos.fi/ukk

Maanmittauslaitos. N.d. d. Lainhuudatus. Luettu 8.4.2019. https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/old/e3011_lainhuudatus_0114.pdf

Maaseudun Tulevaisuus. N.d. Metsäpalvelu. Luettu 6.4.2019. https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/palvelut/mets%C3%A4palvelu/metsatilan-hinta

Maa- ja metsätalousministeriö. N.d. a. Hirvivahingot. Luettu 20.4.2019. https://mmm.fi/riista/riistavahingot/hirvivahingot

Maa- ja metsätalousministeriä. N.d. b. Metsävahingot. Luettu 20.4.2019. https://mmm.fi/riista/riistavahingot/hirvivahingot/metsavahingot

Maistraatti. N.d. Kaupanvahvistus. Luettu 8.4.2019. https://www.maistraatti.fi/fi/Palvelut/kaupanvahvistus/

Metsänomistajat. N.d. a. Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1090/2013. Luettu 4.4.2019. https://www.mhy.fi/sites/default/files/liitto-lansi-suomi/mhy-laki_2014-15.pdf

Metsänomistajat. N.d. b. Metsäselain. Luettu 20.4.2019. https://www.mhy.fi/metsanomistaminen/metsasuunnitelma/metsaselain

Metsänomistajat. N.d. c. Metsänhoitoyhdistykset. Luettu 21.4.2019. https://www.mhy.fi/metsanhoitoyhdistykset

Metsänomistajat. 2013. Metsänhoitoyhdistykset Keskipohja ja Evijärvi yhdistyvät. Julkaistu 20.12.2013. Luettu 4.4.2019. https://www.mhy.fi/evijarvi/uutiset/metsanhoitoyhdistykset-keskipohja-ja-evijarvi-yhdistyvat

Metsänomistajat. 2019. Metsänhoitoyhdistysten fuusiot. Julkaistu 1.1.2019. Luettu 26.2.2019. https://www.mhy.fi/uutiset/metsanhoitoyhdistysten-fuusiot

Metsänomistajat Keskipohja. N.d. Yhteystiedot. Luettu 5.4.2019. https://www.mhy.fi/sites/default/files/keskipohja/wwwyhteystiedot.pdf

Metsänomistajat Keskipohja. 2017. Pääkirjoitussivu. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan tiedotuslehti joulukuussa 2017.

Metsänomistajat Keskipohja. 2018. Täyden metsäpalvelun talo. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan tiedotuslehti 1/2018.

Metsänomistajat Keskipohja. 2019. Metsänhoitoyhdistys Keskipohja palveluksessasi. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan tiedotuslehti 1/2019.

Metsänomistajat Päijät-Häme. N.d. Metsäsuunnitelma. Luettu 18.4.2019. https://www.mhy.fi/paijat-hame/metsasuunnitelma

Metsätilat.fi. N.d. a. Mikä on metsätilat.fi. Luettu 26.2.2019. https://www.metsatilat.fi/mika-on-metsatilatfi

Metsätilat.fi. N.d. b. Metsän hinta. Luettu 7.4.2019. https://www.metsatilat.fi/ohjeita-kiinteistokauppaan/metsan-hinta

Metsätilat.fi. N.d. c. Metsän myyjän opas. Luettu 8.4.2019. Vaatii yhteistietolomakkeen täyttämisen lataamiseksi. https://www.metsatilat.fi/

Metsätilat.fi. N.d. d. Metsän myynti. Luettu 8.4.2019. https://www.metsatilat.fi/ohjeita-kiinteistokauppaan/metsan-myynti

Metsä Forest. 2018. Metsä Group aloittaa metsäsuunnitelmien teon dronella. Lehdistötiedote. Julkaistu 14.5.2018. Luettu 18.4.2019. https://www.metsaforest.com/fi/Yritys/Tiedotteet/Pages/Tiedote.aspx?EncryptedId=1906BC517B4E2610&Title=MetsaGroupaloittaametsasuunnitelmienteondronella

Metsä Group. N.d. Metsä Group testaa droneja. Luettu 18.4.2019. https://www.metsagroup.com/fi/Media/Pages/Case-testing-drones-drawing-up-forest-plans.aspx

Mhy Etelä-Savo. N.d. Asiantuntijan laatima tila-arvio -tuotekortti. Luettu 21.4.2019. https://www.mhy.fi/sites/default/files/etela-savo/tila-arvio_tuotekortti.pdf

Mhy Keskipohja. N.d. a. Valtuusto. Luettu 24.2.2019. https://www.mhy.fi/node/17971

Mhy Keskipohja. N.d. b. Hallitus. Luettu 15.2.2019. https://www.mhy.fi/node/17969

Mhy Keskipohja. N.d. c. Oman yhdistyksesi palvelut. Luettu 24.2.2019. https://www.mhy.fi/keskipohja/palvelut

Mhy Keskipohja. N.d. d. Jäsenyys Mhy Keskipohjassa. Luettu 24.2.2019. https://www.mhy.fi/keskipohja/jasenyys-mhy-keskipohjassa

Mhy Keskipohja. N.d. e. Sukupolvenvaihdos. Luettu 8.4.2019. https://www.mhy.fi/keskipohja/sukupolvenvaihdos

Mhy Keskipohja. N.d. f. Asiakaspalaute. Luettu 13.4.2019. https://www.mhy.fi/keskipohja/asiakaspalaute

Mhy Keskipohja. N.d. g. Metsäsuunnitelma. Luettu 20.4.2019. https://www.mhy.fi/keskipohja/metsasuunnitelma

Mhy Keskipohja. N.d. h. Metsäveroilmoitus. Luettu 20.4.2019. https://www.mhy.fi/keskipohja/metsaveroilmoitus

MTK. 2012. Apuja ja neuvoja puukauppaan. Päivitetty 13.6.2012. Luettu 6.4.2019. https://www.mtk.fi/metsa/puumarkkinat/fi_FI/puukauppa/

MTK. 2016. Metsänomistajan edunvalvonta. Päivitetty 22.12.2016. Luettu 4.4.2019. https://www.mtk.fi/metsa/metsanomistajalle/metsanomistajan_edunvalvonta/fi_FI/metsanomistajan_edunvalvonta/

MTK. 2018. Kiinnostaako jäsenyys? Päivitetty 30.10.2018. Luettu 4.4.2019. https://www.mtk.fi/jasenyys/liity_jaseneksi/metsanomistaja/fi_FI/metsajaseneksi_etu/

Oikeuslaitos. 2016a. Ulosmittaus. Julkaistu 27.6.2016. Luettu 5.4.2019. https://oikeus.fi/ulosotto/fi/index/velallisenaulosotossa/ulosmittaus.html

Oikeuslaitos. 2016b. Edunvalvojan tehtävä. Julkaistu 13.9.2016. Luettu 5.4.2019. https://oikeus.fi/edunvalvonta/fi/index/hakeminen/edunvalvojantehtava.html

OP Ryhmä. 2018. Millaisia vakuuksia asuntolainaa varten tarvitaan? Julkaistu 5.4.2018. Luettu 6.4.2019. https://op.media/asuminen/ensiasunto/millaisia-vakuuksia-asuntolainaa-varten-tarvitaan-lue-tarpit-niin-olet-kartalla-lainaneuvottelussa-976b815ca5d34ee7b802f37a39ab7a4f

Paananen, R., Uotila, E., Liljeroos, H. & Tilli, T. 2009. Metsän arvo. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013a. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitoksen pdf-opas. Helsinki: Työterveystalo. Luettu 4.2.2019. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/organ_esim_net_5cc3ecbd422136

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013b. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitoksen pdf-opas. Helsinki: Työterveyslaitos. Luettu 4.2.2019. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net

Pelto-Arvo, E. 2014. Vanhan metsätalouden luottamushenkilön pohdintaa ja neuvoja. Mielipidekirjoistus 13.2.2014. Lestijoki-lehti.

Strandström, M. 2018. Puunkorjuu ja kaukokuljetus vuonna 2017. Metsätehon tuloskalvosarja 8a/2018. Julkaistu 17.8.2018. Luettu 21.4.2019. http://www.metsateho.fi/wp-content/uploads/Tuloskalvosarja_2018_08a_Puunkorjuu_ja_kaukokuljetus_vuonna_2017.pdf

Stora Enso Metsä. N.d. Metsälaskurin käyttöehdot. Luettu 7.4.2019. https://www.storaensometsa.fi/metsalaskurin-kayttoehdot/

Suomen metsäkeskus. N.d. a. Yhteysmetsät. Luettu 5.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/yhteismetsat

Suomen metsäkeskus. N.d. b. Yhteismetsä. Luettu 5.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/yhteismetsasta-perustietoa.pdf

Suomen metsäkeskus. N.d. c. Metsätietopalvelut. Luettu 6.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/metsatietopalvelut

Suomen metsäkeskus. N.d. d. Yksityismetsien metsävaratieto. Luettu 6.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/yksityismetsien-metsavaratieto

Suomen metsäkeskus. N.d. e. Metsäsanasto. Luettu 20.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/metsasanasto#M

Suomen metsäkeskus. 2014a. Yhteismetsän hallinto. Julkaistu 14.2.2014. Luettu 5.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/perehdytys_1_yhteismetsan_hallinto.pdf

Suomen metsäkeskus. 2014b. Alueiden liittäminen osuuksia vastaan. Julkaistu 26.3.2014. Luettu 5.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/perehdytys_7_liittaminen_osuuksia_vastaan_pdf.pdf

Suomen metsäkeskus. 2018. Hirvivahinkojen maastoarviointiohje. Julkaistu 12.4.2018. Luettu 20.4.2019. https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/hirvivahinkojen-maastoarviointiohje.pdf

Suomen Metsäsijoittajat. N.d. Metsäsijoittaminen. Luettu 14.4.2019. https://www.sijoitusmetsat.fi/metsasijoittaminen/metsasijoittamisesta/

Suominen, T. 2016. Hyvä hallinon opas. Pellervo-Instituutti Oy:n PI-johtamiskoulu. Helsinki: Pellervo-Media Oy. Luettu 15.2.2019. https://www.mhy.fi/sites/default/files/mhyp/mhy_hyvan_hallinnon_suositus.pdf

Tampereen yliopisto. 2015. Työolojen yhteys työhyvinvointiin. Muokattu 27.8.2015. Luettu 18.4.2019. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/tyoolot.html

TAPIO. 2018. Metsänhoidon suositukset. Luettu 20.4.2019. https://www.metsanhoitosuositukset.fi/suositukset/metsanhoidon-suositukset/

UPM Metsä. N.d. Metsänarvolaskuri. Luettu 6.4.2019. https://www.upmmetsa.fi/metsan-arvo-laskuri/metsanarvolaskuri/?keyword=%2Bmets%C3%A4n%20%2Barvo&campaignID=1707372363&matchtype=b&adgroupID=68135095593&gclid=Cj0KCQjwnKHlBRDLARIsAMtMHDFLVgostroXAbBhKue7Sqt6HcOC8FU8pdrLB75w1SQ-b5XulgpLXtQaAgoQEALw_wcB

Verohallinto. 2015. Perunkirjoitus ja perukirja. Luettu 5.4.2019. https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/perinto/perunkirjoitus_ja_perukirj/

Verohallinto. 2018a. Lahjaveron määrä. Luettu 5.4.2019. https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/lahja/lahjaveron_maar/

Verohallinto. 2018b. Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa. Luettu 14.4.2019. https://www.vero.fi/contentassets/4563142b96904a9abd12157252523f18/varojen-arvostaminen-perint%C3%B6--ja-lahjaverotuksessa-1.1.2019-lukien.pdf

Verohallinto. 2019a. 2C Metsätalouden veroilmoitus: yksityiskohtainen täyttöohje 2018. Päivitetty 10.1.2019. Luettu 20.4.2019. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/yhteystiedot-ja-asiointi/lomakkeet/tayttoohjeet/2c-mets%C3%A4talouden-veroilmoitus-yksityiskohtainen-t%C3%A4ytt%C3%B6ohje-2018/#muuta_huomioitavaa

Verohallinto. 2019b. 2C Metsätalouden veroilmoitus. Päivitetty 17.1.2019. Luettu 20.4.2019. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/yhteystiedot-ja-asiointi/lomakkeet/kuvaus/2c_metsatalouden_veroilmoitus_304/

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2017. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Päivitetty 8.11.2017. Luettu 20.4.2019. https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html

Äijälä, O., Koistinen, A., Sved, J., Vanhatalo, K. & Väisänen, P. (toim.) 2014. Metsänhoidon suositukset. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion julkaisuja. Luettu 6.4.2019. https://www.metsanhoitosuositukset.fi/wp-content/uploads/2016/08/Metsanhoidon_suositukset_Tapio_2014.pdf

LIITTEET

Liite 1. Myyjätiimien haastattelurunko

Kysymyksiä organisaatiomuutoksesta yleensä

1. Yleiset tunnelmat organisaatiomuutokset jälkeen?
2. Mitkä asiat ovat osoittautuneet toimiviksi muutoksen jälkeen?
3. Tuliko jokin asia yllätyksenä? Entä osoittautuiko jokin asia toimimattomaksi?
4. Minkälainen vaikutus muutoksella on ollut työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen?
5. Miten kuvailisitte vanhaa toimintamallia?

Kysymyksiä myyjätiimien ja metsävaratiimin välisestä toiminnasta

1. Missä asioissa metsävaratiimi on onnistunut?
2. Missä metsävaratiimillä on vielä kehitettävää? Mikä ei ole toiminut välttämättä ollenkaan?
3. Miten metsävaratiimin toivotaan palauttavan valmis metsäsuunnitelma myyjälle?
4. Minkä takia osa myyjistä joutuu tekemään edelleen tila-arvioita?
5. Onko asiakkailta kuulunut palautetta metsävaratiimin valmiista metsäsuunnitelmista/tila-arvioista/palveluista?
6. Ovatko työtilausten toteutusajat liian pitkiä?
7. Helpottaisiko myyjiä, jos heillä olisi myös tiedossa tarkempi ja ajantasaisempi metsävaratiimin tilauskanta? Pitäisikö metsävaratiimin osallistua myyjäpalavereihin?
8. Mihin uusiin tuotteisiin tai palveluihin metsävaratiimin kannattaisi panostaa lähitulevaisuudessa?

Liite 2. Metsävaratiimin haastattelurunko

Kysymyksiä organisaatiomuutoksesta yleensä

1. Yleiset tunnelmat organisaatiomuutokset jälkeen?
2. Mitkä asiat ovat osoittautuneet toimiviksi muutoksen jälkeen?
3. Tuliko jokin asia yllätyksenä? Entä osoittautuiko jokin asia toimimattomaksi?
4. Minkälainen vaikutus muutoksella on ollut työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen?
5. Miten kuvailisitte vanhaa toimintamallia?

Kysymyksiä metsävaratiimin toiminnasta

1. Mikä tiimin sisäisessä toiminnassa on ollut onnistunutta?
2. Missä tiimillä on vielä kehitettävää? Mikä ei ole toiminut välttämättä ollenkaan?
3. Onko metsävaratiimi saanut toteuttajan roolissaan työskentelyrauhan organisaatiomuutoksen jälkeen?
4. Onko metsävaratiimin toiminnan laadun varmistaminen riittävällä tasolla?
5. Palautuvatko valmiit metsäsuunnitelmat asiakkaille myyjien kautta? Kuinka palautus yleensä ottaen tapahtuu?
6. Tapahtuuko yhteydenpitoa asiakkaiden suuntaan missä määrin?
7. Mihin uusiin tuotteisiin tai palveluihin metsävaratiimin kannattaisi panostaa lähitulevaisuudessa?

Kysymyksiä myyjätiimien ja metsävaratiimin välisestä toiminnasta

1. Missä asioissa myyjätiimit ovat onnistuneet?
2. Missä myyjätiimeillä on vielä kehitettävää? Mikä ei ole toiminut välttämättä ollenkaan?
3. Mitä kaikkea tietoa myyjän tule liittää työtilauksen yhteyteen, jotta metsävaratiimin on mahdollisimman helppoa toteuttaa se?
4. Millä keinoin metsävaratiimi voi helpottaa myyjätiimien toimintaa?