

Jani Kettukangas

Yksityisteiden perusparannusprosessin myyntivaiheen tehostaminen OTSO Metsäpalvelut Oy:ssä



Tradenomi

Liiketalous

2020



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kettukangas Jani

Työn nimi: Yksityisteiden perusparannusprosessin myyntivaiheen tehostaminen OTSO Metsäpalvelut Oy:ssä

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Asiasanat: tiemyynti, tiemyyntiprosessi, suurin syy

Opinnäytetyö on projektiluontoinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli löytää suurin syy yksityisteiden perusparannusten tiemyynnin päättymiselle OTSO Metsäpalvelut Oy:n tiemyyntiprosessista sekä näihin päättyneisiin tehtäviin käytetyt keskimääräiset resurssit ajallisesti.

Opinnäytetyössäni myynnin päättymisen suurinta syytä lähetettiin selvittämään kyselytutkimuksella. Kyselyt kohdennettiin päättyneisiin tienperusparannusmyyntitehtäviin aikavälillä 2018-2019. Kyseiset myyntitehtävät saatiin Excel-tiedostoon ajettua OTSO Metsäpalvelut Oy:n asiakas sekä tehtäväjärjestelmästä. Kyseiseltä aikaväliltä valittiin 40 hanketta eli noin 10 % kokonaismäärästä. Aikarajaus tehtiin kyseiselle aikavälille, jotta vastaajille kohdistuneet kysymykset ovat mahdollisimman tuoreisiin myyntitehtäviin. Kysymysten laatimishetkellä OTSO Metsäpalvelut Oy:ssä tiemyyjiä oli 13 kpl, joiden päärooliin kuuluvat yksityisteiden perusparannusten myynti.

Kysymykset sekä otannan perusjoukko laadittiin Excel-ohjelmalla. OTSO Metsäpalvelut Oy:n 13 tiemyyjällä 2018-2019 välisenä aikana 10 tiemyyjällä raportin mukaan oli neljä tai enemmän päättäneitä teiden perusparannustehtäviä. Näin päätettiin tehdä kysely näille 10 tiemyyjälle neljästä päättäneestä tiemyyntitehtävästä. Otoksen kooksi saatiin 40 kpl päättäneitä tienperusparannusmyyntitehtäviä. Excel-ohjelmalla käytettyyn satunnaisotantaan vaikutettiin niin, että näille kaikille 10 tiemyyjälle jokaiselle saatiin neljästä päättäneestä tiemyyntitehtävästä kysely. Kysely sisältää kuusi kohtaa. Kohdat ovat: 1) Missä vaiheessa tilaus peruuntui? 2) Peruuntuminen johtui? 3) Palveluntarjoajan syyt, miksi peruuntui? 4) Asiakkaan syyt, miksi peruuntui? 5) Vapaa kommentti/lisäselvitys ja 6) Arviosi ajankäytöstä.

Laaditut kysymykset laitettiin Webropol- ohjelmaan. Jokaiselle haastateltavalle tiemyyjälle lähetettiin sähköpostilla saate kyselystä. Kysely toteutettiin 1-31.3.2020. Saatteessa oli 10 tiemyyjälle annettu heille kuuluvat päättäneet tienperusparannustehtävät, jotka myyjittäin satunnaisotannalla oli saatu. Webropol- kyselyn saadut vastaukset aukaistiin Excel-ohjelmalla.

OTSO Metsäpalvelut Oy on Suomen suurin yksityistiepalveluiden tarjoaja. Sen liiketoiminasta 40 % osuus muodostuu yksityisteiden perusparannushankkeista. Yksityisteiden asiantuntijat ovat todenneet korjausvelan kasvavan yksityisteissä. Korjausvelka on huolenaihe Maa- ja Metsätalousministeriössä. OTSO Metsäpalvelut on ollut myös mukana Tapio Oy:n kehittämishankkeessa, jossa selvitettiin muun muassa edistämiskeinoja yksityisteiden perusparannushankkeille. Tapio Oy:n edistämishanke sekä myyntiprosessin kehittäminen käynnistivät tämän kehittämistehtävän.

Tuloksissa päähuomio on vastausten perusteella saadussa suurimmassa syyssä, joka on päättänyt tienperusparannusmyynnin. Tulosten perusteella tiemyyntiprosessissa eniten tiemyynti päättyi ensimmäisessä tiekunnan kokouksessa. Asiakkaasta johtuva suurin syy kyselytulosten perusteella tiemyynnin päättymiselle on, että asiakas kokee tien olevan riittävän hyvässä kunnossa. Palveluntarjoajasta johtuva suurin syy tiemyynnin päättymiselle kyselytulosten perusteella on vaillinainen/puutteellinen ennakkoarvio. Päättäneeseen tiemyyntitehtävään on ajallisesti keskimäärin käytetty resursseja 9,5 tuntia/päättynyt myyntitehtävä. Tulosten perusteella OTSO Metsäpalvelut Oy:n tiemyyntiprosessia tulee tehostaa paremmalla ja huolellisemmalla tiemyyjän ennakosuunnittelulla sekä ennakkoarvioituksella.

Abstract

Author(s): Kettukangas Jani

Title of the Publication: Enhancing the Selling Part of the Renovation Process of Private roads at OTSO Metsäpalvelut Ltd.

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: road selling, road selling process, the biggest reason

The thesis was a project-type development task. The aim of the thesis was to discover the biggest reason for the end of the sale in the sales process of OTSO Metsäpalvelut Ltd` s basic improvement and the average time spent per sales task.

OTSO Metsäpalvelut Ltd is the largest provider of private road services in Finland. Fourty per cent of its business is private road renovation projects. The need to repair private roads is growing. The increased need for repairs is a concern in the Ministry of Agriculture and Forestry. OTSO Metsäpalvelut Ltd has been involved in Tapio Ltd` s development project. The development project also explored ways to promote private road improvement projects. This development task was initiated by Tapio Ltd` s promotion project and the development of OTSO Metsäpalvelut Ltd` s sales process.

The biggest reason for not starting sales was studied with a survey. The survey focused on the completed road renovation sales tasks in the period 2018 - 2019. These sales tasks were listed in an Excel spread-sheet from OTSO Metsäpalvelut Ltd` s customer and task system. For period 2018 - 2019, 40 projects, or about 10 % of the total were selected. The questions focused on the 2018 - 2019 sales tasks so that those tasks were well remembered by the sellers. At the time of the survey, there were 13 sellers in the renovation of private roads in OTSO Metsäpalvelut Ltd.

The population set of questions and the survey questions were prepared with Excel. According to the report, 10 road sellers had four or more closed road renovations. In the survey, 10 road sellers told about their four closed road renovations. The size of sample was 40 closed sales tasks of road renovation. A random sampling was performed with Excel software. The prepared questions were put in to Webropol program. A covering letter of the survey was sent to each road seller. The survey was conducted in 1. - 31.3.2020. Each road seller was given the closed renovation tasks in the covering letter. The responses received were opened in Excel.

The results focused on the biggest reasons why the road renovation sale has ended. According to the results, road sales end most often at the first meeting of the road cooperatives in the road sales process. The biggest reason for customers to stop selling was that the customer thinks that the road is in good condition. The biggest reason for a service provider to stop selling was incomplete advance planning. The amount of resources used for a road sales task was an average 9,5 hours. The OTSO Metsäpalvelut Ltd` s road selling process should be intensified with better and more careful pre-planning the road seller.

Sisällys

1	Johdanto	1
	Kehittämistehtävän rajaukset	2
2	Yleistä yksityisteistä	3
2.1	Yksityisteiden hallinnointi	4
2.2	Yksityisteiden perusparannushankkeet	5
2.3	Yksityisteiden merkitys yhteiskunnalle	9
2.4	Myyntiprosessi tiemyynnissä	10
3	Laatuajattelu ja Lean-johtamisfilosofia	13
3.1	Laatuajattelu ja PDCA	13
3.2	Lean-johtamisfilosofia	17
3.3	Lean ajattelutapa käytännössä	18
4	OTSO Metsäpalvelut Oy, yksityisteiden perusparannusprosessi	21
4.1	Kehittämistehtävä	21
4.1.1	Tutkimusmenetelmä	23
4.1.2	Validiteetti ja Reliabiliteetti	24
5	Tulokset ja niiden tarkastelu	25
5.1	Tilauksen peruuntumisen syyt	26
5.2	Käytetty aika hankkeille	30
6	Johtopäätökset	33
	Lähteet	35

Liitteet

Käsitteet

Toimitustie= Yksityistie, joka on jossain virallisessa toimituksessa perustettu tie. Tielle viranomaisen on vahvistanut ja määrittänyt tien vaikutusalueella oleville kiinteistöille kulkuoikeudet. Toimitustiet ovat yksityisteitä, joita yksityistielaki koskee kokonaisuudessaan. (Hämäläinen 2019, 8-9, 16.)

Järjestäytymätön tie= Tielle ei ole perustettu tiekuntaa. Tien osakkaiden tulee olla tietä koskevissa asioissa ja päätöksissä yksimielisiä sekä sovittava tienpidosta keskenään. (Hämäläinen 2019, 12, 55-56.)

Tiekunta= Tien osakkaat ovat järjestäytyneet. Tiekunta perustetaan yksityistietoimituksessa tai tieosakkaiden pitämässä tiekunnan perustamiskokouksessa. Tiekunta päättää asioista kokouksissaan tarvittaessa enemmistöpäätöksillä, jotka sitovat kaikkia tieosakkaita. Tiekunta tulee olla perustettuna, saadakseen valtion avustusta tien korjaamiseen. (Hämäläinen 2019, 12, 55.)

Tieyksiköt= Tieosakkaiden tienkäyttö määritellään tieyksiköin. Tieyksiköt jakavat osakkaiden osuudet tienkäytöstä. Tieyksiköt kertovat tieosakkaan tienpitovelvollisuuden. Tieyksiköt on jaettu rakentamisyksiköihin sekä kunnossapitoyksiköihin. Rakentamisyksiköitä käytetään tien tekemisen sekä korjaamiseen. Kunnossapitoyksiköitä käytetään kunnossapitotilanteissa sekä tiekunnan kokouksien äänestystilanteissa. Äänestykset ratkaistaan määräenemmistöllä. (Hämäläinen 2019, 31-32, 74.)

Päätieoikeus= Tieosakkaalle toimituksessa määritetty oikeus käyttää ja kulkea yksityistiellä (Hämäläinen 2019, 12, 15-16.).

Sivutieoikeus= Toisen kiinteistön läpi toimituksessa määritetty tieoikeus (Puukila 2019).

Tiekunnan toimielin= Tiekunnan toimielimenä on joko hoitokunta tai toimitsijamies. Hoitokuntaan kuuluu hoitokunnan puheenjohtaja sekä kaksi varsinaista jäsentä sekä kaksi varajäsentä. Kun toimielimenä on toimitsijamies, on syytä valita myös varatoimitsijamies. Toimielimen tehtävänä on hoitaa tiekunnan niin sanottuja juoksevia asioita. (Hämäläinen 2019, 12, 58).

Kemera= Kestävän metsätalouden rahoitus. Valtion avustus, jota tarjotaan muun muassa metsäteiden perusparannuksiin. Rahoitusta myönnetään yhteishankkeisiin. Yksityistiellä rahoituksen ehtona: metsäliikenteen osuus on oltava vähintään 30 %, tieosakkaat ovat perustaneet tiekunnan, metsätien ikä on vähintään 20- vuotta sekä puutavaran jatkokuljetusta varten tulee

tieverkosto olla kunnossa. Metsäliikenteen osuus saadaan tiekunnan tieyksikkölaskelmasta. (Metsäkeskus n.d.)

Ely-rahoitus= Valtion myöntämä avustus, jota myönnetään yksityisteiden perusparannusyhdistyshankkeille. Avustuksia vuodelle 2019 valtakunnallisesti on varattu 13 miljoona euroa. Perusparannushankkeen arvoisäverollisiin kokonaiskustannuksiin Ely-avustusta myönnetään 50 % tiekunnille sekä tiekunnan siltahankkeisiin tukiprosentti on 75 %. (Aamuset 2019.)

DigiRoad= Kansallinen tietojärjestelmä, koottu katu- ja tieverkon tärkeimmät ominaisuustiedot. Tietojen ylläpidosta vastaa Väylävirasto, Ely-Keskus, kunnat ja Maanmittauslaitos. Tiekuunnat ilmoittavat tiestä ja sen rajoitteista DigiRoadiin. (Väylä n.d.)

PDCA= Plan, Do, Check, Act. Jatkuvan parantamisen malli (Mattila 2017).

JIT-periaate= japanilaisten tuotantofilosofioiden periaate. Periaatteella tavoitellaan kysynnän tyydyttämistä nopeasti, laadukkaasti ja ilman hukkaa. (Logistiikan maailma n.d.)

JIDOKA-toimintamalli=Laadunvalvonta periaate. Virheen tai vian havaittaessa siihen puututaan heti ja ryhdytään korjaustoimenpiteisiin. (QL Partners for Excellencen.d.; Kriik 2018;Oppia.fi 2018.)

5S-projekti=Leanin perustyökalu, Leanin stabilointi. Viisiosainen työympäristön organisointimenetelmä. Menetelmällä pyritään tehostamaan prosessin virtausta. Menetelmällä tuodaan hukka näkyväksi, jotta se voidaan poistaa. Yhtenä tavoitteena myös työntekijöiden sitouttaminen. (Väisänen 2013.)

Lean Six Sigma= Työkalu, jolla keskitytään prosessin vaihteluun. Työkalulla keskitytään vaihtelun minimointiin. Työkalulla siis kasvatetaan virtausten kapasiteettia. Mitä, kenelle, miksi ja millä panoksilla tehdään? Pyritään sitouttamaan koko organisaation henkilöstö tarkoituksenmukaiseen tekemiseen. Tähdätään systemaattiseen ja tuloshakuisen prosessien kehittämiseen. Vaihtelu aiheuttaa vikoja ja viat aiheuttavat virheitä ja virheet taas aiheuttavat hukan. Vaihtelun minimointi ja hukan poistaminen. (QL Partners for Excellencen.d.; Lintula 2015.)

DMAIC= Järjestelmällinen ongelmaratkaisutapa. Ratkaisulla kehitetään liiketoimintaa (QL Partner for Excellencen.d.).

Kvantitatiivinen tutkimus= Määrällinen tutkimus, tuloksia tulkitaan mittausmenetelmillä (Heikkilä 2014).

Prospektointi= Keino ja menetelmä löytää potentiaalisia asiakkaita (Novavara 2018).

1 Johdanto

Yksityisteiden kunto on elintärkeä maa- ja metsätalouden liikenteelle sekä teollisuudelle. Viimevuosikymmeninä maa- ja metsätalouden kaluston koko on kasvanut. Usean asiantuntijan kertomana on todettu korjausvelan kasvavan yksityisteillä (Suomen tieyhdistysn.d.; Raahen seutu2017; Palokallio 2019; Rantalainen 2019.) Tämä kasvanut ja kasvava yksityisteiden korjausvelka on synnyttänyt huolta myös Maa- ja Metsätalousministeriössä.

OTSO Metsäpalvelut Oy on suurin yksityistiepalveluiden tarjoaja Suomessa. Iso osa OTSO Metsäpalvelut Oy:n liiketoimintaa ovat yksityisteiden perusparannushankkeet. Perusparannushankkeiden osuus liiketoiminnasta on noin 40 %. OTSO Metsäpalvelut Oy:n markkinaosuus Kemera-avusteisista perusparannuksista on 60 %. Suomessa rakennettuja metsäautoteitä on noin 130 000 kilometriä sekä yksityistieverkostoa noin 360 000 kilometriä (Rantalainen 2019; Ekdahl 2020). Yksityisteiden perusparannushankkeet ovat usein pitkäaikaisia prosesseja.

OTSO Metsäpalvelut Oy on ollut mukana Tapio Oy:n hankkeessa, jossa on selvitetty metsäteiden yhteishankkeiden edistämiskeinoja. Osittain tämän selvityksen pohjalta on herännyt ajatus tehdä OTSO Metsäpalvelut Oy:n yksityistieperusparannushankkeille kehittämistehtävä. Opinnäytetyössäni keskitytään selvittämään syitä käynnistymättömille OTSO Metsäpalvelut Oy:n yksityisteiden perusparannushankkeille vuosina 2018-2019, sekä selvittämään resurssien käyttöä kyseisille hankkeille.

Tämän kehittämistehtävän tavoite on selvittää suurin syy OTSO Metsäpalvelut Oy:n perusparannushankkeen myyntivaiheen prosessista sekä myyntivaiheeseen käytetty aika. Tavoitteena on selvittää syy, mikä on estänyt perusparannushankkeen käynnistämisen ja kuinka paljon näihin hankkeisiin on käytetty resursseja? OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntiprosessia voidaan kehittää LEAN- johtamisfilosofiaa käyttäen. Lean Six Sigmaa työkaluna käyttäen kehitetään myyntivaiheen prosessia. Löydetään hukan aiheuttaja sekä poistetaan Lean ajattelutavalla juurisyyt, jotka aiheuttavat hukan. Nämä perusparannushankkeet, jotka eivät ole käynnistyneet koskevat tietoisuudella perustettuja yksityisteitä. Yksityisteitä, joita yksityistielaki koskee kokonaisuudessaan.

Kehittämistehtävän rajaukset

OTSO Metsäpalvelut Oy:n raportista löytyy vuosilta 2015-2019 1088 kpl erilaista valmistelevaa sekä myyntivaiheessa olevaa yksityisteiden perusparannushanketta sekä tien rakentamishanketta, jotka eivät ole käynnistyneet erilaisista syistä. Suurimassa osassa näissä hankkeissa on merkintä, että myynti on jostain syystä lopetettu tai myyntiaika on päättynyt. Hankkeissa, joissa on merkintä, että myyntiaika on päättynyt, onko syynä se, että myyjä ei todennäköisesti ole ollut yhteyksissä asiakkaaseen tai tavoittanut asiakasta? Pienin osuus hankkeen käynnistämättömyyden syyksi on kirjattu, että tarjous on hylätty.

Raportin aineistoa rajataan niin, että tässä kehittämistehtävässä käsitellään perusparannushankkeita vuosilta 2018-2019. Satunnaisotannalla tehdään tältä aikaväliltä 40:lle käynnistymättömälle hankkeelle kyselyt Webropol-ohjelmaa käyttäen.

Kehittämistehtäväni sisältää käsitteitä yksityistiehallinnoinnista, jotka on hyvä ymmärtää. Kehittämistehtävä sisältää myös yksityisteiden perusparannusprosessin selitettäviä määritelmiä. Keskeisinä käsitteinä ovat myös myyntiprosessin tehostamiseen sekä myynnin käynnistymättömyyden syiden analysointiin käytettyjä käsitteitä. Käsitteitä laatuajattelusta sekä Lean-johtamisfilosofiasta. Työssä käytettävät käsitteet on avattu symboliluettelossa.

2 Yleistä yksityisteistä

Yksityisteitä ovat kiinteistönomistajien sekä tieosakkaiden ylläpitämiä teitä. Suomessa yksityisteitä arvioidaan olevan yhteensä noin 360 000 km. Yksityistiet koskettavat suoranaisesti noin kahta miljoonaa suomalaista. Yksityisteiden tarpeet ovat viimevuosikymmeninä muuttuneet monin tavoin. Aiemmin on koettu, että ne hoitavat ainoastaan maa- ja metsätalouden liikennetarpeita. Viimevuosina pysyvät taloudet sekä virkistyskäyttäjien osuus yksityisteiden käytössä on kasvanut. Maatilojen osuus käyttäjänä on pienentynyt yksityisteillä. Maa- ja Metsätalouden kaluston koon kasvaminen vaatii hyvän tiestön. Asukkaiden sekä virkistyskäyttäjien tien käyttäjien lisäksi on huomioitava, että yksityistieverkosto on elinehto kilpailukykyiselle elinkeinoelämälle. (Hämäläinen 2019, 7-8; Raitanen 2020, 3.)

Karkeasti yksityistiet on jaettu kolmeen ryhmään: kiinteistöjen omat tiet, sopimustiet ja toimitustiet. Omia teitä hallinnoi yleensä yhden kiinteistön omistaja. Sillä ne kulkevat vain yhden kiinteistön alueella. Ne ovat vain yhden kiinteistönomistajan käytössä ja kiinteistönomistaja itse huolehtii tällaisen tien ylläpidosta. Näitä omia yksityisteitä nimitetään usein tilusteiksi. Yleiseltä tieltä on rakennettu tai kulkemisen kautta muodostunut metsätilalle, pellolle tai mökille oma yksityistie. Nämä omat tiet ovat varsinaisia yksityisteitä. Näitä omia teitä yksityistielaki ei koske millään tavoin. (Hämäläinen 2019, 8-10.)

Sopimustiet ovat yksityisteitä, joissa tienkäyttäjien kesken on suullisesti tai kirjallisesti sovittu tien käyttöoikeudesta. Näitä teitä yksityistielaki koskee ainoastaan tien lakkauttamisen osilta, tienkäyttö ja oikeus lakkautetaan yksityistietoimituksessa. Lähtökohtaisesti toimitustiet ovat ainoastaan tieosakkaiden käytössä. Näin ollen niiden ylläpidosta vastaavat tieosakkaat yhdessä. Sopimuksen mukaan myös kunnat voivat osallistua ylläpitoon ja kunnossapitoon toimitusteissä. Useimmiten näin on toimitusteissä, jotka ovat läpikulkuteitä. Nimensä mukaisesti nämä toimitustiet on perustettu virallisessa yksityistietoimituksessa. (Hämäläinen 2019, 8-9.)

Tien kunnossapidon sekä korjaamisen avustuksen ehtona on järjestäytynyt tie. Tämä tarkoittaa, että tiekunta on perustettu ja sen hallinto toimii yksityistielain L 560/2018 mukaisesti. (Hämäläinen 2019, 55.) Avustusten ehtona on myös, että ajantasaiset tiedot ovat yksityistierekisterin ylläpitäjällä Maanmittauslaitoksella, sekä yksityistietä koskevat rajoitteet ilmoitettu DigiRoadiin. Kehittämistehtäväni koskee näitä toimitusteitä.

2.1 Yksityisteiden hallinnointi

Yksitystien hallinnointi ja tienpito on riippuvainen siitä, että onko kyseiselle tielle perustettu tiekunta. Järjestäytyneissä yksityisteissä tiekunta on perustettu yksityistietoimituksessa. (Hämäläinen 2019, 55.) Vuoden 2019 alussa voimaan tulleen yksityistielain mukaan tiekunnan perustaminen onnistuu myös tiekunnan perustamiskokouksessa tai kiinteistörekisterin pitäjän päätöksellä. Yksitystietoimitusta tarvitaan tiekunnan perustamiseen, mikäli tienkäyttäjien, tien vaikutusalueen kiinteistöjen tieoikeudet ovat puutteelliset. Kiinteistörekisterin pitäjän hallinnollisella päätöksellä voidaan tiekunta perustaa ilman yksityistietoimitusta. Mikäli tien osakkaista kaksikolmasosa vastustaa tiekunnan perustamista, ei tiekuntaa voida perustaa tiekunnan yleisessä kokouksessa. (L 560/2018; Hämäläinen 2019, 57.)

Tiekuntaa perustaessa on myös päätettävä tiekunnan toimielimestä. Tiekuunnalle on päätettävä toimielimeksi joko toimitsijamies tai hoitokunta, näiden varajäsenet sekä tiekunnan nimi. Perustamisessa voidaan laatia tiekuunnalle myös tiekunnan säännöt. Tiekuunnan perustaminen perustamiskokouksella saa lainvoiman, kun perustamisesta on tehty merkintä Maanmittauslaitoksen yksityistierekisteriin. Perustamiskokouksen kuten muidenkin yleisten tiekuunnan kokousten päätöksistä on kolmen kuukauden muutoksenhaku-aika. Kokouksesta ja sen päätöksistä kolmen kuukauden aikana voi valittaa maa-oikeuteen. Tiekuunnan perustamisen rekisteröinti yksityistierekisteriin estyy, mikäli perustamisesta ilmenee valituksia. Todettakoon, että yksityistietoimituksen kautta tiekuunnan perustaminen on varmempi tapa perustaa tiekunta. (L 560/2018; Hämäläinen 2019, 57-58.)

Yksityisteissä, joihin on perustettu tiekunta. Tieosakkaat vastaavat tienpidosta yhdessä osuutensa eli tieyksikköjen mukaisesti. Järjestäytymättömällä tiellä tieosakkaiden tulee käytännössä olla yksimielisiä tieteä koskeissa päätöksissä. Yksityisteiden tiekuunnissa päätökset tehdään pääsääntöisesti enemmistöperiaatteella. (Hämäläinen 2019, 55.) Halutessaan tiekuunnan osakkaat voivat valtuuttaa muun toimijan huolehtimaan yksityistien ylläpidosta (L 560/2018).

Tiekuntaa koskevat päätökset tehdään tiekuunnan yleisessä kokouksessa (Hämäläinen 2019, 58-59). Termillä yleinen kokous halutaan erottaa tiekuunnan kokous hoitokunnan kokouksesta. Mikäli käsiteltävästä asiasta ei päästä yksimieliseen ratkaisuun, tulee asiasta äänestää. Äänestystilanteessa käytetään tiekuunnan ja osakkaiden voimassa olevia kunnossapitoyksiköitä. Kiinteistöillä, jonka äänestyksessä olevien yksiköiden osuus on yli 30 % käytetään äänileikkuria. Tiekuunta on

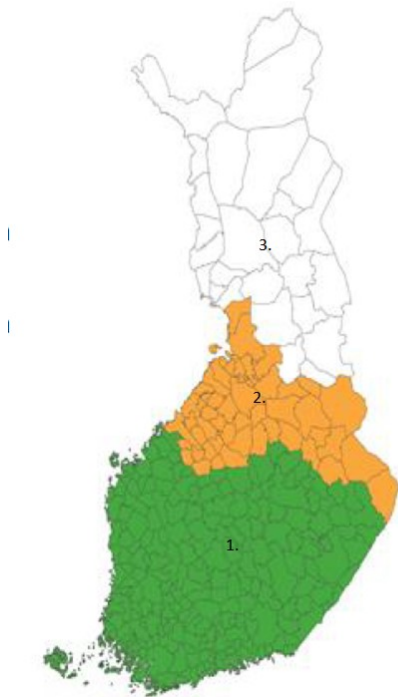
oikeushenkilö, jolla on mahdollista tiekunnan kokouksen päätösten mukaisesti tehdä sopimuksia. Lisäksi tiekunta on tilinpitovelvollinen sekä joissakin tapauksissa kirjanpito- ja verovelvollinen. Tie­kunnan yleinen kokous on pidettävä vähintään neljän vuoden välein. Kokouksen koollekutsujana toimii tiekunnan toimitus. Toimitus laatii tiekunnan kokousjärjestelyt. Kokouskutsut on lähetet­ävä osakkaille viimeistään kaksi viikkoa ennen kokousajankohtaa ja aikaisintaan kaksi kuukautta. (L 560/2018; Hämäläinen 2019, 58-60.)

2.2 Yksityisteiden perusparannushankkeet

Tiekunnilla on mahdollista perusparannushankkeille saada valtion avustusta. Tuen myöntäjinä toimivat Suomen Metsäkeskus sekä Ely- Keskus. Metsäteille kestävän metsätalouden rahoituksen myöntää Suomen Metsäkeskus. Kemera-avustuksen saamisen ehdot metsätien perusparannus­hankkeelle määrittää Kemera-laki. Näiden kahden avustusehdot käsitellään symboliluettelossa. Avustuksia myönnetään yhteishankkeisiin. Perusparannuksen käynnistämisestä tulee olla tiekun­nan yleisen kokouksen enemmistö päätös.

Vuonna 2019 Ely- Keskuksella oli varoja käytössä yksityisteiden kunnostukseen 17 miljoonan eu­ron edestä. Tieyhdistyksen toimitusjohtajan Nina Raitasen mukaan tuen määrän tulisi olla kym­menkertainen ollakseen riittävällä tasolla. Esimerkiksi Ruotsissa vuonna 2019 valtio on tukenut avustuksin yksityisteitä noin 130 miljoonalla eurolla. Vertailun vuoksi on kuitenkin muistettava Ruotsin laajempi yksityistieverkosto. (Rantalainen 2019.) Valtion avustukset tuskin nousevat, mi­käli ne jäävät suurelta osin käyttämättä.

Suomi on jaettu kolmeen Kemera-tuki vyöhykkeeseen. 1 Etelä-Suomi, 2 Keski-Suomi ja 3 Pohjois-Suomi. Metsäteiden perusparannushankkeiden Kemera-tukimäärät hankkeiden arvolisäverotto­miin kokonaiskustannuksiin on jaettu seuraavanlaisesti: Etelä-Suomi 50%, Keski-Suomi 50% ja Pohjois-Suomi 60%. (Kuva 1.) Hankkeissatuen saajia ovat yksittäiset luonnolliset henkilöt.



Kuva 1. Tukivyyöhykkeet (Metsäkeskus n.d.).

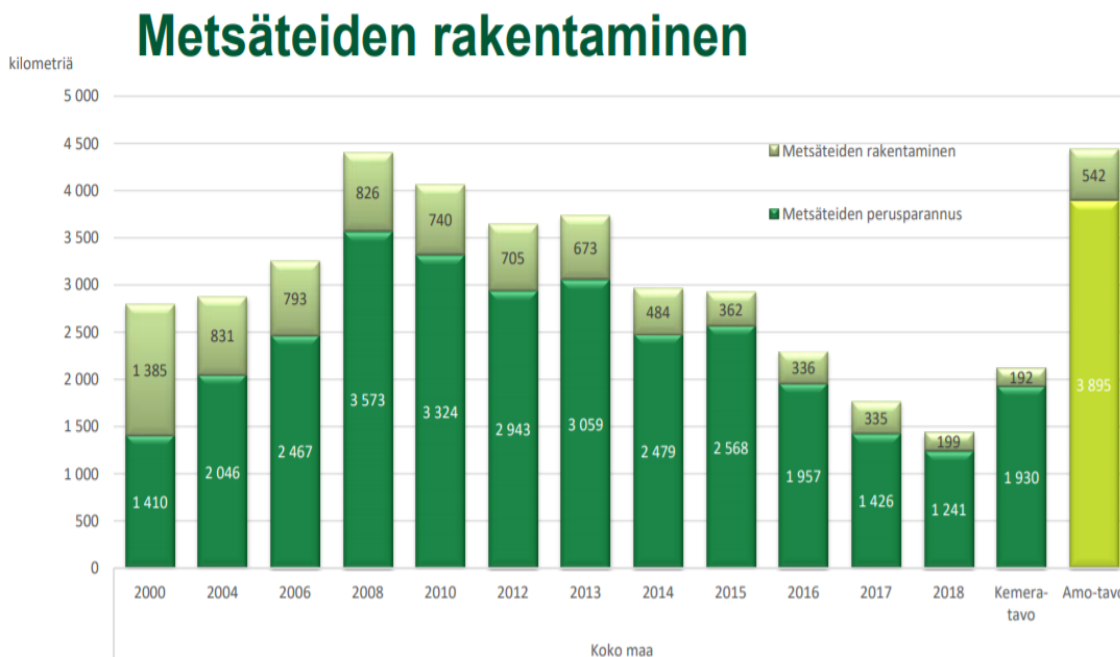
Lyhyellä aikavälillä yksityisteiden perusparannushankkeiden määrät ovat vähentyneet huomattavasti. Tämä ilmenee muun muassa Tapion hankeraportista ”Esiselvitys metsätie- ja kunnostusojituksen yhteishankkeiden edistämisestä”. Hankeraportista ilmenee, että kahdeksan vuoden aikana vuosina 2008-2016 Kemera-avusteisia perusparannusteiden määrä on vähentynyt noin 3000 kilometriä. (Joensuu, Greis & Nousiainen 2017, 5; Kuva 2.) Valtakunnalliset tavoitteet metsäteiden Kemera-avusteisten perusparannusmäärät ovat laskeneet huomattavasti vuonna 2016. Kemera-avusteisten eli metsäteiden perusparannusmäärät on vuonna 2016 ollut 485 kilometriä sekä tavoite on ollut 1957 kilometriä. (Kuva 2; Kuva 3.) Todennäköisesti yhtenä syynä vuoden 2016 alhaisiin kilometreihin Kemera-avusteisiin perusparannushankkeisiin voidaan pitää Metsäkeskuksen organisaation muutosta.

Tapion hankeraporttiin on haastateltu alan toimijoita. Selvityksen tulemana todettiin suurimmiksi syiksi metsäteiden perusparannushankkeiden vähentymiselle valtion tukitasojen lasku, valtion tukiehtojen epäselvyys sekä puuttuva toimija markkinoilla, jolla on yhteiskunnalliset velvoitteet metsätalouden infran ylläpitämisessä. (Joensuu ym. 2017, 2.)



Kuva 2. Metsätien rakentamisen ja -perusparantamisen toteutusmäärien kehitys vuosina 2008 – 2016 (Joensuu ym. 2017, 5).

Metsäteiden perusparannusten kilometrimäärien vähentymisen syynä pidetään myös osaamisen vähentyminen toimijoissa kokonaisten yhteishankkeiden läpiviemiseen, puuttuva toimija yhteiskunnassa Metsäkeskuksen organisaatio muutoksen myötä sekä vaihtelevat valtionavustusten määrät. Metsäkeskuksen organisaation muutoksen myötä metsäteiden perusparannushankkeet ovat siirtyneet enemmän markkinatalouden piiriin. Tällaiset raskaat, aikaa vievät sekä osaamista vaativat yhteishankkeet eivät houkuttele helposti uusia toimijoita markkinoille. (Joensuu ym. 2017.)



Kuva 3. Valtakunnallinen tavoite metsäteiden rakentamiselle (Leinonen 2020, 9).

Asiantuntija Järvinen (2020, 13) kirjoittaa artikkelissaan haastattelustaan Koneyrittäjien maarakennusalan toimialapäällikkö Markku Leskistä. Leskinen tuo esille, että tiekunnissa koetaan liian vaikeaksi avustusperusteiden suunnitelmallisuus. Leskisen mukaan tiekunnilla ei ole mahdollista tehdä avustusperusteisia suunnitelmia, vaan tiekunnat joutuvat tekemään suunnitelmat perusparannuksiin suunnittelijoilla. Leskisen näkemyksen mukaan tämä tien perusparannuksen suunnitelmaan käytetty avustuksen osuus voitaisiin käyttää enemmän perusparannuksen rakentamisvaiheeseen. Leskisen näkemys tukee Tapion esiselvityshankeraporttia, jossa perusparannushankkeiden vähentymisen yhdeksi syyksi on todettu tukiehtojen epäselvyys (Joensuu ym. 2017, 2). Leskisen näkemys viitataan Kemera-lakiin (L 34/2015), jossa perusparannushankkeen avustusehtona on riittävän pätevä suunnitelma perusparannushankkeen toteuttamiselle.

2.3 Yksityisteiden merkitys yhteiskunnalle

Muun muassa Suomen tieyhdistyksen julkaisemassa lehdessä Yksityistie uutiset 2020 on tuotu esille yksityisteiden merkitystä yhteiskunnallemme. Artikkelissa ”Yksityistiet eivät ole yksityinen asia” on nostettu viisi merkittävää syytä, minkä vuoksi yksityisteiden hoito ja ylläpito ovat merkittävissä valtakunnan tasolla. Artikkelin nostaman viiden merkityksen myötä voidaan todeta, että yksityistiet ovat yhteinen asia. Näin ollen voidaan todeta, että yksityisteitä tulee valtion tukea myös jatkossa sekä huomioida yksityistiet osana valtion infrastruktuurissa. (Raitanen 2020, 3.)

Artikkelin tuomat viisi syytä ovat:

1. Energia- ja huoltovarmuus
2. Turvallisuus
3. Elinkeinoelämä
4. Julkiset palvelut
5. Virkistys ja luonto

Mitenkä yksityistiet liittyvät valtakunnan **energia- ja huoltovarmuuteen**? Tämän ensimmäisen merkityksen ja syyn kohdalla on huomioitava nykytilanne sekä poliittiset tulevaisuuden linjaukset. Energia sekä televerkkojen rakentaminen sekä huolto vaativat jatkuvasti yksityisteiden käyttöä. Lisäksi metsähakkeen, tuulivoiman ja liikenteen biopolttoaineiden lisääminen on tavoitteena Suomen energia- ja ilmastostrategiassa. Myös EU:n 2030 vuotta koskevat sitoumukset nostavat bioenergian merkitystä. 2020- Luvun tavoitteena on, että uusiutuvan energian loppukulutuksen osuus on yli 50 prosenttia. Yhdessä vuodessa yksityisteillä kulkee noin 9 miljoonaa kuutiota hake- ja energiapuukuljetuksia. (Raitanen 2020, 3.)

Yksityistieverkostolla on merkitystä **turvallisuuden** kannalta. Ne katkaisevat metsäpaloja. Maa-seudulla yksityisteiden käyttö on myös merkittävä palo – ja pelastustehtävissä. Yksityisteillä on myös valtava merkitys **elinkeinoelämälle**. Yksityistiet koskettavat muun muassa metsäteollisuutta, kaivannaisteollisuutta sekä elintarviketeollisuutta. Suomen metsäteollisuuden viennin arvo on noin 12 miljardia euroa. Tällaiset eurot eivät synny ilman toimivaa yksityistieverkostoa. Maataloudessa tilojen koko on kasvanut ja määrät vähentyneet. Näin ollen yksityisteiden

merkitys kasvaa elintarviketeollisuudelle, koska tilojen sisäinen liikenne tapahtuu usein yksityisteillä. Kotimaisen tuotannon arvo elintarviketeollisuudessa on 11 miljardia euroa ja viennin arvo on noin 1,5 miljardia euroa. Yksityisteiden varsilla on lisääntynyt myös matkailu sekä koneyrityttäjäisyys. (Raitanen 2020, 3.)

Yksityistiet ovat myös **julkisten palveluiden** käytössä. Pysyviä kotitalouksia yksityisteiden varsilla on noin 250 000. Toimivan yksityistieverkoston avulla näille kotitalouksille onnistutaan järjestämään sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut. Myös **luonnossa virkistäytymisen** mahdollisuudet helpottuvat toimivan yksityistieverkoston avulla. (Raitanen 2020, 3.)

Puunjalostustehtaiden sekä sahojen investointi on kannattamatonta, mikäli raaka-aineen kuljetus näihin on esteellinen. Samoin myös metsäteollisuuden vienti kärsii, mikäli yksityistieverkosto ei ole kunnossa. Suomen tavaraviennistä metsäteollisuuden osuus on noin 20 % luokkaa sekä vuonna 2018 koko metsäteollisuuden viennin arvo oli noin 13 miljardia euroa (Metsäteollisuus 2019). Voidaankin todeta, että valtakunnan tasolla ja metsäteollisuuden kannalta yksityisteiden ylläpidon merkitys on suuri.

2.4 Myyntiprosessi tiemyynnissä

Tässä luvussa käsitellään myyntiprosessin vaiheita b2b-myyntissä sekä OTSO Metsäpalvelut Oy:n tieprosessin myyntivaiheita. Määritellään lyhyesti mikä on myyntiprosessi, missä vaiheessa yrityksen toimintaa myyntiprosessin tulisi olla yrityksellä käytössä ja mitä vaiheita se yleensä sisältää?

Myyntiprosessin avulla pyritään järjestelmälliseen sekä rutinoituun myyntityöhön. Myyntiprosessi automatisoi myyjän tekemistä ja paljastaa prosessin kohtia, joita tulisi kehittää. (Helander 2019.) Parhaassa tapauksessa myyntiprosessia rakennellaan jo yrityksen perustamisvaiheessa, mutta sen rakentaminen yritykseen ei ole koskaan liian myöhäistä. Myöhäistä sen rakentaminen ei ole, koska myyntiprosessi ei ole koskaan täydellinen ja sitä tulee jatkuvasti pystyä kehittämään. Myyntiprosessin suunnittelun alkuvaiheessa segmentoidaan asiakas/asiakasryhmä. Tämän jälkeen tehdään prospektointi, joka tarkoittaa keinoja sekä menetelmiä, kuinka löytää tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun potentiaalisia asiakkaita? Tämä on yleistä moderneissa sekä digitaalisoiduissa myyntiprosesseissa. Yksi menetelmä on esimerkiksi hakukoneoptimointimenetelmä

(SEO), joka käytännössä hakee potentiaalisia asiakkaita Google hakukoneen käyttäjistä. (Novavara 2018.)

Myyntiprosessia suunniteltaessa olennaista on hahmottaa ja kuvitella ostajan ostoprosessi tarjottavaan tuotteeseen tai palveluun. Myyntiprosessin tulee siis tukea asiakkaan ostoprosessia. Myyntiprosessista tulee löytyä vastaukset asiakkaalla heräämiin kysymyksiin ostoprosessin aikana. Hyvin suunniteltu myyntiprosessi kattaa asiakkaan ostoprosessin kysymykset. Myyntiprosessista on myös löydettävä ostoprosessia vaikeuttavat tekijät. Prosessissa olevien ostamista vaikeuttavien tekijöiden tunnistaminen sekä niiden poistaminen auttaa myyntiprosessin kehittämisessä. Myyntiprosessi toimii luonnollisesti myös myynnin seurantatyökaluna ja sitä käytetään myynnin kehittämisessä. Siitä tulee pystyä seuraamaan sisäänmyynnin lisäksi tulevat myynnit ja potentiaaliset asiakkaat. Siis seuranta ensimmäisestä liidistä rahavirtaan ja tätä kautta päästään mittaamaan markkinointia ja myyntiä yhtenä jatkuvana putkena. (Novavara 2018.)

Tämän seurauksena päästään muun muassa kehittämään ja tarkastelemaan:

1. Myynnin ja markkinoinnin tuoton laskeminen (ROI)
2. Mitkä keinot ja menetelmät (prospektit) tuovat suurimman liikevaihdon
3. Liidin hinta vs liikevaihto, mikä on tehokkain prospektointitapa

Myyntiprosessista tulisi pystyä havaitsemaan prospektien laatu tai mitenkä ns. kuuma mikäkin liidi on. Tämä tukee laatuajattelua sekä laatutekemistä. (Novavara 2018.)

Myynnissä puhutaan usein kaupan klousauksesta. Kehittyneen ja nykyaikaisen myyntiprosessin avulla pyritään siihen, että tällaiset vanhanaikaiset klousaustavat saa unohtaa. Toimivalla sekä ajantasaisella myyntiprosessilla tähdätään siihen, että se kattaa asiakkaan ostoprosessin ja asiakas tulee kysymään, kuinka ostaminen tapahtuu? Tilanteessa siis myynti ja ostoprosessi tukevat toisia koko prosessin ajan ja seuraava askel onkin jo palvelun tai tuotteen tilaus. (Novavara 2018.)

Tiivistettynä tehokas ja nykyaikainen myyntiprosessi etenee seuraavanlaisesti:

1. Asiakasryhmän segmentointi
2. Prospektointi ja liidien generointi + tapahtumat
3. Luottamuksen rakentaminen potentiaalsiin asiakkaisiin
4. Tilaus/toimitus -prosessi (Novavara 2018)

Tiemyyntissä asiakkaana yleisesti on tiekunta. Ei siis yritys, eikä yksittäinen henkilö. OTSO Metsäpalvelut Oy:n tiemyyntiprosessi on tarkoitettu tiekunnille ja näin ollen yhteishankkeille. Tiemyyntiprosessin kolme päävaihetta ovat: 1) Kohteiden kartoitus ja myynninvalmistelu, 2) Kohteen myyminen ja 3) Kaupan viimeistely. Tiemyynnin prosessissa asiakas segmentointi sekä prospektointi tehdään ensimmäisessä vaiheessa 1) Kohteiden kartoitus ja myynninvalmistelu. Päävaiheessa 2) Kohteen myyminen, tiemyyntissä pyritään sitouttamaan tiekunnan suurosakkaat perusparantamishankkeelle ja järjestämään tiekunnankokous, jossa päätetään perusparannushankkeen käynnistämisestä. Tiemyynnin prosessin toisessa päävaiheessa pyritään valmistelemaan myyntitilaisuus tiekunnalle niin, että se vastaa tiekunnan ostoprosessia. Kaupan viimeistelyssä laaditaan sekä allekirjoitetaan tiehankkeen tarvittavat asiakirjat.

3 Laatuajattelu ja Lean-johtamisfilosofia

Toimintaprosessin kehittämisen avulla pyritään vähentämään vaihtelua, poistamaan hukkaa, luoda arvoa asiakkaalle ja siten tehdä liiketoiminnasta kilpailukykyisempää. Tällaiseen toimintaan tähtäävän organisaation, on syytä löytää omasta toiminnasta asia tai asiat, jotka aiheuttavat vaihtelua sekä hukkaa.

3.1 Laatuajattelu ja PDCA

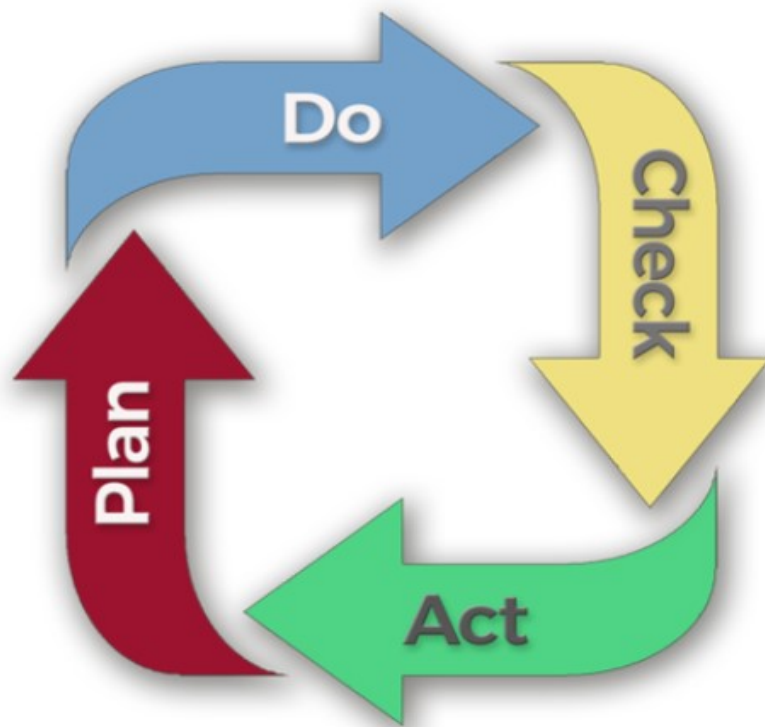
Aluksi on syytä ymmärtää, mitä laatu on itse liiketoiminnassa? Arkielämässä törmää usein siihen, että jotakin tuotetta tai palvelua pidetään laadukkaana. Laatu tuotteesta tai palvelusta syntyy meille ihmisille kokemuksista sekä osittain myös mielikuvista. Arkielämässä törmätään myös termiin hinta- laatusuhde. Oman näkemykseni mukaan tämä hinta-laatusuhde termi on jo lähellä liiketoiminnassa tarkoitettua laatua. Hinta-laatusuhteessa tuotteen tai palvelun kuluttaja on saanut tyydytettyä tarpeensa panostettuihin tai käytettyihin resursseihin nähden.

Liiketoiminnassa laadulla yleisesti tarkoitetaan kyvykkyyteen tunnistaa asiakkaan tarpeet, suunnitella tuote tai palvelu tarpeen täyttämiseksi sekä tämän jälkeen kyetä vastaamaan odotuksiin ja vaatimuksiin. Liiketoiminnassa laadulla on tätä laajemmat vaikutukset. Laajemmat vaikutukset, kuin monimuotoinen suhde asiakkaan ja toimittajan välillä. Tohtori Philip B. Crosby on määritellyt kilpailukykyyn kannalta laadun olemuksen ytimekkäästi ”laatu on soveltuvuutta käyttöön”. Tämä määrittely kuvaa ja sisältää lähtökohdan laadun hyötysuhteesta. Tässä määrittelyssä jää kuitenkin epäselväksi, miten selvitetään tarpeen luonne ja mitä todellista hyötyä tavoitellaan? Määrittelystä puuttuu kohteelle suunnitellun tuotoksen tai palvelun tuoma lisäarvo. Tästä päästään yksiselitteisempään määrittelyyn laadusta. Laatu on suunnittelussa määriteltyjen vaatimusten täyttämistä, vaatimusten täyttämistä joilla hyöty saavutetaan. Laatu on siis vaatimusten mukaista toimintaa. (QL Partners for Excellencen.d.)

Maailman ehkä merkittävin laatuguru W. Edwards Deming on todennut ”Kaikki, mitä laadusta tulee ymmärtää, on vaihtelu”. Kyseinen henkilö on luonut PDCA- jatkuvan kehittämisen kehän. (Kuva 4). Keskeisin tavoite ja päämäärä laatuajattelussa on kilpailussa menestyminen ja kilpailukykyyn kehittyminen. Laatuajattelussa tulee huomioida laadun määrittely ja käyttää sitä jo

suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa laatuajattelulla käyttäjälle luodaan lisäarvo, joka ennen toteutusvaihetta muutetaan ominaispiirteiksi, tuotantosuunnitelmiksi ja mitoiksi. (QL Partners for Excellencen.d.)

Laatuajattelun ydin on siis toiminnan jatkuva parantaminen. Pyritään asioita tekemään paremmin, kun muut sekä paremmin, miten asiat on tehty aiemmin. Laatuajattelun ydin on myös toiminnan vastuullisuus. Yrityksen käyttäessä laatuajattelun mallia PDCA:ta yritys pystyy kehittämään kilpailijoitaan paremmin. Tämä jatkuvan parantamisen malli tarkoittaa suunnittele (Plan), sitten toteuta suunnittelu tai suunnitelma (Do), (Check) seuraa ja arvioi tuloksia ja lopuksi (Act) toteuta tarvittavat kehitystoimeenpiteet poikkeamien ja heikkouksien poistamiseksi. Kun tätä suoritetaan aina alusta uudelleen. Voidaan todeta, että ollaan laatuajattelun ytimessä. (Mattila 2017; Kuva 4.)



Kuva 4. PDCA (Mattila 2017).

Avataan hieman tätä laatuajattelun jatkuvan parantamisen mallia. Lähtötilanne on suunnittelu (Plan). Laatuajattelussa tulee ensin suunnitella. Tulee suunnitella toiminta sellaiseksi, että toiminnalla saadaan korvaamaton hyöty asiakkaalle. Laatuajattelun suunnittelussa on huomioitava asiakaskäsityksen lisäksi käyttäjä hyötyjä näkökulmat. Laatuajattelussa tulee ajatella toiminta käyttäjän tarpeiden mukaiseen käyttöön, Fitness for use. Laatuajattelussa suunnittelun on arvioitava, miten liikeidea soveltuu markkinoiden ja asiakkaiden tarpeeseen huomioiden menestymiseen tarvittavat kilpailutekijät. Lisäksi on huomioitava, miten toimintamallin prosessit on suunniteltu henkilöstölle, jotta he kykenevät työskentelemään tehokkaasti. Onko liikeidea ja toimintamalli viestitetty henkilöstölle niin, että he voivat työskennellä yhtenä joukkueena innostuneesti suunnitellulla tavalla? Kaikkien liiketoimintojen tulee siis olla suunniteltuun tarkoitukseensa soveltuvia. (Mattila 2017.)

Jatkuvan parantamisen kannalta on tärkeää pystyä toimimaan suunnitelman mukaan (Do). Mikäli, ei kyetä toimimaan suunnitelman mukaan, emme tiedä miten suunnitelma on onnistunut ja toiseksi koko suunnittelu on mennyt hukkaan. Laatuajattelun toteuttamisvaiheessa korostuu sen keskeinen periaate, joka on vastuu. Vastuu tarkoittaa, että toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Mikäli ei toimita suunnitelmien mukaan, on tekeminen sähläämistä. Tehdään niin sanotusti ”sitä sun tätä”. Tällainen toiminta aiheuttaa kaikenlaisia menetyksiä ja kuluja sekä vaihtelua. Joka tarkoittaa, että toiminnasta syntyy hukkaa. (QL Partners for Excellencen.d.; Mattila 2017.)

Liiketoiminnassa pyritään säilyttämään kilpailukyky. Liiketoiminnan kilpailukyky muodostuu paljolti siitä, kuinka paljon voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle olemassa olevilla resursseilla. Mikäli toiminta on sellaista, että se ei täytä suunnittelun vaatimuksia. Toiminta syö resursseja eikä arvoa synny asiakkaille. Myös tämänkaltainen toiminta aiheuttaa hukkaa. Tällainen toiminta on merkki huonosta kilpailukykyvystä, jonka seuraus näkyy heikkona liiketoiminnan tuloksena. Laatuajattelussa pyritään säilyttämään laaduntuottokyky. Pyritään toimimaan suunnitelman mukaisesti. Jokaisen tulee siis kyetä suorittamaan suunniteltua toimintamallia. Jokaisella tulee olla siis tieto omasta roolista, sekä kuinka työt on tarkoitus tehdä? Toimintakyvyn säilyttämiseen vaikuttaa isosti, kuinka suunnittelu sekä viestintä hoidetaan? (QL Partners for Excellencen.d.; Mattila 2017.)

Laaduntuottokyvyn, suunnitelman mukaisen toiminnan analysointi, seuranta ja mittaaminen onnistuu luotettavasti vain numeraalisesti (Check). Tuotettu numeraalinen sekä visuaalinen tieto kertoo, miten asiat ovat sekä mihin suuntaan ollaan kehittymässä? Analyyseista havaittaessa toimintaan muutostarpeita, tarvitaan ongelmanratkaisukykyä (Act). Tämä vaatii usein

innovatiivisuutta, kekseliäisyyttä ja joskus kokemustakin ongelman ratkaisemiseksi. Innovaatiot sekä ongelmien ratkaisut syntyvät usein kokeilujen kautta. Kokeileminen vaatii taasen sallivan ilmapiirin yrityksessä. (Mattila 2017.)

Toyota on yksi tunnetuimmista yrityksistä, joka on käyttänyt ja käyttää laatuajattelun toimintatapoja sekä on juurruttanut laatuajattelun kulttuurin yritykseen. Yrityksessä on totuttu asettamaan haasteellisia sekä osittain mahdottomia tavoitteita (Visio). Näitä mahdottomia tavoitteita tavoitellaan kehittämällä pienempiä kokonaisuuksia. Yrityksen myynti on kasvanut jo yli 40 vuotta. Visio on päästä toiminnassaan jatkuvaan tasaiseen virtaukseen tuotannossa. Tällainen tavoite on varmasti useassa yrityksessä, kuten OTSO Metsäpalvelut Oy:ssä. Laatu-kulttuurin toimintamallina Toyota käyttää PDCA:ta. (Lavikainen & Kostia 2017.)

Toyotan laatuajattelun toimintakulttuurissa puhutaan PDCA:n lisäksi parannuskatata sekä valmennuskatata. Tälle katalle yksi merkittävä määritelmä on rutiini. Toyotan laatu-kulttuurissa on otettu parannusrutiiniksi PDCA kaavioon ” go and see” – toiminto. Toiminnan tarkoituksen on lisätä ymmärrystä laatuajattelun kaavioiden eri vaiheista. Suunnitteluvaiheelle tässä on annettu suuri painoarvo. Pyritään löytämään suunnitteluvaiheessa ongelmien todellinen syy. Suunnitteluvaiheessa ei siis saa sortua helppoihin ratkaisuihin. Tällä ”go and see”- toiminnolla pyritään siihen, että tehdään yksi muutos, jonka jälkeen tarkastetaan sen seuraukset ja tehdään tarvittavat toimenpiteet. Saadaksean tehdyn muutoksen vaikutukset selville, ongelmanratkaisussa ei saa tehdä useita ratkaisua samanaikaisesti. (Lavikainen & Kostia 2017.)

Valmennuskatalla on Toyotalla juurrutettu laatuajattelun syvälinen kulttuuri. Tämä tarkoittaa, että oppija sekä opettaja käyvät vuoropuhelua ongelmasta. Tarkoituksena ei ole, että mentori ratkaisee ongelman vaan mentoroitavan tulee itse ymmärtää ongelman ydin ja poistamaan sen PDCA- kaavion muiden vaiheiden avulla. Tällä siis pyritään muuttamaan ihmisten käyttäytymismalleja, tämä on usein haasteellista. Ihmiset ovat tottuneita vanhoihin ja turvallisiin toimintatapoihin. (Lavikainen & Kostia 2017.)

3.2 Lean-johtamisfilosofia

Aikaisemmissa luvuissa on kerrottu ja avattu laatua sekä laatuajattelun tarkoitusta liiketoiminnassa. Lean johtamisfilosofia on laatuajattelusta johdettu käytännönläheinen ajattelutapa. Sen avulla pyritään ymmärtämään sekä hallitsemaan laatuajattelun mukaisen vaihtelun, siis hukkan. Lean tarkoittaa pelkistettynä, että kaikki arvoa tuottamaton toiminta asiakkaalle aiheuttaa hukkaa. Kuten aikaisemmin on todettu, hukkan aiheuttaa vaihtelu. Tällöin on toimittu suunnitelmista poiketen. Siis vaihtelun aiheuttamat juurisyyt tulee löytää prosessista ja poistaa ne mahdollisimman nopeasti. Leanissa korostuu laatuajattelun periaatteet, vastuullisuus asiakkaalle, yritykselle ja yhteiskunnalle. Ajattelussa tulee siis jatkuvasti toimia niin, että se on arvoa tuottavaa asiakkaalle, yritykselle sekä yhteiskunnalle. Yrityksessä arvoa tuottamattoman työn osuus voi olla jopa 30-50 %. (QL Partners for Excellencen.d.)

Yrityksessä Leanilla pyritään asioita yksinkertaistamaan sekä käytännöllistämään. Pyritään toimimaan niin että yrityksessä jokainen ymmärtää, mitä milläkin tarkoitetaan ja mihin milläkin pyritään? Kun yrityksessä Lean ajattelutapa on kilpailukyvyyn kehittämisen kantavavoima, keskitytään jatkuvan parantamisen kulttuuriin iskostamiseen koko organisaatioon. Tämä tarkoittaa, että yrityksessä on yhtenäiset toimintatavat sekä prosessit. Tämän alkuvaiheen jälkeen keskitytään hukkan vähentämiseen. Turhien vaihteluiden aiheuttamien tekijöiden, toisin sanoen juurisyyden poistamiseen. (QL Partners for Excellencen.d.; Lean Lionn.d.)

Leanin ajattelutapa on myös asiakaslähtöinen. Sillä ilman tätä asiakaslähtöisyys näkökulmaa, toiminta aiheuttaisi arvoa tuottamatonta toimintaa. Palveluihin ja tuotteisiin suunnitellaan vain ne ominaisuudet, joita asiakas arvostaa. Tuotanto sekä toteuttaminen käynnistetään vasta asiakastilauksen jälkeen, myynnin sekä kysynnän tahdittamana. (QL Partners for Excellencen.d.)

Tällaisella ajattelutavalla tulee olla vakaat sekä toimivat prosessit. Prosessimallissa voidaan käyttää JIT-periaatetta, jossa prosessia ohjataan ja syötetään tilausten virtausten tahdittuvilla syötteillä ja tiedoilla. Lean ajattelulla pyritään prosessin virtauksen tehostamiseen. Jokaisen prosessin vaihe tulee tuottaa arvoa asiakkaalle. Prosessimallissa pyritään jatkuvuuteen sekä tasaisuuteen. Tämä helpottaa pysymään aikatauluissa ja asiakaslupausten täyttämässä. JIDOKA-toimintamallilla pyritään siihen, että virheisiin tartutaan heti ne havaittuaan. Virheellisyys ei pääse tällöin prosessissa etenemään tai toistumaan. Mallilla taataan kehittämishalun sekä innovatiivisuuden ylläpitäminen. Lean on siis ajattelutapa, eikä yksittäisten asioiden tekemistä.

Ajattelutavalla ja sen malleilla pyritään eroon suunnittelemattomista sekä hallitsemattomasta vaihtelusta. Pyritään täydellisyyteen sekä sataprosenttisesti keskittymään oleelliseen. Tämänkaltaisella toiminnalla saadaan toteutettua oikeita asioita, oikea määrä, oikeassa ajassa oikeaan paikkaan. (QL Partners for Excellencen.d; Kriik 2018;Oppia.fi 2018.)

On myös ymmärrettävä, että Lean ei ole osaoptimointia tai jokin tietty menetelmä. Menetelmä, jonka käyttöönotto tekisi ihmeitä yrityksessä. Se on yksittäistä menetelmää laajempi johtamisen ajattelutapa. Se on paremminkin strategia, jonka ajatustavan avulla yrityksessä voidaan kehittyä liiketoiminnan alueilla pienin askelin. Leanin työkaluilla voidaan tehostaa prosesseja, mutta tärkeintä yrityksessä on sitä käyttäessä, että pystytään soveltamaan sitä oman liiketoiminnan alueilla ja luoda sen avulla innovatiivisia ratkaisuja. (Kriik 2018.)

3.3 Lean ajattelutapa käytännössä

Miten tämä Lean ajattelutapa sitten viedään yrityksen jokapäiväiseen tekemiseen ja käytäntöön? Aluksi yritykseen tulee luoda ajattelutapa jatkuvaa parantamista tukevaksi. Yrityksen johdolla tulee siis tunnistaa Lean ajattelutavan hyödyt ja ottaa sen strategiseksi toimintaperiaatteeksi. Tämän jälkeen johdolla tulee juurruttaa sekä kouluttaa henkilöstölle, mistä on kyse ja saada ajattelutavalla jotain näkyvää aikaiseksi. (QL Partners for Excellencen.d.).

Hyväksi aloitusvaiheen toimenpiteeksi on havaittu 5S-projekti. 5S-projekti on Lean ajattelutavan aloitusvaiheeseen soveltuva menetelmä.

Lyhenne on viidestä ässästä:

1. Sort- poista kaikki turha ja tarpeeton
2. SET IN ORDER- Järjestä tarvittava käyttötarpeen ja työprosessin mukaan
3. SHINE- ylläpidä siisteyttä sekä järjestystä
4. STANDARDIZE- vakiinnuta olosuhteet, ohjeet ja työprosessit

5. SUSTAIN- Seuranta, sitoudu sekä kyseenalaista, arvioi ja kehittä jatkuvasti. (Kuva 5. 5S-Projekti). Tällä menetelmällä saadaan toiminta järjestykseen, jolla on yrityksen toimintakulttuurin kehittämiseksi sekä Lean- ajattelutavan jatkohyödyntämiselle valtava merkitys. (QL Partners for Excellencen.d.;LeanLionn.d.;Väisänen 2013.)



Kuva 5. 5S-Projekti (Väisänen 2013).

Muistamme laatuajattelusta PDCA-toimintamallin, jossa C eli Check tarkoittaa seuranta. Leanissa käytetty Lean Six Sigma on prosessin seurannan lähestymistapa, joka perustuu tilastolliseen prosessinohjaukseen. Tällä hyödynnetään prosessista tilastollisesti tulkittavaa dataa. Lähestymistavalla on tavoitteena saada prosessista irti vaihtelusta kertova data, joka voidaan havainnollistaa. Tämän perusteella laaduntuotantokykyä voidaan tulkita sekä lähteä kehittämään. Leanissa tällä lähestymistavalla pyritään ymmärtämään vaihtelu. Ei siis riitä, että tiedetään vaihtelun olemassaolo. Tällä lähestymistavalla tuodaan hukatekijät näkyväksi tilastollisia menetelmiä käyttäen. Tätä kehitystoimintaa toteutetaan kehittämisprojekteina, joka poikkeaa toteutukseltaan Lean- ajattelutavasta (DMAIC). Lähestymistavalla voidaan kehittää todellisia prosessiuudistuksia, koska siinä yhdistyvät prosessi- ja tuoteosaaminen sekä ammattitaito ja tiede.

Tähdätään innovaatioihin, joilla on todellista vaikutusta yrityksen kilpailukyvyn kehittymiseen. (QL Partners for Excellencen.d.;SixSigman.d.; Lintula 2015).

DMAIC-prosessi koostuu viidestä vakiintuneesta projektivaiheesta:

1. DEFINE-Määrittely, jossa rajataan sekä tunnistetaan ongelma sekä asetetaan toiminnalle tavoite

2. MEASURE-Mittaus, mittauksessa vahvistetaan ongelma ja sen aiheuttajat sekä varmistetaan datan laatu

3. ANALYSE-Analysointi, kerätyn tiedon tutkiminen sekä selvitetään mitkä tekijät prosessista aiheuttavat ongelman

4. IMPROVE- Parannus, ratkaistaan ongelma sekä testataan kokeellisesti tekijöitä

5 CONTROL- Ohjaus, luodaan järjestelmä, jolla varmistetaan kehitystilän säilyminen myös parannusprojektin jälkeen. (QL Partners for Excellencen.d.; Six Sigman.d.; Lintula 2015).

4 OTSO Metsäpalvelut Oy, yksityisteiden perusparannusprosessi

OTSO Metsäpalvelut Oy on koko maan kattava organisaatio. Se on perustettu vuonna 2016, kun Helmet Capitalin edustamat sijoittajat yhdessä johdon kanssa ostivat OTSO Metsäpalvelut-liiketoiminnan Suomen Metsäkeskukselta. OTSO Metsäpalvelut Oy tarjoaa lähes kaikkia palveluita, mitä metsä tarvitsee. OTSO Metsäpalvelut Oy:n keskeiset asiakkaat ovat yksityismetsänomistajat joko suoraan tai yhteishankkeiden kautta. Organisaatiolla on pitkäaikainen kokemus metsänparannustöistä, metsäteiden rakentamisista sekä kunnostusojituksista. Organisaation kilpailuetu näissä metsänparannustöissä on suunnitteluosaaminen ja kokemus vaikeistakin yhteishankkeista. OTSO Metsäpalveluiden markkinaosuus metsäteistä on 60 %. Yrityksessä on noin 120 toimihenkilöä ja laaja sidosryhmäverkosto noin 40 toimipaikalle (OTSO Metsäpalvelut 2020.)

Työssä syvennytään tarkemmin OTSO Metsäpalvelut Oy:n käynnistymättömiin perusparannushankkeisiin vuosina 2018-2019. Kehittämistehtävän tavoite on kyselytulosten perusteella löytää OTSO Metsäpalvelut Oy:n tiemyyntiprosessista suurin syy myynnin päättymiselle vuosina 2018-2019 ja tätä kautta alkaa kehittämään myyntiprosessia. Suurin syy etsitään kyselytulosten perusteella organisaation perusparannusprosessin myyntivaiheesta. Organisaation tiemyyntiprosessissa on kolme päävaihetta: 1) Kohteiden kartoitus ja myynnin valmistelu, 2) Kohteen myyminen sekä 3) Kaupan viimeistely. Tähän kehittämistehtävään on käytetty OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntiprosessikuvausta. Myyntiprosessikuvaus on salassapidettävää aineistoa.

4.1 Kehittämistehtävä

Tässä projektiluontoisessa kehittämistehtävässä on käytetty kyselytutkimusta. Kyselytutkimus koostettiin OTSO Metsäpalvelut Oy:n asiakas – ja tehtäväjärjestelmän tuottamasta raportista, joka on päivitetty alkuvuodesta 2020. Raporttiin kirjatut tiedot on koottu Excel-taulukon muotoon. Excel-raporttiin kerättiin tiemyyjittäin vuosina 2015- 2019 asiakasjärjestelmiin merkatut tiemyyntitehtävät työlajeittain sekä hankkeittain. Raportissa näkyy tehtävien/hankkeiden aloitusajat, päättymisajat, tehtävälajit sekä karkeat tehtävien lopettamisperustelut. Karkeita lopettamisperusteluita ovat: myynti lopetettu, myyntiaika päättynyt sekä tarjous hylätty.

Excel-raporttia suodatettiin kehittämistehtävään sopivaksi niin, että tehtävät on aloitettu ja lopetettu vuosina 2018-2019. Suodatuksen jälkeen tästä asiakas- ja tehtäväraportista löytyy ajalta 2018-2019 aloitettuja sekä päättyneitä tien perusparannuksen myyntitehtäviä neljä tai enemmän 10 tiemyyjälle. Kyselytutkimus kohdennettiin näille 10 tiemyyjälle. Kyselytutkimusta varten poimittiin raportista vuosien 2018-2019 perusparannushankkeiden tehtävistä satunnaisotannalla 40 kpl käynnistymättömiä tiehankkeita.

Tämänkaltaisessa kyselytutkimuksessa, otoksen kokona, kyselytutkimuksen luotettavuuden kannalta voidaan pitää 10 % otoksen osuutta koko perusjoukosta. Tutkimuksessa otoksen koko on yli 10 %, tältä osin tutkimus täyttää kyselytutkimuksen luotettavuuden. Satunnaisotantaan vaikutettiin kuitenkin niin, että jokaiselle tiemyyjälle tehtiin Excel- ohjelman satunnaistyökalulla neljän hankkeen otos erikseen. Näin saatiin kysely 10 myyjälle neljästä tiehankkeen myyntitehtävästä. Otosmenettely ei ole siis puhtaasti satunnaisotanta, vaan siinä käytettiin niin sanottua kohdennettua otantamenetelmää. Mikäli otanta olisi tehty pelkästään satunnaisotannalla 40 tiehankkeelle, olisi kyselyt voinut kohdistua pelkästään yhdelle tiemyyjälle.

Jokaista hanketta/tiemyyntitehtävää tuloksen saavuttamiseksi laadittiin seuraavat kysymykset:

- 1) Missä vaiheessa tilaus peruuntui?
- 2) Peruuntuminen johtui?
- 3) Palveluntarjoajan syyt, miksi peruuntui?
- 4) Asiakkaan syyt, miksi peruuntui?
- 5) Arviosi hankkeelle käyttämästäsi työajasta (h)
- 6) Vapaa kommentti/Lisäselitystä

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmaa käyttäen. Kyselytutkimuksen kysymykset esitetään myös liitteessä 1, josta näkee myös kysymysten valmiit vastausvaihtoehdot.

Kysely lähetettiin näille 10 tiemyyjälle saatekirjeineen (liite 2) sähköpostilla 2.3.2020, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Viimeiseksi vastausajankohdaksi määrättiin 15.3.2020. Tällöin tarkastettiin Webropolista vastaukset. Muutamalta myyjältä vastaukset puuttuivat ja heille annettiin

uudeksi määräajaksi 20.3.2020. Kaikki vastaukset Webropoliiin saatiin maaliskuun loppuun mennessä 2020.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää suurimmat syyt sille, miksi tavoitellut tiehankkeet eivät käynnistyneet ja paljonko myyntivaiheeseen oli käytetty tiemyyjien aikaa. Kyselytutkimuksen vastauksien käsittelyssä hyödynnettiin Excel-ohjelmaa. Webropol-ohjelman kyselyn tulosraportit kopioitiin Webropolista Excel-ohjelmaan tulkittavaan muotoon. Tulokset havainnollistettiin erilaisina taulukoina Excel-ohjelmalla.

Kyselytutkimuksen tulos eli suurinta syytä tiehankkeen käynnistymättömyydelle sekä hankkeisiin keskimäärin käytettyä aikaa peilataan OTSO Metsäpalvelut Oy:n tieprosessin myynnin vaiheeseen. Vastauksista etsittiin tieprosessin myyntivaiheesta kysymystä vastaava kohta tai asia, jota tämä suurin syy koskettaa. Tulosten analyysissa sekä tulkinnassa käytettiin Lean- johtamisfilosofian ajattelutapaa. Näillä menetelmillä voitiin hakea oikea myyntiproessin vaihe tai asia, jota siten muutetaan, kehitetään tai poistetaan. Näin jatkossa hukan aiheuttama toimenpide jää pois myyntiproessista sekä myynnin virtaustehokkuus lisääntyy. Lean- johtamisfilosofialla tunnustetaan ja tarvittaessa poistetaan kehittämistehtävässä tämä suurin syy eli hukka. Hukka poistuu poistamalla vaihtelu sekä juurisyyt. Lean Six Sigma työkalua käyttäen pyritään kehittämään myyntivaiheen prosessia jatkossa niin, että hukkaa ei synny.

4.1.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävän toteutuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin: Mikä, Missä, Miksi, Paljonko ja Kuinka usein? Tässä kehittämistehtävässä koitetaan löytää mikä on ollut suurin syy tiemyynnin keskeytymiselle vuosina 2018-2019 ja kuinka paljon se on keskimäärin vaatinut resursseja? Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään siis vastaamaan lukumäärin sekä prosenttiosuuksiin vastaaviin kysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaatii riittävän suuren sekä edustavan otoksen. Tutkimusmenetelmällä saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei kyetä selvittämään riittäväällä tarkkuudella syitä. (Heikkilä 2014.) Tässä kehittämistehtävässä syiden tulkinnassa käytetään apuna laatuajattelua sekä Lean- johtamisfilosofiaa.

4.1.2 Validiteetti ja Reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla ja reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on tutkijan itse tärkeä arvioida kriittisesti ja mahdollisimman objektiivisesti sekä tuoda tutkimuksessa esiin tutkimuksen luotettavuutta heikentävät seikat. (Heikkilä 2014.) Validiteetti kertoo mittausmenetelmän tarkoituksellisuuden mitattavaan asiaan tai ilmiöön. Reliabiliteetti kertoo tutkimuksessa käytetyn mittarin luotettavuutta. Kuinka luotettavasti ja toistettavasti mittari mittaa haluttua ilmiötä. (Tilastokeskus n.d.)

Kun tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen kysymykset ovat oikeat, validiteetti on hyvä. Menetelmä tulee tutkimustyössä hyvän validiteetin kannalta valita niin, että saadaan tietoa, jota tavoitellaan. Voidaan sanoa, että tutkimustyöstä validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta hyödyttömän. Tällaisessa tutkimuksessa, todellisuudessa tutkitaan aivan muuta, kun on ollut alkujaan tarkoitus. Tutkimustulosten näkökulmasta validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tai tulosten väitteen pätevyyttä. Siis oikeuttaako käytetyillä menetelmillä saadut tulokset ja väitteet tietynlaiset johtopäätökset. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetissa on erotettavissa kaksi osatekijää. Nämä ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla tarkoitetaan, että mittaukset ja niiden tulokset ovat samat ajankohdasta riippumatta. Kerroo mittarin tai menetelmän pysyvyyttä. Lyhyesti mittarin konsistenssilla tarkoitetaan väittämien yhtenäisyyttä, väittämät mittaavat samaa asiaa. Reliabiliteettiin on määritelty siis kaksi täysin erilaista mittarin ominaisuutta. Tutkimusmenetelmän mittari tulee olla stabiili, konsistentti ja myös validi. Tutkimusmenetelmä voi olla luotettava, vaikka se olisi pätevä, tällaisen tutkimuksen tulokset voivat olla kiinnostaviakin, mutta nämä vastaukset eivät vastaa tutkimuksen tavoitteisiin. Siis validiteetin ja reliabiliteetin suhteelle pätee, mitä alhaisempi on reliabiliteetti, sen alhaisempi on validiteetti. Kääntäen tämä väite ei päde, mittaus voi antaa siis luotettavia vastauksia, mutta vastaukset eivät ole mittaukseen tarkoituksenmukaisia. (Hiltunen 2009.)

5 Tulokset ja niiden tarkastelu

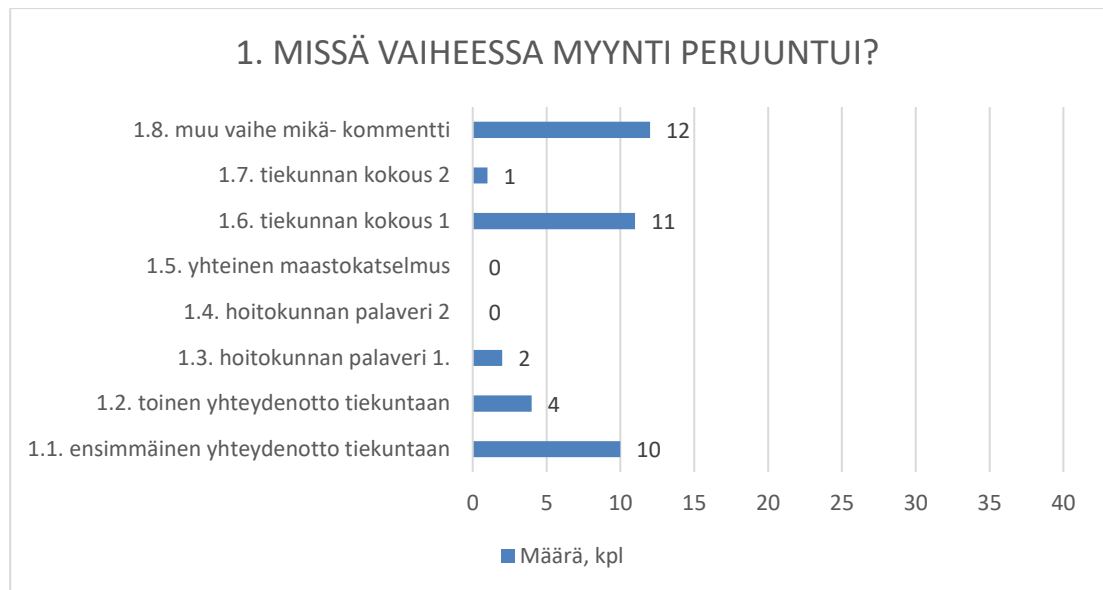
Kyselytutkimukseen määritellyistä yksittäisestä myynnin vaiheista, missä vaiheessa myyntiä on peruuntunut eniten, tutkimuksen perusteella nousi esille tiekunnan ensimmäinen kokous. Peruuntuneita sekä päättyneitä myyntejä on tässä vaiheessa yhteensä 11 tiehanketta 40 tiehankkeesta, joka tarkoittaa 28 % osuutta kaikista peruuntumisen vaiheista. Toiseksi suurin vaihe tulosten perusteella on ensimmäinen yhteydenotto tiekuntaan. Tämän niin sanotun kontaktointivaiheessa päättyneiden myyntien osuus oli 25 %. (Kuva 6.)

Kyselyyn määriteltujen vaiheiden pienin vaihe, missä myynti on vielä päättynyt, oli tiekunnan toinen kokous. Tämän peruuntumisvaiheiden määrä 40:stä tiehankkeesta oli yksi tiehanke, joka tarkoittaa kokonaisuudessaan 3 % osuutta. Huomioitavaa on myös se, että tuloksien perusteella, myynnin peruuntumisia ei esiintynyt ollenkaan yhteisen maastokatselmuksen tai toisen hoitokunnan palaverin aikana. (Kuva 6.)

Muiden syiden osuus, joiden peruuntumisvaiheita ei ole valmiiksi määriteltä kyselyyn, on 12 kappaletta 40 tiehankkeesta. Tämä tarkoittaa 30 % osuutta 40:stä tiehankkeen peruuntumisista. Suurimmat peruuntumisvaiheet olivat siis tiekunnan ensimmäinen kokous sekä muut syyt. Kyselytutkimuksen avoimien vastauksien muita syitä olivat muun muassa:

- hävisimme kilpailutuksen (2 kpl)
- tiekunnan puheenjohtaja ei esitellyt hanketta tiekunnalle (1 kpl)
- ei tiekuntaa, suurin maanomistaja ei ole edistänyt myyntiä eikä siis tiekunnan perustamista (1 kpl)
- kontaktointivaihe, osa kannattanut perusparannusta osa ei, ei ole saatu järjestettyä kokousta (2 kpl)
- ei korjaustarvetta (1 kpl)

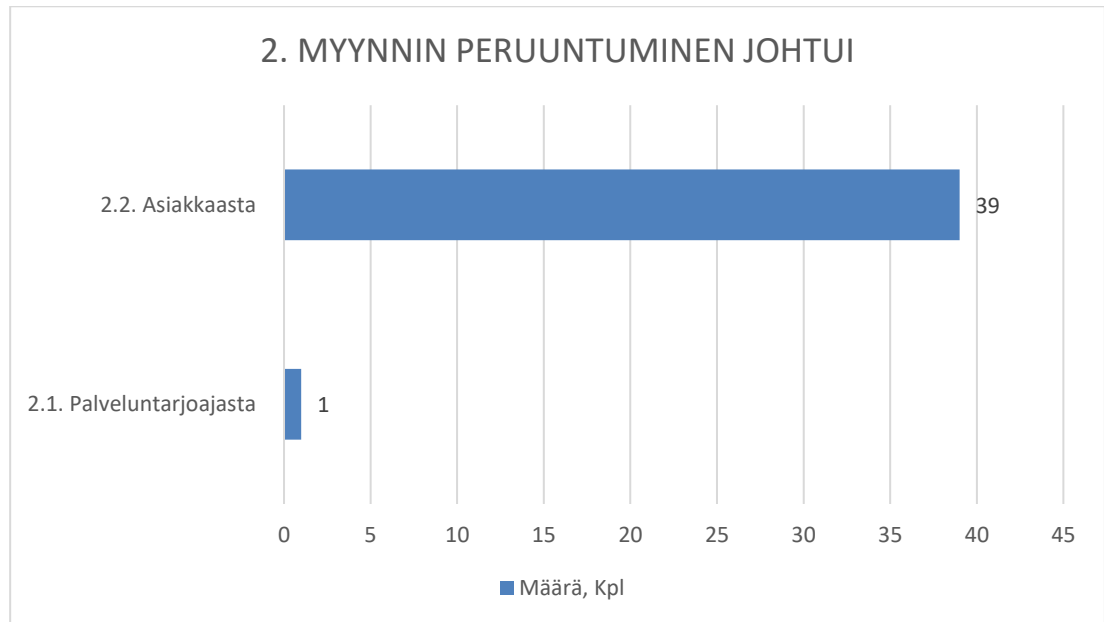
Kuvassa 6 on koosteena myynnin peruuntumisvaiheen syyt. Tulokset on ilmoitettu sekä vastausten lukumääränä että prosentteina eli suhdelukuna.



Kuva 6. Myynnin peruuntumisvaiheet

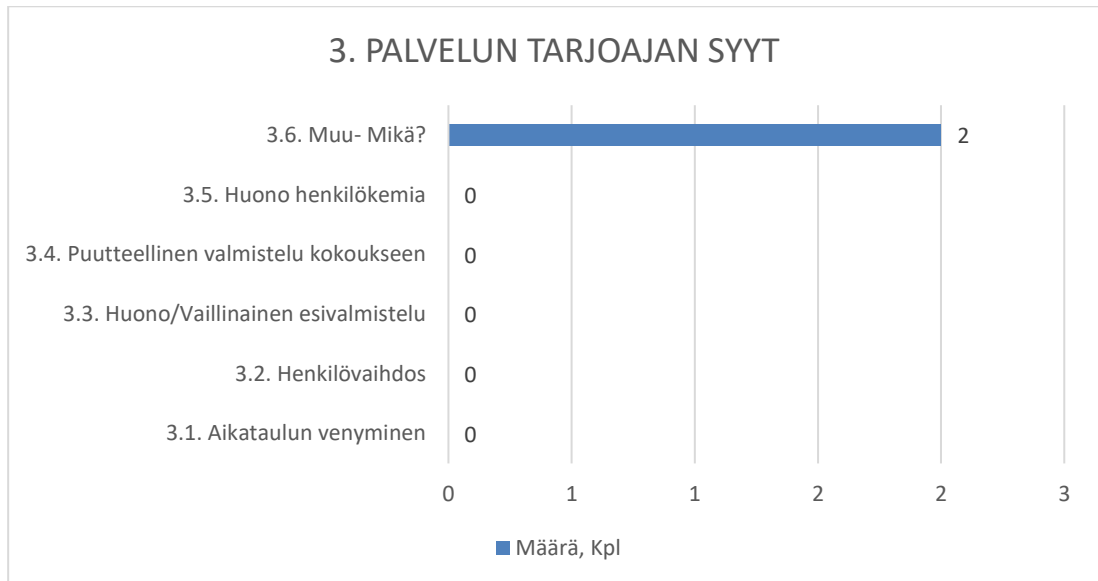
5.1 Tilauksen peruuntumisen syyt

Kyselytutkimuksen 40 hankkeen ja otoksen perusteella vastaus kysymykseen, johtuiko myynnin päättyminen palveluntarjoajasta vai asiakkaasta, on 39:ään vastattu, että myynnin päättyminen on johtunut asiakkaasta (kuva7). Yhdelle hankkeelle on vastattu, että päättyminen on johtunut palveluntarjoajasta. Tulosten perusteella myynnin päättyminen on johtunut siis asiakkaasta 97, 50 % osuudella. Tältä osin kyselytutkimuksen luotettavuutta voi kyseenalaistaa, koska kyselyt on tehty ainoastaan palveluntarjoajalle. Mikäli kyselyt olisi tehty myös asiakkaille, olisi hyvin todennäköisesti kyselytutkimuksen tulokset tältä osin erilaiset. (Kuva 9.)



Kuva 7. Myynnin peruuntuminen johtui

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan palveluntarjoajasta johtuvat syyt myynnin peruuntumiselle olivat 100 % muita syitä, mitkä oli kyselyyn määritetty (Kuva8). Tässä muu syy kohdassa myynnin peruuntumisen syiksi avoimissa vastauksissa ilmoitettiin mm. ennakkokartoituksen puutteellisuus 1 kpl, joka yhdistyy myös vaiheeseen vaillinainen esivalmistelu, joka oli kyselyn palveluntarjoajan alkuperäisiä syitä, sekä toinen vastaus oli, että hanke ei koske kyseistä myyjää, joka viittaa henkilövaihdokseen 1 kpl. Muut syyt, kuten aikataulun venyminen, henkilövaihdos tai puutteellinen valmistelu kokoukseen sekä huono henkilökemia eivät kyselytulosten perusteella ole päättäneet myyntiä.



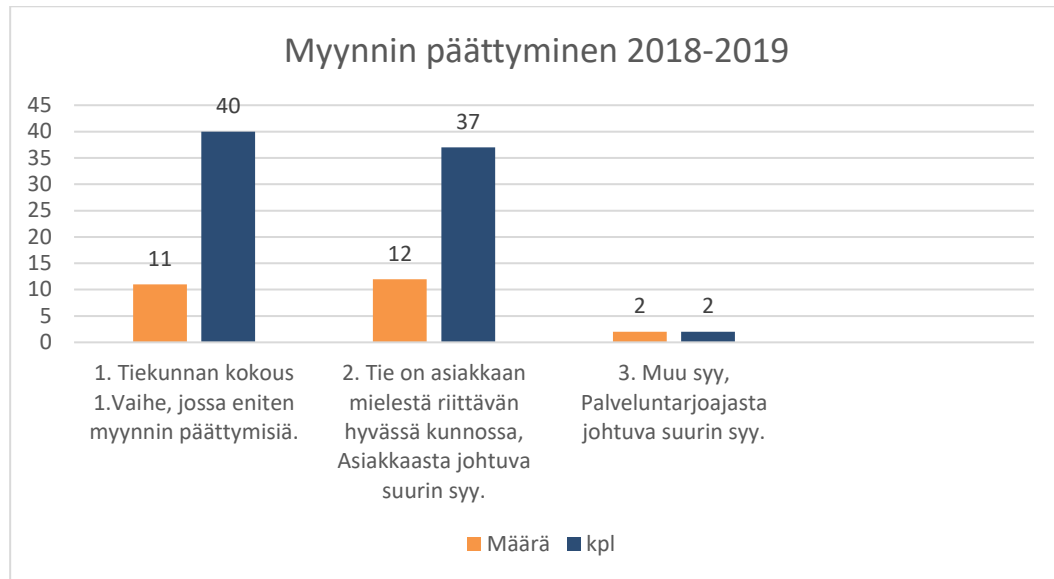
Kuva 8. Palveluntarjoajan syyt

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan asiakkaasta johtuva myynnin peruuntumisen syy kohdentui 37 tapauksesta asiakkaaseen tiehankkeen 39 vastaajasta. Näistä asiakkaista johtuvista tiehankkeen myynnin päätymisen suurimmaksi syyksi nousi vastaukseksi, että tie on asiakkaan mielestä riittävän hyvässä kunnossa. Näitä vastauksia oli yhteensä 12 kpl. Tämän syyn osuus myynnin päätymisestä oli 32,43 %.

Asiakkaasta johtuvista syistä toiseksi eniten päättyneitä myyntejä on johtunut muista syistä. Muista syistä johtuneista päättyneistä myynteistä oli kahdeksan hanketta 37:sta hankkeesta. Muiden syiden osuus asiakkaista johtuvista syistä oli siis 21,62 %. Kolmanneksi ja neljänneksi eniten asiakkaasta johtuvista syistä olivat, että asiakas päätti tehdä kevyemmän korjauksen sekä kilpaileva tarjous. Näitä molempia päätymisen syitä saatiin 5 kpl ja niiden osuus oli 13,51 %. (Taulukko 1.).

Asiakkaasta johtuvia muita syitä olivat:

- hoitokunnan puheenjohtaja vaihtunut, uusi puheenjohtaja ei hyväksynyt tarjousta
- tien luonne muuttunut, ei enää metsätie
- osakkaat erimielisiä kaikista tiekuntaan liittyvistä asioista
- maanomistajien edustaja ei edistänyt hanketta osakkaisiin nähden
- kunnostus tehty
- aikalisa



Kuva 9. Myynnin päättyminen 2018-2019

Kyselytulosten perusteella, eniten myyntiä päättyy ensimmäisessä perusparannuksen myyntikokouksessa 11 tiehanketta 40:stä, enimmäkseen myynnin päättyminen johtuu asiakkaasta/tiekunnasta 39 tiehanketta 40:stä sekä asiakkaasta johtuvista hankkeista suurin syy myynnin päättymiselle on, että asiakkaat/tiekunta pitävät tietä riittävän hyvässä kunnossa. Palveluntarjoajasta suurin syy myynnin päättymiselle on kyselyn muissa syissä 100 % ja nämä muiden syiden vastaukset ovat: 1) Ennakkokartoituksen puutteellisuus 50 % sekä 2) Ei ole ollut minun hanke 50 %. (Kuva 9.) Näihin kahteen voi peilata kahta kyselyyn muotoiltua valmista kyselyä 3.3 Vaillinainen esivalmistelu = Ennakkokartoituksen puutteellisuus sekä 3.2 Henkilövaihdos = Ei ole ollut minun hanke.

Kyselytulokset antavat myynnin päättymiselle suurimmaksi syyksi, että asiakas/tiekunta pitää tietä riittävän hyvässä kunnossa sekä palveluntarjoaja ei ole tehnyt riittävää ennakkokartoitusta (Kuva 9). Suurimmilla syillä on looginen yhteys. Voidaan todeta, että palveluntarjoaja ei tunne kohdetta (ennakkokartoituksen puute) ja ei voi tällöin esittää asiakkaalle tien todellisia puutteita/kuntoa, asiakas olettaa ja käsittää tien kunnon hyväksi. Esimerkiksi, jos myyjä ei tunne tuotetta, kuinka hän voi perustella sekä kohdentaa asiakkaalle tarpeen tarjottavalla tuotteella tai palvelulla.

Toisaalta on voinut käydä myös niin, että asiakas tuntee tien kunnon, palveluntarjoaja ei. Näistä saadaan looginen yhteys palveluntarjoajan syihin, joka on palveluntarjoajan/myyjän puutteellinen ennakkokartoitus. Asiakkaasta johtuvista muista syistä löytyy syinä, että tiekunnalla on

aikalisän paikka sekä tie on jo kunnostettu. Aikalisä tarkoittaneen, että suurin osa osakkaista on myös toisessa tiekunnassa ja tämä tiekunnan tie on vasta perusparannettu. Myös myynnin peruuntumisvaiheiden muissa syissä nousee syyksi ennakkokartoituksen puute (Kuva 6).

Asiakkaan syyt	Määrä, Kpl	Pro- sentti, %
4.1. Tie on asiakkaan mielestä riittävän hyvässä kunnossa	12	32,43
4.2. Tie ei ole tukikelpoinen	0	0
4.3. Tien käyttötarve on vähäinen suhteessa investointitarpeeseen	1	2,70
4.4. Tulevat hakkuutarpeet koetaan pieniksi suhteessa investointiin	2	5,41
4.5. Asiakas päätyi tekemään kevyt/heikompitasoisen korjauksen (ei tuki kelpoinen)	5	13,51
4.6. Yksityinen suurosakas vastusti	3	8,11
4.7. Suuri yhteisöosakas vastusti, jos niin mikä	0	0,00
4.8. Vanha yksiköinti/ tilakohtainen kustannusarvio epätarkka, tiekunta ei uskalla päättää	0	0,00
4.9. Hinta suhteessa koettuun lisäarvoon	1	2,70
4.10. Kilpaileva tarjous	5	13,51
4.11. Muu- Mikä?	8	21,62
Yhteensä	37	100,0

Taulukko 1. Asiakkaan syyt.

5.2 Käytetty aika hankkeille

Vastausten tulosten mukaan myyjät ovat näille 40 käynnistymättömälle tiehankkeelle käyttäneet yhteensä aikaa 382,5 tuntia, keskimäärin 9,5 tuntia/hanke. Tämän kyselytutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että kahden vuoden aikana yksi myyjä on keskimäärin 38 tuntia käyttänyt työaika käynnistymättömiin tiehankkeisiin. Eli myyjä on keskimäärin kahden vuoden aikana käyttänyt noin viikon verran työaika käynnistymättömiin tiehankkeisiin. Jos tuntikuluna käytetään 80€/tunti niin näille 40 käynnistymättömälle tiehankkeelle kahden vuoden aikana on käytetty suoranaisia taloudellisia resursseja 30 600€. (Taulukko 2.)

Yksittäiselle hankkeelle käytetyn ajanvaihtelu/skaala on aika suurta. Kyselytulosten perusteella on sellaisia hankkeita, joihin ei ole käytetty kokonaista tuntia. Enimmillään hankkeelle on taas käytetty 50 tuntia. Suuri vaihtelu kertoo hankkeitten yksilökohtaisista piirteistä sekä niiden vaihtelevuudesta. Ajankäytön suureen vaihteluun vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

perusparannettavan tien pituus, onko perusparannettavassa tiessä tiekunta olemassa ja onko tiekunta hallinnollisesti toiminut aktiivisesti? Myynnin peruuntumisen vaihe vaikuttaa myös hankkeeseen käytettyyn aikaan. Esimerkiksi tiekunnassa on iso osakas, häneen ollaan yhteyksissä ja myynnissä ei päästä tästä pitemmälle. Tässä tapauksessa myynti aikaa on maksimissaan käytetty tunnin verran. Paljon myyntiaikaa vievälle perusparannuskohteelle voidaan joutua perustamaan tiekunta, järjestämään useampi kokous ja potentiaalista kohdetta ei lopulta saada myytyä. (Taulukko 2.)

Hanke	Käytetty aika	Hanke	Käytetty aika	Hanke	Käytetty aika	Hanke	Käytetty aika
1	20	11	10	21	0	31	0
2	8	12	2	22	15	32	20
3	0,5	13	0,5	23	13	33	2
4	16	14	20	24	18	34	0,5
5	0,5	15	2	25	0,5	35	1
6	4	16	2	26	3	36	10
7	5	17	5	27	10	37	15
8	50	18	20	28	25	38	40
9	5	19	5	29	4	39	3
10	7	20	6	30	8	40	6
Yhteensä h							382,5
h/hanke							9,5625

Taulukko 2. Hankkeille käytetty aika.

Työni johdannossa on mainittu, että yhtenä tämän kehittämistehtävän aihiona oli Tapio Oy:n esiselvitys raportti metsäteiden ja kunnostusojitusten yhteishankkeiden edistämisestä. Esiselvityksessä on selvitetty eri tason metsänparannustöiden tekijöiltä, miksi teiden perusparannusmäärät ovat vähentyneet ja kuinka niiden määriä voitaisiin nostaa. Tämän Tapio Oy:n esiselvityksen tuloksia vähentyneille metsäteiden perusparannuksille sekä työni tuloksista löytyy tietynlaisia yhtäläisyyksiä.

Työni tulosten mukaan suurin syy myynnin päättymiselle on, että tiekunta pitää tietä riittävän hyvässä kunnossa sekä myyjän ennakkokartoitus on ollut puutteellista. Tapio Oy:n esiselvityksessä vähentyneille metsäteiden perusparannuksille toimijat antavat syyksi muun muassa yhteishankkeiden osajien vähentymisen, myös pohdittu metsänomistajien alenevan kiinnostuksen

pitää metsätie kunnossa sekä ennakkokartoitukseen tulisi vapaasti olla käytössä kaikki paikkatietoaineisto. Tässä vertailussa on muistettava, että Tapio Oy:n esiselvityksessä on käsitelty metsäteiden perusparannuksia. Kehittämistehtäväni käsittelee OTSO Metsäpalvelut Oy:n yksityisteiden perusparannushankkeita 2018-2019. Perusjoukossa on mukana myös Ely-rahoitteiset perusparannustehtävät.

Tarkasteltaessa OTSO Metsäpalvelut Oy:n tiemyyntimyyntiprosessia sekä tämän kehittämistehtävän kyselytulosta myynnin päättymisen suurinta syytä: Asiakas on pitänyt tietä riittävän hyvässä kunnossa sekä ennakkokartoituksen puute. Havaitaan, että tämä suurin syy koskee myyntiprosessissa vaiheita 1.1.1 Kohteiden kartoitus, 1.1.2 Perustietojen määrittäminen, 1.1.3 Tien kuntokartoitus sekä 2.2.2 Myyntiaineiston esittäminen kokouksessa. Tulosten perusteella tiemyynti on päätynyt enimmäkseen vaiheessa tiekunnan ensimmäinen kokous.

Kehittämistehtävän tulosten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Otoksen koon ollessa 40 kpl tiehanketta, jokaiseen kyselyyn vastausprosentti on ollut vähintään 92,5 %. Tämä alin vastausprosentti oli kyselylle Asiakkaan syyt 37/40. Tässä tulee huomioida myös, että 2 hankkeessa syy oli palveluntarjoajan. Tällöin vastauksia 39/40kpl ja vastausprosentti tältä osin 97,5%. (Taulukko 1).

6 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän kyselytulosten perusteella, OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntiprosessin kehittämisen kannalta tulee kehittämistoimenpiteet sekä myynnin tehostaminen kohdistaa myyntiprosessin seuraaviin päävaiheisiin 1. Kohteiden kartoitus ja myynnin valmistelu sekä 2. Kohteen myyminen.

Tuloksissa on jo todettu, että tulokseksi saadun myynnin päättymisen suurin syy, asiakkaan kokemaa tien riittävän hyvää kuntoa ja ennakkokartoituksen puutteen looginen yhteys on, että asiakkaalle ei ole kyetty kertomaan ja todistamaan tien tämänhetkistä kuntoa ja sitä millainen sen tulisi olla ja millä perusteilla? Eniten myynnit ovat tulosten perusteella päättyneet tiekunnan ensimmäisessä kokouksessa. Tämä kertoo myös puutteellisesta valmistautumisesta sekä ennakkokartoituksen puutteesta. Toiseksi eniten tulosten perusteella myynti on keskeytynyt ensimmäisessä yhteydenotossa tiekuntaan. Ei ole saatu siis herätettyä mielenkiintoa tiekunnassa.

Voidaan miettiä, onko tämän myynnin päättymisen suurimman syyn tuloksen aiheuttaja, että koitetaan saada mahdollisimman paljon, nopeasti sekä kustannustehokkaasti, mutta lopputulemana on käytettyjä resursseja ilman tulosta. Tai ei ole niin sanotussa myyntiputkessa todellisia potentiaalisia kohteita tarpeeksi, että jokaiseen myyntikohteeseen voidaan huolella ja tehokkaasti tehdä ennakkovalmistelut. Pelätäänkö myynnissä liiallista resurssien käyttöä tai onko myyntiin tullut ajatusmallia, että kyseistä kohdetta ei voi pitää tietyssä vaiheessa määräaika pitempään ja kohde pilataan ns. oikomalla.

Myös Tapio Oy:n hankeraportissa Esiselvitys metsäteiden kunnostusojitusten yhteishankkeiden edistämistä on mainittu, että yhteishankkeiden käsittäen perusparannushankkeet, syntymisen yhtenä edellytyksenä on, että toimijalla on aikaa hankkeen kokoamiseen myös resurssien kannalta. Hankkeen ja myyntikohteen kokoaminen ja suunnittelu vaativat toimijalta ajankäyttöä. (Jonsuu ym. 2017, 6, 12.) Haasteena on siis yrityksen liiketoiminnan kannalta tällaisten yhteishankkeiden läpivienti kustannustehokkaasti.

Miten näiden tulosten perusteella voidaan OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntiprosessia kehittää ja tehostaa Lean – johtamisfilosofiaa käyttäen? Ensiksi on muistettava, että Lean ei ole yksittäinen työkalu, jota käyttämällä saadaan aikaiseksi lopullinen prosessi, joka toimii loputtomasti ja viat

sekä virheet poistuu. Enemmänkin se on ajattelutapa, joka tulisi saada iskostumaan organisaation jokaiselle henkilölle. Ajattelutapa, jota tulee käyttää prosessityössä jokaisessa vaiheessa päivittäin. Jokaisen tulee työskennellä niin, että se tuottaa asiakkaalle sekä organisaatiolle arvoa.

OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntiprosessissa juurisyyt ja niiden aiheuttama hukka on prosessin päävaiheissa 1.Kohteiden kartoitus ja myynnin valmistelu sekä 2.Kohteen myyminen. Kyselytulojen suurimman myynnin päättymisen syyn poistamiseksi tai ainakin vähentämiseksi, tie on asiakkaan mielestä riittävän hyvässä kunnossa sekä ennakkokartoituksen puute, tulee myynnin kehittämisessä keskittyä yllä oleviin tiemyyntiprosessin päävaiheisiin. Näin saadaan jatkossa tehostettua OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntiprosessia.

Lähteet

Aamuset. (2019). Yksityisteiden parantamishankkeiden valtionavustuksiin muutoksia. Saatavilla 8.4.2020. <https://aamuset.fi/artikkeli/4477876/Yksityisteiden+parantamishankkeiden+valtion-avustuksiin+muutoksia>

Ekdahl, M. (2020). *Puun tiet digiaikaan -hanke*[Luentomateriaali] li: Suomen Metsäkeskus. Saatavilla Suomen Metsäkeskuksesta.

Heikkilä, T. (2014). Kvantitatiivinen tutkimus. Saatavilla 12.5.2020.<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Helander, J. (2019). Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Saatavilla 5.5.2020. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Saatavilla 14.5.2020. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Hämäläinen, E. (2019). *Yksityisteiden hallinto- Tiekunta ja tieosakas 2019*, uud.p. Kerava: Painojussit Oy.

Joensuu, S. - Greis, I. & Nousiainen, M. (2017). *Hankeraportti- Esiselvitys metsäteiden ja kunnostusojitusten yhteishankkeiden edistämisestä*. Tapio.

Järvinen, V. (2020). Yksityisteiden tukemisesta ei saa tehdä liian vaikeaa, *Yksityistie uutiset 2020*, 13.

Kriik, G. (2018). Tätä Lean ei ole! Älä keskity osaoptimointiin vaan katso kokonaisuutta. Saatavilla 26.3.2020. <https://www.artter.fi/tata-lean-ei-ole-ala-keskity-osaoptimointiin-vaan-katso-kokonaisuutta/>

L 34/2015. Kestävän metsätalouden määräaikainen rahoituslaki. Saatavilla <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150034>, Suomen Laki.

L 560/2018. Yksityistielaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180560>, Suomen Laki.

- Lavikainen, P. & Kostia, S. (2017). Laatuajattelusta laatukulttuuriin – Mitä voimme oppia yrityksiltä. Saatavilla 26.3.2020. <http://www.lamkpub.fi/2017/09/12/laatuajattelusta-laatukulttuuriin-mita-voimme-oppia-yrityksilta/>
- Lean Lion. (N.d.). Miksi Lean? Saatavilla 26.3.2020. <https://www.leanlion.com/miksi-lean>
- Leinonen, S. (2020). Metsäohjelmien seuranta. Saatavilla 9.4.2020. <https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/amo-seuranta-koko-maa.pdf>
- Lintula, R. (2015). Lean Six Sigma on prosessien systemaattista ja tuloshakuista kehittämistä (osa 1) Saatavilla 1.4.2020. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2015/lean-six-sigma-on-prosessien-systemaattista-ja-tuloshakuista-kehittamista-osa-1>
- Logistiikan maailma. (N.d.). JIT (JUST IN TIIME) ja imuohjaus. Saatavilla 24.3.2020. <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/jit-just-in-time-ja-imuohjaus/>
- Mattila, S. (2017). Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. Saatavilla 26.3.2020. <https://www.kohtilaatua.fi/l/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>
- Metsäkeskus. (N.d.). Tuki Metsäteihin. Saatavilla 8.4.2020. <https://www.metsakeskus.fi/tuki-metsateihin>
- Metsäteollisuus. (2019). Metsäteollisuuden osuus Suomen tavaraviennistä kasvoi vuonna 2018. Saatavilla 26.3.2020. <https://www.metsateollisuus.fi/tiedotteet/metsateollisuuden-osuus-suomen-tavaraviennista-kasvoi-vuonna-2018/>
- Novavara. (2018). Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. Saatavilla 4.5.2020. <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>
- Oppia.fi. (2018). Lean-ajattelu kahdeksan turhuuden poistoon. Saatavilla 30.3.2020. <https://blog.oppia.fi/2018/04/10/lean-ajattelu-kahdeksan-turhuuden-poistoon/>
- OTSO Metsäpalvelut Oy. (2020). Yritystieto. Saatavilla 6.5.2020. <https://www.otso.fi/yritystieto/>
- Otsola. (N.d.). Myyntiprosessi. <https://otsometsapalvelut.sharepoint.com/sites/intra-kemera/SitePages/Myynti.aspx>

Palokallio, J. (2019). Yksityisteillä hälyttävän suuri korjausvelka, ”Pelkästään teiosakkaiden toimesta ja kustannuksella eivät riittävät silta- ja tiekorjaukset toteudu”. Saatavilla 24.3.2020. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/koneet-autot/artikkeli-1.398825>

Puukila, T. (2019.) Puu kulkee, vaikka tie uupuu, *Metsälehti* 6/2019.

QL Partners for Excellence. (N.d). Mikä DMAIC? Saatavilla 30.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mika+dmaic/>

QL Partners for Excellence. (N.d.). Miten Lean-ajattelutapa viedään käytäntöön? Saatavilla 1.4.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/miten+lean-ajattelutapa+viedaan+kaytantoon/>

QL Partners for Excellence. (N.d). Miten Lean voi auttaa kilpailukyyn kehittämisessä? Saatavilla 26.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/miten+lean+voi+auttaa+kilpailukyyn+kehittamisessa/>

QL Partners for Excellence. (N.d). Mitä laatu on? Saatavilla 26.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mita+laatu+on/>

QL Partners for Excellence. (N.d). Mitä on laatuajattelu? Saatavilla 26.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mita+on+laatuajattelu/>

QL Partners for Excellence. (N.d). Mitä on Lean? Saatavilla 26.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mita+on+lean/>

QL Partners for Excellence. (N.d.). Mitä Lean Six Sigma on? Saatavilla 24.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mita+on+lean+six+sigma/>

QL Partners for Excellence. (N.d). Mitä on Lean Six Sigma? Saatavilla 30.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mita+on+lean+six+sigma/>

QL Partners for Excellence. (N.d.). Mitä on 5S? Saatavilla 30.3.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mika+on+5s/>

Raahen seutu. (2017). Suomen tieyhdistys vaatii korjausvelan poisto-ohjelmaa yksityisteille. Saatavilla 24.3.2020. <https://www.raahenseutu.fi/uutiset/suomen-tieyhdistys-vaatii-korjausvelan-poistoohjelmaa-yksityisteille-6.1.1186949.6f0bd71fd4>

Raitanen, N. (2020). Yksityistiet eivät ole yksityinen asia, *Yksityistie uutiset 2020*, 3.

Rantalainen, E. (2019). Yksityisteiden korjausvelka miljardin luokkaa. Saatavilla 1.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10677339>

Suomen tieyhdistys. (N.d.). Järjestöt ovat huolissaan yksityisteistä: Yksityistiet ovat yhteinen asia. Saatavilla 28.2.2020. <https://www.tieyhdistys.fi/uutiset/jarjestot-ovat-huolissaan-yksityisteista-yksityistiet-ovat-yhteinen-asia/>

Tilastokeskus. (N.d.). Käsitteet. Saatavilla 13.5.2020. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. (N.d.). Käsitteet. Saatavilla 13.5.2020. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Väisänen, J. (2013). Viiden ässän kehitysoäkalu. Saatavilla 24.3.2020. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-assaen-kehitysoekalu/>

Väylä. (N.d.). Digiroad- kansallinen tie- ja katuverkon tietojärjestelmä. Saatavilla 8.4.2020. <https://vayla.fi/avoindata/digiroad>

Liite 1. Kysymykset ja valmiit vastausvaihtoehdot

1 Vaihe, Missä vaiheessa tilaus peruuntui

- 1.1. ensimmäinen yhteydenotto tiekuntaan
- 1.2. toinen yhteydenotto tiekuntaan
- 1.1. hoitokunnan palaveri 1.
- 1.2. hoitokunnan palaveri 2
- 1.1. yhteinen maastokatselmus
- 1.2. tiekunnan kokous 1
- 1.1. tiekunnan kokous 2
- 1.2. muu vaihe, mikä- kommentti

2 Vaihe, Peruuntuminen johtui

- 2.1. Palveluntarjoajasta
- 2.2. Asiakkaasta

3 Vaihe, Palveluntarjoajan syyt miksi peruuntui?

- 3.1. Aikataulun venyminen
- 3.2. Henkilövaihdos
- 3.1. Huono/Vaillinainen esivalmistelu
- 3.2. Puutteellinen valmistelu kokoukseen
- 3.1. Huono henkilökemia
- 3.2. Muu- Mikä?

4 Vaihe, Asiakkaan syyt miksi peruuntui?

- 4.1. Tie on asiakkaan mielestä riittävän hyvässä kunnossa
- 4.2. Tie ei ole tukikelpoinen
- 4.1. Tien käyttötarve on vähäinen suhteessa investointitarpeeseen
- 4.2. Tulevat hakkuutarpeet koetaan pieniksi suhteessa investointiin
- 4.1. Asiakas päätyi tekemään kevyt/heikompiteasoisen korjauksen (ei tuki kelpoinen)
- 4.2. Yksityinen suurosakas vastusti
- 4.1. Suuri yhteisöosakas vastusti, jos niin mikä
- 4.2. Vanha yksiköinti/ tilakohtainen kustannusarvio epätarkka, tiekunta ei uskalla päättää
- 4.1. Hinta suhteessa koettuun lisäarvoon
- 4.2. Kilpaileva tarjous
- 4.1. Muu- Mikä?

5 Arviosi hankkeelle käyttämästäsi työajasta (h)**6 Vaihe, Vapaa kommentti kenttä/Lisäselitystä**

Liite 2. Saate kyselyyn

Työni aihe on Yksitysteiden perusparannusprosessin myyntivaiheen tehostaminen OTSO Metsäpalvelut Oy:ssä. Opinnäytteeseen sisältyy kyselytutkimus. Kyselyllä pyritään selvittämään syitä miksi tiekunta ei päätenyt tien perusparannushankkeen tilaamiseen sekä myyntivaiheeseen käytetty aika. Tuloksilla pyritään kehittämään OTSO Metsäpalvelut Oy:n teiden perusparannusprosessin myyntivaihetta ja sen tehokkuutta.

Pyydän sinua osallistumaan opinnäytteen kyselytutkimukseen. Vastaaminen vie aikaasi noin 15 minuuttia.

Kyselytutkimusta varten olen poiminut OTSO Metsäpalvelut Oy:n myyntijärjestelmästä vuosien 2018-2019 teiden perusparannushankkeiden tehtävistä satunnaisotannalla 40 kpl tiehanketta, jotka eivät ole johtaneet tilaukseen. Otantaan on suunnattu niin, että jokaiselle hankevastaavalle tulee kysely noin neljästä tiehankkeesta.

Hankkeiden nimet ovat näkyvillä asiakasvastaaville sähköpostissa.

- a) hankkeen nimi b) hankkeen nimi c) hankkeen nimi d) hankkeen nimi

Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla.

Ohje kyselyyn vastaamiseksi:

- Palauta mieleesi sähköpostissa nimetyt tiehankkeet
- Kirjoita Webropol kyselyyn ensin oma nimesi
- Kirjoita Tiehankkeen nimi (A-D) sille osoitettuun kenttään
- Valitse jokaisen tiehankkeen kysymysten alta sopiva vaihtoehto
- Ilmoita arvioitu ajankäyttösi koko hankkeen myyntivaiheesta (tuntia). Käytetty aika, kun myynti aloitettu ja on tullut päätös, että ei ole päästy tilaukseen
- Täydennä hanketta kuvaavia tietoja lisätietokenttään

Kyselyyn tulee vastata 15.3.2020 mennessä. Työni valmistuttua kyselyn vastanneille annetaan palaute kyselyistä ja niiden tuloksista. Alla linkki kyselyyn.

[Webropol-kysely linkki](#)

Etukäteen kiittäen, Jani Kettukangas