

METSÄASIAANTUNTIJAN SITOUTUMINEN YKSITYISMETSÄSIEN ASIAKKUUDEN HOIDON TOIMINTATAPAAN

Alatervo Mari

Opinnäytetyö

Metsätalous
Metsätalousinsinööri (AMK)

2021

Metsätalous
Metsätalousinsinööri (AMK)

Tekijä	Mari Alatervo	Vuosi	2021
Ohjaaja	Kari Pasanen		
Toimeksiantaja	Salainen		
Työn nimi	Metsäasiantuntijan sitoutuminen yksityismetsien asiakkuuden hoidon toimintatapaan		
Sivu- ja liitesivumäärä	64 + 8		

Työn taustalla oli toimeksiantajana olevan yrityksen tarve selvittää toimintatapaohjeistuksen käytön asettumista metsäasiantuntijoiden jokapäiväiseen työhön. Samalla oli tarkoitus selvittää työntekijöiden sitoutuminen toimintatapaan.

Tutkimus toteutettiin tekemällä internet-pohjainen kysely, jossa oli kysymyksiä viidestä eri aihealueesta toimintatapaan liittyen. Kysymykset olivat pääosin määrällisiä strukturoituja kysymyksiä ja osa laadullisia kysymyksiä, joihin toivottiin vastausta kirjallisesti.

Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 50,8 prosenttia. Saatu tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-tilastointiohjelmalla, jossa määrälliset kysymykset analysoitiin vertailemalla kysymysten välisiä vastauksia sekä keskiarvoja ja prosenttimääriä. Analysointia tehtiin myös korrelaatioin, ristiintaulukoinnilla ja testattiin tilastollisesti Khiin neliö -testillä. Laadulliset vastaukset käsiteltiin jaotteleamalla ne aihealueittain ja siten kartoittamalla merkitsevimmät vastaukset. Laadulliset vastaukset antoivat lisätietoa määrällisiin kysymyksiin ja tietoa vastausten takana oleviin taustoihin.

Toimeksiantajan työntekijät osoittivat tutkimuksessa olevansa jokseenkin sitoutuneita toimintatapaan. Sitoutuminen työhön ja organisaatioon on vahvemalla perustalla. Heille onnistuneet asiakastapaamiset merkitsevät huomattavaa sisäistä motivaation lähdeä ja siten ne koetaan hyvin tärkeäksi osa-alueeksi työtä. Työntekijät toivat kyselyssä ilmi, että haluavat jatkossa vaikuttaa enemmän oman työpäivänsä sisältöön, joka vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Vastajilta saatiin paljon hyviä kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajan toivotaan toteuttavan.

Avainsanat asiakkuus, metsänomistaja, motivaatio, sitoutuminen, työmotivaatio

Forestry
Forestry Engineer

Author	Mari Alatervo	Year	2021
Supervisor	Kari Pasanen		
Commissioned by	Confidential		
Subject of thesis	Commitment of forest expert to the approach of private forests' customer management		
Number of pages	64 + 8		

The background of the work was the need to find out how the use of operation guidelines is taken into use in daily work of the client's forest experts. At the same time, the aim was to find out employees' commitment to the way of working.

The study was carried out by an internet-based survey including questions on five topics related to the approach. Questions were mainly quantitative structured and also included some qualitative questions which required a written answer.

Response rate of the survey was 50,8 percent. Obtained research material was analysed with SPSS-program. Analysis was also performed by correlations, crosstabulation and statistically tested by Chi-square test. Qualitative responses were dealt with by breaking them down with subject area and mapping the most significant responses. Qualitative responses provided additional information from background of quantitative questions.

The employees who participated in the study showed that they were rather committed to the approach. Commitment to the work and organization is on stronger ground. Successful customer meetings are a significant source of intrinsic motivation and they are perceived as a very important aspect of work. Employees indicated in the survey that they want to have more influence on content of their own workday, which has a positive effect on work motivation. A lot of good development suggestions were also received from respondents, for the employer to carry out in the future.

Key words commitment, custom, forest owner, motivation, work motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MOTIVAATIO.....	9
2.1	Motivaatio terminä	9
2.2	Työmotivaatioteoriat.....	10
2.3	Työmotivaatio ja sen ylläpito.....	12
3	SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN	15
3.1	Sitoutuminen työyhteisössä	15
3.2	Henkilöstön sitouttaminen ja sen edut	18
4	METSÄNOMISTAJA ASIAKKAANA	21
4.1	Asiakkaan sitouttaminen palveluntarjoajaan	21
4.2	Metsänomistajan asiakkuus.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	27
5.2	Kysely	28
5.3	Tutkimusaineiston käsittely ja eettisyys	29
5.4	Toimeksiantajan toimintatapamalli.....	31
6	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	33
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	33
6.2	Toimintatapamalli.....	35
6.3	Asiakaskontaktointi	40
6.4	Asiakastietojen tarkistus ja korjaus	44
6.5	Sähköinen palvelukanava	48
6.6	Asiakastapaaminen	53
6.7	Johtopäätökset	57
7	POHDINTA	60
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	65

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkiateoria (Sinokki 2016, 74)	10
Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106)	11
Kuvio 3. Työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät (Rope & Kettunen 2012, 88)	13
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma	33
Kuvio 5. Vastaajien työhistorian jakauma.....	33
Kuvio 6. Vastausten jakautuminen maantieteellisten alueiden välillä	34
Kuvio 7. Vastaajien ikäluokkien jakauma maantieteellisesti	35
Kuvio 8. Toimintatapamalliin liittyvien vastausten keskiarvo.....	35
Kuvio 9. Asiakaskontaktointiin liittyvien vastausten keskiarvo	41
Kuvio 10. Asiakastietojen tarkistukseen liittyvien vastausten keskiarvo.....	44
Kuvio 11. Sähköiseen palvelukanavaan liittyvien vastausten keskiarvo	49
Kuvio 12. Asiakkaan ohjaaminen sähköiseen palvelukanavaan.....	51
Kuvio 13. Asiakastapaamiseen liittyvien vastausten keskiarvo.....	54
Kuvio 14. Onnistuneen asiakastapaamisen vaikutus motivaatioon	57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot (Grönroos 2020, 234)	23
Taulukko 2. Työhistorian vaikutus toimintatapaohjeistuksen hyödyllisyyteen	36
Taulukko 3. Maantieteelliset erot toimintatapaohjeistuksen hyödyllisyydessä	36
Taulukko 4. Työhistorian vaikutus kokemuksesta vaikuttaa omaan työpäivään	39
Taulukko 5. Vastaajan iän vaikutus asiakas- ja tilatietojen tarkistukseen	45
Taulukko 6. Työhistorian pituuden vaikutus asiakas- ja tilatietojen tarkistukseen	45
Taulukko 7. Vastaajan iän vaikutus sähköpostin ja markkinointiluvan tarkistukseen ...	46
Taulukko 8. Maantieteelliset erot sähköisen palvelukanavan hyödyllisyyteen	50
Taulukko 9. Riittävän tuen saanti maantieteellisesti jakautuneena.....	51
Taulukko 10. Sähköiseen metsäsuunnitelmaan tutustuminen maantieteellisesti	54
Taulukko 11. Vastaajan ikäluokan vaikutus sähköiseen metsäsuunnitelmaan tutustumisessa	55
Taulukko 12. Toimintatapamalliin liittyvien vastausten prosenttijakauma	70
Taulukko 13. Asiakaskontaktointiin liittyvien vastausten prosenttijakauma	70
Taulukko 14. Asiakastietoihin liittyvien vastausten prosenttijakauma	71

Taulukko 15. Sähköiseen palvelukanavaan liittyvien vastausten prosenttijakautuminen	71
Taulukko 16. Asiakastapaamiseen liittyvien vastausten jakautuminen	72
Taulukko 17. Toimintatapamalliin liittyvien vastausten tunnuslukuja	73
Taulukko 18. Asiakaskontaktointiin liittyvien vastausten tunnuslukuja.....	73
Taulukko 19. Asiakastietojen tarkistukseen ja korjaukseen liittyvien vastausten tunnuslukuja.....	73
Taulukko 20. Sähköiseen palvelukanavaan liittyvien vastausten tunnuslukuja.....	74
Taulukko 21. Asiakastapaamiseen liittyvien vastausten tunnuslukuja	74

1 JOHDANTO

Puunhankintaorganisaatioiden toimintatapa on viime aikoina muuttunut siten, että organisaatiot tarjoavat metsänomistajalle kokonaisvaltaista metsäpalvelua hakkuusta taimikonhoitoon sekä mahdollisuuksien mukaan muita palveluita. Muutoksen taustalla ovat metsänomistajien vanheneminen, asuminen kaupungissa kaukana omasta metsätilasta sekä metsätilojen sirpaloituminen pienemmiksi tiloiksi, josta johtuu metsänomistajien arvojen muuttuminen (Kurki, Mutanen, Mikkola, Leppänen & Hänninen 2012, 5).

Metsäasiantuntijoilla on työssään suuri vastuu, sillä heidän tulee voida auttaa asiakasta päätöksenteossa ja aina huomioida metsänomistajan tavoitteet ja varmistaa asiakastyytyväisyys. Suurin osa metsänomistajista kaipaa neuvontaa ja tukea metsiensä hoitoon liittyviin päätöksiin (Hänninen, Valonen & Haltia 2020, 3). Toisaalta metsäasiantuntijoiden sitoutuminen oman organisaation toimintatapaan ja motivoituneisuus sen noudattamiseen edesauttavat organisaatiota hyvään taloudelliseen tulokseen sekä tyytyväisiin asiakkaisiin.

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle syksyllä 2020, jolloin keskusteltiin mahdollisen aiheen muodostumisesta tulevan toimeksiantajan tutkimus- ja kehityspäällikön kanssa. Organisaatiomuutokseen liittyvässä prosessissa syksyllä 2020 toimeksiantaja uudisti asiakaskohtaamisiin ja sitä koskeviin toimintatapoihin liittyvät ohjeistuksensa sekä sivustonsa, josta sitten muodostui aihe tälle opinnäytetyölle.

Toimeksiantajan uudistetussa toimintatapamallissa on annettu ohjeistus siitä, miten asiakas tulisi kohdata ja miten kohtaamisessa tulisi toimia. Toimintatavan avulla on tarkoitus ohjata metsäasiantuntijan työtä siten, että kaikki toimeksiantajan metsäasiantuntijat toimivat ennakolta sovitulla tavalla ja palvelu on tasalaa-tuista riippumatta siitä, missä päin Suomea asiakaskohtaaminen tapahtuu. Toimintatapamallin toteutumisen tarkastelun tarve muodostui, koska toimeksiantaja halusi selvittää toimintatapamallin ohjeistuksen toimivuuden.

Opinnäytetyön tekijänä minulla on kokemusta asiakaspalvelusta useiden vuosien ajalta, minkä vuoksi aihe oli alusta alkaen hyvin mielenkiintoinen. Asiakaskohtaamiset vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, minkä vuoksi kohtaamiset

niin uuden ja jo tutuksi tulleen asiakkaan kanssa ovat tärkeitä asiakkuuden hoidon kannalta.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, miten toimeksiantajan palveluksessa olevat metsäasiantuntijat ovat sitoutuneet noudattamaan toimintatapamallia, motivoiko mallin mukaisesti toimiminen ja kokevatko he sen hyödylliseksi. Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten metsäasiantuntija on sitoutunut toimintatapaan?
- Miten hänet saataisiin sitoutettua paremmin?

Asiaa tarkastellaan sitoutumisen ja motivaation näkökulmista, miten työntekijät ovat sitoutuneet ja mistä työmotivaatio muodostuu. Lisäksi työssä tarkastellaan metsänomistajaa asiakkaana, hänen käyttämiään puunhankintaorganisaation palveluita sekä metsänomistajien sitoutumista valitsemaansa palveluorganisaatioon.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tekemällä kyselytutkimus Webropol-työkalulla, mikä toimitettiin vastattavaksi toimeksiantajan kaikille metsäasiantuntijoille Suomessa. Kyselyn vastausten perusteella tehtiin analyysi ja johtopäätökset nykyisestä tilanteesta. Toimeksiantaja sai opinnäytetyönä kyselyn vastauksista tehdyn analyysin ja johtopäätökset käyttöönsä ja voi sen pohjalta tehdä päätöksiä tarvittavista muutoksista toimintatapaohjeistukseen, tarkastella koulutustarvetta tai metsäasiantuntijan vastuun muokkaamista. Mahdolliset muutokset jäivät toimeksiantajan vastuulle.

2 MOTIVAATIO

2.1 Motivaatio terminä

Ilmiönä motivaatio on pitkälle kehittynyt ja sitä on tutkittu paljon, vaikka epäillään ettei sitä koskaan ymmärretä kokonaisuudessaan. Motivaatioon vaikuttavat useat ristikkäiset motiivit, joita ovat henkilön toiveet, tarpeet, tavoitteet, odotukset ja erilaiset vietit. Motivaatiota luonnehtivat kolme ominaisuutta, jotka ovat vireys, suunta ja systeeminomaisuus. Vireys luo toiminnalle energialähteen, suunta vie kohti päämääräsuuntautuneisuutta. Systeemiomaisuus viittaa työyhteisössä työntekijöiden ja organisaation vuorovaikutusprosesseihin. (Juuti 2006, 38.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatiotekijä on yleensä palkka tai muu etuus. Vaikka tämä on tärkeä osa motivaatiota, se ei yksistään ole riittävä. Sisäinen motivaatio käsittää halun ihmisen itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä kiinnostuksen tunteen tekemäänsä työtä tai asiaa kohtaan. Tällöin itse tekeminen on jo palkitsevaa ja työntekijä tekee asioita omasta tahdostaan. (Leiviskä 2011, 49.) Sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota kestävämpää, sillä ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat lyhyemmän aikaa (Sinokki 2016, 98).

Amabile & Kramer (2012, 43) mainitsevat kirjassaan vielä kolmannen työelämään liittyvän motivaation lähteen, suhteellisen motivaation. Se on lähtöisin tarpeesta pystyä luomaan yhteys toisiin ihmisiin ja tarpeesta auttaa heitä. Työskentely samanhenkisten kollegoiden kanssa ohjaa työtä ja saa tuntemaan, että tehdyllä työllä on merkitystä.

Useissa tutkimuksissa on todettu motivaation syntyvän työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden yhteisvaikutuksesta. Työntekijää motivoi palkitseva työ, jolloin palkitsevuus kehittyy työn sisällöstä ja sitä sanotaan sisäiseksi palkitsemiseksi. Ulkoinen palkitsevuus on useasti palkka. (Viitala 2021, 50.) Uran alkuvaiheissa ihmisillä on useimmiten vahva sisäinen motivaatio, mikä pysyy siihen asti, kunnes tulee jokin muutos. Työn pysyessä merkityksellisenä esimiehellä ei ole erityistä tarvetta motivoida alaisiaan työhönsä. Hänen tehtävänänsä on huolehtia mahdolliset esteet pois edistyksen tieltä ja auttaa alaisiaan kokemaan menestymisen ja onnistumisen tunnetta. (Amabile & Kramer 2012, 44.)

2.2 Työmotivaatioteoriat

Maslow'n tarvehierarkiateoria määritteli, että perustarpeet tulee tyydyttää ensin, ennen kuin voi hakea tyydytystä muille korkeammalla oleville tarpeille. Maslow'n tarvehierarkiassa (Kuvio 1) ovat ensimmäisellä tasolla fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet, kolmannella tasolla yhteenkuuluvuuden sekä rakkauden tarpeet, neljännellä tasolla erinäiset arvostukseen liittyvät tarpeet ja viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sinokki 2016, 73.)



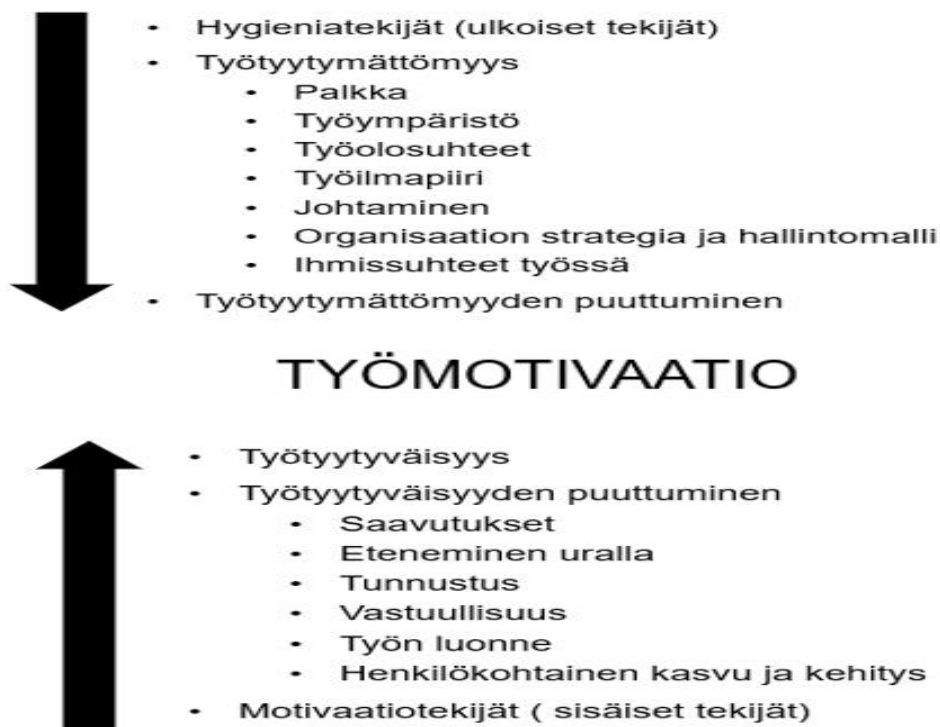
Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkiateoria (Sinokki 2016, 74)

Maslow'n tarvehierarkiassa elämän muiden perustarpeiden pitää olla kunnossa ja samoin luottamus siihen, että kaikki menee hyvin, ennen kuin luovuus voi vapautua. Ihmiset tarvitsevat turvallisuuden tunteen, yhteisöllisyyden sekä tunteen työnsä merkityksellisyydestä ja arvostetuksi tuleminen tunnetta. Nämä tunteet ja kokemukset työssä avaavat mahdollisuuden sille, että ihmiselle syntyisi motivaatiota kekseliäisyyteen ja ideoiden tuottamiseen. (Sinokki 2016, 74 – 75.)

Yksi tunnetuimmista tarvemotivaatioteorioista on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Teorian mukaan työn ulkoiset sekä sisäiset tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Herzberg nimittää ulkoisia tekijöitä hygieniatekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijöihin luetaan palkka sekä työympäristö, johtaminen, työn organisointi, ilmapiiri sekä työolot. Hygieniatekijöiden puuttuessa tai ollessa vajavaisia voivat ne aiheuttaa huonovointisuutta ja mikäli hygieniatekijöitä lisätään, se parantaa vastaavasta hyvinvointia. Herzbergin kaksifaktoriteorian

motivaatiotekijät ovat puolestaan mahdollisuus työssä etenemiseen, työstä saava tunnustus, työn luonne ja vastuullisuus sekä oma henkilökohtainen edistyminen. Nämä ovat vahvoja vaikuttimia työtyytyväisyyteen, jolloin hyvin hoidettuina nämä kasvattavat tyytyväisyyttä ja huonosti hoidettuina luovat tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, 105.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kuvataan erillisinä jatkumoina (Kuvio 2). Herzbergin mukaan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä havainnoidaan korkeasta työtyytyväisyydestä sen puuttumiseen. Työtymättömyyttä havainnoidaan siten, että asteikon toisessa päässä on tyytymättömyyden puuttuminen ja toisessa iso tyytymättömyys. (Sinokki 2016, 105 – 106.)



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106)

Muita tunnettuja työmotivaatioteorioita ovat McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Alderferin ERG-teoria. McClellandin suoritusmotivaatioteoria muodostuu suoriutumisen, ryhmään kuuluvuuden ja vallankäyttämisen tarpeista. Henkilö, jolla on korkea suoriutumisen tarve, haluaa ylittää itsensä. Vallan tarvetta tunteva henkilö haluaa arvostusta ja korkean aseman. Alderferin ERG-teoriassa tarpeet jaetaan toimeentuloon, kasvuun sekä yhteisyyden ja vuorovaikutukseen. Tämä

teoria tukee käsitystä siitä, että työnantajan tulee tarjota tukea henkilöstön kehittymiselle ja jatkuvalle oppimiselle. (Sinokki 2016, 108 –110.)

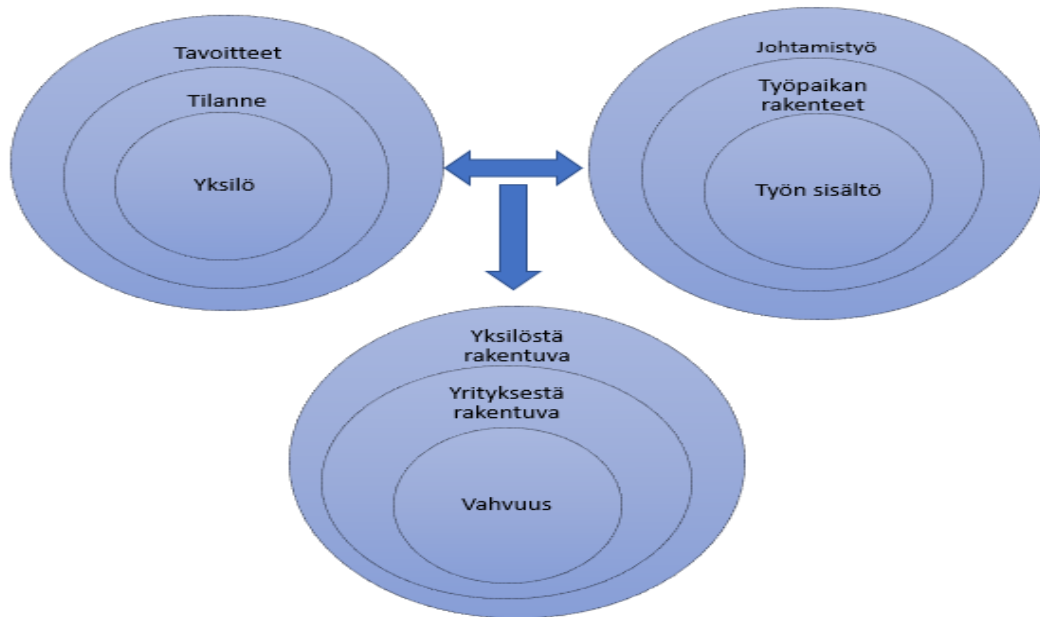
2.3 Työmotivaatio ja sen ylläpito

Työmotivaation voidaan ajatella olevan tila, joka muodostuu ihmisen kokemasta ylpeydestä sekä velvollisuuden tunteesta työtehtäviään kohtaan. Ihmiset ovat erilaisia, minkä vuoksi toista motivoivat eri asiat kuin toista. Joku voi motivoitua omista työtehtävistään, toisen ihmisen auttamisesta tai pelkästään työstä saatavasta rahasta. Motivaatioon vaikuttavat näiden lisäksi työntekijän itsensä persoona, elämäkokemus ja elämänvaiheensa. (Sinokki 2016, 81.) Organisaation toiminnassa henkilöstön motivaatiotaso nousee merkittäväksi tekijäksi, kun toiminnot suoritetaan uudella tekniikalla. Uuden tekniikan käyttöönotto nostaa jokaisen toiminnon ja päätöksen merkitystä verrattuna vanhaan työskentelymalliin. (Juuti 2006, 38.) Uusia tekniikoita tulee markkinoita sisäisesti, koska markkinointi motivoi käyttämään näitä (Grönroos 2020, 173).

Työmotivaatiossa esimies on suuressa osassa, sillä hänen tulisi antaa alaisilleen motiivi asioiden toteuttamiseen. Tämän vuoksi työntekijöille on tärkeää kertoa yrityksen tavoitteet ja suunta, jotta jokainen ymmärtää taustat toiminnalleen ja mihin oma tekeminen liittyy. Jos henkilöstö kyseenalaistaa tekemisen ja joutuu esittämään miksi-kysymyksen, on se merkki siitä, ettei johto ole selittänyt heille tavoitteita eikä sitä, miten henkilön oma tekeminen liittyy siihen. (Rope & Kettunen 2012, 86.) Sisäistä työmotivaatiota lisää alaisen ja esimiehen välinen hyvä vuorovaikutteinen suhde ja suhde osaltaan myös parantaa yhteisöllisyyden tunnetta. Lisäksi esimiehen kyky laadukkaaseen vuorovaikutukseen on ratkaisevassa asemassa työmotivaation ylläpidossa ja tuottavuudessa. (Forsten-Asikainen & Kultahti 2019, 4.)

Työmotivaation rakentumiseen liittyy monta elementtiä, jotka kaikki liittyvät toisiinsa (Kuvio 3). Työmotivaation synnyn taustalla on yksilö, johon vaikuttavat muun muassa hänen ikänsä, persoonallisuutensa, työkokemus sekä asenne- ja arvomaailma. Nämä asiat vaikuttavat siihen, mitä odotuksia hänellä on työltään ja mitä hän haluaa siltä. Odotuksia voivat olla raha, arvostus tai mielekäs työ. Odotukset ovat elämäntilanteen muuttuessa erilaisia. Henkilön omat tavoitteet

vaikuttavat siihen, mikä työpaikka on milloinkin houkuttelevin. (Rope & Kettunen 2012, 89.)



Kuvio 3. Työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät (Rope & Kettunen 2012, 88)

Ihminen arvottaa työpaikat omien tavoitteidensa kautta (Kuvio 3). Arvottamiseen vaikuttavat hänen taustansa ja elämäntilanteensa. Henkilön lähtömotiivi työtä kohtaan on merkityksellinen, jolloin johtamistyöllä saadaan aikaan sitoutuminen työhön ja vahvistettua sekä ylläpidettyä työmotivaatiota. Yrityksen toimintaratkaisut sekä johtamisen toimivuus vertautuvat henkilön omiin ajatuksiin ja johtamis-malleihin, jotka kaikki edesauttavat työntekijän työmotivaation vahvistumista. (Rope & Kettunen 2012, 90.)

Työmotivaation lähde muodostuu mahdollisuudesta tehdä työtä, jolla on merkitystä. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kun hänellä on siinä mahdollisuus hyödyntää omia taitojaan sekä oppia uutta. Itsensä kehittäminen työssä on suomalaisille palkansaajille tärkeämpää kuin edetä arvojärjestyksessä ylöspäin. (Leiviskä 2011, 119 – 120.)

Motivaatiojohtaminen nojaa vahvasti osallistavan, kannustavan ja innostavan johtamiskulttuurin ylläpitoon. Sen tarkoitus on kehittää työyhteisö oppivaksi sekä edistykselliseksi organisaatioksi. Motivaatiojohtaminen pitää ihmisen motivaatiota korkealla tasolla. (Leskelä 2002, 125.) Hyppänen (2007, 232) kirjoittaa, että

työntekijöiden motivointi uuteen toimintatapaan tapahtuu tuomalla esiin tietoa, miksi uusi malli on parempi, asiakasystävällisempi ja toimivampi. Motivaation vahvistumiseen auttaa työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun. Lisäksi muutoksen yhteydessä annettu riittävä tuki sekä riittävä aika muutoksen sisäistämiseen auttavat motivaation vahvistumiseen.

Työmotivaation nostamiseen ja ylläpitoon hyvä keino on työtehtävien sisällön kehittäminen laajentamalla työnkuvaa. Työmotivaatiota kasvattaa johtaminen, jossa ihmisiä kunnioitetaan ja heihin luotetaan sekä keskustellaan avoimesti. (Viitala 2021, 101.) Palkitseminen voi olla motivaatiotekijänä, sillä osa yrityksen tuotoista kannattaa käyttää työntekijöiden palkitsemiseen, koska se edesauttaa pysymään motivoituneina ja pääsemään uusiin haastaviin tavoitteisiin (Ulrich 2007, 178).

Työmotivaatiolla on suuri merkitys, sillä motivoitunut henkilö työskentelee hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja on ahkera sekä tehokas. Jotkut kaipaavat tavoitteita, joita kohtaan pyrkiä jopa ottamalla pieniä riskejä, eivätkä pelkää vastoinkäymisiä. Toisia motivoi vallan tunne, minkä vuoksi he usein työskentelevät tehtävissä, joissa heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja johtaa muita sekä tuoda omat mielipiteensä esille. Toisille taas yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat vahvoja motivaattoreita. (Sinokki 2016, 82.) Hyvän tavoitteen tulisi olla tarpeeksi haastava, mutta kuitenkin selkeä, jotta se on mahdollista saavuttaa. Liian korkealle asetetut tavoitteet eivät täyty, sillä motivaatio ei riitä niiden tavoitteluun. (Kauhanen 2015, 77.)

Epäonnistumiset työssä, huono esimiestyö, työn huono organisointi ja siihen liittyvät epäselvästi asetetut tavoitteet, epäoikeudenmukaisuus sekä liian pieni tai suuri työmäärä voivat laskea työmotivaatiota. Laskenut työmotivaatio puolestaan vaikuttaa alentuneena panoksena työhön sekä työsuoritukseen, kuten asiakaspalvelun laatuun. (Viitala 2021, 37.)

3 SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN

3.1 Sitoutuminen työyhteisössä

Sitoutuminen on käsitteenä laaja ja monisyinen ilmiö. Sitä kuvaa ihmisen psykologinen suhtautuminen organisaatioon. Huonossa psykologisessa suhteessa työntekijän on helpompi lähteä työpaikastaan, ja sillä on merkittävä yhteys koettuun työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. (Viitala 2021, 38.) Nykypäivänä sitoutuminen on edellytys menestyvälle kilpailukykyiselle yritykselle (Kauppinen 2021).

Sitoutuminen kuuluu oleellisena osana työhyvinvointiin. Sitoutumisen teoreettiseen oletukseen kuuluu oletus siitä, että yrityksen työntekijä haluaa pysyä työssä sekä haluaa tavoitella yhteiseksi määriteltyjä tavoitteita ja arvoja. Tällöin hän mieltää oman ja organisaation tavoitteet samanlaisiksi ja pyrkii siksi laadukkaaseen työhön ja työn jatkumiseen. (Saari & Pyöriä 2012, 42.) Työntekijät tuovat ilmi sitoutumisensa työhönsä, projektiin, omaan tiimiinsä tai organisaatioonsa, selviytymällä haastavista tilanteista, kehumalla kollegoita onnistumisista ja tekemällä kaiken sen mitä työ vaatii (Amabile & Kramer 2012, 57 – 58). Grönroosin (2021, 110) mukaan koko organisaation sitoutuminen palvelun laatuun on tärkeämpää kuin vaativien tavoitteiden asettaminen.

Vahvempaan sitoutumiseen vaikuttaa positiivinen näkemys omasta työympäristöstä. Tällöin ihmiset voivat työssään kokea positiivisia haasteita, vapautta, saavat kannustusta esimieheltään ja tukea kollegoiltaan ja organisaation johdolta. Vahvempaan sitoutumiseen vaikuttaa se, ettei tarvitse taistella organisaation ankaria arviointinormeja vastaan tai puolustaa henkilön omaa tilaa. (Amabile & Kramer 2012, 220.) Esimiehen ja alaisen hyvä vuorovaikutus korreloi työhön sitoutumisen kanssa (Forsten-Asikainen & Kultalahti 2019,14).

Sitoutuminen organisaatioon jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat jatkuvuussitoutuminen, tunneperäinen sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. Jatkuvuussitoutuminen perustuu siihen, että organisaatiosta lähteminen voisi aiheuttaa työntekijälle kuluja ja hän menettäisi saavuttamansa etuudet. Tunneperäinen sitoutuminen merkitsee aitoa halua kuulua osaksi organisaatiota. Normatiivinen

sitoutuminen on velvollisuuden tuntoa organisaatiota kohtaan. (Somers, Birnbaum & Casal 2019.)

Tunnepohjainen sitoutuminen on henkilön kiintymystä organisaatiota ja henkilöstöä kohtaan sekä samaistumista toimintatapoihin ja osallistuvaa toimintaa jopa vapaa-ajalla. Tunnesitoutunut henkilö työskentelee organisaation strategian mukaisesti. (Lampikoski 2005, 48.) Viitala (2021, 40) kirjoittaa, että tutkimuksissa tunnepohjaista sitoutumista on pidetty hyvänä asiana työntekijän ja organisaation kannalta. Silloin työntekijä kokee olevansa osa organisaation menestystarinaa ja hän tuntee saavansa tukea omaan kehittymiseensä.

Tunnetasolla on merkitystä, koska se liittyy henkilöt organisaatioon ja synnyttää käsityksen meistä, keitä olemme ja mitä me teemme. Tunnetasoa vahvistavat erilaiset tapahtumat vapaa-ajalla tai tiettyjen rutiinien toistaminen sekä ylläpitäminen. Tunnetasoa vahvistavat prosessit luovat sitoutuneimpia työntekijöitä. (Juuti 2015, 122.) Tunneperäisesti sitoutuneiden kiintymyksen tunne organisaatiota kohtaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja organisaatiokäyttäytymiseen sekä johtaa parempiin työn tuloksiin verrattuna jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Somers ym. 2019). Tunneperäisen sitoutumisen on havaittu vaikuttavan vahvasti asiakastyytyväisyyteen sekä metsänomistajien sitoutumiseen puunhankintaorganisaatioon (Staal Wästerlund & Kronholm 2017).

Jatkuvuussitoutunut henkilö osaa laskea hyödyt nykyisestä organisaatioon kuulumisen eduista ja puntaroida menetykset, mikäli poistuu organisaatiosta. Tällainen henkilö pystyy myös laskelmoimaan, kannattaako organisaatiota vaihtaa pelkästään etuuskien perusteella. (Lampikoski 2005, 49.) Mikäli työntekijä kokee, että hän voi menettää organisaatioon ladatun panoksensa tai hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin olla osa organisaatiota ja jatkaa sen palveluksessa, synnyttää tämä silloin jatkuvuussitoutumista (Leiviskä 2011, 120 – 121).

Normatiivisesti sitoutunut henkilö haluaa saavuttaa edut organisaatiosta ja sen vuoksi mukautuu siihen. Hän työskentelee pääsääntöisesti vain omien tavoitteidensa mukaisesti ja on organisaation palveluksessa, koska hänen on pakko. Hän noudattaa organisaation toimintatapamalleja ja täyttää minimitulo vaatimukset, mutta ei sisäistä organisaation arvoja. (Lampikoski 2005, 50.) Normatiivisesti

sitoutuneet henkilöt tuntevat siis velvollisuutta organisaatiota kohtaan, jolloin he ovat valmiina panostamaan organisaation hyväksi, vaikka eivät tunne samanaista mukanaolon tunnetta ja innokkuutta. Tällöin suhde työtovereihin voi olla heikompi, samoin kuin suhde organisaatioon. Normatiivinen sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijä sosiaalistuu ja sitä kautta sisäistää organisaation normit tai saavuttaa etuja, minkä vuoksi hänen pitäisi tehdä vastapalveluksia. (Leiviskä 2011, 120 – 121.)

Leiviskän (2011,121) mukaan organisaation on pyrittävä entisestään vahvistamaan sekä normatiivisia että tunneperäistä sitoutumista, jotta pääsisi parempiin suorituksiin. Tämän vuoksi jatkuvuussitoutumista pitäisi pystyä ehkäisemään. Mitä vahvemmas työntekijä kokee työn merkityksellisyyden ja työyhteisön yhteisöllisyyden, sitä vahvempi on normatiivinen ja tunneperäinen sitoutuminen verrattuna jatkuvuussitoutumiseen. Tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen organisaatioon vahvistuu, kun ihmiset kunnioittavat toisiaan. Tällainen käyttäytyminen voi muodostaa positiivista tunnetta sekä johtaa myönteiseen ajatteluun niin omaa työtä kuin organisaatiota kohtaan. Tunneside ja lojaalisuus puolestaan vahvistuvat positiivisen ajattelun myötä. Tämä toimii myös toisin päin, jolloin tulokset ovat päinvastaisia.

Tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen liittyvät myös arvoihin. Työntekijät palkitsevat organisaation positiivisella asenteella, kun he kokevat, että heidän onnellisuuttaan halutaan edistää. Positiivinen asenne taas vahvistaa tunnesiteitä ja lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Päinvastainen toiminta tuottaa päinvastaisen tuloksen. Ristiriitainen viestintä organisaation rakennemuutoksesta tuottaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, mikä vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen sekä yleisesti työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunteeseen etenkin silloin, kun työntekijät ovat kokeneet tehneensä työnsä tuloksellisesti ja sitoutuneesti. (Leiviskä 2011, 123.) Jotta yritys pystyy tuottamaan asiakkaille erinomaisia asiakaskokemuksia, tarvitsee se sitä varten sitoutuneen henkilökunnan. Erinomaisia asiakaskokemuksia tuottavaa palvelua ohjaa tällöin selkeästi määritelty tavoite. (Kauppinen 2021.)

3.2 Henkilöstön sitouttaminen ja sen edut

Sitoutuminen on suhteessa menestykseen kaksisuuntainen, jolloin sitoutuminen voi synnyttää menestystä ja taas vastavuoroisesti koettu menestys saattaa sitouttaa. Sitouttaminen on yhteydessä ihmisen tehokkuuteen, tuottavuuteen ja työmenestykseen. (Saari & Pyöriä 2012, 43.) Viitalan (2021, 38) mukaan sitoutumisen hyötynä työnantaja saa työntekijöiltään parempaa laatua ja työsuorituksia, se innostaa luovuuteen ja näkyy sitoutumisena työpaikan kehittämiseen.

Henkilöstökäytäntöjen tavoitteena on auttaa henkilöstöä saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Näiden käytäntöjen avulla päästään siihen, että henkilöstön osaaminen kasvaa ja henkilöstö on sitoutuneempaa. Tämän kautta varmistetaan myös paremmat työsuoritukset. (Ulrich 2007, 52.) Henkilöstökäytäntöjä ovat koulutus, palkitseminen, työn suunnittelu ja kehittäminen, työntekijä- ja esimiessuhteiden ylläpito, suoriutumisen arviointi sekä johtaminen (Viitala 2021, 50). Hyppäsen (2007, 232) mukaan työntekijöiden on kyettävä sitoutumaan, jotta voivat toimia uuden toimintatavan mukaisesti. Tällöin sitoutuminen vaatii keskustelua sekä ymmärrystä ja tietoa.

Viitala (2021, 38 – 40) kirjoittaa, että sitouttamisen keinovalikoimaan kuuluvat hyvä johtaminen, työntekijän mahdollisuus kehittää itseään oppimalla uutta, mahdollisuus osallistua työtä koskeviin asioihin ja tulla kuulluksi. Tärkeää on myös, että työ on kiinnostavaa ja se tarjoaa sopivasti haastetta sekä siitä saa kilpailukykyisen palkan.

Taloudellista menestystä haetaan tulostavoitteilla ja laajalla kontrollilla, mutta samaan aikaan nämä vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin, jotka heijastuvat samalla työntekijän sitoutumiseen. Työntekijät kokevat silloin, että menestystä tavoitellaan heidän omalla terveydellensä ja henkisellä jaksamisella. Tästä muodostuu arvostiriita, joka vähentää tunnevaltaista sitoutumista. Sitoutumisen vahvuuden sekä laadukkaan työn välillä on huomattavan vahva yhteys. (Saari & Pyöriä 2012, 47.)

Merkittävä yrityksen kilpailuvaltti on sen tietopääoma, siksi henkilöstön sitouttaminen on tarpeellista. Tärkeiden avainhenkilöiden lojaalius ja sitoutuneisuus tur-

vaavat sen, ettei tietopääoma karkaa kilpailijalle. Organisaatiomuutokset aiheuttavat sen, että avainhenkilöt pitäisi pystyä sitouttamaan yrityksen palvelukseen, vaikka olisi tulossa suuriakin muutoksia. Lisäksi näiden tärkeiden avainhenkilöiden urakehityksen vuoksi olisi hyvä, että organisaatiossa olisi vakaa avainvaikanssien määrä, jolloin avainhenkilöt voidaan sijoittaa näihin työtehtäviin ja sitouttaa heidät jopa koko konserniin sekä työtehtävään tai yhteen yritykseen. Pienten ja keskisuurten yritysten tulee panostaa omiin avainhenkilöihinsä, sillä heitä on kuitenkin vain muutamia verrattuna isoihin organisaatioihin. (Lampikoski 2005, 52, 78.) Avainhenkilöiden muu kuin taloudellinen palkitseminen voi olla avain sitoutumiseen organisaatioon (Nurmi 2012, 139).

Viitalan (2013, 38) mukaan työnantajan on osoitettava sitoutumistaan työntekijään, jotta voidaan luoda edellytykset sitoutumiselle. Tällöin työntekijälle osoitetaan luottamusta ja hänelle annetaan mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä tuoda esille omat kykynsä. Lisäksi työntekijälle on tärkeää luoda luottamus siihen, että työsuhde jatkuu.

Sopimukset ovat työelämässä yleinen tapa sovittaa yhteen erilaisia tavoitteita ja tarkoituksena on, että kummatkin osapuolet voivat luottaa sopimuksen noudattamiseen. Työntekijät voivat usein vaikuttaa sopimukseen omilla mielipiteillään ja siksi he ovat tällöin sitoutuneempia lopputulokseen kuin silloin, kun sopimukseen ei ole voitu itse vaikuttaa. Työntekijän ymmärrettyä, sisäistettyä ja hyväksytyä sopimuksen hän haluaa toteuttaa sitä julkisesti sekä tilanteissa, joissa sitä ei ole valvottu. Näin toiminta säilyy johdonmukaisena sopimuksen sisältöön liittyen ja sitouttaa työntekijää. (Jalava & Matilainen 2010, 78 – 79.)

Sitouttamisella on paljon etuja, joista organisaatio hyötyy pystyessään pitämään kiinni avainhenkilöistään. Tällöin kulut rekrytoinnista ovat pieniä, mikä taas vaikuttaa yrityksen imagoon, koska vaihtuvuus on pientä. Osaavilla työntekijöillä on paljon tietotaitoa ja näin he pystyvät luomaan tulevaisuudessa työpaikkoja. Avainhenkilöt sitouttamalla pystytään pitämään kiinni heidän tietotaidostansa. Tällöin suorituskyky ja tuloksellisuus säilyvät tai parantuvat. Asiakkuuksien hoitaminen sujuu ilman konflikteja ja asiakkaiden uskollisuus ja tyytyväisyys säilyvät korkealla tasolla. (Lampikoski 2005, 78.) Menestyminen antaa mahdollisuuden palkita työntekijöitä ja parantaa koulutusta. Tällainen positiivinen kierre vahvistaa

sitoutumista työhön. Taloudellisissa vaikeuksissa oleva yritys sen sijaan säästää kuluissa, eikä yrityksellä ole silloin mahdollisuutta palkita työntekijöitään, mikä päinvastaisesti heikentää sitoutumista henkilöstön osalta työhön ja organisaatioon. (Saari & Pyöriä 2012, 43.)

Työntekijän vuorovaikutteiset suhteet eritoten omaan yksikköön, omaan tiimiin tai projektiinsa, ovat tärkeitä sitoutumisen lähteitä erityisesti silloin, kun tehdään organisaatioissa radikaaleja muutoksia. Hyvät suhteet ja luottamus kollegoihin tuovat kompensatiota johtamis- tai organisaatioilmastoon. (Lampikoski 2005, 52.) Esimiehen tuki ja mahdollisuus personoituun urakehitykseen sitouttavat työntekijää ja antavat samalla työntekijälle mahdollisuuden saada bonuksia urakehityksen myötä. Työntekijän positiivista asennoitumista ja käsitystä organisaatiosta voidaan vahvistaa hyvien työolojen lisäksi reiluilla palkkioilla ja palautteella. (Zhang, Akhtar, Zhang & Rofcanin, 2019.)

Lampikosken (2005, 50) mukaan sitoutumattomuus voi näkyä siten, että työntekijä ei kunnioita organisaation arvoa eikä sääntöjä ja tapoja toteuttaa työtä, vaan menee siitä, mistä aita on matalin. Sitoutumattomuuteen vaikuttaa myös se, että työntekijä on irtisanomisuhan alla tai häntä uhkaa lomautus.

4 METSÄNOMISTAJA ASIAKKAANA

4.1 Asiakkaan sitouttaminen palveluntarjoajaan

Juuti (2015, 129) kirjoittaa, että sitoutuneet ihmiset tunnistavat parhaiten asiakkaiden tavoitteet sekä motiivit. Jokaisella asiakkaan yhteydenotolla on takanaan hänen mielessään olevat tavoitteet, jotka asiakas toivoo organisaation palveluiden tai tuotteiden avulla saavuttavansa. Asiakkaiden motiivien tunnistaminen on hyvin tärkeää organisaatiolle, sillä sen on pyrittävä täyttämään asiakkaan odotukset jokaisella palvelukerralla, jotta organisaatio voi menestyä. Samassa kirjassa Juuti (2015, 129) mainitsee vuonna 2013 tehdystä tutkimuksen tuloksesta, jossa on todettu, että asiakkaat saattavat vaihtaa hyvinkin herkästi palveluntarjoajaa, mikäli heidän tavoitteensa eivät täyty.

Sitoutuminen asiakastyössä voidaan määritellä siten, että se kuvaa halua ylläpitää suhdetta. Tällöin asiakas on sitoutunut palveluntarjoajaan sen vuoksi, että palveluntarjoaja on luotettava ja tarjoaa hänelle sopivia ja arvoa tuottavia tuotteita tai palveluita. Palveluntarjoajaan sitoutunut asiakas arvostaa luottamusta ja hänen arvonsa huomioonottavaa palvelua. Palveluntarjoajaan luottaminen ja sitoutuminen ovat tärkeitä sellaisille asiakkaille, jotka pitävät tätä suhdetta arvokkaana. Asiakkaan suhde yritykseen on sitä lujempi, mitä sitoutuneempi asiakas yritykseen on. (Grönroos 2020, 51 – 53, 152.)

Palvelutapahtuma hoituu ensiluokkaisesti, kun asiakasta palvelevalla henkilöllä on korkea ammatillinen identiteetti ja hän on työhönsä ja organisaatioonsa sitoutunut. Mikäli hän on epävarma siitä, miksi hän tekee työtänsä voi palvelutapahtuma tällöin olla laadultaan huono. (Juuti 2015, 127.) Asiakaspalveluorganisaatiossa osaavien henkilöiden menettäessä työmotivaationsa he tarkkailevat uusia työpaikkoja ja samalla tilanne vaikuttaa palvelun laatuun sekä asiakassuhteisiin (Viitala 2021, 171). Palvelukilpailussa asiakkaan kokema laatu on tärkeässä asemassa, minkä vuoksi yrityksen johdon tulee kiinnittää siihen erityistä huomiota. Palveluntarjoajan on ehdottomasti sitouduttava laatuvaatimuksiin. (Grönroos 2020, 109.)

Palveluprosessissa sattuva virhe on oiva tilaisuus palveluntarjoajalle näyttää asiakkaalle, kuinka sitoutunut se on palveluun. Tilanteen korjaaminen hallitusti voi

parantaa asiakkaan luottamussuhdetta yritykseen ja sitouttaa asiakasta entisestään palveluntarjoajaan. Mitä enemmän työntekijät ovat sitoutuneet yrityksen strategiaan, arvoihin ja palveluajatuksiin, sitä laadukkaammin virhe saadaan korjattua. (Grönroos 2020, 120.)

Sitoutuminen asiakassuhteessa asiakkaan puolelta merkitsee sitä, että asiakas on motivoitunut toimimaan toisen osallisen kanssa. Se tarkoittaa myös sitä, että asiakas haluaa ylläpitää hänelle arvokasta suhdetta. Asiakastyytyväisyys on siten kytköksissä asiakassuhteen lujuteen. (Grönroos 2020, 51, 151.) Positiivinen asiakaskokemus heijastuu positiivisena myös henkilöstöön ja toisin päin, mutta negatiivinen asiakaskokemus vastaavasti rasittaa henkilöstä. Negatiivinen henkilöstön asenne ja ilmapiiri yhtäläisesti heijastuvat asiakaskokemuksiin negatiivisesti. (Juuti 2015, 126.)

Pelkästään tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole riittävä asiakassuhteen ylläpitoon, vaan asiakkaan pitäisi olla erittäin tyytyväinen yrityksen edustajaan, jotta hän palaa takaisin (Grönroos 2020, 151). Erittäin tyytyväiset asiakkaat palaavat saman palveluntarjoajan luo ja tekevät palveluoston kuusi kertaa todennäköisemmin kuin asiakkaat, jotka ovat vain tyytyväisiä saamaansa palveluun (Staal Wästerlund & Kronholm 2017).

Metsänomistajien suhteet palveluntarjoajiin noudattavat samaa kaavaa kuin muutkin asiakassuhteet. Tunneperäisellä sitoutumisella on vahva yhteys asiakastyytyväisyyteen sekä metsänomistajan sitoutumiseen puunhankintaorganisaatioon. Metsänomistajien tunneperäisen sitoutumisen on todettu olevan vahvempaa kuin jatkuvuussitoutumisen. Puunhankintaorganisaation tulee siten keskittyä yhteisten arvojen jakamiseen asiakkaan kanssa kuin asiakkaalle tarjottaviin etuisuuksiin. (Staal Wästerlund & Kronholm 2017.)

Asiakkaiden sitouttamisen, asiakkuuden säilyttämisen ja kehittämisen tulee olla markkinoinnin tavoitteena eikä pelkästään keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan. Markkinoinnin tavoitteita voidaankin sanoa olevan kolmessa tasossa (Taulukko 1) eli löytää uusia asiakkaita, säilyttää nykyiset asiakkaat ja kehittää asiakkuutta. (Grönroos 2020, 233.)

Taulukko 1. Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot (Grönroos 2020, 234)

Taso	Markkinoinnin tavoite	Asiakassitoutuminen
Taso 1: asiakashankinta	Saada asiakkaat valitsemaan yrityksen tuotteet/palvelut	Koeosto
Taso 2: asiakkaiden säilyttäminen	Saada asiakkaat tyytyväiseksi ostamaansa, jotta he ostavat toistekin	Osuus ”asiakkaan lompakosta”
Taso 3: asiakkuuden kasvattaminen	Solmia luottamukseen perustuva suhde, jotta he kokevat sitoutuvansa yritykseen ja asioivat siellä jatkuvasti	Osuus myös ”asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista”

Grönroos (2020, 234) kirjoittaa kirjassaan, että asiakashankintaa (Taulukko 1) voidaan kuvata kertamyyntimarkkinoinnilla, jolloin jokaista uutta ostotapahtumaa voidaan kuvata koeostolla. Tähän pyritään erilaisilla mainoskampanjoilla ja tarjouksilla. Toisella tasolla vuorovaikutteisessa markkinoinnissa asiakas sekä yritys ovat säännöllisessä kontaktissa keskenään. Tällöin tavoite on kannustaa asiakkaita jatkuvaan ostamiseen ja luoda heille myönteinen kuva palveluprosessista, jolloin on mahdollista saavuttaa asiakkaalta jatkuva osuus palvelutuotteen ostoista. Kolmannen tason tavoitteena on luoda asiakkaan tunnesitoutuminen yritykseen, josta muodostuu todellinen asiakassuhde. Tällöin asiakkaan siirtyminen toisen yrityksen asiakkaaksi on epätodennäköisempää.

4.2 Metsänomistajan asiakkuus

Pääosin kaikilla metsäalan organisaatioilla on olemassa jonkinlainen sähköinen palvelukanava, johon metsänomistajalla on mahdollisuus liittää omat metsätilansa ja tarkastella metsätilojen tietoja sekä tehdä toimeksiantoja tai tarjouspyyntöjä riippuen palvelun tarjoajasta. Metsänomistajatutkimuksen mukaan kuitenkin alle 40 prosenttia yksityismetsänomistajista tiesi sähköisten palveluiden olemassaolosta ja vain keskimäärän 13 prosenttia oli niitä käyttänyt vuosina 2016 – 2018. Lähitulevaisuuden osalta käyttäjien määrä ei näyttäisi olevan nousussa

muutamaa prosenttia enempää. (Hänninen ym. 2020, 29 – 30.) Metsäammattilaisille suunnatun kyselyn tuloksena on nähtävissä, että vastaajat uskovat sähköisten palveluiden kehittymisen ja yleistymisen vaikuttavan myös metsänomistajien aktivoitumiseen metsänhoidollisiin toimiin (Pynnönen, Haltia & Rämö 2017, 32).

Alle 45-vuotiaat metsänomistajat ovat käyttäneet sähköisiä palveluita eniten ja vastaavasti yli 75-vuotiaat vähiten (Pynnönen ym. 2017, 32). Jyväskylän yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan vastaajista 20 prosenttia oli käyttänyt sähköisiä palveluita yli kymmenen kertaa viimeisen vuoden aikana ja 2,5 prosenttia ei ollut käyttänyt kertaakaan. Kyselyyn vastaajista 72,6 prosenttia oli yli 50-vuotiaita. (Koivisto, Makkonen & Frank 2016, 2,6.)

Metsänomistaja 2020 -kyselyyn liittyvässä tutkimusraportissa metsänomistajat ovat jaettu selkeisiin tavoiteryhmiin, jotka kuvaavat metsänomistajan tavoitteita omassa metsässä. Monitavoitteinen ryhmä koostuu metsänomistajista, jotka tavoittelevat metsäomaisuudellaan taloudellista hyötyä ja turvallisuutta, työmahdollisuuksia sekä aineettomia asioita kuten ulkoilu. Virkistyskäytön tavoiteryhmä painottaa metsiensä aineettomia hyötyjä, kuten maisema- ja luonnonsuojelua ja ulkoilua. (Hänninen ym. 2020, 10.)

Metsässä tekeväille tavoiteryhmälle metsässä työskentely on tärkeää yleisen hyötyliikunnan sekä metsästyksen ja marjastuksen rinnalla. Turvaa ja tuloja hakeva tavoiteryhmä pitää metsää sijoituskohteena ja arvostaa tasaista puunmyyntituloa. Epätietoisten tavoiteryhmällä ei sen sijaan ollut erityisiä tavoitteita metsäomaisuudelleen. (Hänninen ym. 2020, 10.) Epätietoisten ja virkistyskäyttäjien tavoiteryhmässä sähköisiä palveluja käytettiin vähemmän ja vastaavasti monitavoitteisessa tavoiteryhmässä sekä tuloja ja turvaa hakevassa tavoiteryhmässä tilanne oli päinvastainen (Pynnönen ym. 2017, 32).

Metsänomistajille suunnattujen sähköisten palvelun kehittäminen voi jatkossa helpottaa metsäammattilaisen yhteydenpitoa asiakkaaseen. Sähköisten palveluiden käyttö voi auttaa metsäammattilaista tunnistamaan metsänomistajan tavoitteet varsinkin, jos metsänomistaja ei osaa ilmaista asiaa metsäntalouteen liittyvin termein. (Haltia, Rämö, Pynnönen, Valonen, & Horne 2017, 13.)

Metsänomistajat tarvitsevat edelleen erilaisia palveluita, tuotteita ja henkilökohtaista neuvontaa, koska sähköiset palvelukanavat eivät tavoita kaikkia metsänomistajia. Metsänomistaja 2020 -kyselyyn osallistuneista vastaajista suurin osa (69 %) on ollut yhteydessä metsäalan ammattilaiseen liittyen puukauppoihin. Myös erilaiset palveluostot, kuten taimikonhoito sekä nuoren metsän kunnostus (49 %), metsänuudistaminen (44 %) ja metsätien tai ojien kunnostus (23 %) ovat yleisiä syitä yhteydenottoon palveluiden ostoa varten. (Hänninen ym. 2020, 21, 57.)

Asiakkailla on erilaisia tavoitteita ja tämän vuoksi heiltä tulee aina tiedustella, millaisia tavoitteita heillä on tämän palvelutilanteen tai ostotapahtuman taustalla. Tämä tavoitteiden tiedustelu vastaavasti ohjaa palvelukontaktia suuntautumaan oikein. (Juuti 2015, 129) Vuosina 2016 – 2018 metsänomistajista noin 75 prosenttia oli ollut yhteydessä metsäalan organisaatioon omien metsiensä käsitteelyyn liittyen. Metsäammattilainen oli kysynyt 25 prosentilta metsänomistajista heidän tavoitteitaan metsäänsä liittyen. Metsänomistajista 25 prosentin kanssa tavoitteet oli selvitetty aiemmin, jolloin asiaa ei tiedusteltu nyt asioidessa. Puolet metsänomistajista kuitenkin kertoi kyselyssä, ettei heiltä ollut tiedusteltu tavoitteita nyt asioidessa, eikä aiempina vuosina asioidessa. (Hänninen ym. 2020, 43.)

Mikäli metsänomistajan ja metsäammattilaisen näkemykset puukaupasta, metsänhoidollisista toimenpiteistä tai metsänomistajan tavoitteista eroavat hyvinkin paljon, voi metsänomistajalle sopivan toimintatavan löytäminen olla haastavaa. Tämän vuoksi metsänomistajan palveluita tulee kehittää asiakaslähtöisesti sekä metsänomistajia kuunnellen ja heidän tavoitteensa huomioon ottaen. Metsäammattilaisia tulee tulevaisuudessa kouluttaa ottamaan huomioon monitavoitteisuus sekä luontoarvoja arvostavan metsänomistajan toiveet. Tällöin luontoarvoja korostavat metsänomistajat saataisiin mahdollisesti aktivoitua metsänhoitoon liittyvissä palveluissa. (Haltia ym. 2017, 13.)

Metsänomistajan muut kuin puuntuotantoon liittyvät tavoitteet voivat vaikuttaa metsäammattilaiselle siltä, että metsänomistaja ei halua olla aktiivinen, mutta todellisuudessa hän voikin hyödyntää metsäomaisuuttaan hyvin aktiivisesti tai hän on voinut tehdä päätöksen olla hoitamatta metsäomaisuuttaan. Käyttämättömiä

hakkuumahdollisuuksia on enemmän hiljaisilla metsänomistajilla kuin metsänomistajilla, jotka toimivat aktiivisesti. (Haltia ym. 2017, 91, 97.)

Puolet Metsänomistaja 2020 -kyselyyn vastanneista metsänomistajista oli sitä mieltä, että viimeisen kolmen vuoden aikana metsäammattilainen oli käynyt läpi heidän kanssaan erilaisia vaihtoehtoja metsänhoidollisten toimenpiteiden suhteen. Erilaisten metsänhoidollisten vaihtoehtojen taloudellisista vaikutuksista oli puhuttu melkein joka kolmannen metsänomistajan kanssa, kun taas luonnonhoidollisia asioita oli käsitelty vain joka neljännen metsänomistajan kanssa. Lähes puolet metsänomistajista oli kokenut, ettei metsäammattilainen ollut kertonut eri metsänkäsittelymenetelmien vaikutuksista. (Hänninen ym. 2020, 43.)

Metsäammattilaisten mielestä olisi tärkeää panostaa metsänomistajan palveluun hänen toiveidensa ja tavoitteidensa huomioiden, eikä toimia saman vanhan kaavan mukaan korostaen edelleen pelkästään puuntuotantoa maksimoivaa toimintatapaa ja siihen liittyviä työmenetelmiä. Metsänomistajan palveluihin panostaminen tarkoittaa sitä, että palvelut ja tuotteet muokataan jokaiselle metsänomistajalle sopivaksi hänen tavoitteensa ja toiveensa huomioon ottaen. (Haltia ym. 2017, 91-92.) Asiakastyytyväisyys on suuressa roolissa tilanteessa, jossa metsänomistaja käyttää palveluja satunnaisesti. Vastaavasti palveluja säännöllisesti käyttävän metsänomistajan uskollisuus riippuu suuresti sitoutumisesta palveluntarjoajaan. (Staal Wästerlund & Kronholm 2017.)

Täysin selvää on, että metsänomistaja kaipaa jatkossakin neuvontaa ja tukea metsäomaisuuden hoidossa, sillä vain 25 prosenttia metsänomistajista ilmoittaa tekevänsä kaikki päätökset itse. Tietenkin osa metsänomistajista tarvitsee jotakin tiettyä palvelua, koska he tekevät metsätöitä itse. Osa metsänomistajista vastavasti kaipaa kokonaisvaltaista metsäomaisuuden hoitoon liittyvää palvelua. (Hänninen ym. 2020, 57.) Metsänomistajat tarvitsevat metsäammattilaisilta vaihtoehtoja erilaisiin metsänkäsittelyratkaisuihin ja samalla heidän omien tavoitteidensa huomiointia (Haltia ym. 2017, 31). Kuitenkin lähes puolet metsänomistajista hakee tukea ja tietoa puukauppoihin liittyen puuta ostavilta yrityksiltä (Koivisto ym. 2016, 8).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin pääasiallisesti kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tämä tutkimusmenetelmä valikoitui käytettäväksi sen vuoksi, jotta ajatuksena oli alusta alkaen tehdä toimeksiantajan asiantuntijoille kysely työn aiheesta. Toimeksiantaja toivoi kyselyä, sillä muilla tavoin aiheen tutkiminen olisi vienyt liiaksi aikaa kiireisiltä vastaajilta. Olemassa olevan tutkimusongelman vuoksi kysely oli tähän tarkoitukseen paras vaihtoehto, jolloin vastaukset ovat todenperäisiä. Lisäksi avoimen palautteen saaminen on paremmin mahdollista, kun vastaajaa ei voida tunnistaa.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa tilastollista tutkimusta, jota käyttäen selvitetään kysymyksiä prosenttien ja määrien avulla. Aineiston keräämisessä käytetään tässä menetelmässä pääsääntöisesti tutkimuslomaketta, jossa kaikille vastaajille ovat samat kysymykset ja valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan selvittää eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita. (Heikkilä 2014, 15.)

Selain-pohjaiseen kyselyyn liittyy riski matalasta vastausprosentista, mikä voisi olla riski liian pieneen vastausmäärään kyselyssä. Kokonaistutkimuksessa on tarkoitus tutkia kaikki perusjoukkoon kuuluvat jäsenet (Heikkilä 2014, 31). Päädyttiin siten tämän vuoksi toimeksiantajan kanssa lähettämään kysely kaikille metsäasiantuntijoille. Näin saatiin varmistettua riittävän kattava vastausmäärä kyselyyn. Vastausprosentiksi odotettiin muodostuvan 30 – 40 prosenttia.

Tutkimukseen käytettiin myös kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, sillä kyselyyn muodostui muutamia avoimia kysymyksiä, joihin vastaajalla oli mahdollista kirjoittaa omia ajatuksia ja ideoita käsiteltävästä aiheesta. Näiden vapaiden kommenttien vuoksi laadullisen menetelmän käyttö osana työtä oli ehdottoman tärkeää. Avoimella kysymyksellä on mahdollisuus saada sellaista tietoa, mikä ei olisi ilmennyt kyselyssä olevista kysymyksistä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa avaamaan tutkimuskohdetta laadullisesti ja selittämään sekä ymmärtämään jotakin ilmiötä. Pelkän kvantitatiivisen

tutkimuksen avulla on mahdotonta selvittää pelkästään syitä. (Heikkilä 2014, 15.) Kvalitatiivinen tutkimus käsittää yleensä vain avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivisissa kyselytutkimuksissa voidaan käyttää lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen avoimia kysymyksiä, mutta niissä jotenkin rajataan aluetta, jota avoin kysymys koskee. (Heikkilä 2014, 47.)

Tutkimuskysymykset ohjaavat kyselyn kysymysten muodostamista. Tutkimuksessa on tarkoitus löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Miten metsäasiantuntija on sitoutunut toimintatapaan?

Miten hänet saataisiin sitoutettua paremmin?

5.2 Kysely

Kyselylomake (Liite 1) muodostettiin tutkimuskysymyksiin pohjautuen selainpohjaiseen Webropol-ohjelmaan valmiiseen kyselypohjaan toimeksiantajan edustajien kanssa yhteistyössä. Kysymykset muodostuivat pääosin suljetuiksi eli strukturoituiksi kysymyksiksi, joissa on valmiina vastausvaihtoehtoja. Tämä helpottaa vastausten käsittelyä ja jokainen vastaaja on samassa lähtötilanteessa, vaikkei olisi kielellisesti taitava kirjoittamaan kattavaa vastausta (Heikkilä 2014, 49).

Kyselylomakkeeseen muodostui käyttöön Likertin asteikko sen hyvän käytettävyyden ja vertailun vuoksi. Likertin asteikko koostuu pääsääntöisesti neljä tai viisi tasoisesta järjestysasteikosta, jossa vastausvaihtoehtojen ääripäinä ovat täysin toistensa ääripäät. (Heikkilä 2014, 51.) Kyselyssä Likertin asteikko on yhdestä viiteen, jossa yksi täysin eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä, kolme en osaa sanoa, neljä jokseenkin samaa mieltä ja viisi täysin samaa mieltä.

Kyselylomake (Liite 1) muodostui viidestä osiosta, jonka jokainen osio keskittyi kysymyksiin yhdestä aihealueesta. Kyselyn alkuun tuli muutamia yksilöiviä kysymyksiä taustamuuttujiksi. Taustamuuttujat eli selittävät tekijät vaikuttavat tutkittaviin kokonaisuuksiin (Vilkka 2015, 68). Osiot muodostuivat käsiteltävän aihealueen perusteella seuraavasti;

- toimintatapamalli

- asiakaskontaktointi
- asiakastiedot
- sähköinen palvelukanava
- asiakastapaaminen.

Kyselylomakkeen vastaukset käyttivät pääosin Likertin asteikkoa. Sen lisäksi kolmessa osiossa oli mukana vapaa sana -kenttä, johon vastaajalla oli mahdollisuus halutessaan kirjoittaa aiheeseen liittyviä ajatuksia. Vapaa sana -kenttää ei kyselylomakkeessa ohjeistettu käyttämään, jottei vastaajalle muodostu siitä ylitsepääsemätöntä kynnystä vastaamisen suhteen.

Kyselylomakkeeseen johtava linkki lähetettiin sähköpostilla toimeksiantajan kaikille metsäasiantuntijoille saatekirjeen (Liite 2) kera. Lähetettyjen kyselyjen sekä vastaajien määrää työssä ei kerrota, sillä tämä halutaan pitää vain toimeksiantajan tiedossa. Vastausprosentiksi kyselylle muodostui 50,8 prosenttia, joka oli toimeksiantajan odotuksiin nähden oikein hyvä. Työhyvinvointikyselyissä pääsääntöisesti tavoitellaan vastausprosentiksi vähintään 60 prosenttia (Vallinkoski 2020), johon tätä työtä voidaan verrata. Kirjallisia vastauksia kyselyyn saatiin paljon, kuten myös tekstiä vapaa sana -kenttään.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja eettisyys

Tilaaaja jakoi kyselyn sähköpostilinkkinä saatekirjeen (Liite 2) kera. Tämän vuoksi tilaaja luonnollisesti tietää tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat henkilöt. Saatekirjeessä kerrottiin selkeästi, millaisesta tutkimuksesta on kysymys ja miten tietoja käytetään. Työn tekijänä minulla ei ole tietoa vastaajien henkilöllisyydestä, vaan käytössäni on ainoastaan kyselystä saatu vastausaineisto. Vastaukset käsitellään tässä työssä siten, että vastaajia ei voida yhdistää vastauksiin ja tätä auttaa analyysien suorittaminen isommissa joukoissa. Vastaajaa ei voi tunnistaa taustamuuttujien perusteella. Kyselyn vastaanottaneita ei painostettu vastaamaan.

Vastausten käsittelijänä luovutan saavuttamani tulokset sekä hävitän vastausaineiston työn valmistuttua. Tutkimuksen eettiset seikat ovat huomioitu koko prosessin ajan.

Vastausten käsittely on toteutettu tilastotieteelliseen analyysiin kehitetyllä SPSS-ohjelmalla (Statistical Package for Social Sciences), joka toimii erilaisten asioiden tilastollisen tarkastelun välineenä. Webropol-ohjelmasta saatu vastausaineisto on siirretty SPSS-ohjelmaan analysoitavaksi.

Tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa on käytetty ristiintaulukointia sekä Khiin neliö -testiä ja Spearmanin korrelaatiokerrointa. Khiin neliö -testi sopii kaikille mitta-asteikoille, kunhan varmistetaan, että testin edellytykset ovat voimassa. Testiä varten voidaan alkuperäisiä luokkia myös yhdistellä tuloksen saavuttamiseksi. Khiin neliö -testin tulos ilmaistaan p-arvolla, joka kertoo sattuman todennäköisyyden. P-arvon ollessa lähellä nollaa voidaan päätellä, että kyselyn tulos voidaan yleistää tutkimukseen osallistuneita suurempaan joukkoon. Tutkimuksessa raja-arvoksi on asetettu 0,050 (5 %) eli sitä pienemmät arvot on tulkittu tilastollisesti merkittäviksi. (Heikkilä 2014, 184, 200 – 201.)

Korrelaatiokerroin ilmaisee riippuvuussuhdetta plus yhden sekä miinus yhden välillä, jotka ilmaisevat täydellisen lineaarisen korrelaation. Korrelaatiokertoimen ollessa lähellä nollaa tilastollinen riippuvuus on heikkoa. Tuloksena saatu positiivinen korrelaatio ilmaisee molempien arvojen kasvavan samansuuntaisesti ja negatiivinen korrelaatio ilmaisee arvojen vähenevän samansuuntaisesti. (Vilka 2007,130.) Tutkimuksessa on laskettu keskihajonta ja mediaani. Keskihajonta kertoo muuttujan etäisyyden aritmeettiseen keskiarvoon. Pieni arvo ilmaisee, että muuttujan arvot ovat lähellä keskiarvoa ja mitä suurempi keskihajonnan arvo on, sitä enemmän muuttujan arvot ovat hajonneet koko vaihteluvälille. Mediaani kuvaa keskimmäistä jakauman havaintoa, jolloin mediaanin kummallekin puolelle jää yhtä monta havaintoa. (Vilka 2007,122,124.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä otoskoko on riittävän iso ja se edustaa hyvin tutkittavaa perusjoukkoa. Ristiintaulukoinnilla ja Khiin neliö -testillä pyritään varmistamaan tuloksien oikeellisuus. Khiin neliö -testiä varten on tehty uusi luokittelu, jossa on yhdistetty täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä luokitteluun eri mieltä. Toinen luokittelumuutos on tehty jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa

mieltä luokitteluun samaa mieltä. Aineistoa tarkastellaan myös kolmessa eri maantieteellisessä alueessa, jotka ovat työssä nimillä A, B ja C. Maantieteelliset alueet ovat uudestaan luokiteltu vastaajien tiimien perusteella. Vastaajien tunnistaminen luokittelun vuoksi on mahdotonta.

5.4 Toimeksiantajan toimintatapamalli

Toimeksiantajan toiveesta tässä työssä ei tuoda julki toimeksiantajan nimeä. Toimeksiantaja on metsäalan organisaatio, joka toimii Suomessa ja yksityismetsätalouden asiakkaat ovat heille tärkeä osa organisaation toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on luonut itselleen selkeän toimintatapamallin, johon jokaisen metsäasiantuntijan pitäisi pystyä sitoutumaan sekä toteuttamaan näitä ohjeistuksia päivittäisessä työssään. Toimeksiantajan tavoitteena on kokonaisvaltainen asiakkuuden hoito, mikä kattaa kaikki asiakkaan tarpeet metsäomaisuuden hoidossa.

Asiakaskontaktointi on hyvin tärkeä osa toimeksiantajan ja metsäasiantuntijoiden työtä. Laadukkaalla asiakaspalvelutyöllä asiakkaat sitoutetaan työn toimeksiantajaan. Jokaisella metsäasiantuntijalla on paikkakunnalla oma ostoalue, jonka asiakkaat ovat hänelle nimettyjä. Metsäasiantuntijalle luodaan asiakkuustasoon perustuva kontaktointilista, mikä muodostetaan siten, että jokaiselle viikolle on tavoitteena tietty määrä kontakteja. Kontaktointi hoidetaan asiakassegmentoinnin ja siihen liittyvien ohjeiden mukaisesti. Asiakassegmentointia ja asiakkuustasoa ei voida tässä avata tarkemmin.

Asiakkaat ovat jaettu asiakastasoihin ja tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka usein asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Kontaktointilista muodostuu pääosin metsäasiantuntijan omista merkityksellisistä asiakkaista sekä sellaisista asiakkaista, jotka ovat aikaisempina vuosina tehneet puukauppoja. Kontaktointilistan lisäksi kontaktoidaan myös uusia ja aktivoitavia asiakkaita. Uuden asiakkaan yhteydenotto-
pyyntö voi tulla toimeksiantajan oman sivuston tai muiden kanavien kautta, mistä yhteydenotto-
pyyntö ohjataan asiakkaan metsätilan sijainnin mukaan alueen metsäasiantuntijalle hoidettavaksi. Sähköiset kanavat eri muodoissa toimivat yhtey-

denottomahdollisuuksina asiakkaille. Säännöllisellä kontaktoinnilla pyritään pitkäjänteiseen asiakkuuteen, asiakkaan sitouttamiseen ja varmistetaan säännöllinen puukauppa sekä palvelumyynti.

Kontaktointiin liittyy olennaisena osana myös asiakastapaamiset joko fyysisenä, sähköisenä tai puhelimitse. Tapaaminen on tärkein osa asiakkuuden hoitoa, jolla luodaan kestävä asiakassuhde omaan metsäasiantuntijaan. Tapaamisen tarkoitus on tuoda esille metsänomistajalle hänelle sopivat vaihtoehdot metsänhoitoon ja siten metsänomistajan tulee kokea, että tapaamisesta on hänelle hyötyä. Laadukkaassa asiakastapaamisessa käydään läpi asiakkaan kaikki metsätilat ja niille esitetään erilaisia hoitovaihtoehtoja. Tapaamiseen on siten syytä valmistautua huolellisesti ja siihen on mahdollisuus käyttää myös metsänomistajille suunnattua sähköistä asiointikanavaa.

Jokaisen kontaktin yhteydessä metsäasiantuntija tarkistaa asiakastietojen oikeellisuuden. Tällöin asiakkaaseen varmistetaan yhteydenpito oikeaan kanavaan oikealla osoitteella tai numerolla. Asiakastiedot vaikuttavat myös markkinointiin sekä puukaupan onnistumiseen. Tarkistamattomat asiakastiedot voivat johtaa virheisiin puukaupan yhteydessä, jolloin virheiden korjaamiseen kuluu turhaan resursseja sekä rahaa. Tapaamista suunniteltaessa on hyvä käydä läpi myös asiakkaan metsätilat, sillä muutokset tilojen omistukseen tulee tehdä manuaalisesti.

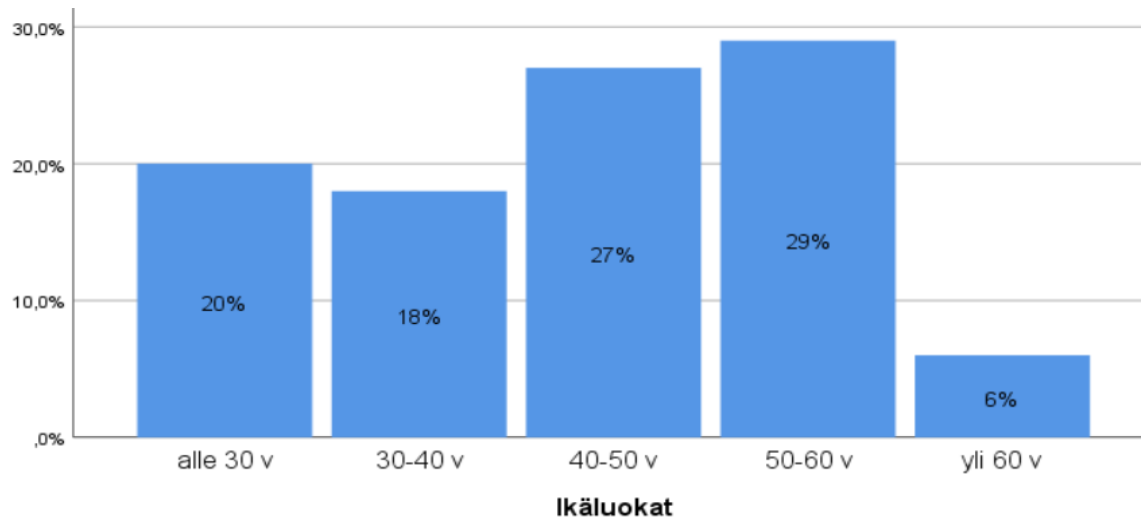
Toimeksiantaja tarjoaa asiakkaillensa sähköisen asiointikanavan, mikä tukee metsäasiantuntijaa työssään sekä on hyvä apuväline metsänomistajalle oman metsäomaosuuden hallinnassa. Sähköisen kanavan kautta on mahdollisuus nähdä metsänomistajan metsätilat sekä kartat ja mahdolliset tulevat hakkuu- ja hoitoehdotukset. Metsäasiantuntijalla on mahdollisuus täältä sähköisestä kanavasta tulostaa myös kartat, mutta tämä kaikki edellyttää sitä, että metsänomistaja on rekisteröitynyt palveluun. Tämän vuoksi metsäasiantuntijan tehtäviin kuuluu tarkistaa asiakkaan rekisteröityminen kanavaan tai ainakin suositella sitä.

Toimintatapaohjeistus siten ohjaa metsäasiantuntijan työn kulkua ja helpottaa muistamaan asioiden tarkistuksen ja tärkeyden. Ohjeiden avulla taataan tasalaatuinen palvelu eri toimipisteissä. Toimintatapaohjeistuksen tavoite on tuottaa laadukasta, asiantuntevaa ja asiakkaan huomioonottavaa palvelua.

6 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELO

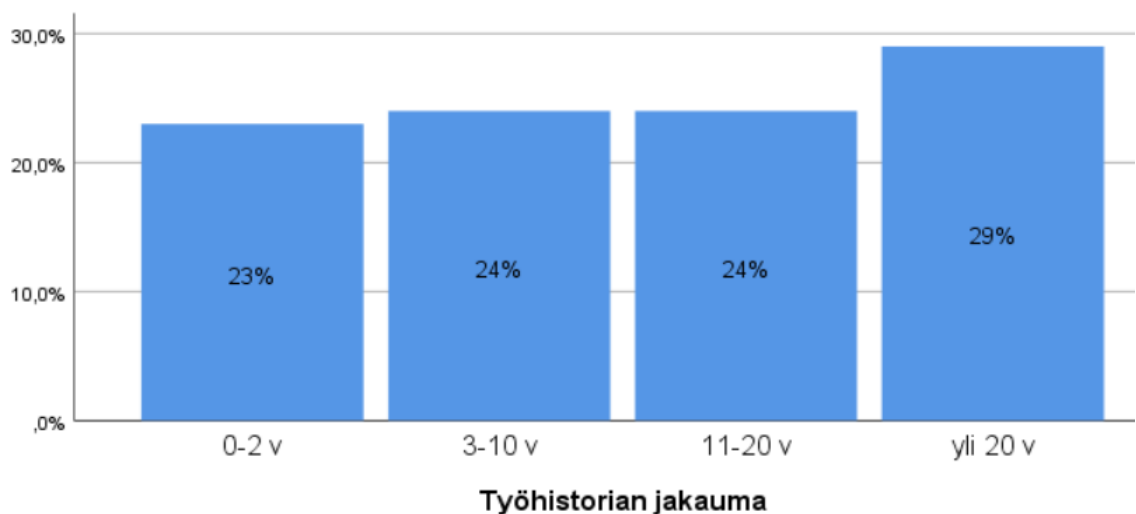
6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 50,8 prosenttia, joka on hyvä toimeksiantajan odotuksiin nähden. Vastaajista suurin ikäluokka (Kuvio 4) oli 50 – 60-vuotiaita 29 prosentin osuudella ja 40 – 50-vuotiaita oli 27 prosenttia vastaajista.



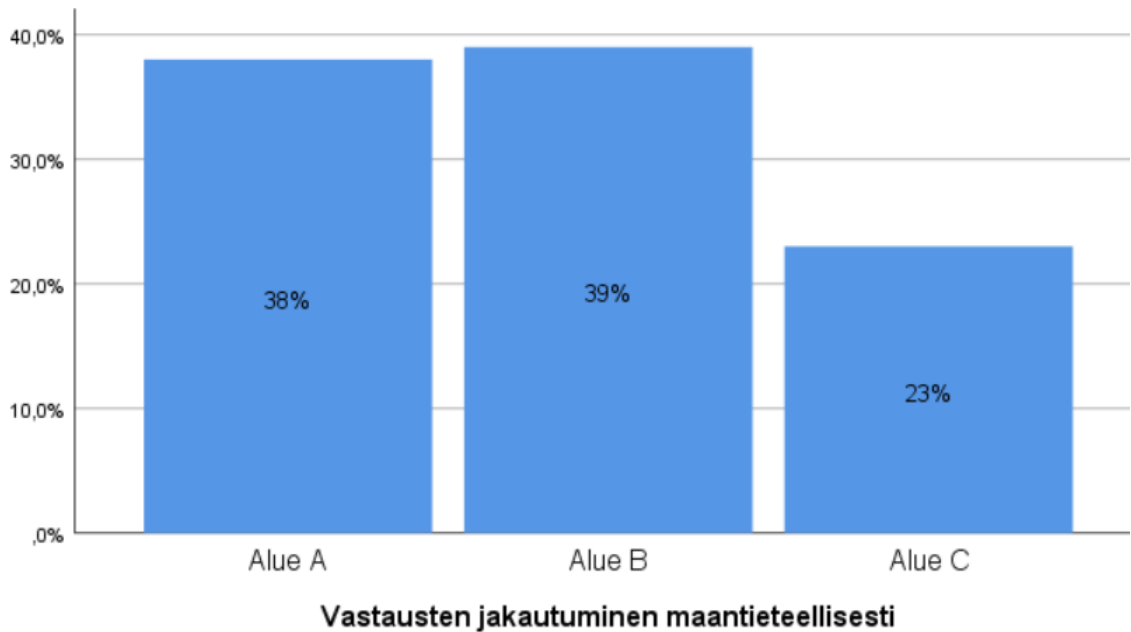
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma

Vastaukset työhistorian pituudesta jakautuvat (Kuvio 5) vastaajien kesken siten, että heistä 29 prosenttia oli työskennellyt toimeksiantajan palveluksessa yli 20 vuotta. Vastaajista 48 prosenttia oli työskennellyt kolmen ja 20-vuoden välillä ja 23 prosenttia enintään kaksi vuotta.



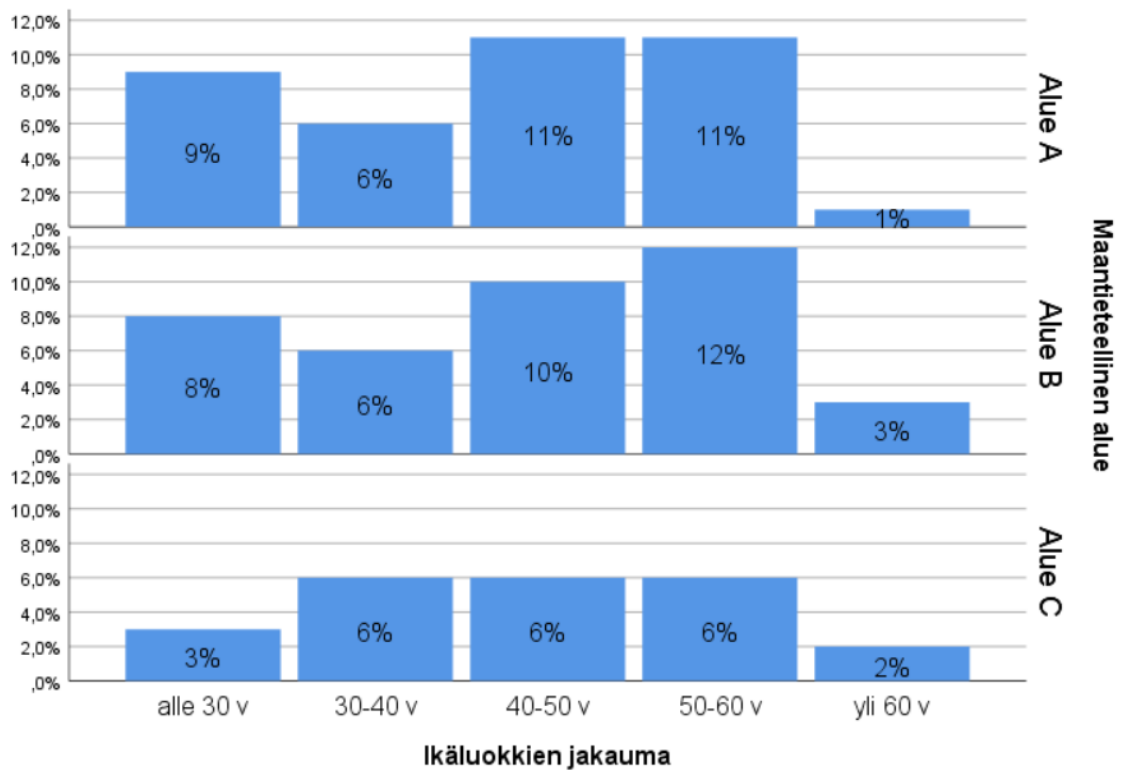
Kuvio 5. Vastaajien työhistorian jakauma

Toimeksiantajan kolmeen maantieteelliseen alueeseen sisältyy useita tiimejä, joista jokaisesta saatiin vastaajia kyselyyn. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on esitetty vastausten jakauma maantieteellisten alueiden välillä. A-alue on Etelä-Suomi, B-alue Itä-Suomi ja C-alue Pohjois-Suomi.



Kuvio 6. Vastausten jakautuminen maantieteellisten alueiden välillä

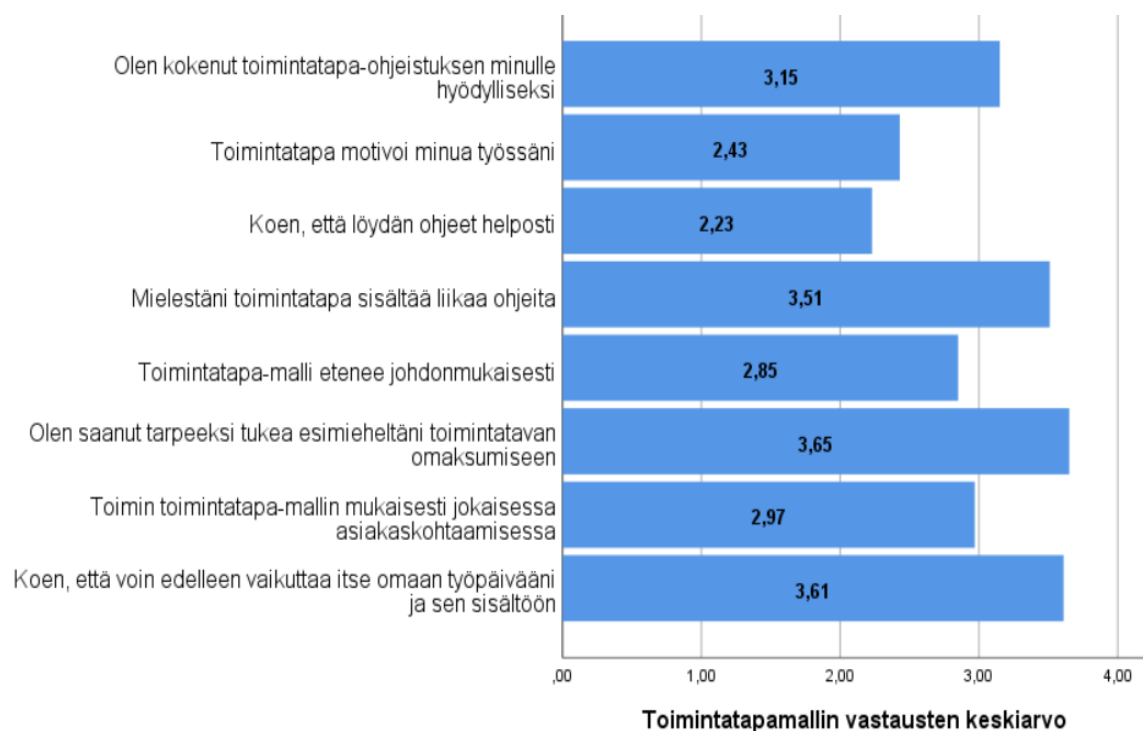
Kuvio 7 esittää vastaajien ikäjakauman maantieteellisesti. Ikäjakauma on alueiden välillä hyvin samankaltainen.



Kuvio 7. Vastaajien ikäluokkien jakauma maantieteellisesti

6.2 Toimintatapamalli

Kuviossa 8 on esitetty kyselyn vastausten perusteella jokaiselle kysymykselle laskettu keskiarvo. Liitteessä 3 esitetään kaikkien kysymysten osalta prosenttimääräiset tulokset. Osion tilastollinen mediaani ja keskihajonta (Taulukko 17) on esitetty liitteessä 4. Keskihajonta alueen kysymyksissä on melko samaa luokkaa kysymyksestä riippumatta.



Kuvio 8. Toimintatapamalliin liittyvien vastausten keskiarvo

Kyselyn ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin metsäasiantuntijoilta, kuinka hyödylliseksi he ovat toimintatapamallin ohjeistuksen kokeneet. Vastaajista 45 prosenttia (Liite 3) koki sen jokseenkin hyödylliseksi ja kuusi prosenttia hyödylliseksi, kun taas 30 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista oli kuusi prosenttia ja 13 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa.

Tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio (Spearmanin korrelaatiokerroin $r = 0,516$, p -arvo $< 0,005$) ilmenee kahden kysymyksen välillä, missä tiedusteltiin toimintatapaohjeistuksen hyödyllisenä kokemista ja kokemusta siitä, että voi itse

vaikuttaa omaan työpäiväänsä ja sen sisältöön. Mitä hyödyllisemmäksi toimintatapamalli koettiin, sitä enemmän vastaajalla oli tunne siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työpäiväänsä ja sen sisältöön. Moni kuitenkin käyttää toimintatapaohjeistusta jollain tasolla, vaikka kokemus mallin hyödyllisyydestä ei olekaan kovin hyvä. Leiviskän (2011, 120 – 121) mukaan normatiivisesti sitoutuneet tuntevat velvollisuutta organisaatiota kohtaan, jolloin he ovat valmiina panostamaan organisaation hyväksi, vaikka eivät tunne mukanaolon tunnetta ja innokkuutta.

Työhistorian pituudella (Taulukko 2) on tilastollisesti merkitsevä ero toimintatapamallin hyödyllisyyden kokemukseen (khiin neliö -testin p-arvo < 0,005). Työhistorian pituuden ollessa enintään kaksi vuotta tai yli 20 vuotta koettiin toimintatapaohjeistuksen olevan hyödyllinen päivittäisessä työssä. Ohjeistuksen hyödyllisyys koettiin päinvastaisena silloin, kun työhistorian pituus vaihtelee kolmen ja 20-vuoden välillä.

Taulukko 2. Työhistorian vaikutus toimintatapaohjeistuksen hyödyllisyyteen

	0-2 v	3-10 v	11-20 v	yli 20 v	Total
eri mieltä	18,2%	60,0%	65,0%	28,0%	41,4%
samaa mieltä	81,8%	40,0%	35,0%	72,0%	58,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Maantieteellisten alueiden (Taulukko 3) välillä on viitteitä tilastollisesti merkitsevää erosta (khiin neliö -testin p-arvo 0,052). Maantieteellisellä alueella A koettiin, ettei toimintatapaohjeistuksesta ole hyötyä päivittäiseen työhön, kun muilla alueilla siitä koettiin olevan enemmän hyötyä.

Taulukko 3. Maantieteelliset erot toimintatapaohjeistuksen hyödyllisyydessä

	Alue A	Alue B	Alue C	Total
eri mieltä	57,6%	29,4%	35,0%	41,4%
samaa mieltä	42,4%	70,6%	65,0%	58,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Toimintatapamallin tarkoitus voi olla vastaajille epäselvä, jolloin sen tärkeyttä ei ymmärretä eikä tutustuta ohjeistukseen riittävästi. Rope & Kettunen (2012, 86)

kirjoittavat, että työntekijöille on tärkeää kertoa yrityksen tavoitteet ja suunta, jotta jokainen työntekijä ymmärtää taustat toiminnalleen ja mihin oma tekeminen liittyy.

Kyselyn kysymykseen motivoiko toimintatapa (Liite 3) vastaukset muodostuivat kielteiseksi, sillä 55 prosenttia vastaajista vastasi, ettei se motivoi. Vastaajista 20 prosenttia vastasi sen motivoivan jonkin verran ja 25 prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Tämän vuoksi vastausten keskiarvoksi (Kuvio 8) muodostui 2,43. Vastaajan iällä, työhistorian pituudella ja maantieteellisten alueiden välillä ei ollut tilastollista eroa.

Sen sijaan erittäin merkittävä positiivinen lineaarinen korrelaatio ($r=1,000$, p -arvo $<0,005$) havaitaan toimintatavan motivoivuuden sekä ohjeiden löytymisen välillä. Ohjeiden helposti löytyminen vastaavasti motivoi vastaajia. Hyppäsen (2007, 232) mukaan motivointi uuteen toimintatapaan tapahtuu tuomalla esiin tietoa siitä, miksi uusi malli on parempi ja toimivampi sekä asiakasystävällisempi. Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun, muutoksen sisäistämiseen annettu aika sekä riittävä tuki auttavat motivaation parantumiseen.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, löytyvätkö toimintatapaohjeistuksen sivustolla olevat ohjeet helposti. Vastaajista 73 prosenttia (Liite 3) vastasi, ettei ohjeita löydy helposti, kun taas 20 prosenttia oli sitä mieltä, että ohjeet löytyvät jokseenkin helposti. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kuvaa positiivinen korrelaatio ($r= 0,596$, p -arvo $<0,005$) toimintatapaohjeistuksen mukaan toimimisen sekä ohjeiden helposti löytymisen välillä. Ohjeiden löytyessä helposti toimitaan toimintatapaohjeistuksen mukaisesti.

Edelliseen kysymykseen liittyen kyselyssä tiedusteltiin sisältääkö toimintatapaohjeistus liikaa ohjeita, johon 61 prosenttia (Liite 3) metsäasiantuntijoista vastasi myöntävästi ja 24 prosenttia oli sitä mieltä, ettei ohjeita ole liikaa. Vastaajista 15 prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Merkittäviä tilastollisia eroja ei syntynyt vastaajan iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä.

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, eteneekö toimintatapaohjeistus johdonmukaisesti, johon 41 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, kun taas 35 prosentin mielestä se etenee jokseenkin johdonmukai-

sesti. Vastaajista 24 prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Merkitseviä tilastollisia eroja ei syntynyt vastaajan iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä.

Kyselyn avulla haluttiin tietää, ovatko metsäasiantuntijat saaneet riittävästi tukea esimieheltään toimintatavan omaksumiseen. Vastaajista 70 prosenttia (Liite 3) vastasi saaneensa riittävästi tai jokseenkin riittävästi tukea ja 14 prosenttia vastasi, ettei ollut saanut riittävästi tukea. En osaa sanoa vastauksen valitsi 16 prosenttia vastaajista. Maantieteellisten alueiden, työhistorian tai metsäasiantuntijan iällä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä. Tulosten mukaan esimieheltä saa riittävästi tukea toimintatapamalliin liittyen ja esimieheltä uskalletaan tarvittaessa kysyä apua ja tukea. Tutkimuksessa on todettu, että esimiehen ja alaisen hyvä vuorovaikutus korreloi työhön sitoutumisen kanssa (Forsten-Asikainen & Kultalahti 2019,14). Lisäksi toimivalla johtamistyöllä saadaan aikaan sitoutuminen työhön sekä vahvistettua ja ylläpidettyä työmotivaatiota (Rope & Kettunen 2012, 90).

Kyselyssä tiedusteltiin toimivatko vastaajat toimintatavan mukaisesti jokaisessa asiakaskontaktissa. Vastaajista 34 prosenttia (Liite 3) toimi jokseenkin toimintatavan mukaisesti ja viisi prosenttia täysin sen mukaisesti. Vastaajista 36 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ja 23 prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Vastauksilla ei ollut tilastollista merkitsevää eroa vastaajan iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä. Hyppäsen (2007, 232) mukaan työntekijöiden on kyettävä sitoutumaan, jotta voivat toimia uuden toimintatavan mukaisesti. Tämän kaltaisessa tilanteessa sitoutuminen vaatii keskustelua, ymmärrystä sekä tietoa.

Tilastollisesti erittäin merkitsevää yhteyttä positiivisen korrelaation muodossa ($r=0,596$, p -arvo $<0,005$) huomataan toimintatavan mukaisessa toiminnassa sekä toimintatapaohjeistuksen motivoivuuden välillä. Mikäli vastaaja koki, että hän motivoituu toimintatapaohjeistuksesta hän myös toimi sen mukaisesti. Vastaajat pyrkivät tavalla tai toisella toimimaan aina asiakkaan parhaaksi noudattaen toimeksiantajan ohjeita tilanteen mukaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Sitoutumaton työntekijä ei kunnioita organisaation arvoja, sääntöjä eikä työtapoja vaan oikaisee siitä, mistä aita on matalin. (Lampikoski 2005, 50).

Kyselyssä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että voi edelleen vaikuttaa omaan työpäiväänsä ja sen sisältöön. Vastaajista 23 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 48 prosenttia. Viisi prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja yhdeksän prosenttia täysin eri mieltä. Vastaajista viisi prosenttia valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Työhistorian pituudella (Taulukko 4) on viitteitä tilastollisesti merkitsevästä erosta (khiin neliö -testin p-arvo 0,006). Asiaan kielteisemmin kuin muut suhtautuvat vastaajat, joiden työhistorian pituus on kolmen ja kymmenen vuoden välillä. Viitalan (2013, 38) mukaan työnantajan osoittama sitoutuminen työntekijää kohtaan luo edellytykset sitoutumiselle, jolloin hänelle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työpäiväänsä ja tuoda esille omat vahvuutensa.

Taulukko 4. Työhistorian vaikutus kokemuksesta vaikuttaa omaan työpäivään

	0-2 v	3-10 v	11-20 v	yli 20 v	Total
eri mieltä	4,3%	50,0%	21,7%	25,9%	25,3%
samaa mieltä	95,7%	50,0%	78,3%	74,1%	74,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kyselyssä oli vastaajilla mahdollisuus kirjoittaa toimintatapaan liittyviä ajatuksia vapaa sana -kentässä. Monen vastaajan mielestä toimintatapamalli on kankea ja vastaajat kokevat, että heidät yritetään asettaa tiettyyn muottiin, jolloin katoaa henkilökohtainen ote sekä oma persoona asiakaspalvelutilanteessa.

”Toimintatavasta tulee nyt kuitenkin olo, että kaikkia ajetaan liikaa samaan muottiin ja omaa työntekotapaa ei saisi enää käyttää.”

Vastaajat kokivat kaavamaisen toiminnan myös rajoittavana tekijänä asiakaskontaktissa ja -tapaamisissa. Vastaajien mielestä liian jäykkä toimintatapa ei tuota haluttua tulosta ja sitoo käsiä liikaa. Osa vastaajista oli huolissaan liian muodollisesta toiminnasta, mikä voi johtaa työmotivaation laskemiseen:

” Nämä toimintatapaohjeistukset syövät työmotivaatio loppuun.”

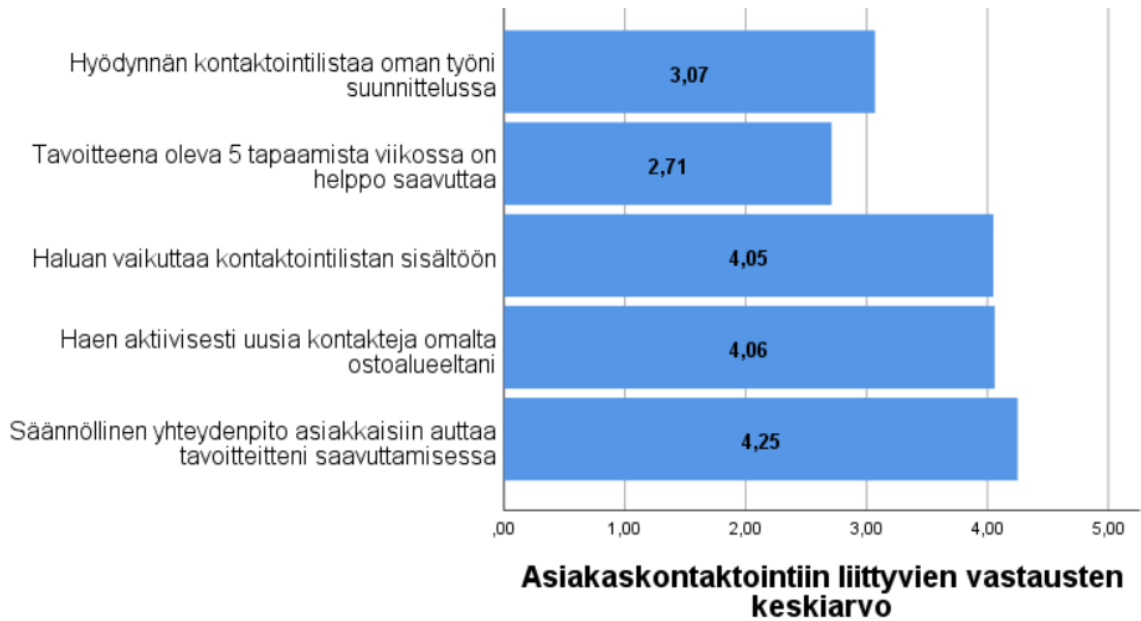
Asiakaspalveluorganisaatiossa osaavien henkilöiden menettäessä työmotivaati-
onsa he tarkkailevat uusia työpaikkoja ja samalla tilanne vaikuttaa palvelun laa-
tuun sekä asiakassuhteisiin (Viitala 2021, 171). Vastajaat pyrkivät kuitenkin teke-
mään hyviä tuloksia, mikä on osa tunnepohjaista sitoutumista, jolloin saavutetut
tulokset ovat tärkeitä ja halutaan toimia yrityksen strategian mukaisesti (Lampi-
koski 2005, 48) vaikkei toimintatapamalli siihen ole nykyään kannustin. Toiminta-
tapa koettiin kuitenkin hyvänä asiana työssä aloittaville metsäasiantuntijoille:

*”Mallit sopivat hyvin ainoastaan uusien kokemattomien toimihenkilöi-
den koulutukseen.”*

Toimintatapaohjeistus tuntuu kuitenkin monien mielestä olevan vielä keskeneräi-
nen ja vaatii muokkausta toimiakseen. Käytössä olevat työkalut, tietojärjestelmät
ja hakutoiminto eivät nykyään toimi sillä tasolla, että olisi mahdollista toimia toi-
mintatapamallin mukaisesti.

6.3 Asiakaskontaktointi

Asiakaskontaktointiin liittyvien kyselyn vastausten lasketut keskiarvo on esitetty
alla olevassa kuviossa (Kuvio 9). Liitteessä 3 selvitetään jokaisen kysymyksen
vastausten prosenttijakauma. Tämän osion tilastollinen mediaani ja keskihajonta
(Taulukko 18) on esitetty liitteessä 4. Keskihajonta vaihtelee hyvin paljon kysy-
mysten välillä. Alueen kysymyksistä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa
vastaajan iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä.



Kuvio 9. Asiakaskontaktointiin liittyvien vastausten keskiarvo

Kyselyssä metsäasiantuntijoilta tiedusteltiin hyödyntävätkö he kontaktointilistaa työnsä suunnittelussa. Keskiarvon ollessa 3,07 (Kuvio 9) vastaukset jakautuivat kahtia siten, että 53 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vastaavasti 43 prosenttia kertoi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Neljä prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa.

Asiakaskontaktointiin liittyvän osion toinen kysymys koskee tavoitteita, onko tavoitteena oleva viisi tapaamista viikossa helppo saavuttaa. Vain kahdeksan prosenttia vastaajista (Liite 3) oli sitä mieltä, että tavoite on helppo saavuttaa ja 32 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 21 prosenttia oli täysin eri mieltä ja 35 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Vastaajista neljä prosenttia valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Vastausten keskihajonta (Taulukko 18) on 1,32798. Selkeästi määritellyt tavoitteet tuottavat erinomaisia asiakaskokemuksia (Kauppinen 2021). Liian korkealle asetetut tavoitteet eivät täyty, sillä motivaatio ei riitä niiden tavoitteluun (Kauhanen 2015, 77). Sitoutumisen teoreettiseen olettamukseen kuuluu oletus siitä, että työntekijä haluaa tavoitella yhteiseksi määritellyjä tavoitteita ja arvoja (Saari & Pyöriä 2012, 42).

Kyselyssä tiedusteltiin haluavatko metsäasiantuntijat osallistua oman kontaktointilistan muodostamiseen. Vastaajista 76 prosenttia (Liite 3) vastasi haluavansa

osallistua kontaktointilistan muodostamiseen ja seitsemän prosenttia ei halunnut osallistua. Vastaajista 17 prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa.

Kyselyssä haluttiin varmistaa, että metsäasiantuntija hakee omalta alueeltaan aktiivisesti uusia kontakteja. Vastaajat olivat yksimielisiä, sillä vastaajista peräti 37 prosenttia (Liite 3) kertoi olevansa täysin samaa mieltä ja 46 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vain 11 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ja kuusi prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Vastaajat haluavat pitää oman alueen asiakkaat tyytyväisinä, jolloin asiakas saadaan sitoutettua metsäasiantuntijaan ja puunhankintaorganisaatioon. Tunnesitoutunut henkilö työskentelee organisaation strategian mukaisesti (Lampikoski 2005, 48). Tunneperäisen sitoutuminen vaikuttaa asiakastyytyvyyteen sekä metsänomistajien sitoutumiseen puunhankintaorganisaatioon (Staal Wästerlund & Kronholm 2017).

Kyselyssä tiedusteltiin auttaako säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin saavuttamaan metsäasiantuntijoille asetetut tavoitteet. Vastaajista 87 prosenttia (Liite 3) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja vain kahdeksan prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Vastaajista viisi prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa.

Kyselyssä tiedusteltiin, miten metsäasiantuntija pitää yllä pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kirjallisista vastauksista nousi esille laadukas ja luotettava palvelu, jossa tuodaan esille oma persoona. Sitoutumisen vahvuuden sekä laadukkaan työn välillä on huomattavan vahva yhteys (Saari & Pyöriä 2012, 47). Asiakkaisiin ollaan säännöllisesti yhteydessä ja kuunnellaan heidän toiveensa sekä tavoitteensa metsänhoidon suhteen. Asiakkaalle halutaan olla rehellisiä ja mahdolliset virheet korjataan laadukkaasti. Asiat pyritään hoitamaan asiakkaan aikataulujen mukaisesti sekä hoidetaan kauppoihin tai palvelumyyntiin liittyvät asiat asiakkaan toivomalla tavalla. Positiivinen asiakaskokemus heijastuu positiivisena myös henkilöstöön (Juuti 2015, 126).

Metsäasiantuntijat haluavat olla luottamuksen arvoisia ja tuoda siten omalla toiminnallaan lisäarvoa asiakkaalle. Tässä kysymyksessä vastaajat toivat esille myös huolen ajan riittävydestä toimistotöiden ja asiakkaiden asioidenhoidon välillä. Fyysisten tapaamisten vähentyminen Covid -19-pandemian takia on vaikuttanut siihen, että asiakkaiden sitouttaminen ei ole helppoa. Grönroosin (2020 51

– 53, 152) mukaan palveluntarjoajaan sitoutunut asiakas arvostaa luottamusta ja hänen arvonsa huomioonottavaa palvelua. Asiakkaan suhde yritykseen on sitä lujempi, mitä sitoutuneempi asiakas yritykseen on.

Vastaajat ovat pääsääntöisesti sitä mieltä, että kontaktointi on tärkeä osa työtä ja säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin auttaa omien tavoitteiden saavuttamisessa. Viikottaisten tapaamisten tavoitemäärään pääseminen hajauttaa vastauksia jonkin verran. Vapaan sanan osiosta käy ilmi tämä sama hajonta:

”Jos kaikki sujuisi optimaalisesti ja kaupat saisi aina siltä istumalta metsäkäynnin ja asiakastapaamisen yhteydessä, olisi tavoitteet mahdollisia.”

”Viisi tapaamista on helppo saavuttaa. Se, että hoitaa niihin liittyvät työt vielä tapaamisten lisäksi, on haastavaa.”

Puukaupan suhdannetilanteen koetaan vaikuttavan asiakastapaamisten määrään positiivisesti tai negatiivisesti aina sen hetken tilanteen mukaan. Vastaajat toivovat toimeksiantajan johdon luovan hyvät edellytykset kilpailukykyiseen puukauppaan, mikä helpottaa tällöin viiden viikottaisen tapaamisen saavuttamisessa.

Kontaktointilistaan haluaa vaikuttaa lähes jokainen vastaaja. Vapaa sana -kenttä toi esille, että kontaktointilistoilla on sellaisia asiakkaita, joilla ei ole hakkuuaikeita tai mahdollisuuksia siihen esimerkiksi metsien edellisten hakkuiden jäljiltä. Listan ajatellaan myös olevan puhelinmyyntilista, joka metsäasiantuntijan tulee käydä läpi löytääkseen sieltä potentiaaliset asiakkaat. Kontaktointilistan toimivuudessa koetaan olevan kehitettävää:

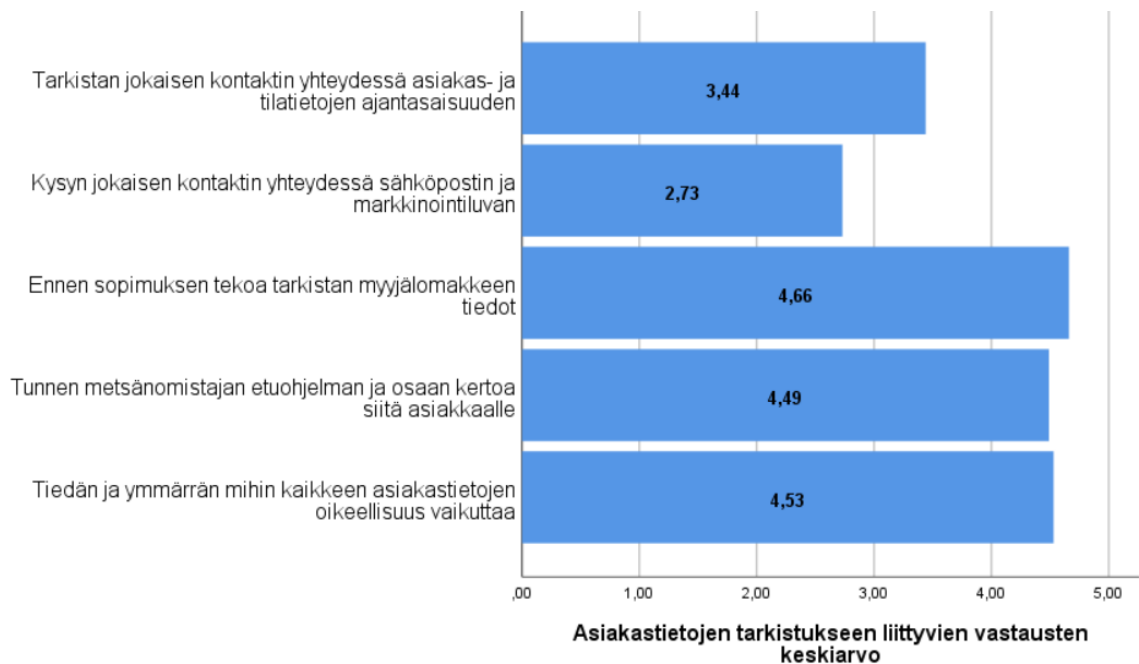
”Tulee hirveästi turhaa työtä ja osumatarkkuus puukauppoihin on huono. Vähemmällä kontaktointimäärällä saa paljon parempia tuloksi, kun ne on kohditettu hyvin kohteisiin, mihin tekee vähän enemmän taustatyötä.”

Asiakaskontaktointiin toivotaan helpotusta markkinoinnin puolelta, jossa toivotaan osan kontakteista hoidettavan ja osan ohjautuvan metsäasiantuntijalle. Tämän koetaan auttavan sekä uusasiakashankinnassa että kontaktointilistojen lä-

pikäynnissä. Lisäksi erilaisten ohjelmien ja raporttien automaatiosta toivotaan tulevan tulevaisuudessa apua. Tavoitteiden kirjaamisessa ja tilastoinnissa vaikuttaa olevan epäselvyyttä kirjallisten vastausten perusteella. Vastaajat olivat tässäkin huolissaan työmotivaation vähenemisestä ja työyhteisön ilmapiirin rappeutumisesta. Vastaajien mielestä työssä on paljon tilanteita ja tapahtumia joihin ei itse voi vaikuttaa, mutta on kuitenkin itse vastuussa asioiden onnistumisesta. Metsäasiantuntijoiden vastuu työssään on suuri, sillä heidän tulee voida auttaa asiakasta päätöksenteossa ja huomioida metsänomistajan tavoitteet ja varmistaa asiakastytyvyisyys (Hänninen ym. 2020, 3).

6.4 Asiakastietojen tarkistus ja korjaus

Asiakastietojen tarkistus ja korjaus on tärkeä osa asiakkuuden hoitoa ja sillä varmistetaan laadukas yhteydenpito asiakkaisiin. Kyselyn asiakastietojen tarkistuksen ja korjaukseen liittyvien vastausten keskiarvo on esitetty kuviossa 10. Osion tilastollinen mediaani ja keskihajonta (Taulukko 19) on esitetty liitteessä 4 sekä liitteessä 3 vastausten prosenttijakauma. Keskihajonta vaihtelee kysymysten välillä voimakkaasti, mikä on nähtävissä myös vastausten keskiarvossa.



Kuvio 10. Asiakastietojen tarkistukseen liittyvien vastausten keskiarvo

Kyselyssä tiedusteltiin tarkistaako metsäasiantuntija jokaisen kontaktin yhteydessä asiakas- ja tilatietojen ajantasaisuuden. Vastaajista 68 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastasi 23 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä vastasi seitsemän prosenttia. Vaihtoehdon en osaa sanoa valitsi kaksi prosenttia vastaajista. Vastauksen keskiarvoksi (Kuvio 10) muodostuu 3,44. Khiin neliö -testin (Taulukko 5) mukaan vastaajan iän sekä asiakas- ja tilatietojen tarkistuksen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (p-arvo 0,044).

Taulukko 5. Vastaajan iän vaikutus asiakas- ja tilatietojen tarkistukseen

	alle 30 v	30-40 v	40-50 v	50-60 v	yli 60 v	
eri mieltä	35,0%	55,6%	29,6%	17,9%	0,0%	30,6%
samaa mieltä	65,0%	44,4%	70,4%	82,1%	100,0%	69,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ikäryhmässä 30 – 40-vuotta (Taulukko 5) vastaukset suuntautuvat toisin päin verrattuna muiden ikäryhmien vastausjoukomaan. Vastausten perusteella he eivät tarkista asiakas- ja tilatietojen ajantasaisuutta niin useasti kuin muut kyselyyn osallistuneet. Lisäksi Khiin neliö -testin (Taulukko 6) mukaan myös vastaajan työhistorian pituudella sekä asiakas- ja tilatietojen tarkistuksella on tilastollisesti merkitsevä ero (p-arvo 0,045). Asiakas- ja tilatiedot (Taulukko 6) jäävät useimmiten tarkistamatta silloin, kun vastaajilla työhistorian pituus on enintään kaksi vuotta.

Taulukko 6. Työhistorian pituuden vaikutus asiakas- ja tilatietojen tarkistukseen

	0-2 v	3-10 v	11-20 v	yli 20 v	
eri mieltä	52,2%	33,3%	20,8%	18,5%	30,6%
samaa mieltä	47,8%	66,7%	79,2%	81,5%	69,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kyselyssä haluttiin tietää, kysytäänkö jokaisen kontaktin yhteydessä metsänomistajan sähköpostiosoite ja markkinointilupa. Vastaajista 37 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä kun taas 55 prosenttia vastasi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaajista kahdeksan prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Khiin neliö -testin (Taulukko 7) mukaan

vastaajan iällä ja sähköisten tietojen tarkistuksen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (p-arvo 0,010).

Taulukko 7. Vastaajan iän vaikutus sähköpostin ja markkinointiluvan tarkistukseen

	alle 30 v	30-40 v	40-50 v	50-60 v	yli 60 v	
eri mieltä	72,2%	82,4%	65,4%	38,5%	20,0%	59,8%
samaa mieltä	27,8%	17,6%	34,6%	61,5%	80,0%	40,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 7 ilmaisee, että 50 – 60-vuotiaat sekä yli 60-vuotiaat vastaajat tarkistavat metsänomistajan sähköpostiosoitteen sekä markkinointiluvan jokaisen kontaktin yhteydessä. Sen sijaan 30 – 40-vuotiaat vastaajat jättävät nämä useimmiten tarkistamatta. Sähköpostiosoitteen ja markkinointiluvan kysymisen sekä asiakas- ja tilatietojen tarkistuksen välillä käy ilmi tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen korrelaatio ($r = 0,429$ ja p-arvo $< 0,005$). Tämä kuvaa sitä, että mikäli asiakas ja tilatiedot tarkistetaan kasvaa todennäköisyys sille, että myös sähköpostiosoite ja markkinointilupa varmistetaan asiakkaalta.

Kyselyssä kysyttiin tarkistaako metsäasiantuntija myyjälomakkeen tiedot ennen sopimuksen tekoa. Vastaajista peräti 96 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli vain neljä prosenttia. Kysymyksessä vastaajan iällä, työhistorialla tai maantieteellisten alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Kyselyssä tiedusteltiin tuntevatko metsäasiantuntijat asiakkaille suunnatun etuohjelman ja osataanko siitä kertoa asiakkaalle. Vastaajista 63 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 29 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vain neljä prosenttia vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja neljä prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Kysymyksessä vastaajan iällä, työhistorialla tai maantieteellisten alueella ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Sen sijaan viitteitä tilastollisesti merkitsevästä positiivisesta korrelaatiosta ($r=0,478$, p-arvo $< 0,005$) on nähtävissä maantieteellisen alueen A:n osalta myyjälomakkeen tietojen tarkistuksen ja metsänomistajalle suunnatun etuohjelman tuntemiseen ja siitä kertomisen liittyvien kysymysten välillä.

Myyjälomakkeen tietojen tarkistuksen lisääntyessä asiakkaan etuohjelma tunnetaan hyvin ja siitä kerrotaan asiakkaalle.

Kyselyssä haluttiin vielä varmistaa, että metsäasiantuntija tietää ja ymmärtää mihin kaikkeen asiakastietojen oikeellisuus vaikuttaa. Vastaajista 59 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 38 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Päinvastoin vastasi vain kaksi prosenttia ja yksi prosentti vastaajista valitsi vastauksen en osaa sanoa. Kysymyksessä vastaajan iällä, työhistorialla tai maantieteellisen alueen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vapaa sana -kentässä kyselyn vastausten mukaan metsäasiantuntijoilla oli selkeä käsitys siitä, mihin kaikkeen asiakastietojen oikeellisuus vaikuttaa. Tämä koetaan kuitenkin haastavaksi, sillä puukaupan ja palvelumyynnin yhteydessä on paljon asioita muistettavana ja nämä tiedot tulevat kuitenkin tarkistetuksi myöhemmin palvelumyynnin yhteydessä:

"Metsäasiantuntijoilla on niin paljon muistettavaa ja kysyttävää puunmyyjiltä, että kaikkea ei vain muista."

Vastaajat pohtivat myös henkilötunnuksen kysymisen turvallisuutta muissa kuin kasvotusten tapahtuvissa tapaamisissa. Jokaisen tapaamisen yhteydessä esitettäviksi näitä kysymyksiä ei koettu normaaliksi, vaan mielellään tarkistetaan tiedot ja sähköpostiosoitteet siinä tilanteessa, kun niille on tarvetta. Markkinointilupien kysyminen tuntuu jäävän muiden tarkistettavien asioiden varjoon.

Kyselyssä tiedusteltiin ideoita siitä, miten asiakastietojen tarkistus saataisiin rutiiniksi ja monet vastaajat olivat sitä mieltä, että se on vain otettava omaksi toimintatavaksi osaksi muuta rutiinia, vaikka muistilappujen voimalla. Useassa vastauksessa ehdotettiin ohjelmaan yhteystietojen pakollisuutta sekä automaattista etenemistä vasta sitten, kun kaikki pakolliset tiedot on täytetty. Lisäksi sopimukseen toivottiin enemmän asiakastietoja, jolloin ne olisivat tarkistettavissa myös asiakkaan puolelta helpommin. Tulevaisuudessa toivottiin sähköisen palvelukanavan tuovan asiakastietojen tarkistuksen toisen kanavan:

"Myyjällä pitäisi olla porkkana käydä itse päivittämässä tietonsa."

Metsänomistajille suunnattujen sähköisten palveluiden kehittäminen voi tulevaisuudessa helpottaa metsäammattilaisen yhteydenpitoa asiakkaaseen (Haltia ym. 2017, 13). Toisaalta vastaajat toivat esille nykyisen kiireisen työrytmin, mikä karsii konttorissa tehtäviä asioita ja asiakaskontaktiin pitäisi pystyä varaamaan enemmän aikaa:

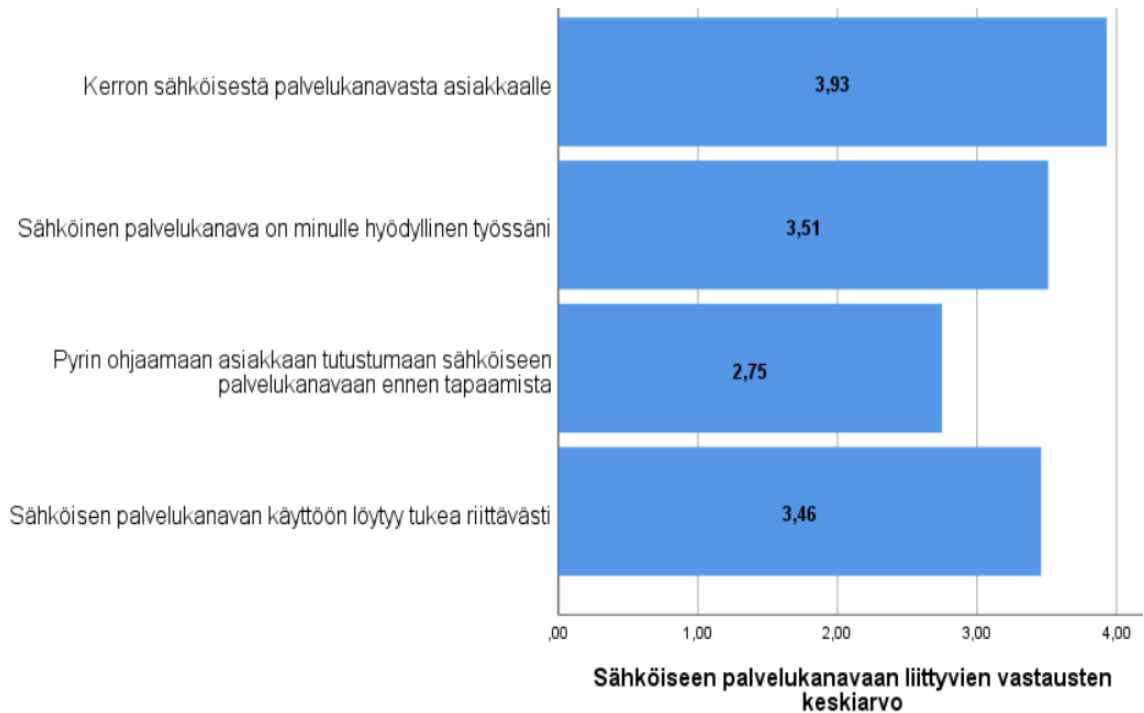
”Tavoiteasetanta asetetaan korkealle, jolloin houkutus oikaista jossain kohdassa kasvaa.”

Koulutuksen toivominen tuo esiin sisäisen motivaation, sillä se käsittää halun ihmisen itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä kiinnostuksen tunteen tekemäänsä työtä tai asiaa kohtaan (Leiviskä 2011, 49). Mahdollinen koulutus asiakaspalvelutilanteeseen oli monelle mielekästä:

”Asiaa voisi edesauttaa koulutuksella – miten ottaa asiat esiin metsänomistajan kanssa, jotta se tuntuu luontevalta, perustellulta ja myös häntä hyödyttävältä”.

6.5 Sähköinen palvelukanava

Tämä osio käsittelee sähköiseen palvelukanavaan liittyviä vastauksia ja kuvio 11 ilmaisee vastausten perusteella lasketun keskiarvon. Osion mediaani sekä keskihajonta (Taulukko 20) on esitetty liitteessä 4 sekä vastausten prosenttijakauma liitteessä 3. Keskihajonta alueen kysymysten välillä on huomattavan pientä.



Kuvio 11. Sähköiseen palvelukanavaan liittyvien vastausten keskiarvo

Kyselyssä tiedusteltiin metsäasiantuntijoilta kertovatko he käytössä olevasta sähköisestä palvelukanavasta asiakkailleen. Vastaajista 24 prosenttia (Liite 3) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 59 prosenttia. Vastaajista taas kymmenen prosenttia kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli kaksi prosenttia. Vastaajista neljä prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Vastaajan iän, työhistorian pituudella tai maantieteellisten alueiden välillä ei ollut tilastollista eroa.

Metsänomistaja 2020 -tuloksista selviää, että alle 40 prosenttia metsänomistajista tietää sähköisten palvelukanavien olemassaolosta ja alle 20 prosenttia on niitä jossain vaiheessa käyttänyt (Hänninen ym. 2020, 29 – 30). Lisäksi Jyväskylän yliopiston tutkimukseen vastanneista vain joka viides oli käyttänyt sähköisiä palveluita yli kymmenen kertaa viimeisen vuoden aikana ja 2,5 prosenttia ei ollut käyttänyt kertaakaan (Koivisto ym. 2016, 2,6).

Kyselyssä tiedusteltiin sähköisen palvelukanavan hyödyllisyyttä metsäasiantuntijan työssä. Vastaajista 60 prosenttia totesi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 26 prosenttia jokseenkin tai täysin eri meiltä. Vastaajista 14 prosenttia valitsi vastauksen en osaa sanoa. Tilastollisesti merkitsevä ero on (khiin

neliö -testin p-arvo 0,011) maantieteellisten alueiden välillä, sillä alueen A metsäasiantuntijoista 48,4 prosenttia (Taulukko 8) vastasi ettei sähköisestä palvelukanavasta ole hyötyä. Sen sijaan B:n ja C:n alueiden vastaajat olivat valtaosin sitä mieltä, että sähköinen palvelukanava on heille työssään hyödyllinen. Vastajan iän eikä työhistorian pituudella ei havaittu olevan tilastollista eroa.

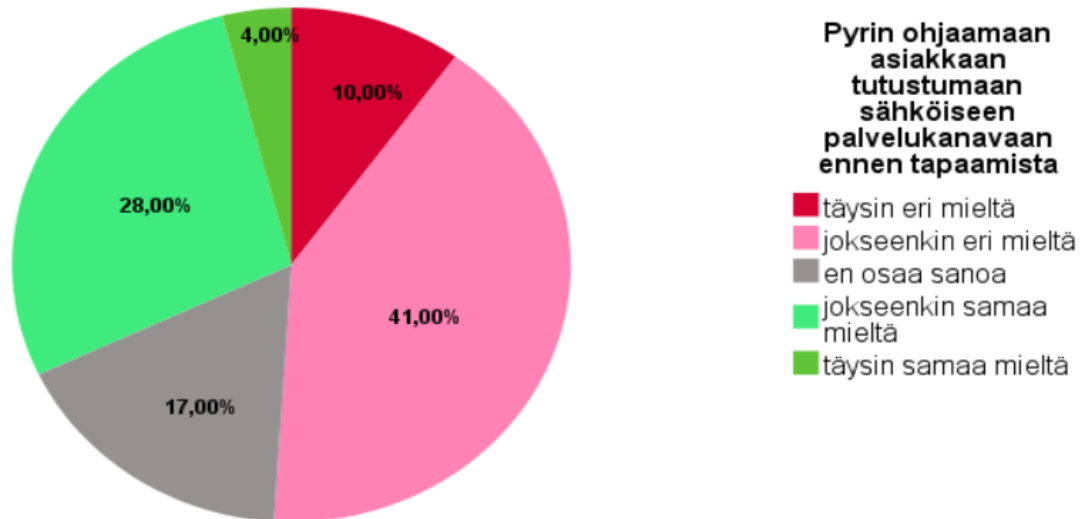
Taulukko 8. Maantieteelliset erot sähköisen palvelukanavan hyödyllisyyteen

	Alue A	Alue B	Alue C	Total
eri mieltä	48,4%	14,3%	30,0%	30,2%
samaa mieltä	51,6%	85,7%	70,0%	69,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lisäksi ilmeni viitteitä positiivisesta tilastollisesti merkitsevästä korrelaatiosta ($r=0,353$, p -arvo $< 0,005$) kysymysten välillä, joissa tiedusteltiin sähköisen palvelukanavan hyödyllisyyttä metsäasiantuntijoille sekä kerrotaanko asiakkaalle sähköisestä palvelukanavasta. Mikäli sähköinen palvelukanava koetaan itselle työssä hyödylliseksi niin siitä kerrotaan myös asiakkaille. Grönroosin (2020, 173) mukaan uusia tekniikoita tulee markkinoida sisäisesti työntekijöille, koska niiden sisäinen markkinointi motivoi käyttämään niitä.

Tilastollisesti merkitsevästä positiivisesta korrelaatiosta ($r=0,426$, p -arvo $< 0,005$) oli viitteitä siinä, koetaanko sähköisen palvelukanavan sekä toimintatapaohjeituksen olevan hyödyllinen vastaajalle. Mitä hyödyllisemmäksi toimintatapaohjeitus koetaan, sitä hyödyllisemmäksi sähköinen palvelukanava myös koetaan.

Kyselyssä tiedusteltiin seuraavaksi pyrkivätkö metsäasiantuntijat ohjaamaan metsänomistaja-asiakkaansa sähköiseen palvelukanavaan ennen tapaamista. Vastaajista vain 32 prosenttia (Kuvio 12) vastasi olevansa asiasta täysin tai joksienkin samaa mieltä ja ohjaavansa asiakkaan sähköisen palvelun piiriin. Yli puolet vastaajista kertoi jättävänsä pois ohjauksen sähköiseen palvelukanavaan.



Kuvio 12. Asiakkaan ohjaaminen sähköiseen palvelukanavaan

Ristiintaulukointia käyttämällä verrattiin alueen A (Taulukko 8) vastauksia siten, vaikuttaako sähköisen palvelukanavan kokeminen hyödyttömäksi siihen, ohjataan asiakas sähköiseen palvelukanavaan ennen tapaamista. Tuloksista huomataan, ettei sähköisen palvelukanavan kokeminen hyödyttömäksi juuri vaikuta siihen, ohjataan asiakas palvelun piiriin ennen tapaamista.

Metsäsiantuntijat vastasivat seuraavaksi kysymykseen, jossa tiedusteltiin saavatko he riittävästi tukea sähköisen palvelukanavan käyttöön. Vastaajista 64 prosenttia kertoi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 24 prosenttia jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastaajista 12 prosenttia valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Khiin neliö -testin (Taulukko 9) mukaan maantieteellisten alueiden ja riittävän tuen saannin välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (p -arvo 0,043). Maantieteellisellä alueella A koetaan, että tukea on saatavissa mutta ei riittävästi.

Taulukko 9. Riittävän tuen saanti maantieteellisesti jakautuneena

	Alue A	Alue B	Alue C	Total
eri mieltä	41,2%	14,3%	26,3%	27,3%
samaa mieltä	58,8%	85,7%	73,7%	72,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kyselyn jatkokysymys edelliseen kysymykseen siitä, millaista apua vastaajat tarvitsivat sähköisen palvelukanavan käytön osalta, antaa selkeän vastauksen koulutuksen ja kertauksen tarpeesta:

”Hyvä tapa olisi yhteisesti harjoitella kouluttajan kanssa esimerkkitalanteita kaikkien -- toiminnallisuuksien osalta.”

Yhtymien sekä muiden erikoistapausten liittäminen palveluun koettiin myös haasteellisena. Lisäksi kaivattiin työkaluja tilanteeseen, jossa kerrotaan metsänomistajalle palvelun hyödyllisyydestä metsäomaisuuden hoidossa. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että apua uskalletaan kysyä kollegalta riippumatta hänen sijainnistaan. Sinokin (2016, 82) mukaan työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat vahvoja motivaattoreita.

Kyselyssä tiedusteltiin, miten sähköistä palvelukanavaa tulisi parantaa, jotta se hyödyttäisi työssä. Tämä osio keräsi paljon kehitysehdotuksia, sillä siihen toivotaan edelleen paljon parannuksia muun muassa ajantasaisuudessa, visuaalisuudessa ja käytettävyydessä. Sähköisen palvelukanavan toivotaan tuovan lisäarvoa asiakkaalle:

”Järjestelmän pitäisi tuoda metsänomistajalle lisäarvoa, jotta sitä käytettäisiin.”

Sähköisen palvelukanavan vero-osio sai paljon positiivista palautetta sekä kehitysehdotuksia. Asiakkaalle sen tulisi olla helppokäyttöinen:

”- on ihan hyvä ja vero-osio erinomainen niille, jotka ovat sinut tietotekniikan kanssa.”

Sähköiseen palvelukanavaan toivotaan tarjouspyyntöominaisuuteen parempaa käytettävyyttä sekä asiakkaalle visuaalisen kuviokartan luomisen mahdollisuutta. Nämä ominaisuudet hyödyttäisivät metsäasiantuntijoita sekä vastaajia:

”Voisiko asiakas laittaa suoraan kuviokartan hakkuu- ja hoitotyötoiveineen sen kautta tulemaan ostajalle?”

Sähköiseen palvelukanavaan toivottiin sähköisen allekirjoittamisen mahdollisuutta sekä mahdollista kanavaa yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Kanavasta selkeästi toivotaan yhteydenpito välinettä asiakkaan ja metsäasiantuntijan välille.

Kyselyssä tiedusteltiin, miten yksityismetsien asiakkuudenhoidon toimintatapa tukisi paremmin työtä metsänomistajien kanssa. Suurimmaksi toiveeksi nousi se,

että olisi enemmän aikaa asiakkaiden kanssa ja heidät voitaisiin palvella yksilöinä:

”Siten, että toimintatapa antaisi enemmän aikaa asiakaskontakteihin järjestelmän palvomisen sijaan.”

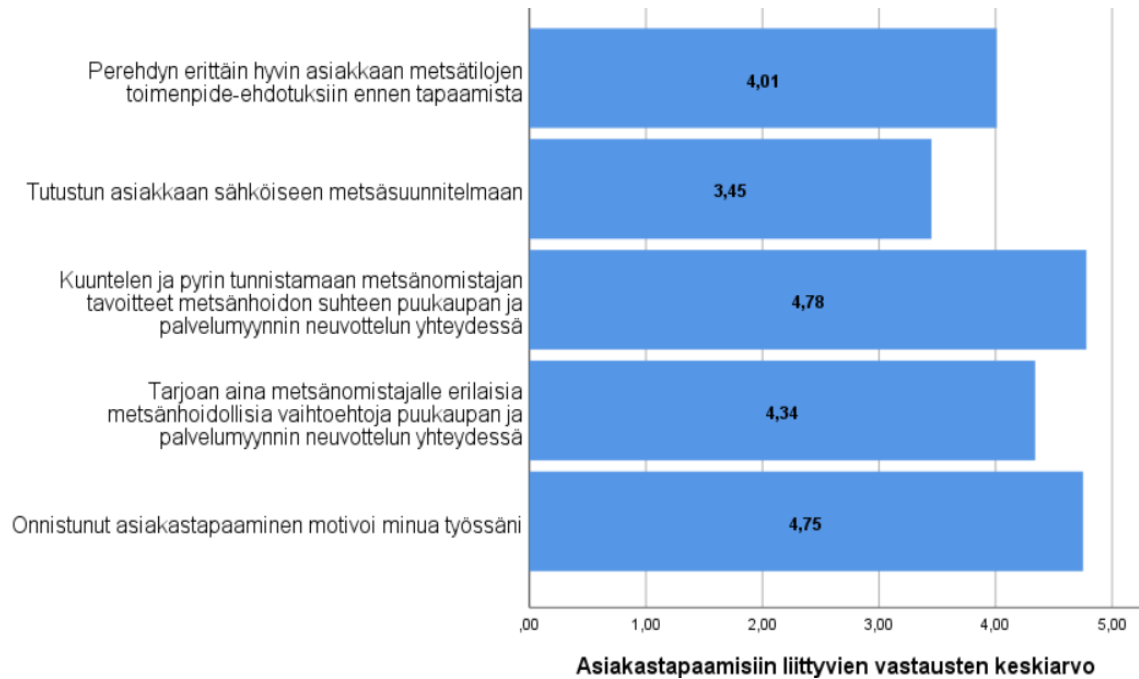
Lisäksi toivottiin myös sitä, että metsäasiantuntijan omalle persoonalle annetaan mahdollisuus nousta esille asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelu halutaan hoitaa ensiluokkaisesti:

”Työmme onnistumisessa henkilön vahvuudet tulee nostaa keskiöön. Teemme työtämme omalla persoonalla ja kaavamainen lähestymistapa ei johda tehokkaimpaan lopputulokseen.”

Lisäksi toivottiin, että asiakkuudenhoito toimisi yhdellä järjestelmällä monen eri ohjelman sijaan. Myös parempi mahdollisuus kontaktoida asiakkaita esimerkiksi ilmakuviin perusteella tai kontaktointilistojen perustuminen metsävaratietoon säästäisi metsäasiantuntijan aikaa. Laaja-alainen koulutus oli useamman vastaajan mielestä aiheellista. Lisäksi asiakaspitoa toivottiin parannettavan erilaisilla selkeillä asiakaseduilla.

6.6 Asiakastapaaminen

Tämä osio keskittyy asiakastapaamiseen ja siinä asiakkaan kuunteluun, tavoitteiden ja toiveiden tunnistamiseen sekä onnistuneeseen asiakastapaamiseen motivaation lähteenä. Kyselyn vastausten keskiarvo on laskettu kuvioon 13. Vastausten mediaani ja keskihajonta (Taulukko 21) ilmaistaan liitteessä 4 sekä vastausten prosenttijakauma liitteessä 3. Keskihajonta vaihtelee kysymysten välillä huomattavasti.



Kuvio 13. Asiakastapaamiseen liittyvien vastausten keskiarvo

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta, perehtyvätkö he erittäin hyvin asiakkaan metsätilojen toimenpide-ehdotuksiin ennen tapaamista. Vastaajista 34 prosenttia (Liite 3) kertoi olevansa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 50 prosenttia vastaajista, 12 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa vastaaja iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä. Grönroos (2020, 109) kirjoittaa, että asiakkaan kokema laatu palvelukilpailussa on tärkeässä asemassa ja palveluntarjoajan on ehdottomasti sitouduttava laatuvaatimuksiin.

Kyselyssä tiedusteltiin metsäasiantuntijoilta tutustuvatko he asiakkaan sähköiseen metsäsuunnitelmaan. Vastaajista 24 prosenttia (Liite 3) kertoi olevansa täysin samaa mieltä ja 41 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 18 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 13 prosenttia täysin eri mieltä, neljä prosenttia valitsi en osaa sanoa. Työhistorian pituus ei vaikuttanut vastausten jakautumiseen. Sen sijaan maantieteellisten alueiden (Taulukko 10) välillä on tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 10. Sähköiseen metsäsuunnitelmaan tutustuminen maantieteellisesti

	Alue A	Alue B	Alue C	
eri mieltä	36,1%	18,9%	47,8%	32,3%
samaa mieltä	63,9%	81,1%	52,2%	67,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Khiin neliö -testin mukaan maantieteellisten alueiden ero tutustuessa sähköiseen metsäsuunnitelmaan on tilastollisesti merkitsevä ero (p-arvo 0,055). Maantieteellisellä alueella B (Taulukko 10) 81,1 prosenttia tutustuu asiakkaan sähköiseen metsäsuunnitelmaan, kun vastaava luku alueella A on 63,9 prosenttia ja C on 52,2 prosenttia.

Tilastollisesti merkitsevä ero khiin neliö -testin mukaan (p-arvo 0,051) ilmeni myös vastaajan iän osalta (Taulukko 11). Ikäluokassa 50 – 60-vuotta 86,2 prosenttia vastaajista kertoi tutustuvansa sähköiseen metsäsuunnitelmaan, kun taas ikäluokassa 30 – 40-vuotta 56,3 prosenttia vastasi siten, ettei tutustu sähköiseen metsäsuunnitelmaan.

Taulukko 11. Vastaajan ikäluokan vaikutus sähköiseen metsäsuunnitelmaan tutustumisessa

	alle 30 v	30-40 v	40-50 v	50-60 v	yli 60 v	
eri mieltä	40,0%	56,3%	30,8%	13,8%	40,0%	32,3%
samaa mieltä	60,0%	43,8%	69,2%	86,2%	60,0%	67,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

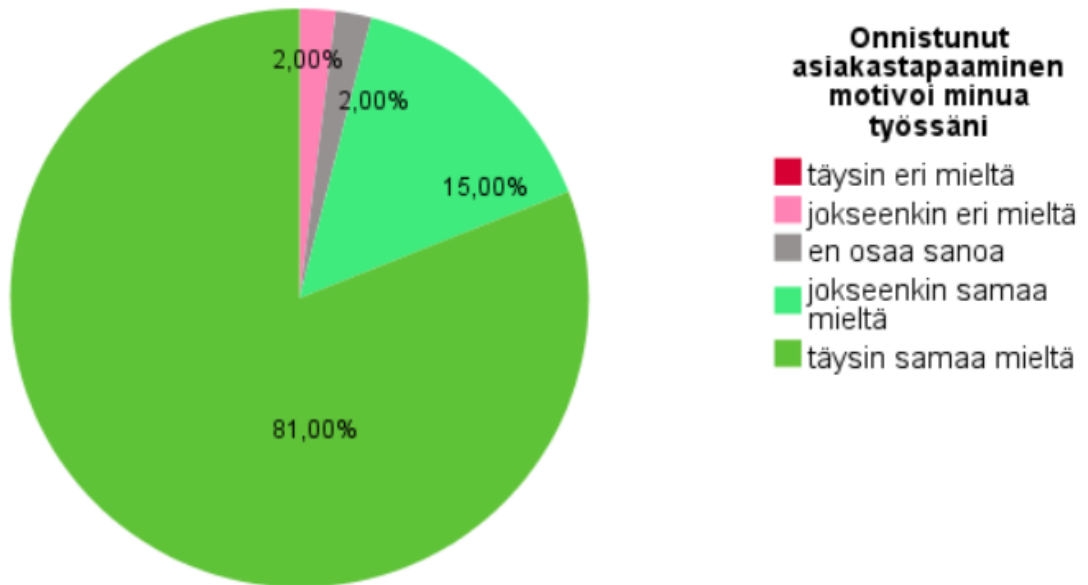
Kyselyn seuraavassa kysymyksessä haluttiin varmistaa, että metsäasiantuntija kuuntelee ja pyrkii tunnistamaan metsänomistajan tavoitteet metsänhoidon suhteen puukaupan ja palvelumyynnin yhteydessä. Vastaajista 99 prosenttia (Liite 3) vastasi kysymykseen olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi prosentti kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä. Keskihajonta (Taulukko 21) jää tässä koko tutkimuksen pienimmäksi arvolla 0,48367. Vastaajan iän, työhistorian pituuden ja maantieteellisten alueiden osalta ei tilastollisesti merkitsevää eroa. Metsänomistaja 2020 -kyselyyn vastanneilta vain puolilta oli kysytty tavoitteita taapamisessa puunostajan kanssa (Hänninen ym. 2020, 43). Metsänomistajalle suunnattaviin palveluihin tulee panostaa siten, että palvelut ja tuotteet muokataan

jokaiselle metsänomistajalle sopivaksi hänen tavoitteensa ja toiveensa otetaan huomioon (Haltia ym. 2017, 91 – 92).

Kyselyn seuraava kysymys tiedusteli, tarjotaanko metsänomistajalle aina erilaisia metsänhoidollisia vaihtoehtoja puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä. Vastaajista 91 prosenttia (Liite 3) vastasi olevan täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei muodostunut vastaajan iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä. Erittäin tyytyväiset asiakkaat palaavat saman palveluntarjoajan luo ja tekevät palveluoston kuusi kertaa todennäköisemmin kuin asiakkaat, jotka ovat vain tyytyväisiä saamaansa palveluun (Staal Wästerlund & Kronholm 2017). Lähes puolet Metsänomistaja 2020 -kyselyyn vastannasta oli kokenut, ettei metsäammattilainen ollut kertonut eri metsänkäsittelymenetelmien vaikutuksista. (Hänninen ym. 2020, 43.)

Asiakastapaamiseen liittyvän osion viimeinen kysymys, motivoiko onnistunut asiakastapaaminen sai 96 prosentilta vastaajista (Kuvio 14) myönteisen vastauksen. Vain kaksi prosenttia oli eri mieltä ja kaksi prosenttia ei osannut sanoa motivoiko onnistunut asiakastapaaminen. Motivaatioon ei vaikuttanut vastaajan ikä, työhistorian pituus eikä maantieteellinen alue. Viitalan (2021, 50) mukaan työntekijää motivoi palkitseva työ, jolloin palkitsevuus kehittyy työn sisällöstä ja muodostaa sisäistä motivaatiota.

Tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio ilmentyi ($r= 0,703$, p -arvo $<0,005$) kysymyksiensä välillä, joissa tiedusteltiin, motivoiko onnistunut asiakastapaaminen sekä kuunteleeko ja pyrkiikö metsäasiantuntija tunnistamaan metsänomistajan tavoitteet. Motivoiva asiakastapaaminen vaikuttaa siihen, että metsäasiantuntijat pyrkivät ja haluavat tunnistaa metsänomistajan tavoitteet. Sinokin (2016, 98) mukaan sisäiset motivaatiotekijät auttavat motivaation säilymisessä ja ovat kestävämpiä kuin vähemmän aikaa motivoivat ulkoiset motivaatiotekijät.



Kuvio 14. Onnistuneen asiakastapaamisen vaikutus motivaatioon

Viimeisenä vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana (4 – 10) toimintatapamallille. Keskiarvoksi muodostui 6,57 ja mediaaniksi 6,5. Tilastollista eroa ei havaittu vastaajan iän, työhistorian tai maantieteellisten alueiden välillä.

6.7 Johtopäätökset

Tuloksista voidaan tulkita, että sitoutuminen toimintatapaan ei ole niin vahvaa kuin toivottavaa olisi. Toimintatavan koetaan olevan jokseenkin toimimaton ja tämä saattaa vaikuttaa metsäasiantuntijan sitoutumiseen työnantajaansa sekä omaan työhönsä. Vastaajat ovat hieman enemmän normatiivisesti sitoutuneita kuin tunnepohjaisesti sitoutuneita, sillä he vaikuttavat tuntevan velvollisuutta organisaatiota kohtaan, vaikka eivät koe mukanaolon tunnetta ja innokkuutta. Tunnepohjaista kiintymystä kuvastaa kyselyn tuloksissa se, että vastaajat halusivat vaikuttaa toimintaan vastaamalla tähän kyselyyn sekä tuomalla esiin paljon laadukkaita ja pitkälle ajateltuja kehitysehdotuksia. Sitoutuminen on kohdistunut työhön ja organisaatioon enemmän kuin toimintatapaan.

Toimintatapamalli ei tulosten perusteella motivoi vastaajia, mutta he kuitenkin toimivat parhaansa mukaan organisaation strategian mukaisesti. Motivaation puutetta näyttävät kokevan eniten 30 – 40-vuotiaat vastaajat. Vaikka tutkimuksesta ei selviä syytä tähän, voi siihen vaikuttaa ikäluokan tämänhetkinen elämäntilanne. Työmotivaatiota on mahdollista saada kasvatettua, jos saatuja tuloksia

hyödynnetään ja siten kehitetään toimintatapoja ja panostetaan toivottuun henkilöstön koulutukseen. Tämä kuitenkin vaatii keskustelua toimintatavan taustan tärkeydestä. Alentunut työmotivaatio voi vaikuttaa työntekijän huolellisuuteen työtehtävissään sekä asiakaspalvelun laatuun.

Kyselystä saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että metsäasiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että säännöllinen asiakaskontaktointi on tärkeää niin asiakkaan kuin vastaajankin kannalta tavoitteiden saavuttamisessa sekä asiakkaiden sitouttamisessa organisaatioon ja metsäasiantuntijaan. Kontaktointilistan muodostumiseen halutaan jatkossa vaikuttaa, jotta siitä on enemmän hyötyä työssä. Kontaktointilistojen perimmäistä tarkoitusta ei kuitenkaan ole ymmärretty eikä sitä siksi koeta tärkeänä oman työn ja organisaation kannalta, minkä vuoksi tähän pitäisi jatkossa panostaa enemmän ja pyrkiä tuottamaan laadukkaampia listoja.

Toimeksiantajan asettamista tavoitteista ollaan kiinnostuneita ja niihin pyritään, mutta tapaamisen tavoitemäärä on vastaajien mielestä asetettu liian korkealle. Toisaalta vastauksien hajonta viittaa siihen, ettei tavoitteista ole keskusteltu riittävästi, jolloin tavoitteiden saavuttaminen voidaan kokea haastavana.

Vastaajat uskovat sähköisen palvelukanavan käytön metsänomistajien osalta tulevaisuudessa kasvavan, nykyisin sitä ei koeta merkittäväksi palvelukanavaksi. Sähköisestä palvelukanavasta kerrotaan asiakkaalle, mikäli se koetaan omassa työssä hyödylliseksi. Vaikuttaa siltä, että eri maantieteellisillä alueilla on panostettu enemmän sähköisen palvelukanavan käyttöön ja tuotu esille sen hyötynäkökulmia, jolloin sitä käytetään työssä enemmän sekä myös suositellaan asiakkaalle.

Toisaalta tuloksista voidaan päätellä, että vastaajat eivät koe osaavansa opastaa metsänomistajaa sähköisen palvelukanavan käytössä, jolloin asiakkaan palveluun ohjaaminen voi jäädä vähäiseksi. Sähköisen palvelukanavan käyttöön onkin moni vastaaja toivonut koulutusta sekä kertausta. Kyselyssä kuitenkin yli puolet vastaajista kertoo asiakkailleen sähköisen palvelukanavan olemassaolosta, mikä on huomattavasti parempi tulos, kuin Metsänomistaja 2020 -kyselyssä. Ker-

tomatta jättäminen voi johtua metsäasiantuntijan olettamuksesta, että iäkäs asiakas ei käytä sähköisiä palveluita, jolloin tästä palvelukanavasta jätetään herkemmin kertomatta.

Palvelun laatuun ollaan sitoutuneita ja asiakastapaamisten osalta noudatetaan toimintatapaohjeita. Metsänomistajilta tiedustellaan tavoitteita hyvin usein ja ne otetaan huomioon metsänhoidollisten toimenpiteiden suunnittelussa. Asiakkaalle tarjotaan aktiivisesti erilaisia metsänhoidollisia vaihtoehtoja ja metsäasiantuntijat ovat oikeasti kiinnostuneet asiakkaan toiveista ja tarpeista. Tämä antaa viitteitä siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa laadukkaaseen palveluun. Sisäisenä motivaatiotekijänä onnistuneet asiakastapaamiset ovat suuressa roolissa ja ne edesauttavat työmotivaation säilymistä. Sisäinen motivaation lähteenä toimiva esimiesuhde vaikuttaa kestävältä. Sen sijaan yrityksen tavoitteet ja taustat työn tekemiselle vaikuttavat olevan epäselviä ja esimiesten panostusta tähän lisättävä.

Vastauksissa pohdittiin, että nykyinen toimintatapamalli voi vaikuttaa työmotivaation laskemiseen ja tämä voi olla tulevaisuudessa riski työntekijöiden siirtymiseen toisen organisaation palvelukseen ja siten myös sitoutuminen voi muuttua enemmän jatkuvuussitoutumiseksi. Jatkuvuussitoutumista tulee kaikin tavoin ehkäistä syntymästä. Ilmi tulleisiin kehityskohteisiin olisi syytä paneutua ja kehittää toimintaa saadun palautteen perusteella.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville toimeksiantajan palveluksessa olevien metsäasiantuntijoiden sitoutuminen toimintatapamalliin ja sen käyttöön päivittäisessä työssä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten heidät saisi sitoutettua siihen vielä paremmin. Tutkimusongelman laatiminen onnistui hyvin ja siihen perustuen onnistuttiin luomaan laadukkaat tutkimuskysymykset. Kyselyllä saaduista tuloksista saatiin selvitettyä miten sitoutuneita toimeksiantajan metsäasiantuntijat ovat toimintatapamalliin sekä miten heidät saataisiin vastaajien omasta mielestä sitoutettua siihen paremmin. Vastausprosentiksi muodostui 50,8 prosenttia, joka oli odotettua parempi. Lisäksi laadullisia vastauksia kertyi paljon ja ne antoivat todella hyvin taustatietoa määrällisiin kysymyksiin. Näin ollen kyselyn tuloksia voidaan pitää melko luotettavana ja koko perusjoukon kattavana.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että tutkimukselle oli tarvetta ja kyseinen aihealue oli toimeksiantajalle ja työntekijöille hyvin ajankohtainen. Vastajia kyselyyn saatiin jokaisesta ikäluokasta, jolloin vastaajien ikäluokkajakauma oli hyvin edustettuna. Laadullisen aineiston määrä yllätti positiivisesti. Näistä vastauksista pystyttiin luomaan todellinen kuva tilanteesta määrällisten vastausten taustalla. Toimeksiantaja sai positiivista sekä negatiivista palautetta toimintatapamallin toimivuudesta, mutta toisaalta tuli paljon laadukkaita ja loppuun asti ajateltuja kehitysehdotuksia. Toimeksiantaja sai näin arvokasta tietoa toimintatapamallin ja siihen liittyvien asioiden kehitystä varten.

Asiakaspalvelu halutaan hoitaa laadukkaasti omaa persoonaa käyttäen, mutta vastaukset toivat esille myös useasti esille asiakkaalle suunnatun ajan riittämättömyyden. Tässä taustalla on työmotivaatiotekijöitä, sillä vastaajat olivat huolissaan asiakaspalvelun laadun säilymisestä. Metsäasiantuntijat vaikuttavat pitävän työstään ja antoivat paljon ehdotuksia asioiden ja työolosuhteiden parantamiseksi. Tämä antaa kuvan siitä, että oman työnkuvan ja sisällön kehittämiseen halutaan ehdottomasti vaikuttaa. Tämän vuoksi motivaation ylläpitoon ja sen nostoon pitäisi jatkossa panostaa nykyistä enemmän esimerkiksi yhteisen tekemisen avulla. Sisäiset motivaatiotekijät kantavat kuitenkin pidemmälle kuin ulkoiset motivaatiotekijät.

Sitouttamisen yksi keino on koulutus, jota hyvin monessa kohdin kyselyssä käsiteltiin vastaajien osalta. Koska vastaajat kokevat tarvitsevansa koulutusta olisi tärkeää sitä heille antaa, ei vain pelkästään sitouttamisen vuoksi vaan sen vuoksi, jotta työntekijät kokevat olevansa tärkeitä ja heidän toiveensa on huomioitu kyselyn myötä. Työnantajan järjestämä koulutus osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ja halua kehittää sekä kannustaa heitä työssään.

Laadulliset vastaukset viittaavat vahvasti siihen, että vastaajat ovat sitoutuneita työhönsä sekä normatiivisesti että tunneperäisesti. Jatkuvuussitoutumista sen sijaan työ ei tuonut esille. Vastaajat olivat huolissaan työmotivaation katoamisesta, mikä kertoo siitä, että he haluavat jatkossakin toimia toimeksiantajan palveluksessa. Tutkimus toi esille useita kohtia, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja joihin mahdollisella toimintatapamallin muutoksella voidaan vaikuttaa positiivisesti. Sisäisiä motivaatiotekijöitä kyselystä ilmeni useita.

Vastaavaa tutkimusta olisi hyödyllistä käyttää muidenkin isompien muutosten yhteydessä, jotta voitaisiin selvittää tehtyjen muutosten onnistuminen. Asiakastapaamisen osioon liittyviä kysymyksiä olisi mahdollista hyödyntää asiakkaille suunnatussa asiakastytyväisyyskyselyssä, jolloin tuloksia voitaisiin verrata osaltaan tuoreesta Metsänomistaja 2020 -kyselystä saatuihin vastauksiin.

Mikäli tutkimuksen tulosten perusteella päädytään tekemään muutoksia, voisi muutoksen onnistuminen olla myös jatkoa tälle tutkimukselle. Tutkimuksen tuloksista on vain siinä tapauksessa hyötyä, että tutkimukseen osallistujilta saatua laadullista palautetta katsotaan siltä kannalta, että toimeksiantaja haluaa oikeasti parantaa toimintatapaansa metsäasiantuntijoiden mielipiteitä kuunnellen ja siten myös osoittaa arvostusta sekä sitoutuneisuutta työntekijöitään kohtaan.

Työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyneet asiat sekä erilaisiin motivaatioteorioihin tutustuminen työn yhteydessä on ollut mielenkiintoista sekä opettavaista. Tutkimustyö toi esille, että työelämässä pienetkin asiat voivat olla suuria sisäisen motivaation sekä sitoutumisen kannalta.

LÄHTEET

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Forsten-Asikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovai-
kutussuhde – heijastumia muuttumaan työelämään. Puhe ja Kieli 1/2019, 3 –
21. Viitattu 9.4.2021 <https://doi.org/10.23997/pk.69722>.

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. E-kirja.
Viitattu 11.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Haltia, E., Rämö, A-K., Pynnönen, S., Valonen, M. & Horne, P. 2017. Miksi met-
sien taloudellisia mahdollisuuksia jätetään käyttämättä? – Metsänomistajien ak-
tiivisuus ja siihen vaikuttaminen. PTT raporteja 255. Helsinki: PTT.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja.
Viitattu 1.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Hel-
sinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 1.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>,
Ellibs.

Hänninen, H., Valonen, M. & Haltia, E. 2020. Metsänomistajat palveluiden käyt-
täjinä: Metsänomistaja 2020 -tutkimuksen tuloksia. Luonnonvara- ja biotalouden
tutkimus 2020:63. Viitattu 1.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-380-039-7>.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja
näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: JTO-Palvelut.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustan-
nus.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsingin Seudun Kauppakamari. E-
kirja. Viitattu 2.3.2021 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-338-8>

Kauppinen, P. 2021. Mitataanko yrityksessäsi menestyksen kannalta oikeita
asioita? Pelkkiin taloudellisiin tunnuslukukuihin tuijottaminen johtaa alisuoritta-
miseen. Viitattu 1.3.2021 [https://www.kantar.fi/blog/yrityksen-menestyksen-mit-
tarit](https://www.kantar.fi/blog/yrityksen-menestyksen-mit-
tarit).

Koivisto, K., Makkonen, M. & Frank, L. 2016. Metsänomistus ja digitaaliset met-
sänomistajapalvelut. Kyselytulosten raportti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu
1.3.2021 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51711>.

Kurki, P., Mutanen, A., Mikkola, E., Leppänen, J. & Hänninen, R. 2012. Puu-
markkinoiden toimivuus ja kehittämiskohteet. Metlan työraportteja 242. Viitattu
1.3.2021 <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2012/mwp242.htm>.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohta oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. 2. painos. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Pynnönen, S., Haltia, E. & Rämö, A-K. 2017. Metsäammattilaisten näkemyksiä metsätaloudellisen passiivisuuden syistä. Pellervon taloustutkimus. Työpapereita 185. Viitattu 17.2.2021 <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-hankkeet/185.-pynnonen-s.-haltia-e.-ramo-a-k.-2017.-metsaammattilaisten-nakemyksia-metsataloudellisen-passiivisuuden-syista.html>.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi. Helsinki: Gaudeamus, 41 – 60.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tallinna: Printon.

Somers, M., Birnbaum, D. & Casal, J. 2019. An empirical test of conceptual arguments to retire the three-component model of work commitment: Implications for commitment research. Personnel Review no. 3, 887 – 902. Viitattu 12.2.2021 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/PR-05-2019-0246>.

Staal Wästerlund, D. & Kronholm, T. 2017. Family forest owner's commitment to service providers and the effect of association membership on loyalty. Small-scale forestry 16, 275 – 293. Viitattu 22.2.2021 <https://doi.org/10.1007/s11842-016-9359-5>.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisen huipulle. Helsinki: Talentum Media.

Vallinkoski, A. 2020. Työhyvinvointikysely on oikeinkäytettynä hyvä työkalu. ProStoori. Viitattu 22.4.2021 <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/tyohyvinvointikysely-oikein-kaytettyna-hyva-tyokaluu>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 1.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: Ps-kustannus. E-kirja. Viitattu 1.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Zhang, J., Akhtar, M.N., Zhang, Y. & Rofcanin, Y. 2019. High-commitment works systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. Emerald Publishing Limited. *Employee Relations* no. 4, 811 – 827. Viitattu 12.2.2021 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/ER-08-2018-0218>.

LIITTEET

- Liite 1. Kysymyslomakkeen kysymykset
- Liite 2. Saatekirje kyselylle
- Liite 3. Kyselyn kysymysosoiden vastausten koontitaulukot
- Liite 4. Kyselyn vastausten keskiarvo, mediaani ja hajontaluvut

Liite 1 1(3)

Minkä ikäinen olet?

alle 30

30-40

40-50

yli 60

Työhistoriasi pituus yrityksen palveluksessa?

0-2 vuotta

3-10 vuotta

11-20 vuotta

yli 20 vuotta

Minkä tiimin jäsen olet?

Uuden toimintatapamallin on tarkoitus auttaa sinua työssäsi – osion kysymykset:

- Olen kokenut toimintatapaohjeistuksen minulle hyödylliseksi
- Toimintatapa motivoi minua työssäni
- Koen, että löydän ohjeet helposti
- Mielestäni toimintatapamalli sisältää liikaa ohjeita
- Toimintatapamalli etenee johdonmukaisesti
- Olen saanut tarpeeksi tukea esimieheltäni toimintatapamallin omaksumiseen
- Koen, että voin edelleen vaikuttaa itse omaan työpäivääni ja sen sisältöön
- Vapaa sana

Liite 1 2(3)

Kanta-asiakkaista muodostettu kontaktointilista muodostaa perusrungon tekemisellesi. Samalla säännöllinen kontaktointi vahvistaa asiakaspistoa – osion kysymykset:

- Hyödynnän kontaktointilistaa oman työni suunnittelussa
- Tavoitteena oleva 5 tapaamista viikossa on helppo saavuttaa
- Haluan vaikuttaa kontaktointilistan sisältöön
- Haen aktiivisesti uusia kontakteja omalta ostoalueeltani
- Säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin auttaa tavoitteitteni saavuttamisessa
- Miten minä omalta osaltani vahvista pitkäaikaisia asiakassuhteita
- Vapaa sana

Asiakastietojen tarkistus ja korjaus on keskeinen osa asiakkuuden hoitoa – osion kysymykset:

- Tarkista jokaisen kontaktin yhteydessä asiakas- ja tilatietojen ajantasaisuuden
- Kysyn jokaisen kontaktin yhteydessä sähköposti ja markkinointiluvan
- Ennen sopimuksen tekoa tarkista myyjälomakkeen tiedot
- Tunnen metsänomistajan etuohjelman ja osaan kertoa siitä asiakkaalle
- Tiedän ja ymmärrän mihin kaikkeen asiakastietojen oikeellisuus vaikuttaa
- Miten asiakastietojen tarkistus ja korjaus tulisi automaattiseksi rutiiniksi jokaisen kontaktin yhteydessä
- Vapaa sana

Asiakkaan kirjautuminen sähköiseen palveluun sitouttaa asiakasta meihin ja samalla sähköisen palvelun on tarkoitus auttaa sinua työssäsi – osion kysymykset:

- Kerron sähköisestä palvelusta asiakkaalle
- Sähköinen palvelu on minulle hyödyllinen työssäni

Liite 1 3(3)

- Pysin ohjaamaan asiakkaan tutustumaan sähköiseen palveluun ennen tapaamista
- Sähköisen palvelun käyttöön löytyy tukea riittävästi
- Millaista apua tarvitsisit sähköisen palvelun käytössä
- Miten yksityismetsien asiakkuudenhoidon toimintatapa tukisi paremmin jokapäiväistä työtäni metsänomistajien kanssa
- Miten sähköistä palvelu pitäisi parantaa, jotta se hyödyttäisi työtäsi metsänomistajien kanssa
- Miten sähköistä palvelua pitäisi parantaa, jotta se hyödyttäisi sinua työssäsi

Asiakastapaaminen on tärkein osa asiakkuuden hoitoa, jolla luodaan arvoa asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa – osion kysymykset:

- Perehdyn erittäin hyvin asiakkaan metsätilojen toimenpide-ehdotuksiin ennen tapaamista
- Tutustun asiakkaan sähköiseen metsäsuunnitelmaan
- Kuuntelen ja pyrin tunnistamaan metsänomistajan tavoitteet metsänhoidon suhteen puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä
- Tarjoan aina metsänomistajalle erilaisia metsänhoidollisia vaihtoehtoja puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä
- Onnistunut asiakastapaaminen motivoi minua työssäni
- Mikäli et tutustu asiakkaan sähköiseen metsäsuunnitelmaan, niin mistä haet tiedot

Anna toimintatapamallille kouluarvosana 4-10

Liite 2.

Saatekirje

Hyvä vastaanottoja!

Opiskelen Lapin Ammattikorkeakoulussa Metsätalousinsinöörin opinnoissa ja tämä opinnäytetyöhöni liittyvä kysely on suuressa roolissa oppimisessani. Kyselyn tavoitteena on saada tietoa uusien toimintatapamallien toteutumisesta ja toimivuudesta työssänne metsäasiantuntijana. Kyselyn tuloksia on työnantajanne tarkoitus käyttää mm. toimintatapojen kehitykseen.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja ehdottoman luottamuksellista. Kyselyn vastauksista ei ole mahdollista tunnistaa henkilöä eikä kyselyssä käsitellä missään vaiheessa henkilötietoja.

Tiedän, että kyselyt ovat joskus tylsiä, siksi teinkin tästä mahdollisimman selkeän ja tiiviin kokonaisuuden. Vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia.

Kysely on avoinna 05.03.2021 asti, joten autathan minua vastaamalla.

Kyselyyn pääset tämän viestin lopussa olevasta linkistä

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Mari Alatervo

Lapin AMK

Metsätalousinsinööriopiskelija

Linkki kyselyyn:

Liite 3 1 (3)

Taulukko 12. Toimintatapamalliin liittyvien vastausten prosenttijakauma

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen kokenut toimintatapa-ohjeistuksen minulle hyödylliseksi	6,0%	30,0%	13,0%	45,0%	6,0%
Toimintatapa motivoi minua työssäni	22,0%	33,0%	25,0%	20,0%	0,0%
Koen, että löydän ohjeet helposti	26,0%	47,0%	6,0%	20,0%	1,0%
Mielestäni toimintatapa sisältää liikaa ohjeita	6,0%	18,0%	15,0%	41,0%	20,0%
Toimintatapa-ohjeistus etenee johdonmukaisesti	9,0%	32,0%	24,0%	35,0%	0,0%
Olen saanut tarpeeksi tukea esimieheltäni toimintatavan omaksumiseen	4,0%	10,0%	16,0%	57,0%	13,0%
Toimin toimintatavan mukaisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa	9,0%	29,0%	23,0%	34,0%	5,0%
Koen, että voin edelleen vaikuttaa itse omaan työpäivääni ja sen sisältöön	9,0%	15,0%	5,0%	48,0%	23,0%

Taulukko 13. Asiakaskontaktointiin liittyvien vastausten prosenttijakauma

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Hyödynnän kontaktointilistaa oman työni suunnittelussa	9,0%	34,0%	4,0%	47,0%	6,0%
Tavoitteena oleva 5 tapaamista viikossa on helppo saavuttaa	21,0%	35,0%	4,0%	32,0%	8,0%
Haluan vaikuttaa kontaktointilistan sisältöön	2,0%	5,0%	17,0%	38,0%	38,0%
Haen aktiivisesti uusia kontakteja omalta ostoalueeltani	3,0%	8,0%	6,0%	46,0%	37,0%
Säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin auttaa tavoitteitteni saavuttamisessa	0,0%	8,0%	5,0%	41,0%	46,0%

Liite 3 2(3)

Taulukko 14. Asiakastietoihin liittyvien vastausten prosenttijakauma

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tarkistan jokaisen kontaktin yhteydessä asiakas- ja tilatietojen ajantasaisuuden	7,0%	23,0%	2,0%	55,0%	13,0%
Kysyn jokaisen kontaktin yhteydessä sähköpostin ja markkinointiluvan	13,0%	42,0%	8,0%	33,0%	4,0%
Ennen sopimuksen tekoa tarkistan myyjälomakkeen tiedot	1,0%	2,0%	1,0%	22,0%	74,0%
Tunnen metsänomistajan etuohjelman ja osaan kertoa siitä asiakkaalle	2,0%	2,0%	4,0%	29,0%	63,0%
Tiedän ja ymmärrän mihin kaikkeen asiakastietojen oikeellisuus vaikuttaa	1,0%	1,0%	1,0%	38,0%	59,0%

Taulukko 15. Sähköiseen palvelukanavaan liittyvien vastausten prosenttijakautuminen

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Kerron sähköisestä palvelukanavasta asiakkaalle	2,0%	10,0%	5,0%	59,0%	24,0%
Sähköinen palvelukanava on minulle hyödyllinen työssäni	9,0%	17,0%	14,0%	34,0%	26,0%
Pyrin ohjaamaan asiakkaan tutustumaan sähköiseen palvelukanavaan ennen tapaamista	10,0%	41,0%	17,0%	28,0%	4,0%
Sähköisen palvelukanavan käyttö on löytynyt tukea riittävästi	5,0%	19,0%	12,0%	53,0%	11,0%

Liite 3 3(3)

Taulukko 16. Asiakastapaamiseen liittyvien vastausten jakautuminen

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Perehdyn erittäin hyvin asiakkaan metsätilojen toimenpide-ehdotuksiin ennen tapaamista	5,0%	7,0%	4,0%	50,0%	34,0%
Tutustun asiakkaan sähköiseen metsäsuunnitelmaan	13,0%	18,0%	4,0%	41,0%	24,0%
Kuuntelen ja pyrin tunnistamaan metsänomistajan tavoitteet metsänhoidon suhteen puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä	0,0%	1,0%	0,0%	19,0%	80,0%
Tarjoan aina metsänomistajalle erilaisia metsänhoidollisia vaihtoehtoja puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä	0,0%	8,0%	1,0%	40,0%	51,0%
Onnistunut asiakastapaaminen motivoi minua työssäni	0,0%	2,0%	2,0%	15,0%	81,0%

Liite 4 1(2)

Taulukko 17. Toimintatapamalliin liittyvien vastausten tunnuslukuja

	Olen kokenut toimintatapa-ohjeistuksen minulle hyödylliseksi	Toimintatapa motivoi minua työssäni	Koen, että löydän ohjeet helposti	Mielestäni toimintatapa sisältää liikaa ohjeita	Toimintatapa -malli etenee johdonmukaisesti	Olen saanut tarpeeksi tukea esimieheltäni toimintatavan omaksumiseen	Toimin toimintatapa-mallin mukaisesti jokaisessa asiakaskohtamisessa	Koen, että voin edelleen vaikuttaa itse omaan työpäiväni ja sen sisältöön
Keskiaivo	3,1500	2,4300	2,2300	3,5100	2,8500	3,6500	2,9700	3,6100
Mediaani	4,0000	2,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000
Keskihajonta	1,10440	1,04693	1,08110	1,17632	1,00880	,96792	1,09595	1,24637

Taulukko 18. Asiakaskontaktointiin liittyvien vastausten tunnuslukuja

	Hyödynnän kontaktointilistaa oman työni suunnittelussa	Tavoitteena oleva 5 tapaamista viikossa on helppo saavuttaa	Haluan vaikuttaa kontaktointilistan sisältöön	Haen aktiivisesti uusia kontakteja omalta ostoalueeltani	Säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin auttaa tavoitteitteni saavuttamisessa
Keskiaivo	3,0700	2,7100	4,0500	4,0600	4,2500
Mediaani	4,0000	2,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Keskihajonta	1,19134	1,32798	,96792	1,01325	,88048

Taulukko 19. Asiakastietojen tarkistukseen ja korjaukseen liittyvien vastausten tunnuslukuja

	Tarkistan jokaisen kontaktin yhteydessä asiakas- ja tilatietojen ajantasaisuuden	Kysyn jokaisen kontaktin yhteydessä sähköpostin ja markkinointiluvan	Ennen sopimuksen tekoa tarkistan myyjälomakkeen tiedot	Tunnen metsänomistajan etuohjelman ja osaan kertoa siitä asiakkaalle	Tiedän ja ymmärrän mihin kaikkeen asiakastietojen oikeellisuus vaikuttaa
Keskiaivo	3,4400	2,7300	4,6600	4,4900	4,5300
Mediaani	4,0000	2,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Keskihajonta	1,18339	1,17082	,69949	,83479	,67353

Liite 4 2(2)

Taulukko 20. Sähköiseen palvelukanavaan liittyvien vastausten tunnuslukuja

	Kerron sähköisestä palvelukanavasta asiakkaalle	Sähköinen palvelukanava on minulle hyödyllinen työssäni	Pyrin ohjaamaan asiakkaan tutustumaan sähköiseen palvelukanavaan ennen tapaamista	Sähköisen palvelukanavan käyttöön löytyy tukea riittävästi
Keskiarvo	3,9300	3,5100	2,7500	3,4600
Medianani	4,0000	4,0000	2,0000	4,0000
Keskihajonta	,93479	1,29096	1,09521	1,07703

Taulukko 21. Asiakastapaamiseen liittyvien vastausten tunnuslukuja

	Perehdyn erittäin hyvin asiakkaan metsätilojen toimenpide-ehdotuksiin ennen tapaamista	Tutustun asiakkaan sähköiseen metsäsuunnitelmaan	Kuuntelen ja pyrin tunnistamaan metsänomistajan tavoitteet metsänhoidon suhteen puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä	Tarjoan aina metsänomistajalle erilaisia metsänhoidollisia vaihtoehtoja puukaupan ja palvelumyynnin neuvottelun yhteydessä	Onnistunut asiakastapaaminen motivoi minua työssäni
Keskiarvo	4,0100	3,4500	4,7800	4,3400	4,7500
Mediaani	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Keskihajonta	1,05883	1,37345	,48367	,85540	,59246