

Annastiina Sydänmaanlakka

**SUURASIAKKAAT  
METSÄNHOITOYHDISTYS  
ETELÄ-KARJALAN JÄSENIKSI**

Opinnäytetyö

Luonnonvara-alan ammattikorkeakoulututkinto

Metsätalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Metsätalousinsinööri (AMK)
Tekijä/Tekijät	Annastiina Sydänmaanlakka
Työn nimi	Suurasiakkaat Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan jäseniksi
Toimeksiantaja	Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjala
Vuosi	2021
Sivut	33 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pasi Pakkala

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää syyt, mikseivät pinta-alaltaan yli 50 hehtaarin metsätilan metsänomistajat ole Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan jäseniä. Syiden lisäksi tavoitteena oli tuottaa ideoita metsänhoitoyhdistyksen toiminnan kehittämiseksi, jotta suuriasiakkaita saataisiin jäseniksi sekä käyttämään yhdistyksen palveluita.

Tutkimusongelma oli, mikseivät suurasiakkaat eli yli 50 hehtaarin metsätilalliset ole metsänhoitoyhdistyksen jäseniä. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen työ. Tutkimusongelmaa selvitettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Tutkimustavaksi valikoitui teemahaastattelu, joka toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelun perusjoukkona toimi Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan alueella sijaitsevien yli 50 hehtaarien metsätilojen omistajat, joiden metsänhoitoyhdistyksen jäsenyys oli päättynyt. Perusjoukosta haastateltavat valittiin satunnaisotoksella. Haastatteluja kertyi yhteensä kymmenen kappaletta.

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miksi metsänomistajat olivat päättäneet jäsenyytensä. Pääsyyksi nousi palveluiden hinta ja etenkin puukaupan kilpailutuksesta perittävä hinta koettiin ylimääräiseksi kuluksi. Hinnan lisäksi esille nousi metsänomistajien tyytymättömyys. Lisäksi metsänomistajat olivat oma-toimisia niin metsänhoitotöissä kuin puukaupan kilpailutuksessa. Suurin osa vastaajista käytti suoraa kauppaa puukaupan teossa, eikä kilpailutusta koettu tarpeelliseksi, vaan metsänhoitoyhdistyksen asema nähtiin lähinnä turhana välikätenä.

Muutama vastaajista kertoi, että jäsenmaksun maksaminen oli opittu tapa, eikä siitä koettu saavan lisähyötyä. Jäsenyyden maksamiselle toivottiin lisää vastiketta. Suurin osa ei kuitenkaan osannut mainita, mitä haluttu vastike voisi olla. Palvelujen hinta nähtiin kalliina ja siksi jäsenalennus olisi hyvä lisä asiakkuudenhoitoon. Jäsenalennus olisi konkreettinen asia, miksi jäsenyydestä kannattaa maksaa. Koulutukset, metsäpalvelusopimus ja panostus yhteydenpitoon metsäasiantuntijoiden toimesta voisivat olla ratkaisuja. Yksi ratkaisu voisi olla nimenomaan suurasiakkaiden palveluun keskittyvä metsäasiantuntija.

**Asiasanat:** asiakkuudenhallinta, asiakastyytyväisyys, jäsenyys

Degree	Bachelor of Natural resources
Author (authors)	Annastiina Sydänmaanlakka
Thesis title	How to get forest owners with large forest estates to become members of Forest Management Association of South Karelia
Commissioned by	Forest management association of South Karelia
Time	April 2021
Pages	33 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Pasi Pakkala

## ABSTRACT

People who own large forest estates are the most wanted customers in forest industry, because they have the best potential to repeat timber trade multiple times. Purpose of this bachelor's thesis was to find out the reasons why such customers were not members of Forest Management Association of South Karelia. Another purpose was to come up with ideas to improve operations so that they could increase memberships and receive big forest estates as customers.

The research problem was why forest owners with large estates were not members of Forest Management Association of South Karelia. The research problem was approached with qualitative research method. As the study was done by phone, focused interviews were a natural choice for the research method. The requirement for the participants was that the customer's forest estate was over 50 hectares and it was in the thesis commissioner's area. Also, forest owners' memberships had to be ended. The interviews were selected with a random sample. The aim of the interviews was to find out why forest owners had ended their memberships. Ten forest owners were interviewed.

The main reasons were that the price of services was considered too high, or there was no use for the services. The latter meant that forest owners used other services provided or carried out forest management by themselves. Similar services were available with cheaper prices by many service providers.

Forest management associations' working principles have changed. Earlier membership was obligatory, but now the membership payment is voluntary. Some interviews said that being a member was a learned manner from the past. The interview revealed that the participants found no value in being a member, and therefore they decided to resign. By paying a membership fee, they were hoped to have more value but not mentioning what the value could be. Membership discount and training for forest owners could bring surplus value for customers.

**Keywords:** customer relationship management, customer satisfaction, membership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	METSÄNHOITOYHDISTYS ETELÄ KARJALA .....	6
3	PALVELU JA ASIAKAS .....	7
3.1	Metsänhoitoyhdistyksen asiakas .....	7
3.2	Metsäpalvelut.....	9
3.3	Metsäpalvelujen laatu .....	10
4	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	12
4.1	Asiakkuudenhallinta yleisesti .....	12
4.2	Asiakkuudenhallinnan tavoitteet .....	13
4.3	Brändin merkitys asiakkuudenhallinnassa .....	14
4.4	Asiakastyytyväisyys .....	15
4.5	Asiakkuuksien kehittyminen.....	16
5	MARKKINOINTI JA MYYNTI .....	18
5.1	Markkinointi .....	18
5.2	Myynti .....	21
6	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	21
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	23
7.1	Samat metsäpalvelut saa eri toimijoilta halvemmalla.....	23
7.2	Metsänhoitoyhdistys koettiin puukaupassa välikädeksi .....	24
7.3	Jäsenmaksulle toivottiin lisää vastinetta .....	25
8	POHDINTA.....	26
8.1	Opinnäytetyön luotettavuus .....	26
8.2	Tulosten pohdintaa .....	27
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe annettiin Etelä-Karjalan Metsänhoitoyhdistyksen toimesta alkuvuodesta 2021. Metsänhoitoyhdistyksen johtajan vaihdos oli juuri käynnissä Markku Vaarion jäädessä eläkkeelle ja Jarkko Ruokosen tullessa valituksi uudeksi johtajaksi. Johtajuuden vaihtuminen tuli opinnäytetyötä ajatellen hyvään aikaan, sillä tuore johtaja haki mielellään kehitysideoita metsänhoitoyhdistyksen toimintaan.

Metsänhoitoyhdistyksen tyypillisin asiakas, eli metsänomistaja, omistaa pinta-alaltaan noin kaksikymmentä hehtaaria metsää. Suurimpien metsätilojen omistajat ovat usein yhtiöiden asiakkaita ja heistä käydään kovaa kilpailua metsäalan toimijoiden kesken. Suuriasiakkaat ovat palvelun tarjoajille tuottavia, sillä suuri metsäpinta-ala mahdollistaa metsäpalvelujen käyttöä parhaimmillaan vuosittain. Tässä opinnäytetyössä suuriasiakkailla tarkoitetaan yli 50 hehtaarin metsätilan omistajia.

Työn tavoite oli selvittää syyt, miksi suuriasiakkaat eivät ole metsänhoitoyhdistyksen jäseniä. Tutkimuskohteena toimivat entiset jäsenet. Tutkimustulosten perusteella pyrittiin tuottamaan kehitysideoita, jotta metsänhoitoyhdistys voisi parantaa toimintaansa ja saada suuriasiakkaita käyttämään yhdistyksen palveluita ja pysymään jäseninä.

Ennen vuotta 2015 metsänhoitoyhdistykseen kuuluminen oli pakollista ja jäsenyyteen liittyi veroluoteinen metsähoitomaksu. Vuonna 2015 jäsenyys ja samalla jäsenmaksu muuttuivat vapaaehtoisiksi. Opinnäytetyön ajankohta osoitautui sattumalta sopivaan ajankohtaan, sillä jäsenmaksu koki uudistuksen vuoden 2021 alussa Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton astuessa mukaan osaksi jäsenmaksua. Sen seurauksena moni jäsenistä erosi metsänhoitoyhdistyksistä. Sama ilmiö kosketti Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan lisäksi muita metsänhoitoyhdistyksiä ympäri Suomea.

Opinnäytetyön rakenne on tyypillinen. Luku kaksi kertoo metsänhoitoyhdistyksistä yleisesti ja Etelä-Karjalan Metsänhoitoyhdistyksestä tarkemmin. Luvuissa kolme, neljä ja viisi käydään läpi opinnäytetyöhön liittyvää teoriaa ja taustaa.

Luvussa kuusi kerrotaan, miten tutkittava aineisto on muodostunut ja miten tutkimus on toteutettu. Lopulta päästään tutkimustuloksiin luvussa seitsemän. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi tulosten pohdintaa, kehitysehdotuksia toimeksiantajalle sekä voiko opinnäytetyötä pitää luotettavana.

## **2 METSÄNHOITOYHDISTYS ETELÄ KARJALA**

Metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien oma yhdistys. Sen tarkoitus on lisätä metsätalouden kannattavuutta ja metsäomistajien asettamien tavoitteiden toteutumista. Taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisesti kestäväns metsänhoidon ja käytön lisääminen on myös yksi metsänhoitoyhdistyksen tavoitteista. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534.)

Metsänhoitoyhdistyksissä päätösvaltaa käyttää valtuusto. Valtuusto koostuu valtuutetuista. Metsänhoitoyhdistyksen jäsenet ehdottavat ja valitsevat valtuutetut vaalien avulla. Vaalit järjestetään ja uusi valtuusto kootaan neljän vuoden välein. Hallituksen kokoonpano valitaan niin, että se kattaa tarpeeksi metsänomistajakuntaa sekä metsänhoitoyhdistyksen eri toimialueen osia. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 15. §.)

Metsänhoitoyhdistykseen kuuluminen oli pakollista vielä vuoteen 2015. Sen jälkeen jäsenmaksu muuttui vapaaehtoiseksi. (Laaksonen 2017.) Jäsenmaksu koki jälleen muutoksen vuoden 2021 alussa. Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK:n ja metsänhoitoyhdistysten jäsenmaksut alettiin keräämään Oiva-jäsenrekisterin kautta. Käytännössä metsänomistajan näkökulmasta jäsenmaksun hinta korottui, sillä aiempaan pelkkään metsänhoitoyhdistyksen jäsenmaksuun lisättiin Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliiton perimä edunvalvontamaksu. (Metsänomistajat s.a.)

Metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien edunvalvoja. Suomessa metsänhoitoyhdistyksiä on 59. Metsänhoitoyhdistyksen jäsen hyötyy koko Metsänomistajat-järjestön eduista kuten edunvalvonnasta. Valtakunnallisessa sekä kansainvälisessä metsäpolitiikassa vaikuttaa Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK. (Metsänomistajat s.a.)

Edunvalvonta paikallis- ja kuntatasolla on vaikuttamista muun muassa maan- käyttö- ja kaavoitusasioihin sekä suojelu- ja rakentamisasioihin. Maakuntata- solla edunvalvonta puolestaan liittyy maakuntakaavoituksiin, ympäristölupiin sekä suojeluohjelmiin. Kansainvälinen edunvalvonta tapahtuu EU-tasolla met- säpolitiikassa. (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto s.a.)

Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjala palvelee ja auttaa metsänomistajia metsä- asioissa kuten puukaupan kilpailutuksessa ja vuosittaisen veroilmoituksen te- ossa. Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan tavoite on olla jäsenten oma metsä- organisaatio, jolla on kaikki palvelut käytössään. Tavoitteena on saada kes- tävä, mutta suurin mahdollinen hyöty irti metsistä metsänomistajalleen. (Met- sänomistajat s.a.)

Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan toimialue koostuu seitsemästä kunnasta Etelä-Karjalassa. Ne ovat Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Imatra, Lappeen- ranta, Lemi ja Taipalsaari. (Metsänomistajat s.a.) Metsänhoitoyhdistys Etelä- Karjalan toimistot sijaitsevat Lappeenrannassa, Ruokolahdella ja Parikka- lassa. Toimihenkilöiden lisäksi yhdistys työllistää metsureita, urakoitsijoita ja kesäisin harjoittelijoita.

Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjan alueella yksityismetsää on 220 000 hehtaa- ria. Jäseniä yhdistyksellä on 5 500. Metsätilan keskikoko on puolestaan 25 hehtaaria ja keskimääräinen hakkuukertymä on 1 400 000 kuutiometriä. (Met- sänomistajat s.a.)

### **3 PALVELU JA ASIAKAS**

#### **3.1 Metsänhoitoyhdistyksen asiakas**

Asiakas on henkilö, joka nähdään joko aktiivisena tai passiivisena toimijana. Aktiivinen asiakas hankkii palvelua itse, kun taas passiivinen vastaanottaa pal- veluita. (Aarnio ym. 2018.) Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaiden aktiivisuus on monesti vuodenajasta riippuvainen. Alkuvuodesta metsänomistajat ostavat veroilmoituksen tekopalvelua. Kesällä puolestaan etenkin etämetsänomistajat aktivoituvat puukaupan tekoon, kun he saapuvat mökeilleen ja samalla käyvät metsätiloillaan. Metsänomistajien aktiivisuus puukauppaan riippuu myös puun-

hinnasta. Kun puunhinta nousee ja sitä mainostetaan metsänomistajille, heidän kiinnostuksensa puukauppa kohtaan kasvaa. Päinvastoin puukaupan hinnan ollessa alhainen, aktiivisuus on metsänomistajien puolelta alhainen.

Asiakkaita voivat yksityishenkilön lisäksi olla esimerkiksi yritykset (Aarnio ym. 2018). Metsäalalla tyypillisin asiakas on yleensä yksityinen metsänomistaja. Sen lisäksi potentiaalisia asiakkaita ovat muun muassa yritykset, yhdistykset, kuolinpesät, seurakunnat sekä kaupungit ja kunnat. Varsin uusi asiakasryhmä metsäalalla on rahastot. Suurin ja potentiaalisin asiakasryhmä metsäalalla kuitenkin on yksityiset metsänomistajat, sillä he omistavat Suomen metsistä kuumikymmentä prosenttia (Luke 2016).

Kasvava asiakasryhmä on etämetsänomistajat. He asuvat eri paikkakunnalla kuin missä metsätila sijaitsee, eikä aikaa metsänhoitotöille ole samalla tavalla kuin metsätilalla asuvilla. Etämetsänomistajat ostavat helppouden vuoksi palveluita metsänhoitoon ja puukaupan kilpailutukseen.

Kulutustavaraa tuotetaan yli tarpeiden ja asiakkaista on suorastaan pula. Tätä voidaan kutsua asiakastaloudeksi, ja siinä asiakkaalla on palvelun tuottajaa enemmän valtaa. Asiakas on yritykselle taloudellista pääomaa. Sitä täytyy hoitaa ja kasvattaa. Asiakas harvoin on riippuvainen yrityksestä, toisin kuin yritys on riippuvainen asiakkaista. (Kotler 2005, 15 - 16.) Metsänhoitoyhdistys kilpailee asiakkaistaan useiden muiden toimijoiden kanssa. Metsänomistajalla on siis varaa valita, keneltä hän palvelut ja tuotteet ostaa, sillä kaikki metsäalan toimijat tarjoavat lähes samoja palveluita.

Vaikka kaikki asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, jotkut asiakkaat ovat toisia tärkeämpiä. Asiakkaat voidaan jakaa neljään ryhmään: kannattavimmat asiakkaat, lupaavimmat kasvun asiakkaat, haavoittuvimmat asiakkaat sekä kaikkein hankalimmat asiakkaat. Ensimmäinen ryhmä tarvitsee eniten huomiota tässä hetkessä. Toinen ryhmä tarvitsee huomiota pitkällä aikavälillä. Kolmas ryhmä tarvitsee nopeaa huomiota, jotteivät he vaihda yhteistyökumppania. Kaikkein hankalimmat asiakkaat ovat kannattamattomia tai heistä aiheutuu vaivaan nähden liian vähän tuottoa. (Kotler 2005, 18.)



Metsänhoitoyhdistykselle kannattavimmat asiakkaat olisivat metsäomaisuuden hoitosopimuksen allekirjoittaneita sekä suuren pinta-alan metsänomistajia. Mitä suurempi metsätilan pinta-ala on, sen enemmän siellä on myös metsänhoitotöitä ja mahdollisuuksia puukauppaan. Metsäomaisuuden hoitosopimuksen allekirjoittaneet asiakkaat puolestaan teettävät lähes kaikki metsäpalvelut metsänhoitoyhdistyksellä ja ovat siten luotettavia asiakkaita. Lupaavia kasvun asiakkaita ovat uudet metsänomistajat ja etämetsänomistajat. Haavoittuvia asiakkaita ovat uudet asiakkaat, jotka käyttävät ensimmäisiä kertoja palveluja. Jos palvelu koetaan ensimmäiselle kerralla huonoksi, riski palvelun tuottajan vaihtamiseen kasvaa. Kannattamattomia asiakkaita ovat metsänomistajat, jotka toistuvasti pyytävät tarjouksia puukaupasta, mutta jättävät puut myymättä.

Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaat ovat useimmiten yksityisiä metsänomistajia, joiden metsätila on pinta-alaltaan noin parikymmentä hehtaaria. Metsänhoitoyhdistyksen periaatteisiin kuuluu vahvasti se, että kaikki asiakkaat ovat yhtä tärkeitä tilakoosta riippumatta. Siispä myös pienen pinta-alan metsätilan omistajia palvellaan yhtä hyvin kuin suurmetsänomistajia. Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaalla tarkoitetaan usein niin jäseniä kuin myös metsänomistajia, jotka eivät ole jäseniä, sillä molemmille tarjotaan palveluita. Jäsenyydellä saa jäsenetuja, joista yksi tärkeä on lupaus säännöllisestä yhteydenpidosta asiakkaan ja metsäasiantuntijan välillä.

### **3.2 Metsäpalvelut**

Palvelu on aineeton teko, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Palvelussa vuorovaikutuksissa ovat asiakas ja palvelun tarjoaja. Kone on tavara, mutta koneen toimitus on puolestaan palvelua. (Grönroos 1998, 49 - 50.) Koneen ja koneen toimituksesta metsäalalta toimiva esimerkki on taimet (aineellinen tuote) ja niiden toimitus (aineeton teko). Toimivasta taimitoimituksesta voisi tehdä hyvän palvelun asiakkaalle.

Yleisin metsäalan palvelu on metsänomistajien neuvonta. Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöt ovatkin usein ammattinimekkeeltään metsäasiantuntijoita tai metsäneuvoja. He neuvovat asiakkaita eli metsänomistajia metsänkierron eri vaiheissa kuten taimikonhoidossa, puunmyynnissä ja metsäverotuksessa.

Metsänhoitoyhdistyksen yksi päätuote on puukaupan kilpailutus toimeksiantona, joka sisältää puunmyyntisuunnitelman, tarjouspyynnön alueen ostajilta, tarjousten vertailun ja suosituksen valittavasta tarjouksesta sekä korjuunvalvonnan.

Palveluilla on usein neljä peruspiirrettä. Ensimmäinen on aineettomuus. Toisena on teko tai tekojen sarja. Kolmantena palveluita kulutetaan ja tuotetaan samaan aikaan. Viimeisenä peruspiirteenä mainittakoon asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. Asiakas ei kuitenkaan aina ole itse fyysisessä vuorovaikutuksessa tuotantoprosessiin. (Grönroos 1998, 53 - 55.) Esimerkiksi etämetsänomistajat eivät aina ole paikalla, kun metsäasiantuntija tekee heille puunmyyntisuunnitelmaa tai kun metsuri on raivaamassa heidän taimikkoaan. Suoraa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu kuitenkin silloin, kun metsänomistaja tekee tilauksen puunmyyntisuunnitelmasta tai raivaustyöstä.

### **3.3 Metsäpalvelujen laatu**

Palvelun laadun määrittämiselle ei ole selkeitä raameja tai laatu määritetään liian kapeasti. Lyhykäisyydessään palvelun laatu on se, mitä asiakas kokee. Asiakkaan kokemukseen palvelusta liittyy olennaisesti, mitä tapahtuu palvelutapahtumissa eli ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa. (Grönroos 1998, 62 - 63.) Metsäasiantuntijat ovat jokainen omanlaisia persooniaan ja myyntityötä tehdään omalla persoonalla. Vaikka myytävät metsäpalvelut olisivat samat, asiakaskohtaamiset eri metsäasiantuntijoiden välillä eroavat. Metsänomistaja voi pitää toisen metsäasiantuntijan palvelusta enemmän kuin toisen.

Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen niistä on tekninen eli lopputulosulottuvuus. Toinen puolestaan on toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Kun myyjän ja asiakkaan välinen tuotantoprosessi on ohi, asiakkaalle jää jotain. Sitä kutsutaan tekniseksi laaduksi. (Grönroos 1998, 63 - 65.) Esimerkiksi metsänomistaja soittaa metsänhoitoyhdistykseen ja tilaa kuusen taimia. Asiakas saa käteen konkreettisen asian: taimet. Laadun toiminnallinen osuus on puolestaan se, miten asiakas kokee palvelun ja tuotanto- sekä kulu- tusprosessin. Kokonaislaatu on riippuvainen molemmista laadun ulottuvuuksista. Jos asiakas on tyytymätön toiminnalliseen laatuun, esimerkiksi taimien

toimitus on viivästynyt, toiminnallinen laatu on alhainen. Silloin myös koetun kokonaislaadun arvosana laskee. (Grönroos 1998, 63 - 65.)

Laadun kokemiseen liittyy myös yrityksen imago. Imago luo asiakkaille mielikuvan yrityksestä. Jos mielikuva on myönteinen, voidaan helpommin antaa pienet virheet anteeksi. Imago kuitenkin kärsii useista pienistä virheistä. Jos mielikuva on jo ennakkoon kielteinen, pienikin virhe vaikuttaa koettuun laatuun suhteellisesti enemmän. (Grönroos 1998, 64.)

Yksittäisen palvelun laatuun liittyy odotukset palvelusta suhteessa koettuun palveluun. Käytetään esimerkkinä tilannetta, jossa metsänomistaja on kuullut tuttavalta huonoa metsäalan toimijasta x. Kuulemastaan huolimatta metsänomistaja päätyy kuitenkin tilaamaan taimet kyseiseltä toimijalta, mutta ajattelee valmiiksi, että tilauksen kanssa tulee kuitenkin ongelmia. Odotukset ovat siis hyvin alhaiset. Toimija x ottaa taimetilauksen vastaan ja taimet saapuvat sovittuna ajankohtana vieläpä kotiovelle toimitettuna. Metsänomistajan odotukset olivat alhaiset, mutta koettu palvelu yllätti positiivisesti. Odotukset siis ylitettiin. Tilanne voi olla myös toisinpäin eli asiakkaalla on suuret odotukset ja saatu palvelu ei vastaakaan niitä. Tällöin palvelu koetaan huonoksi, sillä odotukset alitetaan.

Suurasiakkaat usein tietävät olevansa tärkeitä asiakkaita ja odottavat saavansa sen mukaista palvelua. Metsäasiantuntijan työ on nimensä mukaisesti asiantuntijatyötä. Palvelukohtaamisissa metsäasiantuntijan tulisi osoittaa asiantuntijuus metsänomistajalle ja palvella metsänomistajaa hänen tavoitteidensa ja tarpeidensa mukaisesti.

Jäsenmaksun muututtua vapaaehtoiseksi metsänhoitoyhdistyksen asema ja toiminta muuttuivat. Nyt jäsenet odottavat jäsenmaksurahalle vastinetta aiempaa enemmän. Metsänomistajat tuskin maksavat jäsenmaksua hyvää hyvyytään, vaan odottavat saavansa sen mukaista palvelua.

## 4 ASIAKKUUDENHALLINTA

### 4.1 Asiakkuudenhallinta yleisesti

Customer Relationship Management eli CRM on 1900-luvun lopussa vakiintunut lyhenne. Lyhenteellä tarkoitetaan asiakkuudenhallintaa sekä asiakassuhteiden ja asiakkuuksien johtamista. CRM voisi yhdellä sanalla suomennettuna olla myös asiakaspalvelu. CRM on prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia kuten myyntiä, asiakaspalvelua ja markkinointia. Sen tarkoitus on maksimoida asiakkaiden kannattavuus, tyytyväisyys ja tuotot. CRM auttaa asiakkaiden tunnistamisessa, hankkimisessa sekä asiakassuhteiden ylläpitämisessä. (Oksanen 2010, 21 - 22.)

CRM voidaan määritellä myös tekniseksi sovellukseksi. Sovelluksella voidaan oppia jokaisesta asiakkaasta lisää ja asiakas voidaan kohdata kahden kesken. Laitteiston ja ohjelmiston avulla yritys voi poimia asiakkaista yksityiskohtaista dataa. Kerätyillä tiedoilla markkinointi voidaan kohdistaa paremmin tietylle asiakkaalle. (Kotler 2005, 11.)

Asiakkuuden hallinnan avulla yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja vastaamaan niihin. Asiakkuudenhallinnan tavoite on tuottaa asiakkuuksista tarvittavaa tietoa yritykselle. Se laajentaa yritysten käsitystä asiakkuuksista. Keskeisintä asiakkuudenhallinnassa on tiedonkeruu, kerätyn tiedon hyödyntäminen sekä käytännön tason soveltaminen. Yritys saavuttaa paremman asiakaskannattavuuden ja asiakkuuksien suuremman kokonaisarvon, kun asiakastarpeisiin vastataan entistä paremmin. (Mäntyneva 2001, 7.) Hyödyllistä tietoa metsänhoitoyhdistykselle suurasiakkaista voi olla esimerkiksi, onko omistaja etämetsänomistaja vai asuuko hän tilalla, milloin viimeksi hän on käyttänyt palveluita ja mitä palveluita hän käyttää. Käytettyjä tuttuja palveluita on helpompi myydä ja toisaalta palveluita, joita ei ole käytetty, pitäisi tehdä asiakkaalle tunnetuksi. Myös ikä tai elämäntilanne voivat olla hyödyllisiä tietoja asiakkaista. Työssä käyvä aikuinen voi olla kiireinen ja ostaa mielellään metsänhoitopalveluita, kun taas hyväkuntoinen eläkeläinen käyttää aikansa itse metsänhoitoon.

## 4.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Tavoite on yhtä kuin haluttu lopputulos. Sille on yleensä mittari ja se joko tapahtuu tai ei tapahdu. Tavoitteelle on kuitenkin reunaehto eli vaatimus. Reunaehto kertoo, miten tavoitteeseen päästään. (Oksanen 2010, 75 - 76.) Esimerkiksi taimikonhoidon myynti on tavoite. Reunaehtoja sille ovat esimerkiksi hoitoa vaativan taimikon olemassaolo, työntoteuttaja ja metsänomistaja, joka ostaa palvelun.

Asiakkuudenhallinnan yksi tavoitteista on saada asiakkaat ostamaan juuri sinun yritykseltäsi eikä kilpailijaltasi. Markkinointi helpottaa tämän tavoitteen saavuttamista. Markkinoinnin tavoite on luoda asiakasarvo, jota itse asiakas pitää tärkeänä. (Mäntyneva 2001, 11.)

Asiakkuudenhallinnan tavoite on myös se, että yrityksen tämänhetkiset asiakkaat pidetään tyytyväisinä, jotta he säilyisivät pitkäaikaisina asiakkaina (Mäntyneva 2001, 11). Metsänhoitoyhdistyksessä asiakkuudenhallinnan tavoite voisi asiakkuuden säilymisen lisäksi olla jäsenyyksien säilyttäminen. Kaikki metsänhoitoyhdistyksen jäsenet eivät käytä metsänhoitoyhdistyksen palveluja, mutta maksamat siitä huolimatta jäsenmaksua. Metsänhoitoyhdistyksessä tulisi kiinnittää huomiota erityisesti suuriin asiakkaisiin, sillä heidän avullaan voidaan luoda uusintaostoja ja täten asiakassuhteen kannattavuus maksimoidaan. Asiakkaiden tyytyväisenä pitämiseen vaikuttaa moni asia kuten ammatillisuus ja palvelujen laatu. Myös yhteydenpidolla voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja jäsenenä säilymiseen.

Asiakkuudenhallinta kasvattaa yrityksen näkemystä ja tietämystä asiakkuuksiin liittyen, kuten, miksi asiakkaat ostavat yritykseltäsi jonkin tuotteen tai palvelun. Toisaalta taas myynnin ja markkinoinnin tehokkuus lisääntyy asiakkuudenhallinnasta, mikä voimistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 11 - 12.) Kun metsänhoitoyhdistys tietää, miksi metsänomistajat valitsevat heidät yhteistyökumppanikseen, voidaan tietoa hyödyntää toiminnan kehittämiseen ja palvelujen laadun ylläpitämiseen.

### 4.3 Brändin merkitys asiakkuudenhallinnassa

Maine on tekoja. Teoista syntyy mielikuvia ja tietoisuutta yrityksestä ja sen kantamasta brändistä. Yrityskuvan eli -brändin menestyminen kasvattaa yrityksen mainetta ja täten myös yrityksen arvoa. Maine ja sen hallinta ovat tärkeä osa liikejohtoa. Maineenhallinta onkin osa liiketoimintaa. (Von Hertzen 2006, 15 - 18.)

Myyjäyrityksen on vaikeaa päästä asiakkaan puheille, jos asiakas on tyytyväinen nykyiseen yhteistyökumppaniinsa tai hän on kiireinen. Asiakkaan haluttomuus myyjäyritystä kohtaan korostuu, jos hankinta ei ole ajankohtainen. (Von Hertzen. 2006, 55.) Puukauppa on tästä hyvä esimerkki. Myyjä soittaa metsänomistajalle, ja metsänomistaja sanoo olevansa toisen yhtiön vakioasiakas tai toteaa, ettei vielä tänä keväänä ole puukaupan aika. Brändiviestinnän tavoite onkin mahdollistaa henkilökohtainen kontakti tai tarjouspyyntö. Kun asiakas miettii yhteistyökumppanin vaihtoa, on vaihtoehtoinen myyjäyritys asiakkaan mielessä jo valmiiksi brändiviestinnän ansiosta. (Von Hertzen 2006, 54.)

Metsänhoitoyhdistyksillä on yhteistyökumppanin vaihtoon hyvä brändi: kilpailutamme puukaupat puolestasi. Metsänhoitoyhdistykset myös kannustavat vaihtamaan yhteistyökumppania puukaupoissa, sillä parasta puun hintaa ei aina saa tutulta ja samalta yritykseltä. Kilpailutus aiheuttaa painetta puun ostajille ja se näkyy myös puunhinnassa. Se on oiva tilaisuus asiakkaalle vaihtaa yhteistyökumppaninsa metsänhoitoyhdistykseen.

Toinen metsänhoitoyhdistyksen ydinviesti on edunvalvonta. Metsänhoitoyhdistys mainostaa olevansa tavallisen metsänomistajan puolella ainoana toimijana Suomessa. Esimerkiksi tuoreelle metsänomistajalle metsänhoitoyhdistys näyttää turvallisena yhteistyökumppanina.

Brändin heikkous on se, että kun yksi tekee virheen, toruva sormi osoittaa syyllisen lisäksi myös syyttömiä. Suomen metsänhoitoyhdistykset kuuluvat Metsänomistajat-ketjuun, mutta ovat kuitenkin jokainen omia toimijoitaan. Jos yksi metsänhoitoyhdistys tekee virheen, joka nousee esimerkiksi mediaan, tekee se loven myös muiden metsänhoitoyhdistysten imagoon.

Vahvan yritysimagon synnyttäminen kannattaa, vaikka se vaatiikin yritykseltä panostusta. Imagon luomiselle on vaatimus: yrityksen pitää edustaa jotakin oli se sitten ekologisuus tai laatu. Yrityksen ei kuitenkaan tule panostaa ainoastaan mainontaan tai sen brändiin, sillä yhtä tärkeää on myös hyvä suoriutuminen alalla. (Kotler 2005, 196.)

#### **4.4 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys liittyy asiakkaan odotuksiin ja kokemukseen (Mäntyneva 2002, 27). Asiakaskokemus on nimensä mukaisesti kokemus, jonka asiakas luo yrityksen toiminnasta mielikuvien, palvelukohtaamisten ja tunteiden kautta. Siihen vaikuttavat yksittäiset tulkinnat eikä se ole rationaalinen päätös. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan alitajuiset tulkinnat sekä tunteet. Yrityksen on siis mahdotonta määrätä, millaisen asiakaskokemuksen asiakas kokee. (Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakkaan kokemus voidaan jakaa ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittävään kokemukseen. Ydinkokemuksesta asiakas saa hyödyn, josta muodostuu arvo, minkä vuoksi asiakas alun perin ostaa palvelun tai tuotteen. Esimerkiksi metsänomistaja ostaa kuusen taimia. Laajennetussa kokemuksessa lisätään tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Metsänomistaja on ostanut taimet ja hänelle voidaan myydä myös taimien istutuspalvelu. Odotukset ylittävää kokemusta puolestaan ei ole helppoa luoda. Siihen liittyy monia asioita kuten esimerkiksi henkilökohtaisuus, yllättävyys tai tunteisiin vetoaminen. (Löytänä & Korteso 2011.) Taimien istutuksesta voidaan tehdä odotukset ylittävä kokemus esimerkiksi kutsumalla metsänomistaja seuraamaan taimien istutusta tai jos hän on etämetsänomistaja, hänelle voidaan lähettää kuvia tai videoita työn toteuttamisesta.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen onnistuu helpoiten kysymällä asiakkaalta itseltään. Useimmiten yritys ei kuitenkaan saa tietoonsa asiakkaiden tyytymättömyyttä ja asiakkaat ehtivät vaihtaa yhteistyökumppania ennen kuin yritys ehtii reagoida asiaan. (Mäntyneva 2002, 27.) Jos yritys saisi tietoonsa asiakkaan tyytymättömyyden, olisi yrityksellä tilaisuus paikata tilanne. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa metsänhoitoyhdistys istuttaa metsänomistajalle taimet,

jotka kuolevat istutuksen jälkeen. Jos metsänomistaja tekee reklamaation asiasta, voi asiakas ja myyjä sopia tarvittaessa uudesta istutuksesta. Pahimmassa tapauksessa metsänomistaja tilaa uudet taimet ja istutuksen muualta, eikä metsänhoitoyhdistykselle jää tilaisuutta korjata virhettään.

Asiakkaan poislähdössä tai kilpailutuksen häviämistilanteissa yritys saisi arvokasta tietoa asiakkaalta, jos vain uskallettaisiin kysyä asiakkaalta, mikä sai hänet vaihtamaan yrityksen toiseen. Kysymykset kuten mikä oli hyvää ja mitä olisi voitu tehdä paremmin, ja mikä sai vaihtamaan yhteistyökumppanin ovat tärkeitä. Voitetuista ja hävityistä kaupoista saatu informaatio on yhtä tärkeitä yritykselle kilpailukyvyn ja toiminnankehittämisen kannalta. (Von Herten 2006, 56 - 57.)

#### **4.5 Asiakkuuksien kehittyminen**

Asiakkuuden elinkaareissa on neljä vaihetta. Ne ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyminen. Kaikilla vaiheilla on omat piirteensä, joita kannattaa hyödyntää suunniteltaessa asiakkuudenhallinnan tavoitteita ja toteutusta. Alussa asiakkuudet ovat usein herkkiä, kun taas vuosia kestänyt asiakkuus on luotettavampi ja yritykselle kannattavampaa kuin lyhyt asiakkuus. Mitä pidempi asiakkuuden kesto on, sen arvokkaampi asiakkuus on. (Mäntyneva 2001, 15 - 17.)

Uuden asiakkuuden hankkimisen tavoite on tehdä ensimmäinen kauppa eli luoda asiakkuus. Tämä pitäisi tehdä kannattavasti. Uusien asiakkuuksien hankkiminen on yleensä kalliimpaa kuin jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen. Liiallinen panostus uusien asiakkuuksien hankintaan voi olla haitallista vanhojen asiakkuuksien hoitoon. Kannustejärjestelmien tulisi keskityä uusien asiakkuuksien hankinnan lisäksi myös asiakkuuksien jalostamiseen. (Mäntyneva 2001, 20.) Metsänhoitoyhdistykselle uusia asiakkaita voivat olla kokonaan uudet metsänomistajat tai toisen toimijan asiakkaat.

Asiakkuuden haltuunotossa tärkeää on tuotetarjonnan kohdistaminen asiakkaan tarpeisiin, sillä asiakkaiden tarpeet vaihtelevat. Yhden tuotteen tai palvelun myynti ei siis ole ratkaisu asiakkuuden haltuunottoon. Ostetuiden palveluiden tai tuotteiden määrällä on sen sijaan merkitys. Mitä useampia palveluja tai



tuotteita asiakkaalle saadaan myytyä, sen suuremmalla todennäköisyydellä asiakkuudesta syntyy pitkäkestoinen. Jos asiakkuus perustuu vain yksittäiseen ostoon, ei asiakkuus ole kovin luotettava. (Mäntyneva 2001, 19 - 21.) Metsänhoitoyhdistyksissä hyvänä esimerkkinä asiakkuuden kannattavuudesta on valtakirjakaupalla tehtävä uudistuskypsän metsän hakkuu ja metsänuudistaminen. Jos asiakas käyttää hakkuussa valtakirjakauppaa, muttei halua ostaa metsänhoitoyhdistykseltä uudistamispalveluita, ei asiakkuus ole yhtä kannattava kuin asiakkaan kanssa, joka ostaa samalla myös metsän uudistamispalvelut.

Asiakkuuksien kehittämisessä voi hyödyntää asiakkaiden segmentointia. Segmentoinnin avulla voidaan tehdä omille asiakasryhmille suunnitelmia ja toimintamalleja. Segmentoinnin tarkoitus on asiakkuuksien syventäminen. Asiakkuuden syventämisen tavoite on kasvattaa oman yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostosten määrästä. (Mäntyneva 2001, 21.)

Segmentointia voidaan tehdä myös metsäalalla. Segmenttejä voisi olla esimerkiksi etämetsänomistajat, uudet metsänomistajat, yritykset, yhdistykset tai seurakunnat sekä suurasiakkaat. Segmenttejä voitaisiin tehdä myös sen mukaan, mikä metsänomistajan tavoite on. Tavoitteleeko metsänomistaja taloudellista voittoa vai ovatko luontoarvot tärkeämpiä ja halutaan kasvattaa erikäisrakenteista metsää. Jokaisella asiakasryhmällä on omat tarpeensa ja niihin vastaamalla, saadaan parhaiten tyydytettyä asiakkaan tarpeet. Asiakassuhde pysyy lujana, kun asiakas kokee saavansa tarvitsemaansa palvelua.

Kaupanteon jälkeen ei pidä unohtaa asiakassuhteen ylläpitoa. Yrityksen kannalta asiakassuhteen ylläpito on tärkeää ja kannattavaa, koska sillä saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, jatkuvuutta ja uusintaostoja. Asiakassuhdetta voidaan ylläpitää henkilökohtaisella yhteydenpidolla sekä brändiviestinnällä. (Von Herten 2006, 56.)

Asiakassuhteen ylläpito on tärkeää myös metsäalalla. Kun puuston päätehakkuu onnistuu hyvin, saadaan myytyä parhaassa tapauksessa samalla maanmuokkaus, taimet ja istutus. Istutuksesta noin neljän vuoden kuluttua tehdään taimikon varhaisperkaus. Mitä isompi metsätila, sen enemmän siellä on työtä

ja sen suurempi mahdollisuus uusintaostoihin. Pienillä metsätiloilla asiakas-suhteen ylläpito olisi myös hyvä muistaa. Jos pienen metsätilan metsänomistaja tarvitsee palveluita esimerkiksi vain joka kymmenes vuosi, kumman toimijan hän valitsee mieluummin: sen, joka pitää yhteyttä vuosittain ja on tuttu vai sen, joka on tuntematon ja ottaa yhteyttä vain silloin, kun itse siitä hyötyy?

Jos asiakkuuksia haluaa säilyttää, on oltava käsitys asiakkaiden syvästä ymmärtämisestä. Yrityksen pitää tietää asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Mallintamalla voidaan selvittää asiakkaat, jotka ovat luultavasti vaihtamassa yhteistyökumppania ja lopettamassa asiakassuhteen. (Mäntyneva 2001, 22.)

## **5 MARKKINOINTI JA MYYNTI**

### **5.1 Markkinointi**

Markkinoinnille ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Kotlerin mukaan markkinointi muuttuu jatkuvasti ja siksi se on hankala määritellä. Druckerin mukaan markkinoinnin tarkoitus on tehdä myynnistä tarpeetonta. Grönroosin mukaan puolestaan kohderyhmä määrittää markkinoinnin. Doyle sanoo, että markkinointi on johdon toimintafilosofia, jonka avulla yritys pystyy kehittämään ja markkinoille tuotteita tai palveluita nopeammin kuin kilpailijat. (Vierula 2009, 33.)

Markkinoinnilla on suuri merkitys, sillä yritysmaailmassa käydään kovaa kilpailua asiakkaista. Yrityksen taloudellinen tavoite on usein riippuvainen markkinoinnin onnistumisesta. Rahoituksella, johtamisella tai kirjanpidolla ei ole merkitystä yrityksen menestymiseen, jos yritys ei tunnista ja huomioi asiakkaidensa tarpeita. Markkinoinnin yksi tarkoitus on ymmärtää yrityksen ydinasiakkaita ja kasvattaa heidän avullaan yritystoimintaa ja sen kannattavuutta. (Kotler ym. 2009, 4.)

Myös metsänhoitoyhdistys käy kovaa kilpailua asiakkaistaan eli metsänomistajista. Mitä suurempi metsätila omistajallaan on, sen halutummalla asiakkaalla se hänestä tekee. Lähes kaikki metsäalan toimijat tarjoavat samoja palveluita ja tuotteita kuten puukauppaa, taimia ja metsäsuunnitelmia. Metsänhoitoyhdistyksellä on kuitenkin yksi erottautuva tekijä muista toimijoista. Se toimii metsänomistajan edunvalvojana ainoana toimijana Suomessa. Edunvalvonta on

tärkeä ja hyödyllinen asia metsänomistajalle, mutta se ei pelkästään riitä. Viesti pitää saada myös välitettyä metsänomistajille.

Asiakkaille näkyy vain pieni osa markkinoinnista ikään kuin jäävuoren huippu. Se voi olla valmis mainos tai palveluiden myyntiä. Markkinointi sisältää kuitenkin paljon muutakin kuin sen, mikä asiakkaille näkyy, sillä jotakin täytyy tapahtua ennen valmista mainosta tai myyntihetkeä. Jos markkinointi onnistuisi täydellisesti, valmis tuote tai palvelu sopisi asiakkaalle niin hyvin, ettei sitä tarvitsisi mainostaa ollenkaan. Tuote tai palvelu olisi suunniteltu asiakkaan tarpeeseen ja se myisi itse itsensä. Markkinointi onkin pitkälti ihmisten ja heidän tarpeidensa tunnistamista ja kohtaamista. (Kotler ym. 2009, 6 - 8.)

Asiakkaita voidaan haastatella ja keksiä heille sen perusteella tarpeita. Tarve tyydytetään luomalla siihen ratkaisu eli tuote tai palvelu. Nykyään yritykset ovat jo hyvin tietoisia asiakkaiden tarpeista ja lähes kaikkiin tarpeisiin kehitelään jo vastausta. Toinen vaihtoehto on keksiä kokonaan uusia tarpeita, joista asiakkaat eivät itsekään ole tietoisia. (Kotler 2005, 19.) Ennen metsurit sahasivat käsisahalla, kunnes keksittiin moottorisaha, joka vastasi asiakkaiden tarpeita. Sen sijaan nykyajan digitaalisia metsäsovelluksia eivät metsänomistajat osanneet ajatella tarvitsevänsä ennen kuin ne tulivat käyttöön. Uudet tuotteet tai palvelut auttavat erottumaan kilpailijoista ja saamaan uusia asiakkaita.

Asiakkaille syntyy myös uusia tarpeita ilman, että yritykset yrittävät vaikuttaa niihin. Esimerkiksi tapahtumat tai trendit luovat uusia tarpeita. (Kotler 2005, 19.) Luonnonsuojelusta ja vastuullisuudesta on tullut suuri trendi, joka koskettaa metsäteollisuutta. Erilaisilla sertifiointijärjestelmillä pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen vastuullisesti tuotetuista tuotteista. Myös ilmastonmuutos ja siihen liittyvät näkemykset nostavat jatkuvasti päätään ja puhuttavat ihmisiä. Metsä on uusiutuva luonnonvara ja puusta tehtyjä tuotteita mainostetaan luonnonmukaisina ja ympäristöystävällisinä.

Markkinoinnin kaikista ratkaisevin kilpailukeino on itse tuote tai palvelu. Tuotteen pitää olla kannattava, jotta markkinointi on kannattavaa. Tuote on lähtökohta muille yrityksen käyttämille kilpailukeinoille kuten hinnoittelulle, jakeluratkaisuille ja markkinointiviestinnälle. (Mäntyneva 2002, 52 - 53.) Metsänhoi-

toyhdistyksen yksi päätuote on puukaupan kilpailutus metsänomistajan puolesta. Palvelu on toimiva ja sille on asiakaskuntansa. Enää tarvitsee viestiä se asiakkaille.

Hinta määräytyy tuotteelle, kun tiedetään kulut ja voitto-osuus. Kauppa tehdään kuitenkin tuotteen arvolla eikä hinnalla. Liian kalliilla hinnalla ei saada myytyä ja liian halvalla voitto jää pieneksi. (Kotler 2005, 29 - 30.)

Kun lopulta asiakkaan tarpeita vastaava tuote tai palvelu on keksitty, tarvitaan myös hyvää viestintää (Vierula 2009, 54). Markkinointiviestinnän pyrkimys on kasvattaa kohderyhmän tietämystä yrityksestä ja sen palveluista. Sillä tavoitellaan ostopäätöksen syntymistä. Markkinointiviestintään voidaan yhdistää asiakaskäyttäytymismalli kuten AIDA. Ensiksi kiinnitetään potentiaalisen asiakkaan huomio ja tehdään yritys ja sen tarjoamat palvelut tietoisiksi asiakkaalle. Sen jälkeen luodaan asiakkaan kiinnostus ja ostohalu. Viimeisenä tapahtuu itse osto. AIDA-malli on suostuttelevaa toimintaa kiinnostuksen herättämisestä ostotapahtumaan. (Mäntyneva 2002, 123 - 124.)

Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, suhde- ja tiedotustoiminta, henkilökohtainen myyntityö sekä myynninedistäminen. Myyntityö ja myynninedistäminen ovat suuressa roolissa ostotapahtumassa, kun taas mainonnan ja suhde- ja tiedotustoiminnan suurin painoarvo on tietoisuuden ja kiinnostuksen herättämisessä. (Mäntyneva 2002, 125 - 126.)

Mainonnan tarkoitus on tehdä asiakkaat tietoiseksi palvelusta tai tuotteesta tai muistuttaa jo olemassa olevassa tuotteesta. Mainonnan pyrkimys on myös maanitella asiakas ostamaan sekä vahvistaa ostopäätöstä. Mainontaan liittyy tehtävä, viesti, väline, raha sekä mitattavuus. Mainonnan välineitä ovat esimerkiksi sanomalehti, televisio, radio sekä puhelinmarkkinointi. Väline valitaan sen mukaan, miten kohdeyleisö saadaan parhaiten kiinni kustannustehokkaasti. Mainonnan budjetti eli raha ratkaisee mainonnan kattavuuden, toiston sekä vaikutukset. Mitattavuus puolestaan kertoo mainoksen viestin tehokkuudesta. (Kotler 2005, 76 - 82.)

Aiemmin mainittu suhdetoiminta on yksi markkinointiviestinnän keinoista. Suhdemarkkinointi perustuu yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Se ei ole

siis pelkkää viestintää, vaan viestinnän sekä vuorovaikutustilanteiden yhdistelmä. Asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen liittyy toimiva yhteistyö sekä luottamus. (Grönroos 2015, 70 - 71.) Suhdetoiminta on yksi tärkeimmistä markkinointiviestinnän keinoista metsänhoitoyhdistyksessä. Asiakkuus perustuu monesti vuosien mittaiseen yhteistyöhön metsäasiantuntijan ja metsänomistajan välillä. Vuosien varrella luottamus kertyy ja asiakassuhde tiivistyy.

## 5.2 Myynti

Myyntin yleisiä tavoitteita ovat myynnin määrä, myyntikate sekä markkinaosuus. Myynnille voidaan asettaa myös välitavoitteita kuten uusien asiakkaiden hankinta, asiakaskontaktointien määrä, asiakaskäyntien määrä ja laatu sekä tehdyt tarjoukset. Myyntiä seurataan, sillä olennaista on, miten myyjät saavuttavat myyntitavoitteensa. (Mäntyneva 2002, 135.) Metsäasiantuntijan työssä jokaiselle työlajille on omat myyntitavoitteensa. Puukaupan lisäksi seurataan taimikonhoitotöiden ja metsänuudistamiseen liittyviä maanmuokkauksen, istutuksien sekä taimien kauppamääriä.

Henkilökohtaisen myyntityön onnistumiseen vaaditaan tarkkaa suunnittelua ja organisointikykyä. Myyntityön tukemista ja motivointia ei pidä myöskään unohtaa. (Mäntyneva 2002, 134.) Esimerkkinä toimii puukaupan määrän tavoite. Toimihenkilön tavoite on usein määriteltä koko vuodelle. Hyvää suunnittelua on paloitella koko vuoden tavoite kuukausi- ja viikkotasolle. Kuinka monta kauppaa viikossa pitäisi tehdä? Minkä suuruinen on keskimääräinen puukauppa? Entä kuinka monesta yhteydenotosta metsänomistajaan saa tehtyä tarjouksen ja kuinka moni tarjous johtaa lopulta kaupantekoon?

## 6 AINEISTO JA MENETELMÄT

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää syyt, miksi suurasiakkaat eivät ole metsänhoitoyhdistyksen jäseniä sekä miten heidät saadaan pysymään metsänhoitoyhdistyksen jäseninä. Samalla pyrittiin keräämään tietoa, mitä metsänhoitoyhdistys voisi tarjota suurasiakkaille, jotta he haluavat olla jäseniä. Aihetta päätettiin lähestyä laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen toteutukseen on monta eri menetelmää. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään teemahaastattelua.

Teemahaastattelun ajatus on suoraviivainen ja jopa helppo. Kun halutaan tietää, mitä henkilö ajattelee asiasta, kysytään se häneltä. Haastattelu on vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä. Siinä käydään keskustelu, jonka tavoite on selvittää tutkimukseen liittyvät asiat. Haastattelu on hyvä erottaa spontaanista keskustelusta. Haastattelussa aihepiirit on määrätty ennakoon sekä haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelu on tiedonkeruutilanne eikä pelkkä mukava kahvitteluhetki. (Raine 2018.)

Aiheet tai kysymysten järjestys voivat vaihdella teemahaastattelussa. Sen lisäksi kysymysten yhtenäinen muotoilu ei ole niin tärkeää kuin strukturoidussa haastattelussa. Pääasia on se, että jokainen aihealue tulee käsiteltyä. Aiheiden painotukset voivat jopa vaihdella haastateltavien mukaan. (Raine 2018.) Tehdyssä haastattelussa teemoja olivat metsänhoitoyhdistyksen palvelut erityisesti puukauppa toimeksiannolla, palveluiden tunnettavuus, ja niiden koettu laatu sekä jäsenyyden päättyminen (Liite 1).

Teemahaastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna (Liite 1). Haastattelujen määrälliseksi tavoitteeksi asetettiin 10-20 haastattelua. Jos haastattelujen määrää ei olisi määrätty ennakoon, aineiston kattavuutta voidaan mitata kylläntymisellä eli saturaatiolla, jossa aineisto eli haastattelun vastaukset alkavat toistamaan itseään eikä uutta informaatiota tule (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kaikki haastattelut tehtiin yhden viikon aikana. Haastatteluja tehtiin arkipäivinä sekä viikonloppuna. Tällä yritettiin parantaa otoksen kattavuutta. Jos kaikki haastattelut olisi tehty arkipäivinä, haastatteluihin vastanneet metsänomistajat olisivat suuremmalla todennäköisyydellä olleet esimerkiksi eläkeläisiä. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan haastattelun aikana kirjattiin asioita ylös. Osa haastatteluista oli hyvinkin lyhyitä ja pisimmät kestivät yli puolituntia.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli 10 yksityistä metsänomistajaa, joiden omistaman metsäpinta-alan tiedettiin olevan vähintään 50 hehtaaria ja metsätilojen sijaitsevan Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan alueella. Haastateltavien joukko olisi voinut helposti olla suurempi, mutta kohderyhmän katsottiin edustavan kattavasti tutkittavaa metsänomistajajoukkoa. Lisäksi haastateltavien anonymiteetti taattiin prosessin kaikissa vaiheissa.

Vastaajien keski-ikä oli 58 vuotta nuorimman ollessa 37-vuotias ja vanhimman 83-vuotias. Kaikki vastaajat olivat miehiä ja olleet metsänomistajia 14 vuotta tai enemmän. Vastaajien joukossa oli sekä lähi- että etämetsänomistajia. Metsätilan sijaintikunnissa ei ollut kaikkia Etelä-Karjalan metsänhoitoyhdistyksen alueella olevia kuntia tai kaupunkeja, vaan ainoastaan Lappeenranta, Lemi sekä Taipalsaari.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Samat metsäpalvelut saa eri toimijoilta halvemmalla

Metsänomistajilta kysyttiin, mitä metsänhoitoyhdistyksen tarjoamia palveluita he tietävät. Kaikki vastaajat osasivat nimetä jonkin palvelun. Tunnetuimmiksi palveluiksi kuitenkin nousivat metsän uudistamispalvelut sekä puukaupan myynti toimeksiantona.

Vastaajista kaksi ei ollut käyttänyt metsänhoitoyhdistyksen palveluita lainkaan. Molemmat heistä olivat lähimetsänomistajia. Palvelujen käyttämättömyyden syyksi mainittiin, että metsänhoitotyöt tehdään itse tai metsänhoitoyhdistyksen palvelujen laatu on ”surkeaa”. Toinen vastaajista koki, että paremmat palvelut saa ”isoilta yhtiöiltä”.

Kahdeksan vastaaja puolestaan olivat käyttäneet metsänhoitoyhdistyksen palveluita. Saadun palvelun laatuun oltiin pääosin tyytyväisiä, sillä vain yksi vastaajista kertoi olevansa osittain tyytyväinen. ” *Puun taimia tuli hakkuun jälkeen ja unohdettiin ilmoittaa, milloin taimet tulevat.* ”

Haastattelussa kysyttiin, mitä metsänhoitoyhdistyksen pitäisi tehdä, että kiinnostuisitte käyttämään palveluja. Kuusi vastaajista ei osannut vastata mitään. Kolme vastasi, että metsänhoitoyhdistys ei voisi tehdä mitään, että he alkaisivat käyttää palveluita. Pääsyyksi nousi kaksi asiaa. Ensimmäinen oli palvelujen hinta ja se, että muut toimijat tarjoavat samoja palveluja halvemmalla. Toinen pääsyy oli se, että metsänomistajat tekevät metsänhoitotyöt itse eivätkä sen vuoksi juuri käytä palveluja. Lisäksi yksi vastaajista kertoi, että käyttäisi palveluita, jos hänelle olisi tarjottu palvelusopimusta. Vastaaja olisi etämetsänomistajana kaivannut helppoa avaimet käteen -periaatetta, jossa olisi ollut nimetty henkilö, joka hoitaisi metsiä vuosittain. Tällaista palvelua hän ei saanut,

vaikka olikin sitä kysynyt metsänhoitoyhdistykseltä. Tämän vuoksi vastaaja ei käytä metsänhoitoyhdistyksen palveluja, vaan päätyi tekemään palvelusopimuksen muun toimijan kanssa.

## 7.2 Metsänhoitoyhdistys koettiin puukaupassa välikädeksi

Vastaajista neljä oli tehnyt puukauppaa alle vuoden aikana. Viisi vastaajaa oli tehnyt puukauppaa viimeisen kahden vuoden aikana ja yksi yli viisi vuotta sitten. Puukauppaa alle vuoden aikana tehneet olivat 37-57-vuotiaita ja loput olivat 58-vuotiaita ja sitä vanhempia. Yksi vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Haastattelussa kysyttiin kilpailuttaako metsänomistaja puukaupan itse, metsänhoitoyhdistyksen kautta vai ei ollenkaan. Puolet vastasi, etteivät kilpailuta ollenkaan. Kaksi vastaajista kilpailutti puukaupat itse ja metsänhoitoyhdistys kilpailutti kahden vastaajan puukaupan. Yksi ei vastannut.

Itse kilpailuttavat metsänomistajat olivat molemmat lähimetsänomistajia. Haastattelussa nousi esille, että he kilpailuttavat puukaupan mieluummin itse, kuin ulkoistavat sen toimijalle. Molemmat vastaajista ajattelivat, että heillä on tarpeeksi kokemusta ja asiantuntijuutta, etteivät sen vuoksi tarvitse ulkopuolista apua kilpailutuksessa. Haastatteluissa nousi esille myös se, että jos vastaaja olisi uusi ja kokematon metsänomistaja, silloin hän kilpailuttaisi puukaupan metsänhoitoyhdistyksen kautta. *”Jos ulkopuolistan työn, en kestä mukana. Kun kilpailuttaa ite, kestää paremmin kartalla.”*

Suoraa kauppaa tekeviä metsänomistajia oli vastaajista suurin ryhmä. Joukossa oli kaksi lähimetsänomistajaa ja kolme etämetsänomistajaa. Mikseivät he kilpailuta puukauppaa ollenkaan? Yleisin syy suoran puukaupan suosioon oli se, että suora kauppa koettiin helpoksi. *”Suora kauppa toimii hyvin.”* Yleensä takana oli vuosia palvellut sama ostomies, jonka kanssa oli muodostunut luottamus. *”Ostomies on tuttu.”* Yhdellä suoraa kauppaa käyttävistä vastaajista oli palvelusopimus toisen alan toimijan kanssa.

Toiseksi syyksi suoran kaupan käyttöön nousi metsänhoitoyhdistyksen valtakirjakaupan hinta. *”Ei ole hinnan arvoista.”* Tämä nousi esille useissa haastat-



teluissa. Valtakirjasta perittävän hinnan koettiin olevan rahan vetämistä välistä, vaikka useimmat metsänomistajat ymmärsivätkin, ettei metsänhoitoyhdistyksen palvelu voi olla ilmaista. Yksi vastaaja toi esille, että metsätulot *”ei ole päätulonlähde”*. Siksi puukaupasta saatavat tulot eivät ole niin tärkeitä kuin metsänhoito.

Vastaajista seitsemän oli käyttänyt metsänhoitoyhdistyksen puukauppapalvelua. Kahdella vastaajalla ei ollut kokemusta metsänhoitoyhdistyksen puukauppapalvelusta. Yksi vastaajista ei halunnut vastata kysymykseen.

Vaikka metsänhoitoyhdistyksen rooli puukaupan kilpailutuksessa toimeksiannota koettiin pääasiassa välikädeksi, nousi haastatteluissa esille myös puukaupan kilpailutuksen toimeksiannosta positiivisia puolia. Haastattelussa kysyttiin, mitä hyötyä voisitte kokea saavanne metsänhoitoyhdistyksen tarjoamasta puukaupan kilpailutus -palvelusta. Puukauppa toimeksiannolla koettiin helpoksi, sillä *”valmiiseen pöytään pääsee helpommalla.”*

Päähyödyksi nousi kilpailutuksen tuloksena saatava hintaetu. Vastaajat kokivat, että kilpailuttamalla saadaan puukaupasta parempi hinta. Metsänhoitoyhdistys koettiin myös luotettavaksi toimijaksi, joka *”ei kuseta”*. Yksi etämetsänomistajista nosti esille, että *”puukauppa on epämääräistä myyjän näkökulmasta”*. Hänen mielestään *”ostajat hakkaa sitä, mille on tarve”* eli ostajat voivat hakata tukkipuuta kuitupuuksi, jos kuidulle on suurempi tarve ja metsänhoitoyhdistys valvoo näissä tilanteissa myyjän etua.

### **7.3 Jäsenmaksulle toivottiin lisää vastinetta**

Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi, ettei enää ole Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan jäsen. Kolme vastasi olevansa jäsen edelleen. Yksi ei osannut sanoa, onko hän jäsen vai ei, mutta haastattelussa ilmeni myöhemmin, että jäsenyys on päättynyt.

Jäsenyyksistä neljä oli päättynyt vuoden sisällä, yksi noin kaksi vuotta sitten, yksi yli 5 vuotta sitten ja yksi ei halunnut vastata. Haastattelussa kysyttiin jäsenyyden päättymisen syytä. Esille nousivat metsätilan myynti, tyytymättömyys

ja jäsenmaksun hinnan nousu. Muutamassa vastauksessa mainittiin, että jäsenyyden maksaminen oli opittu tapa ja viimeinen niitti oli vuoden alusta tullut jäsenmaksun uudistuminen. Vastaajat kokivat, että jäsenmaksun maksaminen ei tuonut heille mitään lisäarvoa eikä sen maksamisesta hyötynyt millään tavalla. Syynä ei siis ollut pelkkä jäsenmaksun hinnan nousu, vaan taustalla oli jo valmiiksi tyytymättömyyttä yhdistyksen toimintaan.

Jäsenmaksun maksamisesta ei koettu saavan vastinetta rahalle tai lisäarvoa. Haastatteluissa ilmeni, että toivottiin lisää koulutuksia metsänomistajille. Kaivattiin yhteydenpitoa jäseniin puhelimitse *”puhelinkeskustelussa saattaa tulla esille jotakin, mihin yhdistys voisi tarttua.”* Myös jäsenten välille kaivattiin yhteydenpitotapoja. Maatalouspuolella esimerkiksi *”luomuviljelijät pitää pellonpien-narpäiviä, ne on niin suosittuja.”* Metsänhoitoyhdistykseltä toivottiin myös konkreettista metsänhoitoa etenkin etämetsänomistajan tarpeisiin. Toisaalta moni ei osannut kertoa, mitä toivottu vastine voisi olla.

Haastatteluissa nousi esille myös asioita, joita ei suoraan kysytty. Tällainen asia oli metsänhoitoyhdistyksen asema. *”Mhy on selkäranka, johon voi ottaa yhteyttä, jos jokin on pielessä.”* Osa vastaajista siis koki metsänhoitoyhdistyksen heidän edunvalvojakseen ja osa puolestaan *”kilpailijaksi muiden joukossa”*. *”Yhdistys on tavallaan firma.”*

Yleisesti ottaen vastaajat kokivat, että metsänhoitoyhdistys palvelee parhaiten uusia tai kokemattomia metsänomistajia. Osa toi esille edunvalvojan aseman ongelmatilanteissa, vaikka muuten pärjäisikin omin avuin metsänhoitotöissä. Moni vastaajista ajatteli, että metsänhoitoyhdistyksestä saa apua, kun sitä tarvitsee.

## **8 POHDINTA**

### **8.1 Opinnäytetyön luotettavuus**

Kaikki vastanneet olivat miehiä. Vaikka suurin osa metsänomistajista on miehiä, naisten osuus haastatteluun olisi ollut toivottavaa. Sen sijaan vastaajat olivat eri-ikäisiä. Nuorin heistä oli 37-vuotias ja vanhin 74-vuotias. Joukossa oli sekä lähi- että etämetsänomistajia.

Haastatteluista olisi voinut olla enemmänkin. Toisaalta vastauksissa alkoi tois-  
tua samat asiat kuten palveluiden liian kallis hinta ja tyytymättömyys jäsenyy-  
teen. Vastauksissa ei esiintynyt kaikkia Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan  
toimialueeseen kuuluvia kuntia. Edustettuina eivät olleet Imatra, Ruokolahti,  
Parikkala ja Rautjärvi, vaan vastaukset painottuivat Lappeenrannan kaupun-  
gin alueelle ja sen eteläpuolisiin kuntiin.

Vastaajista suurimman osan jäsenyys oli päättynyt alle vuosi sitten. Joukossa  
kuitenkin oli myös yli viisi vuotta sitten eronnut henkilö. Metsänhoitoyhdistyk-  
sen palvelut ja toiminta ovat muuttuneet viiden vuoden aikana, sillä metsän-  
hoitoyhdistysten jäsenmaksu muuttui vapaaehtoiseksi.

Aineisto oli kohdistettu entisiin jäseniin, mutta haastatteluun päätyi kuitenkin  
henkilöitä, jotka sanoivat olevansa jäseniä. Joko metsänomistajat eivät olleet  
ajan tasalla eivätkä tienneet olevansa eronneita tai sekaannus johtui siitä, että  
he omistavat metsätilan esimerkiksi myös yhtymän tai aviopuolison kanssa ja  
vain yksi jäsenyys on päättynyt, mutta toinen on voimassa.

## **8.2 Tulosten pohdintaa**

Haastatteluissa nousi esille hyvin asioita, joita kaivattiin. Yksi näistä oli metsä-  
omaisuuden hoitosopimuksen puute. Etelä-Karjalan metsänhoitoyhdistyksellä  
on käytössä metsäpalvelusopimus, joka tarjoaa kokonaisvaltaista metsänhoi-  
toa metsänomistajan tarpeisiin. Siihen voi kuulua esimerkiksi vuosittainen tila-  
käynti ja toimenpide-ehdotukset. Ongelma on se, että sopimus on olemassa,  
mutta kentällä toimivat metsäasiantuntijat eivät ole tarpeeksi tietoisia sopimuk-  
sen sisällöstä tai tarkoituksesta ja toisaalta he eivät näe sitä kovinkaan tär-  
keänä. Toisaalta kyse on siitä, ettei tieto kulje toimihenkilöltä toiselle työnteki-  
jän vaihtuessa. Tällöin jo tehdyt metsäpalvelusopimukset unohtuvat helposti.  
Solmitut sopimukset pitäisi löytyä toimialueittain helposta paikasta tai vähin-  
täänkin olla haettavissa metsänhoitoyhdistyksen toiminnanohjausjärjestel-  
mästä. Jo jäseninä oleville suurmetsänomistajille voisi tarjota metsäomaisuu-  
den hoitosopimusta ja sitä voitaisiin räätälöidä heidän tarpeisiinsa. Tällä saa-  
taisiin suurasiakkaita sitoutettua käyttämään palveluita.

Toimihenkilön vaihtuessa metsänhoitoyhdistyksen jäsenille postitetaan paperinen markkinointikirje uudesta metsäasiantuntijasta. Metsäomaisuuden hoitosopimusasiakkaiden kohdalla paikallaan voisi olla vähintään puhelinsoitto tai jopa tapaaminen esimerkiksi yhteisen tilakäynnin merkeissä. Puhelinsoitto on henkilökohtaisempi kuin suurelle joukolle lähtenyt kirje. Henkilökohtainen yhteydenpito palvelusopimusasiakkaille toisi asiakkaalle lisäarvon tuntua, että hänestä välitetään ja metsänhoitoyhdistys pitää hänet ajan tasalla.

Toisena asiana metsänomistajat kaipasivat koulutuksia. Niitä tulisi järjestää, kunhan pandemia-aika sen sallii. Metsänhoitoyhdistys järjestää jo veroiltoja, miksei samanlaisia tapahtumia voisi olla muistakin aiheista. Esimerkiksi taimikonhoitokoulutus maastossa voisi olla yksi koulutuspäivän aihe. Metsänomistajat tapaisivat metsänhoitoyhdistyksen väkeä ja samalla toisia metsänomistajia.

Osa suuriasiakkaista koki olevansa hyvin perillä metsäomaisuudestaan ja halusi itse hoitaa metsäänsä. Useimmat koulutukset ovat suunnattu vasta-alkajille. Suurasiakkaille voitaisiin suunnata koulutuksia, joissa he voisivat syventää jo hankittua osaamistaan.

Valtakirjalla tapahtuvaa puukauppaa voisi luonnehtia metsänhoitoyhdistysten päätuotteeksi. Metsänhoitoyhdistys mainostaa itseään luotettavana toimijana, joka tekee puukaupasta helpompaa. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille, että metsänhoitoyhdistystä pidetään välikätenä ja metsänomistajat tekevät mieluummin suoraa puukauppaa muiden toimijoiden kanssa. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, moni metsänomistaja käyttäisi palveluita, jos kokisi itsensä tietämättömäksi metsänomistajaksi. Metsänhoitoyhdistyksen pitäisi markkinoida valtakirjakauppaa niin, että se puhuttelee myös kokeneita metsänomistajia. Nyt palvelu koettiin olevan suunnattu uusille metsänomistajille, jotka kaipaavat tukea sekä etämetsänomistajille, jotka eivät itse käy tilalla. Pitkään olleet metsänomistajat tuntuvat ajattelevan, etteivät he tarvitse metsänhoitoyhdistyksen apua.

Puukaupan kilpailutuksessa verrataan hintojen lisäksi puiden katkontaa. Jokainen osaa verrata eri tarjousten hintoja, mutta katkonta on sitä vaikeampi asia verrata. Metsänomistajat tuskin tietävät, kuinka kattava katkonta-aineisto

eri ostajista metsänhoitoyhdistyksillä on. Tätä pitäisi korostaa niin yleisessä markkinoinnissa kuin ihan tavanomaisissa asiakastapaamisissa metsäasiantuntijoiden toimesta. Puukaupan toimeksianto valtakirjalla sisältää puunmyyntisuunnitelman, tarjousten keräämisen ja niiden vertailun sekä korjuunvalvonnan. Kokeneille metsänomistajille voisi jopa tehdä oman versionsa tästä tuotteesta. Tämä versio voisi olla pelkistetympi sisältäen esimerkiksi vain tarjousten vertailun, jossa käytetään juuri katkonta-aineistoa.

Teema ”jäsenyydestä pitäisi hyötyä enemmän” toistui haastatteluissa. Tällä hetkellä metsänomistaja saa metsänhoitoyhdistykseltä samat palvelut oli hän jäsen tai ei. Näiden asioiden välille tulisi tehdä jokin ero, joka konkreettisesti näkyy metsänomistajalle, kun hän käyttää palveluita. Tämä voisi näkyä esimerkiksi palveluiden hinnassa jäsenalennuksena. Joissain metsänhoitoyhdistyksissä jäsenille on halvemmat hinnat, muttei se näy asiakkaalle selvästi. Sopimuksessa tai tarjouksessa voisi olla oma rivinsä ”jäsenalennus”. Toisaalta metsänhoitoyhdistyksen palveluiden ja tuotteiden katteet ovat jo nyt alhaiset, mikä vaikeuttaa jäsenalennuksen luomista. Esimerkiksi puunmyyntisuunnitelma on metsänomistajalle kokonaan ilmainen, vaikka siihen kuluukin metsäasiantuntijan työpäivästä jopa puolet. Toinen ratkaisu voisi olla se, että jäsenille tarjotaan joitakin palveluita, mitä ei jäsenille ei tarjota. Esimerkiksi puukaupan kilpailutus ja katkonnan vertailu voitaisiin tarjota vain jäsenille.

Jäsenmaksun korottumisen myötä suuri joukko metsänomistajia päätti metsänhoitoyhdistyksen jäsenyytensä. Myös haastatteluissa kävi ilmi, että jäsenmaksua pidettiin kalliina. Kuten tuloksissa mainittiin, eroamisen syynä ei ollut pelkästään jäsenmaksun kallistuminen, vaan taustalla oli myös tyytymättömyyttä. Metsänhoitoyhdistys Etelä-Karjalan jäsenmaksu ei ole kovinkaan kallis, jos verrataan muihin metsänhoitoyhdistyksiin Suomessa. Jäsenmaksun kallistumista voisi pitää jopa tekosyynä eroamiselle. Mielikuva metsänhoitoyhdistyksestä on tärkeä osa palvelujen käytettävyydelle. Taustalla voi olla kielteinen kuva metsänhoitoyhdistyksestä tai Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitosta, varsinkin kun Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto otti näkyvämmän aseman osana metsänhoitoyhdistystä jäsenmaksun uudistumisen myötä.

Haastatteluissa tuli ilmi, etteivät kaikki haastatellut metsänomistajat olleet varmoja, ovatko he metsänhoitoyhdistyksen jäseniä. Jäsenyys ei näille henkilöille

ehkä ole kovinkaan tärkeää, vaan enemmänkin jäsenmaksun maksaminen on opittu tapa menneisyydestä. Toisaalta ilmiö kertoo myös puhtaasti yhteydenpidon puutteesta. Metsäasiantuntijoiden pitäisi pitää paremmin yhteyttä oman alueensa jäseniin esimerkiksi vähintään kerran vuodessa. Suurasiakkaat ovat merkittävä ja samalla pieni asiakasryhmä, jonka kontaktoimiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän.

Jäsenille menee jäsenlehti, muttei se ole tarpeeksi. Helppo ja henkilökohtainen yhteydenpitotapa on puhelinsoitto. Metsäasiantuntijat ajattelevat helposti, että puhelinsoitto on turha, jos siitä ei heti synny esimerkiksi kauppaa tai tiläkäyntiä. Jos vuosittain jäseniin pidettäisi yhteyttä, metsäasiantuntija tulisi jo heti tutummaksi metsänomistajalle. Vaikka metsänomistaja ei heti reagoisi puhelinsoittoon, se voi hyvin poikia myöhemmin myyntiä ja luo positiivista kuvaa metsänhoitoyhdistyksestä. Asiakassegmentointi helpottaisi tällaista yhteydenpitoa. Yhteydenpidon lisäksi jäsenalennusrivi sopimuksessa loisi samalla tietoutta jäsenyydestä, kun jäsen käyttää metsänhoitoyhdistyksen palveluita.

Metsänhoitoyhdistyksessä työntekijöissä on vaihtuvuutta. Asiakassuhteet perustuvat jossain määrin henkilökemioihin sekä luottamukseen asiantuntijan ja asiakkaan välillä. Vakioasiakkaan kannalta mieluisin vaihtoehto olisi se, että metsäasiantuntija ei vaihtuisi, vaan sama tuttu asiantuntija palvelisi vuodesta toiseen. Ensimmäinen ehdotus onkin se, että tietyn toimialueen puhelinnumero pysyisi aina samana eikä esimerkiksi toimialueen vaihtuessa kulkisi metsäasiantuntijan mukana. Metsänomistajat usein tallentavat metsäasiantuntijan puhelinnumeron johonkin muistiin joko puhelimeen tai piirongin pöydälle paperille. Jos tieto metsäasiantuntijan vaihtumisesta ei tavoitakaan metsänomistajaa, se ei haittaisi, kun alueen asiantuntijan puhelinnumero olisi sama kuin edellisenkin asiantuntijan.

Metsänhoitoyhdistyksellä yksi metsäasiantuntija hallitsee monia eri asioita. Jokaisella on kuitenkin omia vahvuuksia ja niitä pyritään hyödyntämään tiimeittäin. Tällä hetkellä metsänhoitoyhdistyksellä on nimetty metsäasiantuntija yhteismetsien hoitoon. Suurasiakkailla voisi myös olla nimetty metsäasiantuntija. Vaikka kaikkia jäseniä kohdellaan lähtökohtaisesti samantarvoisesti, on kuitenkin myönnettävä, että suurasiakkaat ovat kaikista kallisarvoisimpia asiakkaita. Vastavalmistuneen toimihenkilön voi olla vaikeaa hallita suuria kokonaisuuksia

eikä ammattitaitokaan ole aina yhtä harjaantunut kuin kymmenen vuotta työelämässä olleella henkilöllä. Nimetyllä suurasiakkaiden metsäasiantuntijalla voitaisiin varmistaa, että suurasiakkaat saisivat mahdollisimman ammattitaitoista palvelua.

Metsäalalla on jonkin verran tutkittu ja panostettu asiakkuuksien hoitoon, mutta on hieman jopa yllättävää, miten vähän juuri suurasiakkaisiin on kiinnitetty huomiota. Aiheeseen voisi päästä todella syvälle ja lähestyä sitä eri kulmista. Tämä opinnäytetyö on vain yksi tulokulma yhden metsänhoitoyhdistyksen alueella. Aihetta voisi tutkia isommalla alueella ja haastatella esimerkiksi jäseniä, jotka ovat käyttäneet palveluita ja selvittää vastasiko palvelukokemus odotuksia.

## LÄHTEET

Aarnio, T., Alakoski, L., Pitkänen, L. & Rajahonka, M. 2018. *Sytyke* (3), 18-21. Verkkolehti. Saatavissa: <http://view.24mags.com/mobilev/ef14c30f3e789ae7a427bbc6488bb56f#/page=1> [viitattu 6.3.2021].

Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Vantaa: Hansaprint.

Kotler, P. 2005. *Markkinoinnin avaimet*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Laaksonen, I. 2017. Hoitomaksun poistuminen laitto metsänhoitoyhdistykset tiukoille. *Kankaanpään seutu*. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.kankaanpaanseutu.fi/uutiset/art-2000006749716.html> [viitattu 7.3.2021].

Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/collection> [viitattu 2.4.2021].

Luke. 2016. *Metsänomistus*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/metsa/metsanomistus/> [viitattu 6.3.2021].

Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. s.a. *Edunvalvonta hyödyttää jäsentä monin tavoin*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mtk.fi/edunvalvonta> [viitattu 13.3.2021].

Metsänomistajat. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mhy.fi/> [viitattu 7.3.2021].

Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuuden hallinta*. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2002. *Kannattava markkinointi*. 1. painos. Vantaa: Dark Oy.

Oksanen, T. 2010. *CRM ja muutoksen tuska asiakkuuden haltuun*. Helsinki: Talentum.

Raine, V. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/collection> [viitattu 27.3.2021].



Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/collection> [viitattu 27.3.2021].

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

**TEEMAHAASTATTELU 2021**

Sukupuoli:

Ikä:

Asuinkunta:

Metsätilan sijaintikunta:

Metsäpinta-ala hehtaareina:

Miten teistä on tullut metsänomistaja?

Kauan olette omistaneet metsää?

Mitä metsä merkitsee teille?

**METSÄNHOITUYHDISTYKSEN PALVELUT**

Mitä metsänhoitoyhdistyksen palveluita tiedätte?

Oletteko käyttäneet metsänhoitoyhdistyksen palveluita? Milloin?  
Mitä palveluita?

Olitteko tyytyväinen palveluun?

Mitä metsänhoitoyhdistyksen pitäisi tehdä, että kiinnostuisitte käyttämään palveluita?

Mitä metsänhoitoyhdistyksen palveluita pidätte tärkeänä?

Miksi ette kuitenkaan ole käyttänyt niitä?

(jos hinta -> lisäkysymys)

Mitä muita syitä kuin hinta voitte löytää palvelujen käyttämättömyydelle?

**PUUKAUPPA**

Milloin viimeksi olette tehneet puukauppaa?

Kilpailutatteko myytävän leimikon? Perustelut kiitos.

Mitä metsänhoitoyhdistyksen puukaupan myynti toimeksiannolla teidän mielestänne sisältää?

Oletteko käyttäneet palvelua?

Liite 2/2  
Haastattelukysymykset

Aiotteko jatkossa käyttää metsänhoitoyhdistyksen puukauppapalvelua?

Mitä hyötyjä voisitte kokea saavanne puukauppapalvelusta?

Mikä estää teitä käyttämästä puukauppapalvelua?

(Jos hinta, lisäkysymys):

Mitä muita syitä kuin hinta voisitte löytää palvelujen käyttämättömyydelle?

## **JÄSENYYS**

Oletko metsänhoitoyhdistyksen jäsen?

Milloin jäsenyytenne päättyi?

Mikä oli jäsenyyden päättymisen syy?

Mikä jäsenyydessä oli hyvää?

Entä mikä ei vastannut odotuksianne?

Missä tilanteessa voisitte harkita liittymistä takaisin?

**VAPAA SANA / TERVEISET METSÄNHOITOYHDISTYKSELLE:**