



■ Anna-Rosa Asikainen



■ Teppo Hujala



■ Mikko Kurttila

Anna-Rosa Asikainen, Teppo Hujala ja Mikko Kurttila

Maanomistajien näkemyksiä metsänkäsittelyn vaihtoehtoista ja metsäammattilaisten palvelunkehittämisenäkökulmia – Metsänhoitoyhdistys Päijät-Hämeen tapaustutkimus

Asikainen, A.-R., Hujala, T. & Kurttila, M. 2014. Maanomistajien näkemyksiä metsänkäsittelyn vaihtoehtoista ja metsäammattilaisten palvelunkehittämisenäkökulmia – Metsänhoitoyhdistys Päijät-Hämeen tapaustutkimus. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2014: 149–162.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää uudistetun metsälain tilanteessa metsänomistajien kiinnostusta metsänkäsittelyn eri vaihtoehtoja kohtaan sekä metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden näkemyksiä metsänomistajien kysyntään vastaamisesta palvelutarjonnan keinoin. Aineisto kerättiin metsänomistajilta postikyselyllä ja metsäammattilaisilta ryhmähaastatteluilta Metsänhoitoyhdistys Päijät-Hämeen alueelta. Tarkastelun taustateorianäkökulmaksi valittiin toimineessa palvelukeskeisessä logiikassa ulkoisen toimintaympäristön muutokseen suhtaudutaan mahdollisuutena kehittää kilpailukykyistä liiketoimintaa. Tulokset viittaavat metsänomistajapalveluiden kehittämismahdollisuuksiin, sillä kyselyyn vastanneista metsänomistajista yli puolet oli kiinnostunut vähintään kokeilemaan uuden metsälain tarjoamia käsittelymahdollisuuksia tai soveltamaan niitä osalla tilaansa. Metsäammattilaisten näkemykset olivat osin toisensuuntaisia: vaihtoehtoihin käsittelymenetelmiin liittyi paitsi avointa suhtautumista myös epäilevää asennetta sekä osaamis- ja työkaluvajetta. Suhtautumis- ja näkemyserot luovat haasteita asiakaslähtöisten palvelujen tuottamiselle ja arvonluonnille, sillä metsänomistajille tarjottavilla palveluilla tulisi näkemyksiin vaikuttamisen sijaan tukea asiakkaan omien pyrkimysten toteutumista. Palvelukeskeisessä liiketoiminnassa asiakkaan motiivit ja tarpeet tunnistetaan ja yhteistä arvonluontia korostetaan liiketoimintastrategiana ja kilpailuetuna, mihin haastatelluilla metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöillä vaikutti nykytilanteessa olevan varsin vähän keinoja.

Asiasanat: haastattelututkimukset, kyselytutkimukset, metsälaki, metsäpalvelut, palvelukeskeinen logiikka, palvelutarpeet

Yhteystiedot: Metsäntutkimuslaitos, Vantaa ja Joensuu

Sähköposti teppo.hujala@metla.fi; mikko.kurttila@metla.fi

Hyväksytty 22.8.2014

Saatavissa <http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff14/ff143149.pdf>

I Johdanto

Suomessa tuli vuoden 2014 alussa voimaan muutettu metsälaki. Metsänomistajien päätösvalta ja valinnanvapaus omissa metsissään lisääntyivät, kun lakiin sisällytettiin uusia metsänkäsittely- ja hakkuumenetelmiä. Lakimuutoksella pyrittiin vastaamaan metsäalan toimintaympäristön muutoksiin parantamalla kannattavan metsätalouden edellytyksiä ja yksinkertaistamalla hallinnollista sääntelyä (Ojala ja Mäkelä 2013). Lakimuutoksen tarvetta perusteltiin julkisuudessa myös metsänomistajien tavoitteiden monipuolistumisella, vaikka metsänomistajien tavoitteet ovat tutkimusten mukaan olleet jo pitkään moninaisia eivätkä monipuolistuneet erityisesti viime vuosina (Karppinen ym. 2000, Rämö ja Toivonen 2009, Hänninen ja Karppinen 2010, Hänninen ym. 2011, Karppinen ja Korhonen 2013). Toistaiseksi on vaikea arvioida, kuinka paljon lakimuutokset lopulta vaikuttavat metsien käsittelyyn käytännössä. Uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää kuitenkin joka tapauksessa metsänomistajien tarpeista liikkeelle lähtevää metsäpalveluiden kehittämistä. Metsäpalveluiden tarjoajien onkin olennaista pohdita, miten metsänomistajien näkökulmat ja odotukset vaikuttavat heidän toimintaansa ja sen kehittämistarpeisiin.

Metsäpalveluliiketoiminnalle uusi tilanne on mahdollisuus. Yrittäjät voivat tarjota omistajille joko kokonaan uusia palveluita tai vanhoista palveluista muokattuja versioita (Hujala ym. 2010, 2013, Mattila ym. 2013). Metsäpalveluiden tarpeen on arvioitu lisääntyvän myös esimerkiksi metsänomistajien omatoimisuuden vähentyessä (Hetemäki ym. 2006, Saarinen 2012, Juntunen 2013). Metsänomistajat jakautuvat esimerkiksi puukauppapalvelujen käyttäjinä useisiin ryhmiin riippuen siitä, minkä tyyppisestä palvelusta he kokevat saavansa parasta lisäarvoa ja kuinka voimakkaasti he haluavat sitoutua tietyn palveluntarjoajan etu-, sopimus- tai jäsenasiakkaiksi (Korhonen ym. 2012). Uuden metsälain olosuhteissa metsäpalveluliiketoiminnassa on olennaista metsänomistajien tarpeita vastaavan, houkuttelevan lisäarvon mahdollistaminen.

Metsäpalveluiden tarkasteluun voi soveltaa useita markkinoinnin tutkimuksen lähestymistapoja, kuten esimerkiksi asiakaskokemuksen analysointia

tai yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittämistä. Tässä tutkimuksessa sovellettavaksi valittiin palvelukeskeisen logiikan (engl. *service-dominant logic*) viitekehys, jonka ytimenä on palveluiden määrittäminen vaihdannan perustaksi (Vargo ja Lusch 2004). Palvelukeskeinen logiikka on kansainvälisessä palveluiden tutkimuksessa ajankohtainen lähestymistapa (ks. Lusch ja Vargo 2014, Baron ym. 2014). Se sopii metsäpalvelujen tarkasteluun metsälakimuutosten tilanteessa, sillä se näkee toimintaympäristön muutoksen mahdollisuutena rakentaa arvonluontiin perustuva liiketoimintastrategia ja luoda sitä kautta kilpailuetua (ks. Vargo ja Lusch 2004, Lusch ym. 2007, Grönroos 2011). Palvelukeskeisen logiikan teoria korostaa ajantasaisen osaamisen, vuorovaikutuksen ja asiakasnäkökulman merkitystä menestyksekkäässä liiketoiminnassa. Teorian arvonluontiin liittyviä näkökohtia voidaan hyödyntää uudenlaisten metsäpalveluiden tuottamisessa: esimerkiksi Eriksonin (2007) mukaan metsäpalveluyrityksen menestyksen taustalla vaikuttavat etenkin asiakkaiden tyytyväisyys, palveluiden laatu- ja hintataso sekä kilpailukyky.

Palvelukeskeisessä logiikassa kilpailuedun perusteena pidetään osaamista, jota työntekijät välittävät asiakkaille arvoa luovalla palvelulupauksella (Vargo ja Lusch 2004). Asiakkaat voivat omalla osallistumisellaan vaikuttaa palvelulupauksen toteutumiseen, sillä palvelutarpeiden hahmottaminen ja ratkaisujen luominen vaativat molempien osapuolten osallistumista (Aarikka-Stenroos ja Jaakkola 2012). Tästä vastuunjaosta on kysymys, kun palveluita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa puhutaan arvon yhteisluonnista tai yhteisestä arvonluonnista (engl. *value co-creation* tai *co-creating value*; ks. esim. Saarijärvi ym. 2013, Edvardsson ym. 2014). Arvonluonti perustuu toisin sanoen vastavuoroisuuteen asiakkaan ja yrityksen välillä (Grönroos ja Ravald 2011). Palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakkaat luovat arvoa aina yhdessä palveluntarjoajan kanssa (Vargo ym. 2008) ja asiakas määrittää arvon lopulta yksilöllisesti kussakin tilanteessa (Vargo ja Lusch 2008). Grönroosin (2011) mukaan palveluntarjoaja voi vaikuttaa arvonluontiin suoran kanssakäymisen kautta, vaikka vastuu arvon määrittämisestä onkin asiakkaalla. Asiakkaiden rooli on kokonaisuudessaan niin keskeinen, että asiakas tulisi ottaa mukaan kaikissa palveluprosessin

vaiheissa (Payne ym. 2008). Kiinteän vuorovaikutuksen vuoksi palvelukeskeinen näkemys on siten asiakkaiden motiiveihin ja osapuolten väliseen suhteeseen perustuvaa (Vargo ja Lusch 2004). Jatkuva kanssakäyminen ja asiakkaiden tarpeiden pitäminen palveluiden lähtökohtina turvaavat teorian mukaan pitkäkestoisen asiakasuskollisuuden kautta myös kilpailukykyä (Lusch ym. 2006).

Menestyksekkään palveluliiketoiminnan mahdollistamiseksi asiakkaiden todelliset tarpeet tulee kyetä havaitsemaan ja niihin on kyettävä vastaamaan kokonaisvaltaisten ratkaisujen avulla siten, että asiakas saa niiden kautta muodostettua tarvitsemansa arvon (Vargo ja Lusch 2004). Niskasen (2005) mukaan metsäpalveluiden tuotannossa ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota asiakastarpeiden merkityksen ymmärtämiseen. Palveluherkkyyttä kehittämällä ja tietotaitoa ylläpitämällä palveluilla voitaisiin tuottaa sekä asiakkaalle että yritykselle entistä parempaa arvoa (Lusch ym. 2007).

Asiakkaalle lisäarvoa tuottavien metsäpalvelujen kehittämistä varten palvelukeskeisestä logiikasta voidaan johtaa seuraavat uuden metsälain tilanteessa olennaiset tarkastelunäkökulmat: 1) arvonluonnin ytimessä olevat, metsänomistajien metsänkäsittelyvalintoihin ja niiden toteuttamiseen liittyvät erityistarpeet; ja 2) palveluntarjoajien asiakassuuntautuneisuus ja asemoituminen tarjoamaan asiantuntemusta ja resursseja pitkäkestoisen asiakasarvon luonnin tueksi. Näitä näkökulmia seuraten tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia, millaisia aikoja metsänomistajilla on metsiensä käsittelyä kohtaan ja millä kokemallaan lisäarvolla he perustelevat metsänkäsittelyvalintojaan. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli vastaavasti selvittää metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden näkemyksiä metsänomistajien palvelutarpeisiin vastaamisesta ja oman palveluntarjonnan kehittamisestä. Pyrkimyksenä oli hahmottaa metsäpalvelujen sisältö- ja toteutuspiirteitä, jotka ovat palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta huomionarvoisia muuttuneissa toimintaympäristössä.

2 Aineisto ja menetelmät

2.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin Metsänhoitoyhdistys (jatkossa Mhy) Päijät-Hämeen alueella tapaustutkimuksena. Mhy Päijät-Hämeen valinta kohdealueeksi oli perusteltavissa yhdistyksen verrattain laajalla palvelutarjonnalla (<http://www.mhy.fi/paijat-hame/palvelut>) sekä todennetulla pyrkimyksellä aktiiviseen toiminnan kehittämiseen (ks. esim. Nissinen 2010, Pusila 2011, Peltonen 2012). Lisäksi yhdistyksen keskeinen sijainti Etelä-Suomessa, verrattain suuri toimialue ja toimialueen metsätaloudellinen aktiivisuus auttavat hahmottamaan tarkasteltavia palvelunkehitystarpeita monipuolisesti.

Tutkimuksen aineisto kerättiin metsänomistajilta postikyselyn avulla ja metsätoimihenkilöiltä ryhmähaastatteluilla. Metsänomistajien metsien käsittelyyn liittyviä aikoja ja uuteen metsälakiin liittyvää suhtautumista käsitellyt postikysely toteutettiin kesäkuussa 2013 siten, että Mhy Päijät-Hämeen aakkostetusta jäsenlistasta poimittiin tasavälisen systemaattisen otannan periaatteiden mukaisesti joka seitsemäs jäsen. Otoksiksi muodostui 1030 jäsentä. Kyselyn vastaanottajille lähetettiin postitusta seuranneen kuukauden aikana kaksi tekstiviestimuistutusta, joissa pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Metsänomistajakysely tuotti pääosin kvantitatiivista aineistoa, johon liittyvät analyysit suoritettiin SPSS-tilasto-ohjelmalla (mm. pääkomponentti- ja ryhmitelyanalyysi, χ^2 -testit).

Metsänomistajille lähetetyn kyselyn keskeisenä teemana oli metsälaki, sen muutokset sekä metsätalouden harjoittamiseen liittyvät käytännöt. Metsänomistajien suhtautumista metsänkäsittelymenetelmiin pyrittiin selvittämään muun muassa siten, että kyselylomakkeella esitettiin yksijaksoiselle männikölle ja kuusikolle sekä tiheän kuusialikasvoksen sisältävälle koivikolle erilaisia käsittelyvaihtoehtoja, joista vastaaja pyydettiin valitsemaan itselleen mieluisin annettujen tietojen perusteella. Jokaisesta metsiköstä kerrottiin perustiedot (taulukko 1) ja kuvauksen yhteydessä esitettiin myös valokuva esimerkkimetsiköstä. Kaikki esimerkkimetsiköt olivat kehitysluokaltaan varttuneita kasvatusmetsiä eli eivät vielä uudistuskypsiä vanhan

metsälain ja sen mukaisten metsänhoitosuosituksen mukaan. Jokaiselle metsikölle laadittiin kolme erilaista käsittelyvaihtoehtoa, joita kuvattiin käsitteillä *uuden metsälain mahdollistama, ns. intensiivikasvatuksen mukainen aikaistettu päätehakkuu, aiempien metsänhoitosuosituksen mukainen, avohakkuuseen tähtäävä* perinteinen alaharvennus ja *uuden metsälain mahdollistama, ns. jatkuvan kasvatuksen mukainen* eri-ikäisrakenteistava yläharvennus. Käsittelyjen toimenpiteet esitettiin toteutettaviksi seuraavan kahden vuoden aikana. Edellisen kolmen vaihtoehdon lisäksi vastaajille tarjottiin myös mahdollisuus valita vaihtoehto, jossa metsikköä ei käsiteltäisi mitenkään seuraavan kymmenen vuoden aikana. Eri käsittelyvaihtoehtojen tuottamat lopputulokset laskettiin Metsäntutkimuslaitoksen Motti-ohjelmistolla. Käsittelyvaihtoehtojen kuvauksissa annettiin tietoa metsiköiden puuston kehityksestä, suositeltavista metsänhoidollisista toimenpiteistä sekä seuraavan toimenpiteen/-piteiden ajoituksesta sekä suuntaa-antavista tuotoista ja kustannuksista. Metsänkäsittelyvalinnan yhteydessä vastaajia pyydettiin perustelemaan valintaansa lyhyesti omin sanoin valintaperusteiden hahmottamiseksi. Vastauksia saatiin metsiköstä riippuen 51–72 prosentilta kyselyyn vastanneista. Analyysivaiheessa annetut perusteet jaettiin aineistolähtöistä kvalitatiivista luokittelua soveltaen neljään ryhmään, jotka tulkittiin metsänkäsittelyvalinnan omistajille tuomiksi arvoiksi.

Toimihenkilöhaastattelut toteutettiin metsänomistajakyselyn tuloksia pohjana käyttäen lokakuussa 2013 neljässä eri ryhmähaastattelussa Mhy Päijät-Hämeen toimistoissa. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista puoleentoista. Kuhunkin ryhmähaastateluun osallistui 2–6 toimihenkilöä samanaikaisesti ja yhteensä haastateltavina oli 14 toimihenkilöä, joiden toiminimikkeitä olivat metsäneuvoja ja metsäsuunnittelija. Haastatellut edustivat molempia sukupuolia sekä eri ikäryhmiä, minkä vuoksi myös metsäalan työkokemuksen määrä vaihteli. Haastatellut edustivat myös neljää eri paikallistimiä, joten yhden paikallistoimiston palvelukulttuuri ei päässyt ylikorostumaan aineistossa. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun menetelmällä eli keskustelun aihepiirit oli valittu etukäteen, mutta muuten haastattelutilanne sai edetä vapaasti (Eskola ja Suoranta 2005, Hirsjärvi ja Hurme 2011). Kyselyn tuloksia

Taulukko 1. Kyselyssä käytettyjen metsiköiden puustotunnukset ja käsittelyistä välittömästi saatavat tuotot ja aiheutuvat kustannukset.

Tunnus	Männikkö	Kuusikko	Koivikko + kuusialikasvos (1300 kpl ha ⁻¹)
Ikä (vallitseva jakso) (a)	60	45	40
Pohjapinta-ala (m ²)	25	33	21
Keskiläpimitta (cm)	23	22	21
Tilavuus (m ³ ha ⁻¹)	240	280	180
Tuotot (€ ha ⁻¹)			
– päätehakkuu	8980	11800	3760
– alaharvennus	2030	3090	860
– yläharvennus	4840	7140	2030
Kustannus (€ ha ⁻¹)			
– päätehakkuuvaihtoehtoon liittyvät uudistamiskulut	700	1060	1230

hyödynnettiin haastatteluissa keskustelunavaajina ja virikkeinä siten, että haastateltavia pyydettiin kertomaan omia näkemyksiään kyselyn tuloksista sekä analysoimaan sitä, miten ne mahdollisesti saattaisivat vaikuttaa metsänhoitoyhdistyksen toimintaan. Toimihenkilöhaastatteluilla kerätty kvalitatiivinen aineisto litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysiin kuuluvien teemoittelujen ja tyypittelyjen avulla (Ruusuvoori ym. 2010). Tämä tapahtui käymällä ensin aineistoa läpi lukemalla sitä ja ryhmittelemällä samalla haastateltavien kommentteja haastatteluteemojen mukaisesti. Näkemyksistä pyrittiin löytämään sekä yhteisiä tekijöitä että keskeisiä näkemyseroja.

2.2 Kyselyn vastausprosentti ja aineiston edustavuus

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 20,7 (213 vastausta), mikä vastaa 3,2 prosenttia Mhy Päijät-Hämeen jäsenistöstä. Aineiston edustavuuden selvittämiseksi kyselyyn vastanneiden metsänomistajien taustapiirteitä verrattiin katoahaastattelun tuottamaan tietoon vastaamattomien taustapiirteistä, valtakunnalliseen metsänomistajakunnan rakenteeseen sekä Mhy Päijät-Hämeen koko jäsenistön muodostamaan perusjoukkoon. Kyselyn vastausajan päättymisen jälkeen suoritettu katoahaastattelu toteutettiin poimimalla kyselyn otoksesta systemaattisella tasavälisellä otannalla soittolistalle 158 henkilöä, joista

Taulukko 2. Metsänomistajien taustapiirteiden vertailu.

Taustapiirre	Postikysely % vastaajista	Katohaastattelu	Suomal. metsän- omistaja 2010	Mhy:n jäsenet
Sukupuoli				
Mies	71	80	75	–
Nainen	29	20	25	–
Ikä				
Alle 45 v.	9	18	9	–
45–65 v.	48	53	42	–
Yli 65 v.	43	30	48	–
Ammattiasema				
Palkansaaja	27	15	30	–
Maa- ja metsätalousyrittäjä	14	43	16	–
Eläkeläinen	50	32	45	–
Muu (esim. työtön, opiskelija)	9	10	9	–
Tilan omistusmuoto				
Perheomistus	76	83	76	78
Yhtymä	14	10	12	10
Kuolinpesä	10	7	11	11
Muu	–	–	–	2
Metsää mhy Päijät-Hämeen alueella				
Alle 10 ha	17	13	22	24
10–19,9 ha	25	28	26	26
20–49,9 ha	35	33	32	33
50–99,9 ha	15	13	14	12
Yli 100 ha	8	15	6	6

haastateltiin puhelimitse 40 kyselyyn vastaamatonta metsänomistajaa.

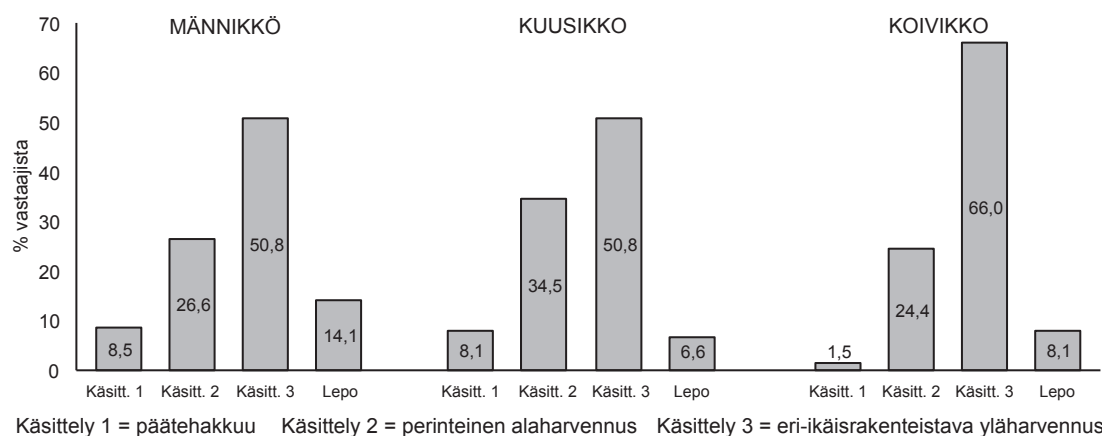
Katoanalyysin perusteella kyselyyn vastanneet metsänomistajat olivat vastaamattomiin verrattuna hieman iäkkäämpiä, mikä näkyi myös eläkeläisten runsaampana sekä maa- ja metsätalousyrittäjien pienempänä osuutena (taulukko 2). Metsänomistajien valtakunnallisiin ikä- ja ammattiasemajakaumiin verrattuna vastaajajoukko ei kuitenkaan ollut suuresti poikkeava. Tarkastelujen perusteella alle 10 hehtaarin metsälöt olivat tässä tutkimuksessa hieman aliedustettuina, mikä vaikutti myös metsälön keskikokoon. Metsälönä tässä tarkastelussa pidettiin kaikkien Mhy:n alueella sijaitsevien metsien kokonaisuutta (ks. <http://www.metla.fi/metinfo/mo/metsamaan-omistus-laatu.htm#k4>). Tässä aineistossa metsälön keskikoko oli 41,0 hehtaaria, kun taas Mhy Päijät-Hämeen jäsenten metsälöiden keskikoko on 35,0 hehtaaria. Valtakunnallisessa Metsänomistaja 2010 -tutkimuksessa tilojen keskikoko oli 35,3 hehtaaria (Hänninen ym. 2011). Katohaastatteluisia ilmoitettuja yleisimmät syyt vastaamattomuudelle

olivat ajanpuute, unohdus, yleinen vastaamattomuus kaikkiiin kyselyihin sekä korkea ikä tai sairaus; nämä syyt ovat samansuuntaisia tunnetun metsänomistajien vastaamattomuuden kanssa (Hänninen ym. 2011) eivätkä tarjoa perusteita pitää vastaajajoukkoa viinoutuneena kyselyn aiheesta tai vaikeudesta johtuen.

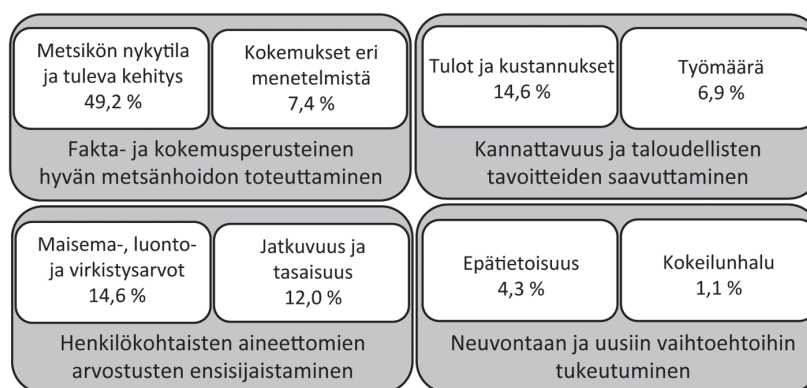
3 Tulokset

3.1 Metsänkäsitteilyvalinnat ja valintaperusteet

Metsänomistajat suhtautuivat metsälakiuudistuksiin myönteisesti, sillä lähes puolet vastaajista piti metsälain yleistä uudistamista joko melko tarpeellisena tai erittäin tarpeellisena. Yksittäisistä muutoksista tärkeimpänä pidettiin pienaukkohakkuiden ja erikäsirakenteisen metsänkasvatuksen sallimista; puulajivalinnan vapauttamista tai uudistushakkuiden järeys- ja ikärajojen poistamista ei pidetty yhtä



Kuva 1. Männikön, kuusikon ja koivikon käsittelyvaihtoehdon valinta (n=197–200).



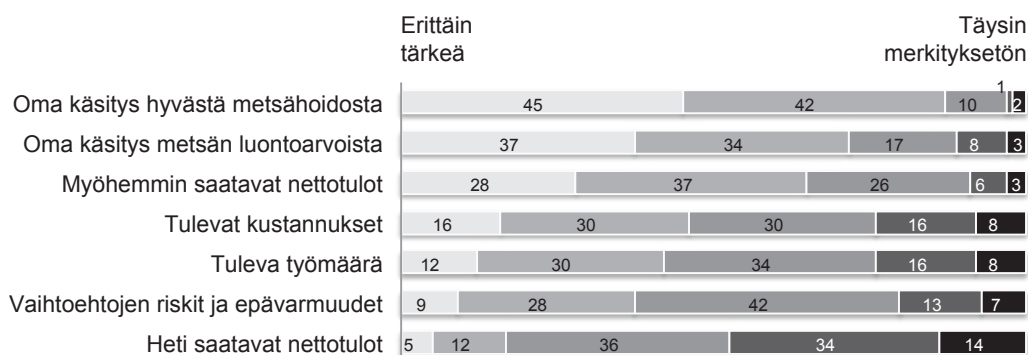
Kuva 2. Metsänkäsittelyvalintaan liittyvät asiakasarvot ryhmiteltynä sekä omansaisten perustelujen esiintyminen vastauksissa. Prosenttien summa on yli 100, koska jotkut perustelut luokiteltiin useampaan kuin yhteen ryhmään.

tärkeinä. Myönteinen asenne vaihtoehtoisia metsänkäsittelymenetelmiä kohtaan korostui valinta-tehtävässä, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan annettujen tietojen perusteella esimerkkimetsiköille itselleen mieluisin käsittelyvaihtoehto. Enemmistö vastaajista valitsi kaikille metsiköille mieluisimmaksi metsänkäsittelymenetelmäksi eri-ikäisrakenteistavan yläharvennuksen. Toiseksi suosituin vaihtoehto oli perinteinen alaharvennus. Selvästi vähiten kannatusta sai vanhoihin metsänhoitosuosituksiin nähden aikaistetun päätehakkuun suorittaminen. Myös lepovaihtoehdon kiinnostavuus suosituimpiin vaihtoehtoihin nähden oli vähäinen. (kuva 1)

Metsänkäsittelyvalintaan liitettyjen perustelujen luokittelu johti neljään asiakasarvoryhmään

(kuva 2). Valintojen selkeänä lähtökohtana oli ollut pyrkimys tehostaa käsittelyillä omien tavoitteiden ja arvostusten toteutumista. Tilannekohtaisuus korostui, sillä kuhunkin käsittelyyn oli päädytty hyvin-kin erilaisten lähtökohtien ja perustelujen kautta; toisaalta sama perustelu saattoi johtaa eri käsittelyvalintoihin.

Vaihtoehtoisten menetelmien valintaperusteluis- sa esitettiin sekä aineettomiin arvoihin että met- sätalouden kannattavuuteen liittyviä näkökohtia. Eri-ikäisrakenteistavan yläharvennuksen ei uskottu juurikaan muuttavan maisemaa, vaan metsän arveltiin pysyvän metsänä ja siten siitä voitaisiin nauttia edelleen esimerkiksi marjastaen. Luontoarvojen säilymisen lisäksi metsän todettiin antavan muihin



Kuva 3. Metsiköiden käsittelyvaihtoehtojen valintaan vaikuttaneet tekijät (vastaajien määrä väitteittäin vaihteluvälillä 156–175). Väitteen tärkeys mitattiin viisiportaisella asteikolla tasavälisesti vaihtoehdoista ”Erittäin tärkeä” vaihtoehtoon ”Täysin merkityksetön”. Varsinaisella vastausasteikolla ilmoittaneiden prosenttiosuuksumma on 100; ”En osaa sanoa” -vastauksia tuli kuhunkin väitteeseen ylhäältä alas 9, 9, 6, 7, 10, 16 ja 6 prosenttia kaikista vastaajista.

vaihtoehtoihin verrattuna suhteellisen hyvin hakkuutuloja ja lisäksi tuloja olisi mahdollista saada useammin. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että jatkuvaan kasvatukseen tähtäävässä vaihtoehdossa metsänhoidon kustannukset ja työmäärä saattaisivat jäädä muita vaihtoehtoja pienemmiksi verrattuna esimerkiksi luontaiseen ja keinolliseen uudistamiseen liittyvään taimikonhoidon tarpeeseen. Perinteiseen alaharvennukseen päätyneet metsänomistajat lähtivät puolestaan liikkeelle metsikön nykytilan ja tulevan kehityksen arvioinnista todeten muun muassa tukkiprosenttien olevan vielä liian pieniä päätehakkuuta ajatellen. Myös tasaikäismetsätalouden harjoittamista perusteltiin kannattavuusseikoilla, joten samoja näkökulmia hyödynnettiin toisistaan selvästi poikkeavien käsittelyjen perusteluina.

Sanallisten perustelujen ohella metsänomistajia pyydettiin arvottamaan yksittäisten seikkojen merkitystä metsänkäsittelyvalintojensa taustalla (kuva 3). Suurimman painoarvon sai pyrkimys omien käsitysten mukaiseen hyvään metsänhoitoon, mutta omasanaisissa kommentteissa korostuneet maisema- ja luontoarvot sekä kannattavuusnäkökohdat olivat olleet merkittävässä asemassa myös tämän kysymyksen perusteella. Myöhemmin saatavien nettotulojen sekä tulevien kustannusten ja työmäärän rooli oli selkeästi pienempi mutta silti varsin merkityksellinen. Vähiten painoarvoa vastaajat asettivat heti saataville nettotuloille. Huomiota kiinnittää myös, että noin joka kuudes (16 %) vastanneista

ei osannut sanoa, kuinka tärkeinä he pitivät valinnassaan käsittelyvaihtoehtoihin liittyviä riskejä ja epävarmuuksia.

Metsänomistajat olivat kiinnostuneita metsänkäsittelymenetelmien monipuolistamisesta. Tämä heijastui vastauksista, joissa otettiin kantaa todennäköisyyteen soveltaa jatkossa sekä perinteisiä että vaihtoehtoisia metsänkäsittelymenetelmiä. Pääpiirteisesti ottaen kiinnostus entistä monipuolisempiin menetelmiin ei ollut riippuvainen metsälökoosta, sillä kaikissa metsälökokoluokissa vastaajat ilmaisivat samansuuntaisesti aikomustaan soveltaa jatkossa sekä perinteisiä että vaihtoehtoisia metsänkäsittelymenetelmiä (kuva 4). Epävarmuus tulevasta metsänkäsittelystä oli noin kaksi kertaa yleisempää keskikokoisten metsälöiden (10–100 ha) omistajilla kuin kaikkein pienimpien (alle 10 ha) tai suurimpien (yli 100 ha) joukossa.

Metsänomistajien erityistarpeet ovat yhteydessä metsänomistajien ominaisuuksiin, tavoitteisiin ja arvostuksiin, joten palvelujen kautta saatava arvo on omistajille henkilökohtaista. Tulosten perusteella metsänomistajien metsänkäsittelyvalintoihin liittyvä arvo perustuu tilannekohtaisesti useisiin erilaisiin seikkoihin, joilla pyritään vastaamaan omiin tarpeisiin. Eräät metsänomistajat saivat arvoa kesämökkimaiseman ylläpitämisestä, kun taas toiset arvostivat metsänhoidon vaivattomuutta etämetsänomistajuuden vuoksi. Toisten mielestä tärkeintä olivat puolestaan puunmyynnistä saatavat tulot. Metsänkäsittelyn

	Erittäin todennäköisesti		Ei lainkaan todennäköisesti		
Yli 100 ha	42	16	25	16	
50–99,9 ha	31	26	31	13	
20–49,9 ha	21	35	23	16	5
19–19,9 ha	34	24	22	18	2
Alle 10 ha	30	26	15	26	3

Kuva 4. Aikomus soveltaa jatkossa sekä perinteisiä että vaihtoehtoisia metsänkäsittelymenetelmiä metsälökoluokittain (vastaajien määrä oli 168). Aikomuksen todennäköisyys pienenee viisiportaisella asteikolla tasavälisesti vaihtoehdosta ”Erittäin todennäköisesti” vaihtoehtoon ”Ei lainkaan todennäköisesti”. ”En osaa sanoa” -vastauksia tuli kuhunkin väitteeseen ylhäältä alas 8, 15, 14, 12 ja 7 prosenttia kaikista vastaajista.

valinnassa ja toteuttamisessa palvelun kautta luotava arvo rakentuu siten asiakkaan omien tavoitteiden täyttämisestä ja odotusten mukaisen lopputuloksen saavuttamisesta.

3.2 Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden näkemyksiä metsänomistajien tarpeisiin vastaamisesta

Metsänomistajien myönteinen suhtautuminen lakiuudistuksiin ja erityisesti vaihtoehtoihin metsänkäsittelymenetelmiin erosi metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden näkökannasta. Toimihenkilöiden mielestä edellinenkin laki tarjosi monenlaisia toimintamahdollisuuksia. Lisäksi toimihenkilöt pitivät vaihtoehtoisia menetelmiä arveluttavina niiden käytännön toteuttamiseen liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Valinnanvapauden laajeneminen yhdistettiin metsien tilan heikkenemisen uhkakuvaan, sillä metsänomistajien ei uskottu ymmärtävän riittävän hyvin hyvän metsänhoidon periaatteita tai erilaisten käsittelyjen kokonaisvaltaisia vaikutuksia.

Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöt olivat myös yllättyneitä, miten voimakkaasti metsänomistajat ilmaisivat aikomuksiaan ja tarpeitaan suhteessa vaihtoehtoihin metsänkäsittelymenetelmiin. Heidän omien havaintojensa mukaan kysyntää perinteisistä poikkeaville käsittelyille olisi metsänomistajien joukossa vähänlaisesti: ”Sellainen kuva mulla on tuosta

jatkuvasta kasvatuksesta, että hyvin pieni osa on kiinnostunut.” Kyselyn tulokset eivät vastanneet toimihenkilöiden kokemuksia alueensa metsänomistajien asenteista ja arvostuksista, sillä toimihenkilöiden mukaan metsänomistajat eivät olleet korostaneet metsänhoidollisiin päätöksiin liittyneissä keskusteluissa niitä asioita, joiden he kyselyssä ilmoittivat vaikuttaneen valintoihinsa.

Vaihtoehtoisiin metsänkäsittelymenetelmiin kohdistuvien aikomusten osalta toimihenkilöt totesivat, että metsänomistajat uskoivat virheellisesti vaihtoehtoisten metsänkäsittelymenetelmien avulla saavutettavan samanaikaisesti kaikki erilaiset metsänomistuksen tavoitteet minkään asian enemmälti kärsimättä. Toimihenkilöt pitivätkin todennäköisenä, että valtaosa metsänomistajista nojautuisi edelleen perinteisiin metsänkäsittelytapoihin saatuaan lisää tietoa vaihtoehtojen seurauksista: ”Ajatuksen tasolla varmaan aika monella tuo voi vielä olla tuossa mutta sitten todellisuudessa ketkä niitä rupeaa tekemään – se on aika pieni joukko”. Valtaosa toimihenkilöistä ei siten pitänyt metsälain uudistumista käytännön vaikutuksiltaan merkittävänä vaan lähinnä periaatteellista valinnanvaraa lisäävänä.

Metsänomistajien uusiin tarpeisiin todettiin voitavan vastata parhaiten neuvonnan keinoin. Toimihenkilöiden mukaan metsänomistajat tulisi saada ymmärtämään eri metsänkäsittelymenetelmien todelliset ominaispiirteet, joiden perusteella ratkaisut voitaisiin tehdä. Neuvonnan tavoitteeksi määritel-

tiinkin se, että metsänomistajat perustaisivat valintansa mielikuvien sijaan käytännön havainnoille. Ajatusten ja käytännön kohtaamista pidettiin toimihenkilöiden keskuudessa suurimpana uuteen metsälakiin liittyvänä haasteena: *”Jos puhutaan jatkuvasta kasvatuksesta, niin toisin aika vahvasti esiin, miten siinä todennäköisesti tulee käymään ja minkä näköistä se jälki tulee siinä olemaan, ettei sitten ole se ruusuinen kuva, että siitä tulee kaunis satumetsä hakkuun jälkeen”*.

Metsälain muutokseen ja vaihtoehtoiisiin metsänkäsittelymenetelmiin liittyneestä varautuneesta suhtautumisestaan huolimatta haastatteluun osallistuneet toimihenkilöt kokivat kykenevänsä opastamaan metsänomistajia myös uusissa metsänkäsittelymenetelmissä ilman omien ennakoasenteidensa vaikutusta. Eräs haastateltava totesi kuitenkin seuraavaa: *”Ehkä se on helpompi sitten myös suositella jotain jos itse uskoo siihen.”* Samaa aiheeseen liittyi myös seuraava näkemys: *”Kaikki vaihtoehdot pitäisi ainakin pystyä esittelemään ja kertomaan, että mitä niistä seuraa. Metsänomistaja sitten valitsee sen tiedon pohjalta mitä pystytään antamaan.”* Toimihenkilöiden omalla osaamistasolla ja tutkimustietoon pohjautuvalla ajantasaisella asiantuntemuksella on siten ratkaiseva vaikutus neuvonnan onnistumiseen ja siihen, että metsänomistaja todella voi tehdä vallinnan tosiasiat tietäen, mutta silti vahvasti omien preferenssiensä mukaisesti.

Vain muutamat metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöt olivat haastatteluhetkellä saaneet koulutusta vaihtoehtoiisiin metsänkäsittelymenetelmiin liittyen. Varsinaisen menetelmällisen osaamisen lisäksi myös yleistä tietämystä uudesta metsälaista kaivattiin. On mahdollista, että osa toimihenkilöiden vaihtoehtoisille metsänkäsittelymenetelmille kohdistamasta epäilystä oli selitettävissä ajantasaisen tiedon puutteella. Eräs haastateltavista totesi: *”Toisaalta eihän mekään siitä [jatkuvasta kasvatuksesta] hirveästi tiedetä. – Ehkä meidän pitäisi nyt kanssa saada enemmän siitä tietoa, että voisiko se jossain mahdollisesti toimia.”* Toimihenkilöiden keskuudessa koettiin selkeästi tarvetta tietouden päivittämiselle ja laajentamiselle esimerkiksi ennakkoluulojen poistamiseksi: *”Kyllähän siitä koulutustarvetta tulee. – Eihän me jatkuvasta kasvatuksesta tiedetä paljon mitään käytännössä. – Voihan se olla että se jossain toimiikin eli ei pidä tyrmätä kun ei tiedä*

asiasta vaikka me ollaankin sitä mieltä että ei sitä [jatkuvaa kasvatusta] tarvitsisi.”

Koulutustarpeesta huolimatta toimihenkilöt kokivat, että heillä oli jo käytettävissään paljon valmiuksia, joilla voitaisiin vastata metsänomistajien tarpeisiin ja uuden metsälain aiheuttamiin muutoksiin: *”Onhan meillä nytkin jo valmiudet, että jos joku haluaa tämmösen monikäyttöisen metsäsuunnitelman, niin siihen tekijä löytyy kyllä meiltä. Että pyritään vastaamaan kaikenlaisiin tarpeisiin ja siihen on aseet olemassa.”* Toisaalta erilaisten apuvälineiden kuten laskentajärjestelmien käytön tehostamiselle nähtiin tarvetta: *”Meillähän ei oo laskentajärjestelmiä tähän... tai onhan ne olemassa sellaiset tietenkin mutta meillähän ei ole arkipäivän käytössä –”*.

Vaikka toimihenkilöt eivät uskoneet lakiuudistusten muuttavan arkityötä ja siihen liittyviä käytäntöjä ratkaisevasti, metsänomistajien tavoitteiden hahmottamisen tärkeys tunnustettiin: *”Kyllähän jos metsässä ollaan – niin tietysti siinä pitää aistia sen metsänomistajan asenne ja jos sillä on heti vähän taipumuksia tähän suuntaan, niin täytyy totta kai yrittää – ehdottaa [vaihtoehtoisia metsänkasvatusten menetelmiä]. Se on ollut tähänkin asti mukana.”* Neuvonnan puolueettomuuden osalta todettiin, että erilaisten vaihtoehtojen esittelyyn ja niiden perusteluun tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota: *”Onhan meidän sielu avattava näille kaikille ja kerrottava, että voisi tässä tehdä semmoistakin vaikka toinen ei ehkä sitä ehdotakaan.”*

Metsälakimuutoksen ohella myös metsänhoitoyhdistyslain uudistusten koettiin aiheuttavan muutostuormaa. Jäsenyyden vapaaehtoisuus sekä sen rahoitukselle aiheuttamat haasteet korostuivat keskusteltaessa metsänhoitoyhdistyksen mahdollisuuksista vastata metsänomistajien tarpeisiin ja kehittää toimintaansa. Kahden lähes samanaikaisen lakimuutoksen arvioitiin vaikuttavan etenkin kykyyn vastata metsänomistajien lisääntyvään palvelutarpeeseen: *”Sikäli pahaan saumaanhan tämä lakimuutos tulee kun on lait muuttumassa ja resurssit vähenee. Ja silti pitäisi neuvontaa olla enemmän.”* Oman toiminnan järjestämisen ohella haasteena koettiin myös se, tavoittaako tarjolla oleva asiantuntijapalvelu metsänomistajia entisellä tavalla, mikäli palvelut muuttuvat maksullisiksi.

4 Tulosten tarkastelu

Kyselyyn vastanneiden metsänomistajien metsänkäsittelyvalinnat ja niiden perustelut ilmensivät halua metsänkäsittelymenetelmien monipuolisuuden lisäämiseen erilaisten omien tavoitteiden toteuttamiseksi. Myös muissa tutkimuksissa (esim. Kumela ja Hänninen 2011, Rämö ym. 2012) metsänomistajien on havaittu kaipaavan metsänkäsittelyyn lisää joustavuutta. Vaihtoehtoiset metsänkäsittelymenetelmät ovat tarpeellisia perinteisten menetelmien rinnalla, mutta ne eivät korvaa aiemmin käytössä olleita menetelmiä. Myös tämän tutkimuksen perusteella on todennäköistä, että eri menetelmiä hyödynnetään jatkossa rinnakkain kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla, sillä tuloksista selviää omistajien halukkuus tietyissä tilanteissa ainakin kokeilla uusia menetelmiä. Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta on joka tapauksessa tärkeää nähdä metsänomistajien valinnoilleen antamat perustelut asiakasarvojen heijastumina, joihin palveluntarjoajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Metsänomistajien esille nostamat näkökulmat kertovat palveluntarjoajalle, mitä asioita yksittäisessä asiakaskohtauksessa kannattaa painottaa yhteisen arvonaluonnin mahdollistamiseksi. Samalla ne kertovat palveluyritykselle (tässä Mhy:lle), mitä näkökulmia yrityksen kannattaa palvelujensa muotoilemisessa, niiden markkinoinnissa ja työntekijöiden johtamisessa painottaa.

Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden ja metsänomistajien näkemysten välillä oli havaittavissa selkeitä eroja, mikä saattaa luoda jonkinasteista arvonaluonnin ristiriitaa palveluntarjoajan ja asiakaskunnan välille. Toimihenkilöt tunnistivat erilaisten vaihtoehtojen puolueettoman esittelemisen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen tärkeyden. Tämän motiivina ei niinkään ollut asiakkaan näkökulmasta tapahtuva arvomuodostus tai palveleminen vaan oikean tiedon levittäminen. Toimihenkilöt olivat periaatteessa valmiita pyrkimään asiakkaan kannalta hyvään lopputulokseen, mutta ratkaisun hyvyttä määriteltiin asiakkaan kannalta ulkoisista seikoista käsin esimerkiksi perinteisen hyvän metsänhoidon ideologiaan pohjautuen. Myös muissa tutkimuksissa metsäammattilaisten on havaittu painottavan omia käsityksiään selvästi asiakkaan näkemyksiä enemmän (Valkonen ja Cheng 2014). Vaikka toi-

mihenkilöt ilmaisivat olevansa valmiita ja halukkaita vastaamaan metsänomistajien ilmaisemiin tarpeisiin, haastatteluissa ilmeni vain vähän, jos lainkaan, toimihenkilöiden valmiutta ottaa aktiivisesti selvää metsänomistajien motiiveista ja todellisista arvonaluonnin pohjana olevista tarpeista. Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta asiakkaiden tavoitteiden tiedustelussa on selvästi havaittavissa kehittämistarvetta, joka tosin on tunnistettu aiemmissakin tutkimuksissa (Tikkanen ym. 2006, Kumela ym. 2013). Tutkimuksen tuloksien mukaan toimihenkilöt näkivät lakimuutokset mieluummin neuvontataakkaa lisäävänä hankaluutena kuin uusien palvelujen tarjoamisen mahdollisuutena. Tämä on toki ymmärrettävää, sillä haastateltuina oli ruohonjuuritason metsäammattilaisia, jotka eivät vastaa Mhy:n palvelustrategian laadinnasta. Mikäli metsänhoitoyhdistykset haluavat hyödyntää jatkossa palvelukeskeisen logiikan tarjoamia näkökulmia, on ensiarvoisen tärkeää, että ensi vaiheessa päällikkö- ja johtohenkilöstö tunnistaa muutostilanteen mahdollisuutena. Sen jälkeen asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteiseen arvonaluontiin perustuvia palveluita on mahdollista lähteä kehittämään koko henkilöstön ja asiakaskunnan yhteistyönä.

Metsänomistajakyselyn matala vastausaktiivisuus ei muodosta katoanalyysin mukaan perustavanlaatuaista ongelmaa tulosten yleistettävyydelle, sillä kyselyyn vastanneet metsänomistajat edustivat varsin hyvin metsänomistajia sekä paikallisella että laajemmalla tasolla taustapiirteiden osalta. Katoanalyysin taustapiirretarkastelut eivät kuitenkaan anna vastausta siihen, millainen kyselyn edustavuus oli esimerkiksi uusiin metsänkäsittelymenetelmiin suhtautumisen osalta. On siis mahdollista, että aihe kannusti vastaamaan erityisesti sellaisia metsänomistajia, jotka olivat muita kiinnostuneempia esimerkiksi jatkuvasta kasvatuksesta tai jotka muilla tavoin kokivat kyselyn aiheet itselleen merkityksellisiksi. Tämä näkökulma on syytä ottaa huomioon metsänomistajakyselyn tuloksia tulkittaessa.

Toteutuvan metsänkäsittelyn ennakoiminen on kiinnostuksen selvittämistä moniulotteisempi tehtävä, eikä tämä tutkimuksen tuloksista voida päätellä tulevia metsänkäsittelypäätöksiä tai eri käsittelymenetelmien pinta-alaosuuksia. Vaikka uuden metsälain käytännön vaikutukset jäisivät ennakoidusti pienehköiksi (Kostamo ym. 2012), on vaihtoehtoi-

set metsänkäsittelymenetelmät ja metsänomistajien tavoitteet silti huomioitava entistä paremmin metsänomistajille tarjottavissa palveluissa. Tähän viittaa esimerkiksi tämän tutkimuksen tulos, jonka mukaan noin puolet vastanneista metsänomistajista metsälököosta riippumatta aikoo erittäin tai melko todennäköisesti ainakin kokeilla uusia käsittelymenetelmiä omalla tilallaan. Tällä hetkellä metsäammattilaisten tiedot uusista menetelmistä ovat kuitenkin vielä puutteellisia ja kokemukset vähäisiä (Valkonen ja Cheng 2014). Onkin odotettavissa, että samoin kuin metsien monimuotoisuuteen liittyvän neuvonnan vaikuttavuuden kehittämisessä (Hänninen ja Kurttila 2007), metsänkäsittelymenetelmiin liittyvän koulutuksen ja neuvonnan kautta vaikutetaan ajan myötä paitsi metsäammattilaisten osaamiseen myös heidän asenteisiinsa. Tätä kautta myös metsänomistajille annettavan neuvonnan sisältö ja asiakassuuntautuneisuuden voimakkuus voivat muuttua. On tärkeää muistaa, että palvelukeskeisen logiikan mukaan palveluliiketoiminnan kilpailukyky muodostuu tiedon ja osaamisen kautta (Vargo ja Lusch 2004). Rajallisista resursseista huolimatta toimihenkilöiden asiantuntemusta ja asiakassuuntautunutta palveluosaamista täytyy siis kehittää ja ylläpitää, jotta toimijoilla olisi valmiuksia tarjota resurssejaan metsänomistajien arvonluonnin tueksi. Tämän tutkimuksen aineistonkeruun jälkeen eri puolilla Suomea järjestettiin ammattilaisille koulutusta uusista metsänkäsittelymenetelmistä, mikä tarjosi mahdollisuuden täydentää omaa osaamista. Koulutusten yhteydessä kerättyjen tietojen mukaan metsäammattilaiset ovat halukkaita saamaan lisäinformaatiota ja muuttamaan käsityksiään myönteisemmiksi, mikäli tieto ja kokemukset antavat siihen perusteltua aihetta (Valkonen ja Cheng 2014). Koulutusta onkin syytä jatkaa säännöllisesti sitä mukaa kun kokemuksia ja esimerkkikohteita uusista metsänkäsittelymenetelmistä kertyy.

Metsäpalveluiden ja neuvonnan tulee perustua jatkossa entistä paremmin asiakkaiden yksilöllisille tarpeille, joten metsänomistajien arvojen ja pyrkimysten hahmottamiseen täytyy syventyä aiempaa enemmän. Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012) mukaan palveluliiketoimintaan tulee kehittää keinoja, joilla voidaan kartoittaa yhteistyön tavoitteita ja välttää väärinymmärrysten tuottamia virheellisiä ratkaisuja. Metsänkäsittelyyn liittyvässä palvelu-

liiketoiminnassa yksi tällainen keino voisi olla yhteiskehittelytyö, jossa metsänomistajat osallistuvat palvelun sisällön ja toteutustavan määrittelytyöhön yhdessä palveluntarjoajan kanssa (Tikkanen ym. 2010). Asiakkaan kokeman arvon osatekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa palveluiden kehittämisen, mikä hyödyttää sekä yritystä että asiakasta (Alakoski 2014). Liiketoimintaprosessiin keskittyvästä palvelumallista tulisikin siirtyä yhteistä arvonluontia ohjaavaan toimintamalliin, jonka avulla asiakkaan tarpeet ja palvelusta syntyvä lisäarvo voitaisiin tapauskohtaisesti tunnistaa ja auttaa asiakasta realisoimaan se. Toimijoille olisi syytä laatia käytännön ohjeistusta erilaisten palvelutilanteiden läpiviemisestä siten, että kaikki asiakassuuntautuneen ja vuorovaikutteisen palvelun osa-alueet tulisivat huomioituiksi.

Metsänomistajat eroavat sekä taustoiltaan että päätöksentekotavoiltaan (Hujala ym. 2013), joten uusilta palvelumuodoilta vaaditaan mukautuvuutta. Tulevaisuuden kilpailukykyisissä palveluissa korostuu sekä palveluntarjoajan monipuolinen asiantuntemus että tilanteenmukainen palveluherkkyys, joita osa haastatelluista metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöistäkin korosti. Vuorovaikutteinen arvon tuottaminen asiakkaan kannalta olennaisissa asioissa mahdollistaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomisen. Mukautumiskykyisten palveluiden kehittäminen voisi osaltaan auttaa, kun metsänhoitoyhdistykset vastaavat metsänhoitoyhdistyslain muutoksiin ja kun muut metsäpalveluyrittäjät kehittävät omia palveluitaan. Tässä yhteydessä on syytä kehittää paitsi palveluja myös niiden markkinointia, sillä markkinoinnissa annettava palvelulupaus on keskeinen osa arvonluontiprosessia. Tässä tutkimuksessa tunnistetut metsänomistajien asiakasarvot voivat toimia lähtökohtana, kun metsänhoitoyhdistykset ja muut palveluntarjoajat muotoilevat uusien palveluidensa markkinointiviestintää palvelukeskeiseen ajatteluun nojautuen.

Palveluissa hyödynnettävien menetelmien valinnassa tulee ottaa huomioon palvelutilanteen laajuus ja metsänomistajien valmiudet osallistua prosessiin. Lisäarvoa tuovia menetelmällisiä vaihtoehtoja voisivat olla esimerkiksi käsittelyvaihtoehtojen visualisoinnit ja omalle metsätalalle tehtävät maastovierailut, sillä epämuodollisten vuorovaikutustilanteiden on havaittu tukevan arvonmuodostusta (Alakoski

2014). Henkilökohtaisen opastuksen lisäksi metsänomistajille tulisi tarjota ryhmämuotoisia tilaisuuksia, joissa keskityttäisiin tilakohtaisten ratkaisujen sijaan metsätalouden harjoittamiseen yleisemmällä tasolla. Eri metsänkäsittelyvaihtojen ominaisuuksia ja vaikutuksia voitaisiin havainnollistaa esimerkiksi-kohteilla, jotka tarjoaisivat myös palveluntarjoajille mahdollisuuden lisätä metsänomistajien tavoitteisiin ja arvostuksiin liittyvää ymmärrystä. Maastokäyntien avulla metsänomistajien mielikuvat ja odotukset saisivat rinnalleen käytännön esimerkkejä, mikä auttaisi varmistamaan, että henkilökohtaisissa palvelutilanteissa molemmilla osapuolilla on todennukainen käsitys vaihtoehtoista ja tarjolla olevista mahdollisuuksista.

5 Päätelmät

Palvelukeskeisen logiikan olennaisimpana ajatukseksi voitaneen pitää kilpailemista palvelemalla (*”competing through service”*), ei palveluilla (*”competing with service”*) (Lusch ym. 2007). Tämän, Metsänhoitoyhdistys Päijät-Hämettä koskeneen tapaustutkimuksen keskeisimmät havainnot olivat: 1) jopa yli puolet kyselyyn vastanneista metsänomistajista on kiinnostunut vähintäänkin kokeilemaan uusia metsänkäsittelymenetelmiä omalla tilallaan; 2) metsänomistajat yhdistävät metsänkäsittelyyn liittyviin valintoihinsa useita erilaisia asiakasarvoja, joiden tunnistamiseen ja toteutumisen mahdollistamiseen haastatelluilla metsämammattilaisilla on toistaiseksi varsin vähän keinoja. Haastattelujen mukaan palveluilla ja neuvonnalla haluttiin ensisijaisesti **vaikuttaa** asiakkaan ajatuksiin (esim. kerrotaan ”faktoja” tai korostetaan uusiin menetelmiin liittyviä epävarmuuksia ja riskejä, jotta perinteiset menetelmät alkavat kiinnostaa vaihtoehtoisia menetelmiä enemmän), vaikka palvelukeskeisen logiikan mukaista olisi mieluummin rakentaa sellainen liiketoimintastrategia, johon sisältyvillä palveluilla **tuetaan** asiakkaan omien pyrkimysten toteutumista vaihtoehtoisia ratkaisuja esittämällä. Haastattelujen mukaan metsänomistajien aktiivisesti ilmaisemat tavoitteet saatetaan ottaa huomioon palvelujen yleisenä lähtökohtana, mutta epäselväksi jäi, missä määrin arvoa tuotetaan yhdessä palveluprosessin edetessä.

Metsänhoitoyhdistysten ja muiden metsäpalveluyritysten liiketoiminnassa yksi avaintekijöistä tulee olemaan asiakkaan motiivien ja tarpeiden tunnistamiskyvyn kehittäminen ja yhteistä arvonluontia korostava toimintatapa, jossa palvelumalleja rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja jossa palveluntarjoajan osaaminen valjastetaan mahdollistamaan asiakkaan arvonluonti. Metsäpalvelujen kehittämisen palvelukeskeistä ajattelua seuraten edellyttää muutostilanteen näkemistä mahdollisuutena, palvelukeskeisyyden hyödyntämistä liiketoimintastrategiana sekä markkinointiviestinnän sovittamista yhteen palvelun sisältämän arvonluonnin kanssa.

Kiitokset

Hyvin toiminut yhteistyö Jari Yli-Talosen ja Jussi Leppäsen kanssa mahdollisti tutkimuksen aineistonkeruun Päijät-Hämeessä. Kahden tarkastajan kommentit auttoivat parantamaan käsikirjoitusta.

Kirjallisuus

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41: 15–26.
- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalveluista – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto, maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, taloustieteen laitos, Julkaisu 60. 185 s.
- Baron, S., Warnaby, G. & Hunter-Jones, P. 2014. Service(s) marketing research: developments and directions. *International Journal of Management Reviews* 16(2): 150–171.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Tronvoll, B. & Witell, L. 2014. New service development from the perspective of value co-creation in a service system. *Julkaisussa: Rust, R.T. & Huang, M.-H. (toim.). Handbook of service marketing research.* s. 346–368.
- Eriksson, B. 2007. Tillväxt i skogsvårdsföretag. *Arbetsrapport 631. Skogforsk.* 13 s.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tut-

- kimukseen. Vastapaino. 266 s.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory* 11(3): 279–301.
- & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22(1): 5–22.
- Hetemäki, L., Harstela, P., Hynynen, J., Ilvesniemi, H. & Uusivuori, J. (toim.). 2006. Suomen metsiin perustuva hyvinvointi 2015. Katsaus Suomen metsäalan kehitykseen ja tulevaisuuden vaihtoehtoihin. Metlan työraportteja 26. 250 s.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudeamus*. 213 s.
- Hujala, T., Kurttila, M. & Pykäläinen, J. 2010. Metsänomistajien päätöksenteko metsiensä käytöstä ja metsäsuunnittelupalvelut. *Metsätieteen aikakauskirja* 4/2010: 498–503.
- , Kurttila, M. & Karppinen, H. 2013. Customer segments among family forest owners: combining ownership objectives and decision-making styles. *Small-scale Forestry* 12(3): 335–351.
- Hänninen, H. & Kurttila, M. 2007. Metsäluonnon monimuotoisuusneuvonnan vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Metlan työraportteja 57. 72 s.
- & Karppinen, H. 2010. Yksityismetsänomistajat puntarissa. Julkaisussa: Sevola, Y. (toim.). *Metsä, talous, yhteiskunta. Katsauksia metsäekonomiseen tutkimukseen*. Metlan työraportteja 145: 55–67.
- , Karppinen, H & Leppänen, J. 2011. Suomalainen metsänomistaja 2010. Metlan työraportteja 208. 94 s.
- Juntunen, M.-L. 2013. Metsänhoitoyhdistykset metsänhoidon työpalvelujen tuottajina. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2013: 141–154.
- Karppinen, H., Hänninen, H. & Ripatti, P. 2000. Suomalainen metsänomistaja 2000. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 852. 83 s.
- & Korhonen, M. 2013. Do forest owners share the public's values? An application of Schwartz's value theory. *Silva Fennica* 47(1). 16 s.
- Korhonen, K., Hujala, T. & Kurttila, M. 2012. Reaching forest owners through their social networks in timber sales. *Scandinavian Journal of Forest Research* 27(1): 88–99.
- Kostamo, J., Punttila, P., Valkonen, S. & Koistinen A. (toim.). 2012. Metsälain muutosehdotuksen vaikutusten arviointi. Metla, Tapio, Syke. 19 s.
- Kumela, H. & Hänninen, H. 2011. Metsänomistajien näkemykset metsänkäsittelymenetelmien monipuolistamisesta. Metlan työraportteja 203. 76 s
- , Hujala, T., Pykäläinen, J., Rantala, M. & Kurttila, M. 2013. Metsänomistajille tarjottavat luontoarvopalvelut: nykytila ja kehitysnäkymiä. Metsäntutkimuslaitoksen työraportteja 253. 50 s.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge University Press. 252 s.
- , Vargo, S. & Malter, A. 2006. Marketing as service-exchange: taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics* 35(3): 264–278.
- , Vargo, S. & O'Brien, Matthew. 2007. Competing though service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83(1): 5–18.
- Mattila, O., Toppinen, A., Tervo, M. & Berghäll, S. 2013. Non-industrial private forestry service markets in a flux: results from a qualitative analysis on Finland. *Small-scale Forestry* 12: 559–578.
- Niskanen, A. 2005. Forest sector entrepreneurship in Europe – Summary of country studies of COST Action E30. *Acta Silv. Lign. Hung. Special Edition* 2005: 7–15.
- Nissinen, H. 2010. Ulkoinen viestintä metsänomistajille: case: Metsänhoitoyhdistys Päijät-Häme. Opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu. 49 s. + liitteet.
- Ojala, J. & Mäkelä, M. 2013. Uusi metsälaki lisää metsänomistajien valinnanmahdollisuuksia ja vastaa toimintaympäristön muutoksiin. *Metsätieteen aikakauskirja* 1/2013: 71–73.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36: 83–96.
- Peltonen, M. 2012. Visakoivikoiden hoidon taso Hartolan ja Sysmän alueella. Opinnäytetyö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 31 s.
- Pusila, J. 2011. Uudistusalojen maanvuokkauksen laadun seuranta ja parantaminen Metsänhoitoyhdistys Päijät-Hämeen alueella. Opinnäytetyö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 43 s.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino. 470 s.
- Rämö, A.-K. & Toivonen, R. 2009. Uusien metsänomistajien asenteet, motiivit ja aiomukset metsiin ja metsänomistukseen liittyvissä asioissa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 216. 182 s.
- , Horne, P. & Leppänen, J. 2012. Yksityismetsänomis-

- tajien suhtautuminen metsälakiin. Pellervon taloustutkimus. PTT:n raportteja 237. 71 s.
- Saarijärvi, H., Kannan, P.K. & Kuusela, H. 2013. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review* 25(1): 6–19.
- Saarinen, V.-M. 2012. Metsäpalveluiden kehittäminen ja kasvumahdollisuudet. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2012: 100–103.
- Tikkanen, J., Isokääntä, T., Pykäläinen, J. & Leskinen, P. 2006. Applying cognitive mapping approach to explore the objective–structure of forest owners in a Northern Finnish case area. *Forest Policy and Economics* 9(2): 139–152.
- , Hokajärvi, R. & Hujala, T. 2010. Development phases of forest planning on non-industrial private lands in Finland: perspective of planners' work. *Small-scale Forestry* 9(3): 331–347.
- Valkonen, S. & Cheng, Z. 2014. Metsäammattilaisten suhtautuminen metsän erirakenteiskasvatukseen. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2014: 114–118.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* (68): 1–17.
- & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36: 1–10.
- , Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26: 145–152.

43 viitettä