

# METSÄNOMISTAJIEN PÄÄTÖKSENTEKO - VAIKUTUKSET NEUVONTAPALVELUIDEN SUUNNITTELUUN



EUROOPAN UNIONI

**Interreg**  
Botnia-Atlantica

Euroopan aluekehitysrahasto



**Enemmän metsästä**

Asiakaslähtöisiä palveluita metsänomistajille

# MUUT OPASKIRJAT TÄSSÄ SARJASSA

Kaikki opaskirjat on tuotettu Enemmän metsästä -projektin yhteistyönä. Kunkin opaskirjan pääkirjoittaja on mainittu alla olevassa listassa.

## **MITÄ ON PALVELU? – TARPEISIIN VASTAAMISTA JA ARVON LUOMISTA?**

Elias Andersson, SLU

## **YHTEISTYÖSUHDE JA LUOTTAMUS PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN SEKÄ USKOLLISUUDEN JA OSAAMISEN LUOMISEN TAUSTALLA**

Elias Andersson, SLU

## **METSÄNOMISTAJIEN PÄÄTÖKSENTEKO – VAIKUTUKSET NEUVONTAPALVELUIDEN SUUNNITTELUUN**

Anne Matilainen, HY Ruralia

## **PAREMPI PALVELUIDEN TILAAMISEN TAITO AUTTAA PALVELUKEHITYKSESSÄ JA YHTEISTYÖSUHTEISSA**

Paulina Enoksson, Skogsstyrelsen

## **YHDENVERTAINEN PALVELUKEHITYS – KOHTI PAREMPIA PALVELUITA JA TUOTTEITA**

(vain suomeksi ja ruotsiksi)

Maria Johansson, SLU

## **METSÄPALVELUIDEN VIESTINTÄ**

Marjo Mustola, Suomen Metsäkeskus

## **LIIKETOIMINTAMALLI – TYÖKALU METSÄPALVELUYRITYSTEN KUVAAMISEEN**

Thomas Kronholm, SLU

## **PALVELUMUOTOILULLA JA PALVELUJEN TARKASTELULLA LISÄARVOA TOIMINTAASI**

(vain suomeksi ja ruotsiksi)

Päivi Katajamäki, Muutossuunta

# SISÄLLYS

TAUSTAA

MIKÄ ON PÄÄTÖS JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI?  
MIKSI ON TÄRKEÄÄ YMMÄRTÄÄ NIITÄ?

MUUTAMIA FAKTOJA IHMISEN PÄÄTÖKSENTEOSTA

HYVÄ PÄÄTÖKSENTEON TUKI - KENEN TAVOITTEISIIN  
KESKITYT JA MIKÄ ON METSÄNOMISTAJUUDEN  
MERKITYS METSÄNOMISTAJILLE?

METSÄNOMISTAJA KULUTTAJANA?

OSALLISTAVA PÄÄTÖKSENTEKO JA METSÄPALVELU





**Metsänomistajat  
ovat ihmisiä  
ja ihmisten  
päätöksentekoon  
vaikuttavat seikat  
liittyvät myös  
metsäpäätöksiin.**

## Taustaa

Metsänomistajakunta on muutoksessa johtuen muun muassa maaseudun väestönmuutoksista. Maanviljelijä-metsänomistajien määrä vähenee, iso osa metsänomistajista ei enää asu metsiensä läheisyydessä, eivätkä he ole taloudellisesti niin riippuvaisia metsistään kuin aiemmin. Kauempaan asuvat etämetsänomistajat ei-vät usein myöskään tunne metsäänsä niin hyvin kuin aiemmin eivätkä vietä metsissään kovinkaan paljon aikaa. Näin ollen ei ole yllättävää, että myös metsänomistuksen arvot ja motiivit ovat muuttumassa. Taloudellisten hyötyjen lisäksi metsät toimivat esimerkiksi tärkeänä virkistyskohteena tai linkkinä perheen perintöön. Kaikki tämä näkyy metsänomistajien päätöksenteossa ja edellyttää muutoksia myös metsänomistajille suunnatuissa palveluissa.

Kun mietitään metsänomistajien päätöksentekoa, on pidettävä mielessä kaksi perusasiaa:

- I) Ensimmäinen on se, että metsänomistajat ovat ihmisiä ja siten ihmisen päätöksenteon periaatteet koskevat myös metsänomistajia. Käytäntö ja tutkimus ovat osoittaneet, että yksityisten metsänomistajien päätöksenteko ei perustu niin paljon rationaalsiin seikkoihin kuin aiemmin metsäsektorilla on ehkä oletettu. Esimerkiksi taloudellinen rationaalisuus on vain yksi seikka, joka vaikuttaa päätöksentekoon, ja myös erilaisilla tunteilla on suuri rooli. Tämä tulisi ymmärtää myös neuvontapalveluiden suunnittelussa.
- II) Toiseksi metsänomistajat ja heidän päätöksensä eivät ole yhteiskunnan ja sen muutosten ulkopuolella. Nämä yleiset yhteiskunnan suuntaukset, kuten kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja julkinen keskustelu näistä heijastuvat myös metsänomistajien päätöksentekoon.

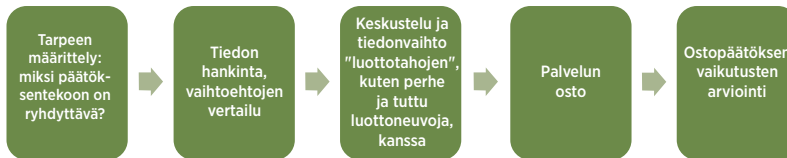
## Mikä on päätös ja päätöksentekoprosessi? Miksi on tärkeää ymmärtää niitä?

Päätöstä kuvataan yleensä valinnaksi vähintään kahden vaihtoehdon välillä. Se voidaan tehdä tietoisesti tai tiedostamatta. Tietoinen päätös tarkoittaa sitä, että päätöksentekijä harkitsee tietoisesti ja kognitiivisesti vaihtoehtojen välillä sekä pohtii näiden vaihtoehtojen mahdollisia seurauksia. Kun henkilö tekee tiedostamatonta päätöstä, hän ei välttämättä tiedosta syitä, miksi hän tekee päätöksen, vaan päätös voidaan rinnastaa reaktionomaiseen ratkaisuun kyseisessä tilanteessa.



On tärkeää ymmärtää tiedostamattoman päätöksenteon merkittävä rooli, koska se voi selittää syyt niin kutsutuille ”järjenvastaisille päätöksille”. Ja kun tämän syyn ymmärtää paremmin, päätös ei ehkä tunnu enää niin järjenvastaiselta! Tämä ymmärrys tarjoaa myös työkaluja ennakoida metsänomistajien päätöksiä ja niihin mahdollisesti vaikuttavia syitä.

Päätöksenteko ei ole vain yksittäinen hetki, kuten esimerkiksi se hetki, jolloin ostopäätös tehdään. Sen sijaan sitä voidaan pitää prosessina, joka sisältää useita eri vaiheita ennen ostopäätöstä ja sen jälkeen. Palveluntarjoajien kannattaa tarkastella myös näitä vaiheita kehittäessään palveluitaan.



## Muutamia faktoja ihmisen päätöksenteosta

Psykologiasta ja kuluttajakäyttäytymisestä löytyy muutamia lähestymistapoja päätöksentekoon, jotka myös metsäneuvontayritysten on hyödyllistä ottaa huomioon kehitettäessään tuotteitaan. Ohessa on esitelty muutamia niistä. Toki psykologian puolelta löytyy runsaasti muutakin tietoa, josta on vielä opittavaa!

Pidä mielessä:

- a. **Päätöksenteko on prosessi** → päätöksenteko sisältää valinnan kahden tai useamman vaihtoehtojen välillä. Tällöin myös päätöksenteon mahdollisia seurauksia arvioidaan sekä ennen että jälkeen varsinaista päätöksentekohetkeä.
- b. **Päätöksenteko voi olla tietoista tai tiedostamatonta.** Kun tietoinen päätös tehdään, päätöksentekijä ottaa kognitiivisesti huomioon päätöksen ja sen mahdolliset seuraukset. Monet päätökset perustuvat kuitenkin tiedostamattomaan päätöksentekoon. Tässä tapauksessa päätös tehdään tavallaan reagoimalla automaattisesti päätöksentekotilanteeseen. Tällöin esimerkiksi päätöksentekijän sen hetkiset tunteet, asenteet ja jopa päätöksentekijän fyysinen tila vaikuttavat.

- c. **Heuristiikka tai ”peukalosäännöt” päätöksenteossa.** Yksi esimerkki asioista, jotka vaikuttavat tiedostamattomaan päätöksentekoon, ovat erilaiset heuristiikat tai ns. peukalosäännöt, joita ihmiset käyttävät päätöksenteossa. Tämä tarkoittaa sitä, että päätökset tehdään nopeasti ja automaattisesti mm. päätöksentekijän aiemmat kokemukset huomioiden. Peukalosäännöillä tehdyt päätökset eivät välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen, mutta ne tekevät päätöksenteosta helppoa, eikä päätöksentekijän tarvitse käyttää liikaa aikaa tai vaivaa päätöksentekoon. Yksi tällaisista nyrkkisäännöistä on esimerkiksi tunneheuristiikka, joka viittaa tilanteeseen, jossa päätöksen kannalta merkityksettömät emotionaaliset tekijät, kuten huonosta säästä johtuva surullinen tunne, vaikuttavat päätöksentekoon. Vastaavasti esimerkiksi saavutettavuusheuristiikan mukaan päätöksentekijä valitsee vaihtoehdon, johon hän pääsee helpoimmin käsiksi.
- d. **Kognitiiviset vääristymät.** Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on taipumus painottaa järjestelmällisesti havaintojaan, tulkintojaan ja tietojään tietyllä tavalla verrattuna päätöksen mahdollisten vaikutusten objektiiviseen arviointiin. Näitä vääristymiä voivat olla esimerkiksi ylioptimismi ja vahvistusharha. Ylioptimismi tarkoittaa sitä, että päätöksentekijällä on taipumus yliarvioida omat taitonsa, tietonsa ja kykynsä. Vahvistusharha puolestaan heijastaa tilannetta, jossa päätöksentekijä hyväksyy helpommin tai jopa ainoastaan tiedon, joka tukee hänen aiempia mielipiteitään tai uskomuksiaan, eikä edes harkitse muita vaihtoehtoja.

**Mitä tämä kaikki sitten tarkoittaa metsänomistajien päätöksenteossa?**

No, esimerkiksi:

**Tiedostamaton päätöksenteko ja heuristiikat** → Stressaavassa tilanteessa ja kiiressä ihmiset valitsevat tyyppillisesti heille tutun päätöksen tai käyttäytymisvaihtoehdon. Esimerkiksi passiiviset metsänomistajat päättävät olla tekemättä mitään. Keskeistä metsäalan yritykselle on, luoda hyvä ”pätöksentekoympäristö”, jossa metsänomistajat todella keskittyvät arvioimaan tietoisesti eri vaihtoehtoja päätöksilleen?

**Käyttäytyminen on aina asiayhteydestä riippuvainen ja siihen vaikuttavat useat erilaiset psykologiset ja myös fysiologiset tekijät.** → Sama neuvontaprosessi samalle metsänomistajalle voi päättyä erilaiseen lopputulokseen johtuen neuvonnan ajankohdasta, metsänomistajan erilaisista tunnetiloista tai fysiologisista tiloista, kuten väsymyksestä. Voiko metsäpalveluyritys jotenkin ennakoita ja valmistautua tähän?

**Palvelun tulee kattaa koko päätöksentekoprosessi,** ei vain ostopäätöksen tekohetkeä → Hyvän palvelun pitäisi nykyistä paremmin kattaa päätöksenteon eri vaiheet. Tämä vaatii tuotekehitystä!

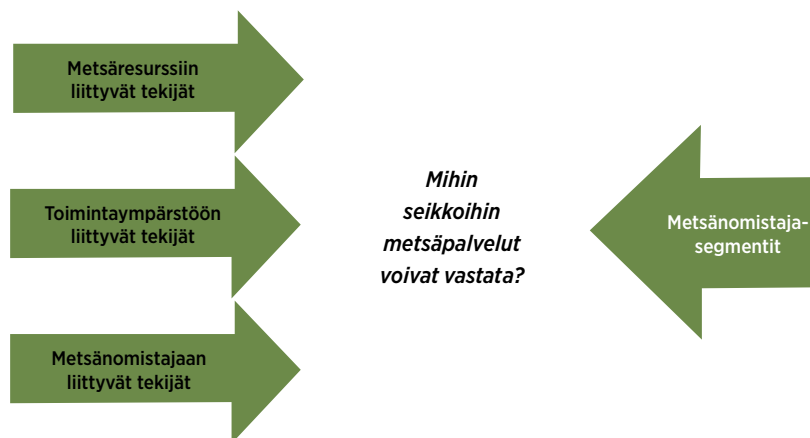


## Mihin asioihin neuvontapalvelut voivat vaikuttaa?

Vaikka monet asiat vaikuttavat ihmisen päätöksentekoon henkilökohtaisella tasolla, myös metsänomistus ja toimintaympäristö vaikuttavat päätöksentekoon ja rajaavat sen mahdollisuuksia. Ne rajoittavat usein sitä, millaisia päätöksiä on ylipäätään mahdollista tehdä. Metsäpalveluyrityksen tulisikin miettiä, mihin seikkoihin heidän palvelunsa voivat ylipäätään vaikuttaa ja tarjota tukea.

Metsäresurssien tarjoamiin mahdollisuuksiin voi vaikuttaa vain vähän metsänomistajille tarjottavien uudenlaisten palveluiden avulla. Nykyisessä palvelutarjonnassa pyritään kokoamaan usean omistajan metsäalueista laajempia kokonaisuuksia yhteisesti toteutettavia metsänhoitopalveluita tai hakkuita varten, jolloin voidaan säästää kustannuksissa ja saada parempaa hintaa markkinoilta. Vastavasti laajempia suojelualueita muodostetaan yhdistämällä usean metsänomistajan maita esimerkiksi METSO-alueita silmällä pitäen. Omistajan hallussa oleva metsäresurssi kuitenkin rajaa pitkälti sitä, minkälaisia toimia kullakin alueella on mahdollista tehdä.

Samoin neuvontapalveluilla ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa järjestelmään tai toimintaympäristöön liittyviin seikkoihin, kuten lakeihin ja määräyksiin. Palvelutarjoajat voivat luonnollisesti auttaa metsänomistajia selviytymään nykyisistä säännöksistä, mutta eivät voi muuttaa niitä. Palvelutarjonta ei voi myöskään juurikaan vaikuttaa metsänomistajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Palveluja voidaan kuitenkin muokata paremmin vastaamaan näitä ominaisuuksia. Tässä vaiheessa on kuitenkin pohdittava, mihin metsänomistajasegmenttiin palvelut on kohdistettu, koska eri metsänomistajasegmentit reagoivat palvelutarjontaan ja sen toimintamalleihin eri lailla.



## Hyvä päätöksenteon tuki – kenen tavoitteisiin keskityt ja mikä on metsänomistajuuden merkitys metsänomistajille?



### Mitä metsänomistajuus merkitsee?



Kehitettäessä neuvontapalveluja metsänomistajille, on myös syytä pohtia rehellisesti, kenen tavoitteita tarjoamasi palvelut loppujen lopuksi pyrkivät saavuttamaan. Usein metsien käyttöön liittyy tiettyjä kansallisia tai alueellisia odotuksia, ovatko ne oikeastaan metsänomistajien omien tavoitteiden mukaisia? Ja miten metsäneuvojan omat arvot vaikuttavat siihen, millaisia palveluita ja missä muodossa niitä tarjotaan metsänomistajille? Ovatko palvelut todella kehitetty täyttämään metsänomistajien omat, henkilökohtaiset tavoitteet vai ne, jotka on luotu yhteiskunnan toimesta metsävarojen käytölle?

Metsänomistajien tavoitteiden selvittämiseksi on tärkeää ymmärtää, mikä on metsänomistajuuden merkitys omistajilleen. Metsänomistuksella on usein jonkinlainen linkki omistajan identiteettiin, olipa kyseessä sitten se, että metsänomistaja näkee itsensä ennen kaikkea kiinteistön tai maaomaisuuden omistajana tai se, että metsät toimivat omistajalleen linkkinä sukuun ja sukuperintöön tai paikalliseen kotikylään. Metsänomistus voi tarjota omistajalleen myös muunlaisia merkityksiä.

Sosiaaliset normit eli yhteisön hyväksymät vakiintuneet toimintamallit luovat yleisen ymmärryksen siitä, mikä on hyvä metsänomistaja ja miten hänen kuuluisi käyttäytyä. Niin sanotun sosialisatio-prosessin kautta, eli sisäistämällä ryhmän tai yleiset arvot osaksi omia arvojaan, metsänomistajat oppivat aiemmilta omistajilta tai sukupolvilta, millainen hyvän metsänomistajan kuuluu olla. Uudet metsänomistajat saattavat kuitenkin haluta rakentaa toisenlaisia metsänomistajaidenteettiä - esimerkiksi luonnonsuojelijana tai virkistyskäyttäjänä. Ihmisen identiteettiin vaikuttaviin arvoja ja asenteita ei ole helppoa muuttaa. Lisäksi omaan identiteettiin kohdistuvat uhat synnyttävät usein negatiivisia tunteita ja epäluottamusta uhan aiheuttajaa kohtaan. Neuvontapalvelut pitäisikin siis pystyä muotoilemaan siten, että metsänomistajien henkilökohtaisiin arvoihin ja heidän identiteettiinsä vaikuttaviin tekijöihin kohdistuvien uhkien määrä on minimoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että metsänomistaja kokee omat mielipiteensä ja tavoitteensa metsien käytölle tärkeäksi myös neuvojan mielestä ja riippumatta neuvonantajan henkilökohtaisista mielipiteistä. Näitä seikkoja voisi olla myös syytä miettiä suunniteltaessa markkinaviestejä, joita käytetään markkinoimaan metsäpalveluita ja niiden käyttöä.

## Metsänomistaja kuluttajana?

Kuluttajatutkimus korostaa nykyään erilaisia kuluttajien saamia kokemuksia ostamisestaan ja kuluttamisestaan tuotteista. Kulutusta pidetäänkin hyvin kokonaisvaltaise-



na kokemuksena, joka sisältää erilaisia elementtejä, kuten taloudellista hyötyä, kulluttajan ongelman ratkaisemisesta, mukavuuden ja/tai kokemusten tarjoamista kulluttajalle tai kulluttajan vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä. Nykyisillä metsäpalveluilla pyritään usein taloudellisen hyödyn tuottamiseen, metsänomistajien ongelmien ratkaisemiseen sekä helposti ostettavien palvelujen tarjoamiseen. Uusia palveluita suunniteltaessa pienemmässä roolissa on vielä toistaiseksi ollut se, minkälainen kokemus metsäpalvelun hankinta tai käyttö metsänomistajalle on. Mitä muita etuja metsäpalvelu voi tarjota metsänomistajalle kuin hoidettua metsää? Miten heidät saadaan kokemaan esimerkiksi voimaantumisen tunnetta metsäasioiden suhteen, millä tarkoitetaan sitä, että metsänomistaja löytäisi myös omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan liittyen metsänomistajuuteen.

Yksi tapa saada metsänomistajat kokemaan voimaantumista metsäasioidensa suhteen ja ”omistamaan” paremmin metsänhoitoprosessinsa on ottaa heidät tiiviimmin mukaan suunnitteluprosesseihin. Mikäli heillä on tunne, että metsänhoitosuunnitelma on heidän omansa, he myös todennäköisesti sitoutuvat siihen paremmin. Esimerkiksi tällä hetkellä metsänhoitosuunnitelmia tehdään metsänomistajille heidän tavoitteensa huomioiden, mutta omistajat itse ovat usein irrallaan suunnitteluprosessista. Vastaavasti metsänomistajia voitaisiin pyrkiä sijoittamaan metsäasioihin tekemällä metsänhoitosuunnitelmaa laajempi, strategisen tason suunnitelma jossa voitaisiin pohtia tarkemmin jo aiemmin mainittuja metsänomistajuuden tavoitteita ja merkitystä. Tällainen tietoinen suunnitteluprosessi voisi auttaa metsänomistajia paitsi näkemään itsensä metsänomistajana myös ilmoittamaan omistajuustavoitteistaan mahdollisille neuvonantajille.

### Keskitytään enemmän omistajaan kuin varsinaiseen metsäresurssiin?

#### Osallistava päätöksenteko ja metsäpalvelu

Päätösten tekeminen on aina asiayhteydestä riippuvaa. Tämä tarkoittaa, että kulttuuriset normit määrittävät sen, millaisia päätöksiä pidetään järkevinä tai jopa mahdollisina. Normit vaikuttavat sekä metsänomistajiin että metsäneuvojiin. Pelkästään metsänomistajuus itsessään on sosiaalisten normien muovaamaa. Tutkimuksissa on havaittu, että sukupuoli ja ikä sekä kokemus metsänhoitotöistä ovat määrittävät usein ”hyvän metsänomistajan”. Muunlaisen metsänomistajakuvan rakentaminen voi olla haastavaa, etenkin silloin kuin neuvojalla on erilainen näkemys hyvästä metsänomistajuudesta kuin omistajalla itsellään. Normikriittinen tai osallistava näkökulma metsänomistajien neuvontapalveluihin voi auttaa miettimään, kenen tavoitteet tarjoavien palveluiden on tarkoitus täyttää – yhteiskunnan vai metsänomistajan.



Tämä opaskirja on toteutettu osana Enemmän metsästä -hanketta, jota rahoittivat Interreg Bothnia-Atlantica -ohjelma, Västernorrlandin ja Västerbottenin maakunnat, Pohjanmaan liitto sekä hankkeeseen osallistuvat organisaatiot. Hanke toteutettiin vuosina 2018-2021 yhteistyössä Ruotsin maatalousyliopiston (SLU), Skogsstyrelsenin, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin ja Suomen Metsäkeskuksen kesken.

