

PAREMPI PALVELUIDEN TILAAMISEN TAITO AUTTAA PALVELU- KEHITYKSESSÄ JA YHTEISTYÖSUHTEISSA



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

MITEN OSTAA OIKEIN?

YHTEISTYÖHÖN TARVITAAN AINA VÄHINTÄÄN KAKSI

METSÄPALVELUISSA ON OMAT HAASTEENSA

YMMÄRTÄMINEN ON TÄRKEÄMPÄÄ KUIN TIETÄMINEN

METSÄNOMISTAJIEN SITOUTTAMINEN JA OSAAMISEN
VAHVISTAMINEN

VIESTINNÄN JA RISKIENHALLINNAN PARANTAMINEN

YHTEISTYÖSUHTEET TUKEVAT PALVELUITA

HOW TO IMPROVE ORDERING COMPETENCY

TIETOA AIHEESTA

VARMUUTTA PÄÄTÖKSENTEKOON

VARMUUTTA PALVELUIDEN TILAAMISEEN

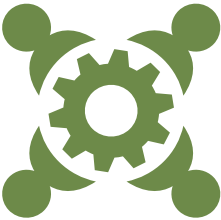


Miten ostaa oikein?



Yleinen kiinnostus palveluihin on kasvussa ja samalla ”tilaamistaito” käsitettä voidaan laajentaa yritysten välisen kaupankäynnin ohella koskemaan myös kuluttajia. Tilaamistaito tarkoittaa kuluttajan kykyä ja osaamista tilata tuotteita tai palveluita. Palveluiden myynnin tulisi pohjautua niin yritysten kuin kuluttajienkin tarpeisiin. Palvelut ja niiden tuottamat arvot tulisi myös ymmärtää yksittäisten yhteistyösuhteiden ja kaupankäynnin näkökulmasta, sillä palveluilla on erityinen merkitys liiketoiminnassa tai yksilön jokapäiväisessä elämässä. Palvelu voi esimerkiksi mahdollistaa uudenlaisten palveluiden ja tarpeiden syntymisen, mutta yhdessä ne voivat myös nostaa niistä saatavaa kokonaisarvoa (1+1=3). Näiden (potentiaalisten) arvojen luominen vaatii kuitenkin sekä yksittäisen palvelun tai arvon että laajemmän kuvan tai arvoketjun ymmärtämistä. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi ja arvon luomiseksi organisaatioiden ja yksilöiden on ymmärrettävä sekä myyntiprosessia (johon sisältyy arvolupaus) että sitä, miten palveluja ostetaan ja kulutetaan.

Yhteistyöhön tarvitaan aina vähintään kaksi



Taito (kompetenssi) viittaa enimmäkseen johonkin, mitä henkilö tai kenties yritys osaa tai tekee. Käsite ”tilaamistaito” voidaan kuitenkin ymmärtää myös niin, että sekä ostaja että myyjä ovat mukana myyntitapahtuman vuorovaikutuksessa. Tämä osoittaa, että ”tilaamistaito” ei ole vain henkilökohtainen ominaisuus, vaan se tekee lopputuotteesta yhteistyösuhteeseen perustuvan – esimerkiksi annettujen arvolupausten sekä kuluttamisen tai arvon luomisen kautta. Tämä yhteistyösuhte mahdollistaa myös sen, että tilaamistaito kehittyy kahden toimijan välisessä vuorovaikutuksessa, mikä on tärkeää sekä yksittäisen kaupankäynnin tuloksen että yhteistyösuhteen kannalta. Taito, kaikki siihen sisältyvä sekä taidon omaava henkilö ovat riippuvaisia ympäröivästä yhteiskunnasta, jota muovaavat erilaiset normit ja perinteet. Metsäasioissa taitava ja pätevä henkilö nähdään usein stereotyyppisesti vanhempana miehenä, joka on tottunut tekemään itse metsänhoitotyötä. Tällaiset normit ja stereotyyppit voivat luoda esteitä laajemmalle osaamisen ymmärtämiselle metsätaloudessa. Laajempi näkemys voi tehostaa myyntitapahtuman vuorovaikutusta ja auttaa kehittämään uusia yhteistyösuhteita ja taitoja.

Metsäpalveluissa on omat haasteensa

Palvelun tilaaminen ja ostaminen eroavat jossain määrin tuotteiden tilaamisesta ja ostamisesta. Palvelua tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelun lähtökohtana ovat erilaiset metsänomistuksen muodot ja myös palveluvuorovaikutustilanteet ovat vaihtelevia. Metsätaloudessa pitkät kiertoaajat ja monet muut eri tekijät voivat vaikeuttaa palveluista aiheutuvien seurausten hahmottamista ja ymmärtämistä. Palveluvuorovaikutus yhdistettynä tämän tyyppiin ulkoisiin ja yksilöllisiin tekijöihin ja olosuhteisiin tekee myös palveluista ja niiden mahdollisista arvoista ja tuloksista monimuotoisia. Tämä tuo haasteita metsäpalveluiden ja niihin liittyvien erityisten arvojen ymmärtämiseen, jäsentämiseen ja tilaamiseen silloin, kun metsänomistajat tekevät päätöksiä. Haasteet voivat aiheuttaa metsänomistajissa vieraantumista ja passiivisuutta. Esimerkiksi eri metsänhoitotapojen vaikutusta metsän kehitykseen voi olla hankala arvioida, mikä saattaa monimutkaistaa metsäpalveluiden tilaamista. Lisäksi yhteiskunnan normit sekä ulkopuolelta tulevat paineet tehdä oikeita valintoja ja toimia vastuullisesti voivat passivoida.



Ymmärtäminen on tärkeämpää kuin tietäminen

Luottamuksen lisäksi metsänomistaja tarvitsee tietoa, jotta hän voi toimia aktiivisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Aktiivinen osallistuminen edellyttää sekä omien tarpeiden ja motivaation tuntemista että palvelujen ja myyntitilanteen vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Näin henkilö osaa vaatia tiettyjä eri palveluille ominaisia arvoja ja ymmärtää niitä. Tiedon avulla voidaan myös parantaa vuorovaikutusta, arvolupausta ja metsänomistajan kokemuksia. Samalla voidaan vähentää palveluvuorovaikutuksen ja kaupankäynnin monimutkaisuutta tai hallita paremmin metsänomistajien tavoitteiden ja mahdollisuuksien ristiriitaja. Lyhyesti sanottuna metsäpalvelun lopputuloksen on vastattava molempien osapuolten odotuksia. Edellytyksenä on yhteisymmärrys siitä, mitä palvelutilaus sisältää ja mitä siitä seuraa.



Tilaamistaidon kannalta on tärkeää osata kommunikoida selkeästi. Lisäksi tulee panostaa sellaisiin yhteistyösuhteisiin, jotka tarvittaessa mukautuvat ja vastaavat yksittäisten metsänomistajien tarpeisiin. Myös metsänomistajilta edellytetään syvempää perehtymistä kuin esimerkiksi pelkästään yrityksen tarjoaman palveluluettelon selaamista tai palveluntarjoajan osaamisen tuntemista. Jos kaupankäynnin vuorovaikutus perustuu vain näiden tietojen ympärille, riskinä on, että käytettä-

vissä olevia resursseja hyödynnetään vain osittain keskittymällä pelkästään myyjän resursseihin. Tilaamistaidon tärkein anti liiketoiminnalle tai kaupankäynnin vuorovaikutukselle on sen myötä muodostuva entistä parempi yhteistyösuhde tiedon, ymmärryksen ja sitoutumisen kannalta. Tämä tukee sekä käytettävissä olevien resurssien hyödyntämistä että molempien osapuolten osallistumista. Jos metsänomistajat ovat osaavampia ja tietoisempia omista tavoitteistaan, motiiveistaan ja tarpeistaan, tilaamistaito helpottaa viestintää, arvolupausta ja kaupankäyntiä. Näin tilaamistaito parantaa myös palveluntarjoajien kykyä ymmärtää asiakkaita sekä olemassa olevia ja tulevia palveluitaan metsänomistajien kiinnostuksen kautta.

Metsänomistajien sitouttaminen ja osaamisen vahvistaminen

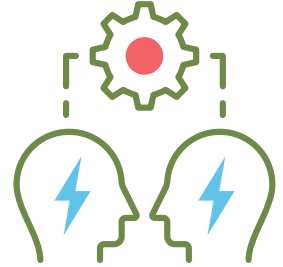


Metsänomistajilla on hyvät mahdollisuudet hallita metsiensä kehitystä omien tarpeidensa, arvojensa ja tavoitteidensa pohjalta. Osa metsänomistajista kuitenkin delegoi päätöksenteon urakoitsijoille tai metsäpalveluyrityksille. Nykyisillä palvelumarkkinoilla metsänomistajalla on mahdollisuus valita, miten paljon hän haluaa osallistua ja ottaa vastuuta metsiensä hoidosta. Toisessa ääripäässä ovat metsänomistajat, jotka hoitavat itse kaiken metsänhoidon suunnittelusta ja toimenpiteiden toteutuksesta lähtien. Toiset metsänomistajat taas ostavat kaiken, sekä toimenpiteiden suunnittelun että toteutuksen, palveluntarjoajilta. Metsänomistajan vähäinen aktiivisuus ja osallistuminen tai palveluvuorovaikutuksen yksisuuntainen viestintä voi olla haaste luottamuksen muodostumiselle, kommunikoinnille sekä riskien ja odotusten hallinnalle palveluntarjonnassa, vaikka kyseessä olisikin metsänomistajan tietoinen valinta olla osallistumatta..

Hyvä ja yhdenvertainen palveluvuorovaikutus on riippuvainen osallistumisesta ja keskinäisestä yhteistyösuhteesta. Osapuolten tulisi tuntea, että he voivat esittää kysymyksiä, ilmaista mielipiteitään ja mahdollisia huolenaiheitaan, saada mahdollisimman paljon hyötyä sekä hallita prosessin epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Siksi on tärkeää helpottaa ja edistää asiakkaiden eli metsänomistajien taitoa tilata palveluita, jotta he voimaantuvat ja sitoutuvat palveluvuorovaikutukseen, jossa useat avaintoiminnot (esimerkiksi markkinointi, arvolupaus ja viestintä) tapahtuvat.

Viestinnän ja riskienhallinnan parantaminen

Epämääräinen palvelutilaus voi johtaa huonoihin kokemuksiin tai konflikteihin. Jotta näitä riskejä voidaan paremmin hallita, on tärkeää ylläpitää molemminpuolista yhteistyötä ja osallistumista. Metsänomistajan tilaamistaidon tärkeys korostuu, kun hänen osallistumistaan lisätään. Metsänomistajien kannalta tämä tarkoittaa kykyä hallita ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka ovat heidän omien tavoitteidensa mukaisia. Tilaamistaidon tukemisella vahvistetaan esimerkiksi metsänomistajan osaamista, itsetuntoa, voimaantumista, metsänomistajidentiteettiä, osallisuuden tunnetta, ylpeyttä, vastuuntuntoa, valtaa ja auktoriteettiä. Taito tilata metsäpalveluita on metsänomistajalle antaa metsänomistajalle mahdollisuuden ottaa vastuuta ja saavuttaa tavoitteensa metsässään.



Yhteistyösuhdet tukevat palveluita

Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi osapuolilta tarvitaan yhteisiä palveluja koskevia odotuksia ja arvoja. Pitkäaikainen ja molemminpuoliseen luottamukseen perustuva yhteistyösuhde säästää sekä yrityksen että asiakkaan aikaa, ja auttaa heitä varautumaan riskeihin, joita aiheutuu väärinymmärryksistä ja vastakkaisista odotuksista. Palvelun tarkoituksena on luoda arvoa eli hyötyä sekä yritykselle että metsänomistajalle. Tämä arvo syntyy sekä perinteisistä avainpalveluista, kuten raivauksesta, istutuksesta ja harvennuksesta, kuin myös vuorovaikutuksesta palveluprosessissa. Asiakastyytyväisyys koostuu palveluprosessin aineellisista ja aineettomista puolista ja arvoista, joita voi olla vaikea mitata ja arvioida ulkoisesti. Palveluntarjoajan ja kuluttajan keskinäinen ymmärrys ja sopimus arvon luomisesta on ratkaisevan tärkeää palvelun laadun ja kokemuksen arvioinnissa. Palveluntarjonnassa on siksi tärkeää, ettei turvauduta vain oikeudellisiin sopimuksiin, vaan siinä huomioidaan myös palvelutarjonnan olosuhteet ja odotukset.



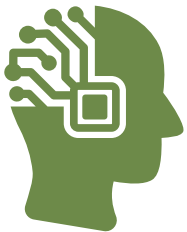
How to improve ordering competency

Hyvä lähtökohta metsäpalveluiden onnistuneelle tilausprosessille on metsäomaisuuden tämänhetkisen tilanteen sekä suunnitellun toimenpiteen tavoitteen tunteminen. Nämä tiedot on ilmoitettava myös tilauksen vastaanottajalle. Tutkimustulokset osoittavat, että parempi ymmärrys metsänhoidosta rohkaisee metsänomistajaa tekemään metsäänsä liittyviä päätöksiä, jolloin hän on myös itsevarmempi tilaamaan metsäpalveluita. Tämä ymmärrys ja toimintaan rohkaistuminen ovat perustana tilaamistaidolle.



Tietoa aiheesta

Metsiin liittyvää tietoa on saatavilla paljon, joten on tärkeää ymmärtää millaiset taidot ja osaaminen asiakkaalla on. Alussa metsänomistajien varmuuden lisäämisessä olennaista on heidän tietämyksensä metsätaloudesta, esimerkiksi arvoista, metsänhoidosta ja riskeistä. Toimenpiteet osaamisen lisäämiseksi tulisi mukauttaa sopivalle tasolle, jotta metsänomistajan tieto lisääntyisi parhaalla mahdollisella tavalla ja hän saisi omiin tarpeisiinsa ja taitoihinsa nähden olennaista tietoa.



Varmuutta päätöksentekoon

Metsänomistajat voivat hyödyntää oppimaansa tietoa toteuttaessaan omia tavoitteitaan ja visioitaan. Metsänomistus edellyttää hyvin muotoiltuja tavoitteita. Usein tavoitteet sisältävät yhden tai useamman seuraavista viidestä kategoriasta:

- **Varsinaiset taloudelliset tavoitteet:** esimerkiksi positiivinen kassavirta, sijoitusten kehittyminen.
- **Epäviralliset taloudelliset tavoitteet:** esimerkiksi metsästysmahdollisuus, polttopuut, marjanpaiminta.
- **Tuotantotavoitteet:** esimerkiksi lisääntynyt puutavaran määrä, puuston kasvu, tietynlainen puuston ikä- ja lajijakauma.
- **Ympäristö- ja esteettiset tavoitteet:** esimerkiksi luonnon ja kulttuuriympäristön suojelu.
- **Aineettomat tavoitteet:** esimerkiksi elämäntapa, identiteetti, sukupolvien väliset siteet, yhteisö.

Voimaantumisen tunnetta sekä varmuutta tehdä metsään liittyviä päätöksiä parantaa se, että metsänomistajat ymmärtävät omat tavoitteensa, arvonsa ja tarpeensa. Tilaamistaidossa ei kuitenkaan ole palveluvuorovaikutuksen ja yleisen osaamisen tavoin kyse pelkästään tietystä tietotasosta, vaan ne ovat myös tilanteesta ja yhteistyösuhteesta riippuvaisia. Yksilön henkilökohtaista tilaamistaitoa on arvioitava jokaisessa palvelusuhteessa erikseen, jotta voidaan muodostaa paras mahdollinen vuorovaikutus sekä vahvistaa osallistumista ja päätöksentekoa.

Asiantuntemusta vaativissa metsäasioissa tulisi kiinnittää huomiota palveluntarjoajan ja metsänomistajan väliseen tasapainoon vuorovaikutustilanteissa ja yhteistyösuhteessa – sekä siihen miten osapuolten välinen tasapaino tukee tai mahdollisesti estää päätöksentekoa, kaupankäyntiä ja keskinäistä suhdetta.

Varmuutta palveluiden tilaamiseen

Toimijoiden ja tiedon suuresta määrästä johtuen uusien metsänomistajien voi olla vaikea ymmärtää, millaisia palveluita on tarjolla. Pilottitutkimusten tulokset osoittavat, että epäviralliset keskustelut ja vertaisoppiminen sekä ammattilaisten että toisten metsänomistajien kanssa voivat aktivoita uusia tai kokemattomia metsänomistajia ostamaan metsäpalveluita. Tilaamistaito ei siis vaadi ensisijaisesti opettamista vaan sitä voi vahvistaa myös molemminpuolisen tiedon jakamisen kautta. Oppimista voidaan tukea myös erilaisilla toimenpiteillä, joissa painotetaan erilaisia asioita. Tällaisia voisivat olla erityiset kurssit tai oppitunnit eri aiheista, kohdennettu viestintä, tiedottaminen sekä enemmän vuorovaikutusta ja vertaistukea tarjoavat menetelmät, kuten mentorointiohjelmat, opintopiirit ja työpajat. Metsänhoitosuunnitelman laatiminen voi myös auttaa keskinäisen oppimisen tukemisessa sekä tilaamistaidon kehittämisessä.



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), Skogsstyrelsensin, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin ja Suomen Metsäkeskuksen kesken.

