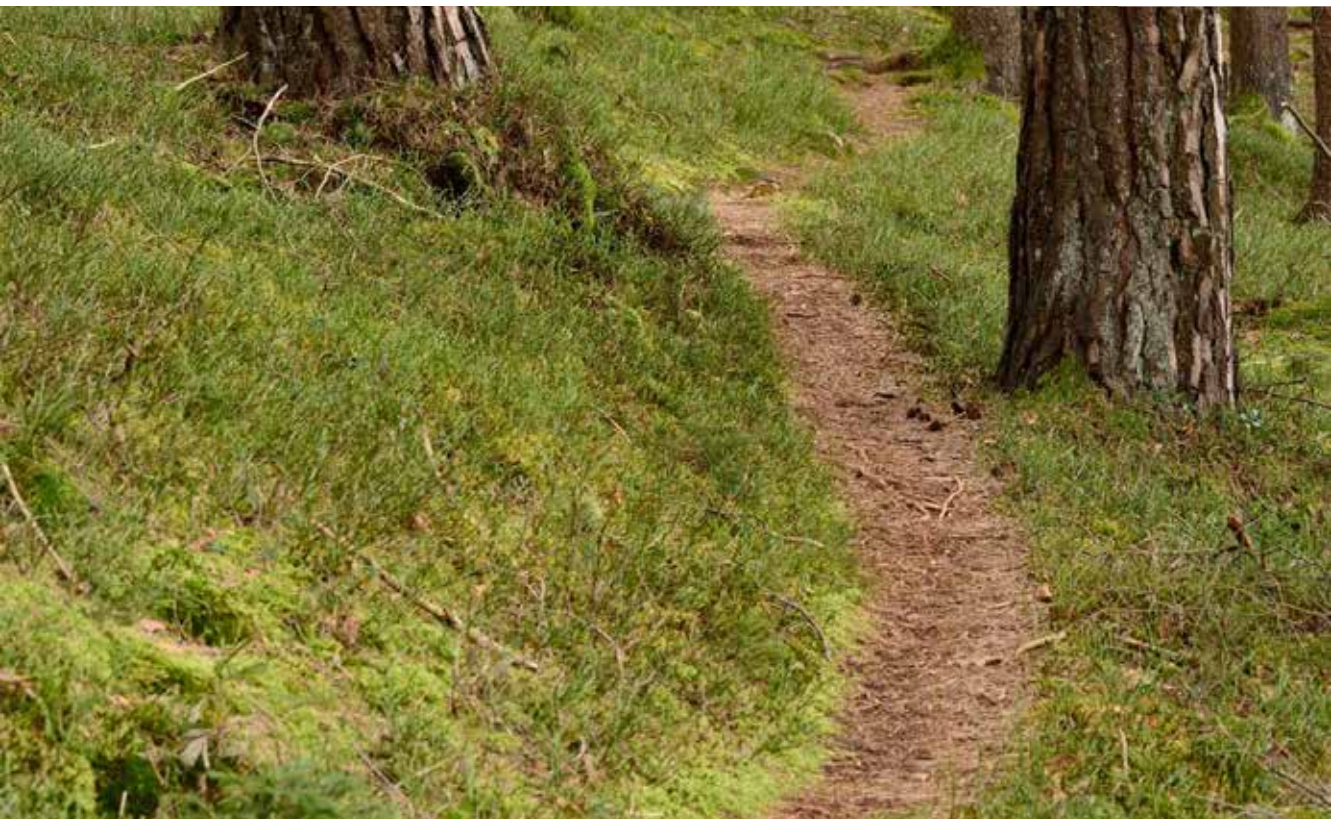


# YHDENVERTAINEN PALVELUKEHITYS

Kohti parempia  
palveluita ja tuotteita



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 TAUSTALL**

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

YHDENVERTAINEN PALVELUKEHITYS –  
KOHTI PAREMPIA PALVELUITA JA TUOTTEITA

LISÄÄNTYNYT MONIMUOTOISUUS YHDENVERTAISEN  
PALVELUKEHITYKSEN MOOTTORINA

KAPEIDEN NORMIEN SEURAUKSET

METSÄALAN NORMIT

YHDENVERTAISUUS – KESTÄVYYDEN EDELLYTYS

TALOUDELLINEN KESTÄVYYS

SOSIAALINEN KESTÄVYYS

EKOLOGINEN KESTÄVYYS

TIETOISILLA TAVOILLA ETEENPÄIN

REFLEKTOINTI

VALINTA

SAAVUTETTAVUUS



## Yhdenvertainen palvelukehitys – Kohti parempia palveluita ja tuotteita

Yhdenvertaisuuden tarkoitus on rikastuttaa, kehittää ja tuoda paremmin esiin erilaisia näkökulmia. Organisaatioissa yhdenvertaisuuden huomioiminen lisää osallistumista, kannustaa innovaatioihin, johtaa parempaan päätöksentekoon ja edesauttaa uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Yhdenvertaisuus kuvaa yksilöiden ja erilaisten sosiaalisten yhteyksien välistä suhdetta, eli sitä miten suhtaudumme ja kohtelemme muita riippumatta siitä, ovatko he työntekijöitä, asiakkaita tai kilpailijoita. Organisaatioissa yhdenvertaisuus tulee huomioida kaikessa toiminnassa, kuten rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä, päätöksenteossa, viestinnässä ja palvelukehityksessä. Aktiivisen yhdenvertaisuusnäkökulman puuttuessa voidaan tahattomasti sulkea pois ja jättää huomioimatta näkökulmia, yksilöitä ja ryhmiä. Tämä vaikuttaa sekä poissuljettuun yksilöön että koko liiketoimintaan sillä, jos yhdenvertaisuus jätetään huomioimatta, voidaan menettää mahdollisuuksia, pätevyyttä, uusia yhteistyösuhteita, liiketoimintaa ja tuotteita. Liian kapeat näkökulmat rajoittavat asiakaskuntaa ja siten palvelukehityksen perustaa.

## Lisääntynyt monimuotoisuus yhdenvertaisen palvelukehityksen moottorina



Yhdenvertaisen metsäpalvelukehityksen tavoite on luoda lisää arvoa sekä yrittäjille että metsänomistajille metsän arvoketjussa siten, että aktiivisesti tarjotaan uutta tietoa parempien liikesuhteiden ja palveluiden perustaksi. Edellytyksenä laajempien ja pidempiaikaisten yhteistyösuhteiden luomiselle ovat perustaidot ja tiedot yhdenvertaisuudesta - sen mahdollisuudet, edellytykset ja haasteet. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi tarjoamalla räätälöityjä palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita ja motiiveja. Yhdenvertaisuus vaikuttaa siten merkittävästi yrityksen kilpailu- ja innovaatiokykyyn ajan myötä. Pitkällä tähtäimellä tämä on myös edellytys metsien kestäväälle käytölle.

Siitä huolimatta, että nykyään metsänomistajakunta on monimuotoisempaa kuin koskaan ennen, ”metsänormi” eli käsitys siitä, kuka omistaa, käyttää, hoitaa ja tuntee metsäasioita, on melko kapea. Tämä heijastuu metsäalan yritysten toimintaan ja viestintään. Se rajoittaa käsitystä metsänomistajista asiakkaina, sekä nykyisinä että potentiaalisina, ja samoin myös käsitystä tarjolla olevista palveluista ja tuotteista. Kenelle ne on kehitetty ja miksi?

## Kapeiden normien seuraukset

Normit luonnehtivat sosiaalista elämäämme, suhteitamme ja arvojamme - sekä yhteiskunnassa yleisesti että erityisesti palvelukehityksessä. Esimerkiksi sukupuoleen liittyvät normit ja odotukset vaikuttavat ihmisten motiiveihin etsiä tietynlaisia yhteyksiä, yrityksiä ja koulutusta, mutta myös ympäristön reaktioihin liittyen ihmisten elämänvalintoihin ja käyttäytymiseen. Vaikutukset näkyvät esimerkiksi suhteellisen eriytyneillä työmarkkinoilla, joilla naiset ja miehet työskentelevät usein erilaisilla sektoreilla, toimialoilla, ammateissa ja työtehtävissä. Tällaiset mallit rajoittavat ihmisten mahdollisuuksia toimia aktiivisesti kaikilla aloilla, ja ne myös heikentävät yritysten mahdollisuuksia saada osaavaa henkilöstöä ja siten liiketoiminnan ja palvelujen kehittämistä. Asiakkaalle tämä voi tarkoittaa, että olemassa olevat normit ja odotukset rajoittavat tuotteen tai palvelun saatavuutta tietyille asiakasryhmille esimerkiksi, jos tuotteen tilaaminen tai käyttäminen edellyttää tiettyä osaamistasoa tai käytännön tietoa. Metsäalalla esimerkiksi heikko metsätalouden perusosaaminen voi olla esteenä erilaisten metsänhoitopalveluiden tilaamiselle.



## Metsäalan normit

Metsäala on suhteellisen miesvaltainen ja naisten voi olla vaikea tunnistaa omia näkökulmiaan. Tästä voi muodostua haasteita alan yhdenvertaisuudelle ja palvelukehitykselle. Yhdenvertaisuus toisaalta koskee muutakin kuin sukupuolta ja sukupuolten tasa-arvoa. Se koskee myös muita ryhmiä, jotka saattavat kokea vallitsevat normit ja suhteet esteenä osallistumiselle. Metsäalalla kyse voi olla esimerkiksi seuraavista:

- Millainen suhde erilaisilla metsänomistajaryhmillä (esimerkiksi etämetsänomistajat) on metsään? Millaisia tarpeita heillä on?
- Mitkä motiivit mahdollisen puunkäytön lisäksi ohjaavat metsänomistusta ja toimintaa?
- Minkälaista tietoa erityyppisten palveluiden tilaaminen ja käyttäminen vaatii? Kenellä tätä tietoa on ja kenellä ei ole?





## Yhdenvertaisuus – kestävyiden edellytys

Yhdenvertaisuutta tulisi pitää keskeisenä kestävyiden osa-alueena sekä yrittäjän että yhteiskunnan näkökulmasta. Liiketoiminnassa kestävyys liittyy sekä sisäisiin että ulkoisiin yhteistyösuhteisiin:

1. Organisaation sisäisissä olosuhteissa ja resursseissa kyse voi olla taitojen ja osaamisen kehittämisestä, jotta liiketoiminta olisi kilpailukykyistä ja innovatiivista. Mitkä ovat edellytykset tälle?
2. Ulkoiset yhteistyösuhteet koskevat tuote- ja palvelukehitystä, jota yritys toteuttaa rakentaakseen asiakas- ja liikesuhteita. Miten yritys voi saavuttaa laajemman asiakaskunnan ja olla asiakkaille merkityksellinen myös ajan kuluessa?

Pitkällä aikavälillä molemmat näistä yhteistyösuhteista ovat keskeisiä yrityksen ja palvelukehityksen kestävyiden kannalta. Ne ovat myös tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Siksi yhdenvertaisuus sekä omassa liiketoiminnassa että liikesuhteissa muodostaa perustan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyiden saavuttamiselle.

## Taloudellinen kestävyys



Taloudellisen kestävyiden näkökulmasta yhdenvertaisuuden avulla voidaan vahvistaa ja lisätä innovaatio- ja kilpailukykyä. Lisääntyneet liiketoimintamahdollisuudet ja yhteistyösuhteet ovat perustana sille, että yritys voi herättää laajempaa kiinnostusta. Samalla lisääntyy myös tietoisuus siitä, mille asiakasryhmille ja kumppaneille yritys on houkutteleva ja miksi. Tämä on erittäin tärkeää ajan kuluessa, kun sopeudutaan muutoksiin raaka-aineiden tarjonnassa, kysynnässä tai uusissa osaamisvaatimuksissa.

## Sosiaalinen kestävyys

Sosiaalinen kestävyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatiossa työskentelee ja menestyy erilaisia ihmisiä ja eri näkökulmat pääsevät laajasti esille. Sosiaalisen kestävyiden huomioiva yritys myös houkuttelee osaajia riveihinsä etenkin lähialueiltaan. Samankaltaisia näkökulmia voidaan soveltaa myös yrityksen liikesuhteisiin

ja niiden sosiaaliseen kestävyYTEEN. Kyse on ensisijaisesti siitä, että vähennetään henkilöiden poissulkemiseen ja erityyppisiin konflikteihin tai vastakkainasetteluihin johtavia syitä. Tätä voidaan pitää myös demokraattisten arvojen pohjalta yhtäläisinä mahdollisuuksina, jolloin yritykset edustavat ja kuvastavat yhteiskuntaa, jossa ne toimivat.

Sosiaalinen kestävyys tulee huomioida myös syrjintälainsäädännön myötä. Lainsäädäntö ei pelkästään määrittele, että työnantajien on torjuttava syrjintää, vaan niiden on myös aktiivisesti edistettävä yhtäläisiä oikeuksia ja mahdollisuuksia työpaikoilla. Suomessa yhdenvertaisuuslaissa kiellettyjä syrjintäperusteita ovat henkilön ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen ja muu henkilöön liittyvä syy. Sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää syrjintää käsittelee tasa-arvovaltuutettu.

## Ekologinen kestävyys

Yhdenvertaisuuden näkökulmasta ekologinen kestävyys korostaa mahdollisuuksia huomioida paremmin erilaisia näkökulmia ihmisten ja yritysten suhteista ja toiminnasta luonnossa, sen ekologisissa prosesseissa ja olosuhteissa. Sosiaalisen kestävyuden tavoin ekologinen kestävyys sisältää erilaisia tarpeita ja kannustimia eri lajien ja prosessien suhteen. Laajempi ja yhdenvertaisempi lähestymistapa luo yleensä paremmat edellytykset tämän tyyppisten ja moninaisten ulottuvuuksien käsittelylle. Esimerkiksi ilmastonmuutokseen ja sen myötä muuttuviin ekologiisiin olosuhteisiin sopeutuminen edellyttää yrityksiltä innovaatiokykyä muutokseen sopeutumisessa.

Yleisesti vallitsevien sekä yrityksen asiakasryhmien arvojen ja tarpeiden kautta nämä kolme kestävyysnäkökulmaa usein yhdistyvät **imagoon** ja **brändiin** liittyvissä kysymyksissä. Puutteellinen tieto tai epäselvyys siitä, miten yritykset ottavat vastuun sosiaalisesta ja ekologisesta kestävydestä, voi vaikuttaa kielteisesti yrityksen houkuttelevuuteen ja siten pitkällä aikavälillä yrityksen taloudelliseen kestävyYTEEN. Samoin kokemus riittämättömästä taloudellisesta kestävydestä voi heikentää liikesuhteita ja palvelukehitystä.



## Tietoisilla tavoilla eteenpäin

Aktiivisen yhdenvertaisuuden edistämisen kannalta on olennaista, että se huomioidaan yrityksen koko prosessissa ja toimintatavoissa. Yhdenvertaisuutta tarkasteltaessa on pidettävä mielessä kolme avainasiaa: reflektointi, valinta ja saavutettavuus - eli mitä, kuka ja miten?

### Reflektointi

Kehityspotentiaalin tekee näkyväksi jatkuva reflektointi, kriittisten kysymysten esittäminen, itsensä ja liiketoimintansa sekä liiketoimintaan ja asiakassuhteisiin liittyvien ennakkokäsitysten haastaminen. Reflektoinnin avulla toiminnan taustalla olevia normeja, perinteitä ja asenteita voidaan tunnistaa ja siten haastaa ja laajentaa. Yrityksen ja sen kehityksen hallinta helpottuu, kun tiedetään mitä työntekijät ja yritys pitävät itsestäänselvyytenä. Tavoitteiden ja liiketoiminnan kartoittaminen, analysointi ja reflektointi ovat edellytyksenä sille, että voidaan suunnitella ja toteuttaa strategista ja aktiivista yhdenvertaisuustyötä, joka taas toimii kokonaisuuden kehittämisen moottorina.



### Valinta

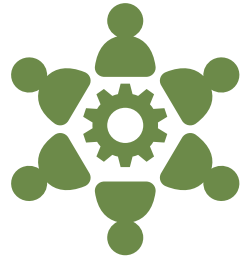
Kaikki yritykset tekevät valintoja, jotka voivat liittyä viestintäkanavien valitsemiseen, tapahtuma- ja kohtaamispaikkojen valitsemiseen suhteiden luomiseksi muiden toimijoiden kanssa tai siihen, miten yritys hoitaa kutsut tapahtumiin ja aktiviteetteihin. Ovatko valinnat strategisesti perusteltuja? Seurataanko valintojen tehokkuutta? Miten valinnat vaikuttavat eri ryhmien mahdollisuuksiin saada tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista? Kuinka valinnat vaikuttavat palveluiden kehittämiseen? Yritysten (rajalliset) resurssit huomioiden on täysin luonnollista, että valintoja joudutaan tekemään. On kuitenkin tärkeää, että valinnasta ollaan tietoisia ja, että erilaiset yhdenvertaisuusnäkökulmat otetaan huomioon. Valintojen aktiivinen ja tietoinen pohtiminen ja näkyväksi tekeminen myös mahdollistavat jatkossa entistä yhdenvertaisempien valintojen tekemisen.





## Saavutettavuus

Osallistuminen (potentiaalisenä) asiakkaana tai yhteistyökumppanina mihin tahansa yrityksen liiketoimintaan, eri toimintoihin tai palveluprosessiin voi vaatia tietynlaista osaamista ja ennakkotietoa. Siksi tulisi miettiä, onko olemassa erilaisia ryhmiä, joilla suoraan tai epäsuorasti on huonommat mahdollisuudet osallistua yrityksen toimintaan. Asiat, jotka ovat tuttuja ja selviä nykyisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, voivat vaatia selventämistä ja kuvaamista. Muuten ne voivat sulkea pois potentiaalisia uusia asiakkaita ja kumppaneita, joilla ei ole samaa taustaa tai viitekehystä. Asiakkaiden ja kumppaneiden tarpeita ja osaamista vastaavaksi mukautettu tieto on edellytys ja alku saavutettavuuteen perustuvalla yhdenvertaisuudelle, esimerkiksi tapahtumissa tai muussa ulkoisessa toiminnassa.



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.

