

# RELATIONER OCH FÖRTROENDE

UTVECKLA TJÄNSTER,  
SKAPA LOJALITET OCH  
GENERERA KUNSKAP



EUROPEISKA UNIONEN

**Interreg**  
Botnia-Atlantica

Europeiska regionala utvecklingsfonden



**Rikare skog**

Diversifiering genom Inkludering och Specialisering

# INTRODUCERANDE HANDBÖCKER I DENNA SERIE:

De introducerande handböcker är gemensamt utvecklade av Rikare skogs parters. Huvudförfattaren för varje handböckerna är listad nedan:

## **VAD ÄR EN TJÄNST?**

Elias Andersson, SLU

## **RELATIONER OCH FÖRTROENDE**

Elias Andersson, SLU

## **SKOGSÄGARES BESLUTSPROCESSER**

Anne Matilainen, UH Ruralia

## **BESTÄLLARKOMPETENS**

Paulina Enoksson, Skogsstyrelsen

## **INKLUDERANDE SERVICEUTVECKLING**

Maria Johansson, SLU

## **KOMMUNICERA SKOGLIGA TJÄNSTER**

Marjo Mustola, Skogscentralen

## **AFFÄRSMODELL**

Thomas Kronholm, SLU

## **TJÄNSTEDESIGN**

Päivi Katajamäki, Muutossuunta

# INNEHÅLL

SKAPA MÖJLIGHETER GENOM FÖRSTÅELSE

HANTERA RISKER OCH KOMPLEXITET

BYGGA LÅNGSIKTIGA RELATIONER

FRÅN INDIVIDUELLT UTBYTE TILL AFFÄRSRELATIONER

SKAPA OCH HANTERA ANKNYTNINGAR

FÖRSTÅ FOKUS OCH UNDVIKA KONFLIKTER

UTVECKLA OCH FÖRSTÅ TJÄNSTER

ROLLEN OCH FUNKTIONEN FÖR OLIKA TYPER AV TJÄNSTER

SÄKERSTÄLLA KVALITET OCH TILLGÅNG

REFERENSER



En relation kan betraktas både som ett hinder för och en möjlighet till affärsverksamhet. När relationen och den potentiella lojaliteten får företräde framför affärsverksamheten och de potentiella intäkterna, betraktas detta ofta som ett hinder för lönsam försäljning och verksamhet. Intimiteten i en relation uppfattas ofta som en utmaning och något som bör undvikas i traditionell försäljning. Men relationen kan också ha positiva effekter på förutsättningarna att hantera tjänstemötet genom kunskap, lojalitet och förtroende – vilket, till viss del, kan hjälpa till vid utvecklingen av tjänster och öka förtjänsten både på kort och lång sikt. Detta är dock en svår balansgång som kräver en kontinuerlig reflektion för att optimera affärsrelationen och det strategiska arbetet med tjänsteförsäljningen.

### Skapa förtroende genom gemensamma värderingar

Eftersom produktionen och konsumtionen av en tjänst sker i samspelet mellan säljare/producent och köpare/konsument, är förtroende ett centralt krav både för hanteringen av tjänstemötet och för att en hållbar och långsiktig relation ska kunna upprätthållas. Förståelsen, respekten och värdeskapandet måste alla vara ömsesidiga, vilket är grundläggande för framgång i processen med tjänsteproduktion och -konsumtion. I ett relationsorienterat förhållningssätt krävs det att parterna uppnår målet med ömsesidiga värdeskapande vilket kräver fokus på att båda parterna upplever att de tjänar på tjänstemötet för att engagemanget och resursanvändningen ska kunna optimeras. Förtroende är inte något som är självklart. Det är ett utfall av processen och interaktionen och är något som också behöver hanteras. Interaktionerna och de personliga dragen hos både tjänsteleverantören och konsumenterna inverkar på huruvida denna typ av förtroendefulla atmosfär kan skapas. I allmänhet och i ett skogligt sammanhang i synnerhet, betonar detta vikten av att förstå både det nuvarande och det potentiella värdeskapandet. Värdet i tjänstemötet är inte primärt objektivt, utan individuellt och subjektivt. Det krävs förståelse och agerande utifrån detta perspektiv. Om skogsägaren inte värdesätter ett välgallrat skogsbestånd i samma omfattning som säljaren, utgör detta en obalans i relationen, om det inte kompenseras, oavsett hur väl gallringen har utförts enligt säljaren. I möten där kunderna inte känner att deras värden blir helt erkända och utvecklade, är potentialen svag för en ömsesidig relation och förtroende.



## Skapa möjligheter genom förståelse

För en tjänsteleverantör är kunskap och förståelse för en viss kunds behov och möjligheter för värdeskapande avgörande. Att tillhandahålla tjänster är en subjektiv process och skiljer sig ifrån att tillhandahålla varor, där vissa aspekter och egenskaper lättare kan mätas och beskrivas. Eftersom värdeskapande är en del av processen finns det ingen objektiv tjänst eller mall för implementering. I stället är det något som behöver anpassas för att värdeskapandet skall kunna gagnar båda parter (win-win). Tjänsten bedöms inte primärt baserat på dess resultat, utan på upplevelsen av processen och tjänstemötet som helhet. Detta betyder att olika värden, perspektiv, känslor, intressen osv. i processen behöver synliggöras och hanteras för att uppnå en positiv upplevelse. Relationen bör betraktas som en möjlighet till att utforska och förstå dessa olika aspekter och förväntningar på tjänsten – både för anpassning av processen och för att de tillgängliga resurserna ska nyttjas på bästa sätt. Förståelse för skogsägarnas motiv och mål är avgörande för att kunna anpassa tjänsteprocessen efter deras värderingar, behov och förväntningar samt för att därigenom kunna skapa grunden för en relation. Förståelse av dessa värderingar och motiv hjälper inte bara till att omforma gamla arbetsätt och processer, utan det kan även skapa möjligheter till anpassade och nya tjänster av högt värde för både skogsägaren och säljaren.



## Hantera risker och komplexitet

I allmänhet är tjänster en komplex process och en central del av tjänstemötet handlar om att minimera och hantera denna komplexitet, till exempel genom att undvika omfattande och svårlästa kontrakt och beskrivningar. Det är viktigt att ta hänsyn till kundens förmåga att förstå och känna sig trygg med tjänsten. Kundens erfarenhet av att köpa tjänster är mer komplex, speciellt för sällanin köp. Beroende på kundernas kunskapsnivå och tillgänglig information kan det vara en utmaning för dem att bedöma tjänsten, dess resultat och kvalitet. Detta kan bidra till att underminera upplevelsen av tjänsten och tjänsteleverantören. I dessa fall påverkar förväntningarna på tjänsten erfarenheterna och resultatet av försäljningen – oavsett om förväntningarna är realistiska eller inte. Här kan gott förtroende överbrygga den komplexitet som är potentiellt svår att överkomma vad gäller utformning och produktion av tjänsten. Tillsammans med långvariga relationer kan förtroende hjälpa till att minimera risken för kundomsättning och i



viss utsträckning, bidra till att förbättra tjänsten. För nya och oerfarna skogsägare kan förtroende initialt hjälpa till att överbrygga denna komplexitet i både tjänstekonsumtion och skogsägarskapet i största allmänhet. Detta är dock inte givet och därför behöver grunden för förtroende utvärderas och reflekteras över för varje kund och relation. Expertkunskaper inom skogliga frågor är givetvis relevant, men andra aspekter kan också vara avgörande för hur förtroende skapas och när det gäller att förbättra den totala upplevelsen av tjänsteprocessen.

## Bygga långsiktiga relationer

För tjänster bör utfallet inte ses som skilt från tjänsten eftersom värdeskapande relationer utgör i hög grad "utfallet". Sålunda kan en relation definieras som:

*"En interaktiv process genom vilken handlingar, kunskap och känslor blir en del av kundens värdeskapande process"*<sup>1</sup>

Tjänstemötet omfattar många olika möten/interaktioner på olika nivåer. Det är därför viktigt att inkludera alla dessa i analysen av relationens kvalitet.<sup>2</sup> En relation består av olika sekvenser (möten/interaktioner), flera komponenter och därmed flera handlingar. Handlingarna utgör kritiska ögonblick, vilka påverkar relationen i sin helhet. Därför kan en relation endast växa när alla, eller åtminstone majoriteten, av företagets kontakter med kunden stöder relationer.<sup>3</sup> Som tidigare beskrivits, produceras och konsumeras en tjänst nästan samtidigt, och av den anledningen kan den inte lagras. Dock kan en kund "lagras" vid minskad produktionskapacitet, till exempel genom fokus på andra tjänster eller genom aktivt arbete med kunddatabaserna. Detta är däremot endast möjligt under en begränsad tid innan det äventyrar relationen. Digital kundsupport och digitala plattformar, som till exempel appar och personliga webbsidor (Mina sidor) kan hjälpa till att hålla skogsägare aktiverade under den här tiden.

## Från individuellt utbyte till affärsrelationer

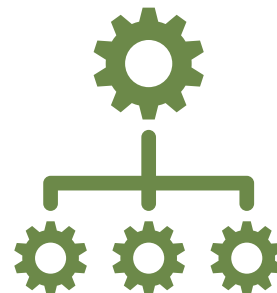
Traditionell marknadsföring av varor fokuserar på att åstadkomma individuella inköp och transaktioner (utbyte), ofta genom kampanjorienterade metoder. I relationsmarknadsföring är det inte utbytet/försäljningen som är det viktigaste utan i stället affärsrelationerna – där utbytet äger rum. Att applicera ett relationsinriktat perspektiv på marknadsföring är att fokusera på att styra affärsrelationer i stället

för individuella transaktioner/köp. Det finns tre nyckelstrategier för att uppnå potentialen i relationsmarknadsföring av tjänster:<sup>4</sup>

- 1) Omdefiniera företagets/organisationens fokus
- 2) Relatera till organisation utifrån ett processperspektiv i stället för ett funktionsperspektiv (underlätta värdeskapande)
- 3) Etablera partnerskap och nätverk för att hantera hela tjänsteprocessen

I det vardagliga arbetet kräver detta följande taktiker:

- 1) Direktkontakt
- 2) Bygga upp kunskap/information om kunder och partners
- 3) Etablera ett kundorienterat tjänstesystem



Primärt fokus är att förstå kunderna, deras behov, deras resurser och deras potential för värdeskapande för att få ut mest möjliga av tillgängliga resurser. Detta kräver direktkontakt och interaktion som sker bortom personlig direktreklam, marknadsföring och medlems-/lojalitetsprogram. Trots att dessa kan vara uppskattade av kunden så utgör de inte relationsmarknadsföring och leder därför inte till att en relation etableras.

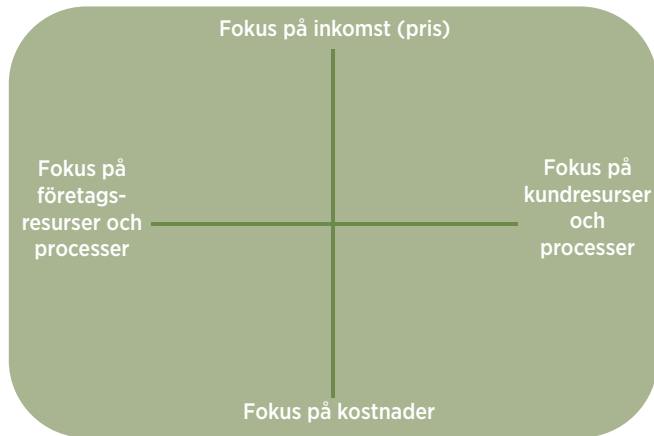
## Skapa och hantera anknytningar

Återkommande inköp från samma företag kan vara ett tecken på en relation, men det går inte att utgå från detta antagande enbart på dessa handlingar. Det kan finnas ett antal olika förklaringar till återkommande inköp, till exempel pris, plats eller avsaknad av konkurrenter. Om faktorerna som knyter en kund till ett företag försvinner finns det en stor risk för att personen kommer att göra affärer med någon annan. Kostnaden för kundanskaffning, särskilt av specifika grupper och på särskilda platser kan vara ganska hög, så kunderna behöver tas om hand. En annan aspekt är att kundrelationerna för tjänster ofta inte blir lönsamma vid det först inköpet, utan förtjänsten kommer med tiden. Detta betyder att relationer inte bara behöver skapas, utan de behöver även upprätthållas och vårdas för att de ska bära frukt. Lojala kunder betraktas som mer lönsamma och långsiktiga relationer betraktas som det bästa sättet att skapa denna lojalitet.<sup>5</sup>



## Förstå fokus och undvika konflikter

För att bättre förstå relationer, erfarenheter och handlingar är det viktigt att vara medveten om vad partnererna för det mesta fokuserar på.



**Figur 1.** Analys av affärsfokus. <sup>6</sup>

Mentalt är kunder oftare placerade i det övre högra hörnet baserat på stöd och tillgång till resurser i processen och i relation till det pris de betalar (Figur 1). Företag är oftare inriktade på kostnaderna och kostnadseffektiviteten för den egna organisationen, vilket ligger i det nedre vänstra hörnet. Detta leder till en intressekonflikt mellan kunderna och företagen. Företagens stora fokus på de egna resurserna och processerna tenderar att leda till en begränsad förståelse av kundens processer, mål och tankar som driver deras beteende i tjänstemötet. Det dominerande fokuset (den mentala positioneringen) påverkar beteendet hos både företaget och kunden på olika nivåer. Från företagets perspektiv kan dessa två mentala positioner också förklaras med ett produktbaserat (nedre vänstra hörnet) eller tjänstebaserat (övre högra hörnet) affärsfokus. Deras fokus är antingen inriktat på företagets egna resurser för att leverera produkten till kunden eller på att tillhandahålla insikt om kundens processer och resurser för att skapa värde/lönsamhet. En förståelse av olika fokus/perspektiv i tjänstemötet och en transparent och ömsesidig dialog baserat på dessa är avgörande för både optimera användning av de tillgängliga resurserna och för att förtroende och relationer ska kunna utvecklas. Om tjänsteleverantörens fokus/perspektiv för blir för dominant, kan förtroendet

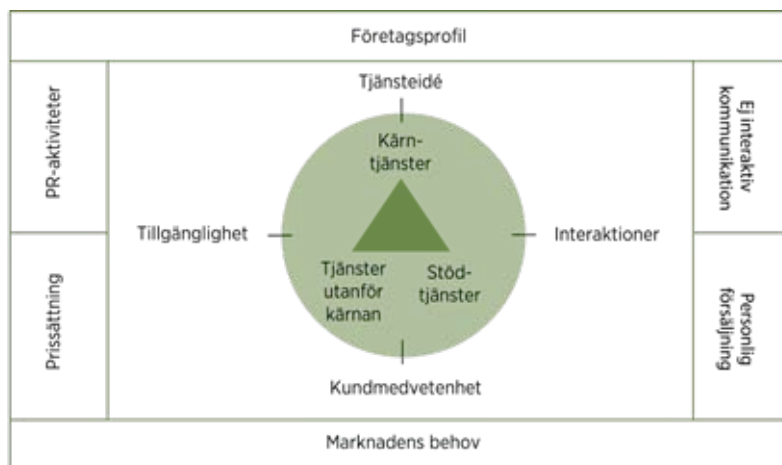




och relationen potentiellt försvagas och skogsägarna börjar leta efter andra relationer eller tjänster som förstår kvaliteten av den ursprungliga tjänsten på ett mer "neutralt" sätt.

## Utveckla och förstå tjänster

Företagets profil växer fram genom företagsledning och marknadsföring. Det är avgörande att använda profilen för att göra sig medveten om, känna till och identifiera kunden. Tjänstemötet utgör centrum för tjänsteproduktion och -konsumtion (Figur 2).



**Figur 2.** Tjänsteutbud vid marknadsföring av tjänster.<sup>7</sup>

Både affärsprofilen och marknadsbehoven formar marknadsföringsstrategierna på olika sätt och är mycket beroende av varandra – exempelvis måste marknadsföringen passa profilen. I det interaktiva tjänsteutbudet (mitten) är tjänsteidén kopplad till behov fokuserade på att skapa värde och de resurser som är tillgängliga eller som krävs.

## Rollen och funktionen för olika typer av tjänster

Tjänsteidén och utbudet behöver konkretiseras baserat på upplevelsen och utvärderingen av specifika kundsegment. Detta kan delas in i:

- 1) Kärntjänster
- 2) Tjänster utanför kärnan
- 3) Stödtjänster



Kärntjänster är kopplade till företagets allmänna affärsmål. Tjänsterna utanför kärnan är tjänster som gör konsumtionen av kärntjänsterna möjliga. Stödtjänster utgörs av ytterligare tjänster som gör tjänsteutbudet och relationen mer attraktiv och är huvudsakligen ett konkurrensmedel. I ett skogligt sammanhang kan olika skogsvårdsåtgärder, exempelvis gallring och röjning, utgöra kärntjänster medan rådgivning och planeringstjänster kan vara tjänster utanför kärnan. I detta exempel kan certifiering eller olika former av kommunikation och dokumentation fungera som stödtjänster. Vid utveckling av nya tjänster är det viktigt att inte bara fokusera på kärntjänsterna – de som kunden direkt betalar för – utan också på mervärdet för olika typer av stödtjänster och tjänster utanför kärnan samt på den totala upplevelsen av tjänstemötet och inköpet.

## Säkerställa kvalitet och tillgång

Det första steget vid utveckling av ett tjänsteutbud är att säkerställa den tekniska och funktionella kvaliteten för tjänsten innan de interaktiva aspekterna påbörjas. I det andra steget i utvecklingen bör fokus ligga på att utvärdera och anpassa tjänstens tillgänglighet, interaktion och kundmedvetenhet. Det primära fokuset med alla de tre aspekterna bör ligga på tjänsteprocessen och på att underlätta kundens deltagande. Trots att det finns marknadsföringsaspekter i exempelvis kundmedvetenhet, fokuserar inte denna aspekt huvudsakligen på medvetenhet om tjänsten (dess existens och kvaliteter). I stället fokuserar det på processen och dess krav på ett framgångsrikt slutresultat.

## Referenser

- 1 Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2000) *CRM: customer relationship management*, pp. 21.
- 2 Holmlund, Maria (1997) *Perceived quality in business relationships*.
- 3 Grönroos, Christian (2007) *Service management and marketing: customer management in service competition*, pp. 35.
- 4 Grönroos, Christian (1996) *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. Management decision.
- 5 Dowling, Grahame (2002) *Customer relationship management: in B2C markets, often less is more*. California management review.
- 6 Grönroos, Christian (2015) *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, pp. 15.
- 7 Grönroos, Christian (1988) *Marketing services: the case of a missing product*. Journal of business & industrial marketing, pp. 55ff.

Denna handbok har tagits fram som en del av Rikare skog – ett projekt finansierat av Botnia Atlantica-programmet (Interreg) tillsammans med Region Västerbotten, Region Västernorrland, Österbotten kommunalförbund samt deltagande partnerorganisationer. Projektet genomfördes mellan 2018–2021 i samarbete mellan Sveriges Lantbruksuniversitet, Skogsstyrelsen, Ruralia institutet vid Helsingfors universitet och Skogscentralen.

