

BESTÄLLARKOMPETENS

Starkare engagemang, relationer och tjänsteutveckling



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 parter. 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

ATT KÖPA RÄTT?

DET BEHÖVS (MINST) TVÅ FÖR ATT DANSA TANGO

KOMPLEXA TJÄNSTER OCH SVÅRA VISIONER

FÖRSTÅ SNARARE ÄN VETA

ATT ENGAGERA OCH STÄRKA SKOGSÄGARNA

FÖRBÄTTRA KOMMUNIKATIONEN OCH RISKHANTERINGEN

RELATIONER SOM STÖDER TJÄNSTER

SÅ HÄR GÅR DET ATT ÖKA BESTÄLLARKOMPETENSEN

ANVÄNDBAR KUNSKAP

TRYGGHET I BESLUTSPROCESSEN

TRYGGHET I ATT BESTÄLLA TJÄNSTER

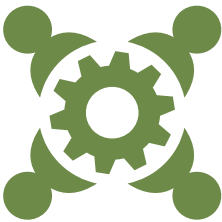


Att köpa rätt?



Allteftersom fokus på tjänster ökar i största allmänhet, utvecklas konceptet "beställarkompetens" till att handla om mycket mer än försäljning företag emellan. Nu handlar det även om konsumenter i olika sektorer. Detta är inte förvånande, eftersom det är viktigt både för företag och kunder att försäljning av tjänster baseras på relevanta behov. Tjänsterna och de värden som de producerar, behöver också betraktas både baserat på den individuella relationen/försäljningen och dess specifika funktion kopplat till större kedjor och processer av värdeskapande – det vill säga inom ett företag eller i en individs vardag. Skapande av en tjänst/ett värdeskapande kan till exempel skapa möjlighet till nya former och behov av tjänster. Men det kan även skapa ett större gemensamt värde i kraft av olika kombinationer ($1 + 1 = 3$). För att skapa dessa (potentiella) värden krävs det både en förståelse av tjänsten/värdet i fråga och en större helhet/värdekedja. Kompetens krävs då både i processen med att sälja (värdeförslag) och med att köpa/konsumera tjänster för att optimera värdeskapandet.

Det behövs (minst) två för att dansa tango



För att kompetens används mestadels som något som en person eller kanske ett företag besitter eller praktiserar. Men begreppet "beställarkompetens" kan även innebära att både köparen och säljaren är involverad i försäljningen. Detta belyser att "beställarkompetens" inte bara är en individuell färdighet utan utgör en relationsfylld produkt/följd – till exempel genom värdeförslagen och värdeskapande/konsumtion. De ömsesidiga relationerna/beroendena utgör också en grund för att kompetensen ska kunna utvecklas genom interaktionen mellan de två parterna, vilket blir viktigt både för resultatet av den enskilda försäljningen och relationen. Kompetens, och vem som uppfattas som kompetent, beror på det sociala sammanhanget och formas av olika normer och traditioner. I skogliga sammanhang är det ofta den stereotypa uppfattningen av en äldre man som har erfarenhet av manuellt skogsarbete, som förknippas med kompetens. Därför utgör dessa normer och stereotyper potentiella barriärer mot både en vidare uppfattning av kompetens som något som når bortanför den skogliga sfären, vilket kan tillföra viktiga resurser i servicemötet, och att nya relationer och kompetenser utvecklas.

Komplexa tjänster och svåra visioner

Att beställa eller köpa en tjänst är på flera sätt annorlunda än att beställa eller köpa varor. Tjänsten konsumeras i samma ögonblick som den produceras i kommunikationen mellan köpare och säljare. Dessutom varierar utgångspunkten och villkoren för varje möte på många sätt på grund av mångfalden i skogsägarskapet. Den långa tidsramen i skogsbruk tillsammans med den möjliga påverkan av många olika faktorer gör det svårt att föreställa sig och förstå de framtida implikationerna och effekterna av olika tjänster. Servicemötets olika relationer och typer av externa och individuella faktorer/villkor bidrar ytterligare till heterogeniteten för tjänster och deras potentiella värden/utfall. Detta bidrar också till komplexiteten i förståelsen, formuleringen samt beställningen av skogliga tjänster och de specifika värden som är associerade med dessa i skogsägarnas beslutsprocess. Den allmänna komplexiteten vid beställning av skogliga tjänster, till exempel utvärdering av de olika alternativens påverkan på utvecklingen av skogen, i kombination med normer och kravet på att göra (rätt) val, vara aktiv och ansvarsfull, driver ibland skogsägarna till alienation.



Förstå snarare än veta

Att utgöra en aktiv part i relationen och servicemötet krävs förutom tillit även kompetens – både om de egna behoven och drivkrafterna och om tjänsterna och servicemötet. Detta är nödvändigt för att förstå och kunna be om vissa värden som är förknippade med olika tjänster. Kompetens har också potentialen att förbättra interaktionen, värdeförslaget och erfarenheterna på ett sätt som bidrar till att minska eller hantera en del av komplexiteten i servicemötet/försäljningen och de individuella skillnaderna i skogsägarnas målsättning och villkor. I korthet behöver förväntningarna från båda parter stämma överens med resultatet i skogen baserat på en gemensam förståelse av vad ordern innebär och dess olika implikationer.



Men grunden för beställarkompetensen utgörs av förmågan till en anpassad och tydlig kommunikation och relationer som är lyhörda för de enskilda skogsägarnas behov och villkor. För att bli en kompetent beställare behövs mer kunskap än vad till exempel företagets tjänstekatalog kan erbjuda, eller till och med mer än allt som tjänsteleverantören vet. Om utbildningen och servicemötet potentiellt är organiserat utifrån perspektivet i de två exemplen, finns det risk för att alla tillgängliga resurser i servicemötet inte nyttjas, eftersom fokus endast läggs på säljarens resurser. Det som kompetens huvudsakligen tillför företaget och servicemötet

är en mer ömsesidig relation vad gäller kompetens, förståelse och engagemang. Detta stödjer både användningen av de tillgängliga resurserna och en delaktighet av båda parterna i mötet. Om skogsägarna är mer kunniga och medvetna om sina egna mål, drivkrafter och behov hjälper beställarkompetens mer specifikt till att underlätta kommunikationen och värdeförslagen samt försäljningen i allmänhet. På detta sätt skapas bättre villkor för tjänsteleverantörerna att förstå kunderna och deras egna befintliga och framtida tjänster genom skogsägarnas engagemang.

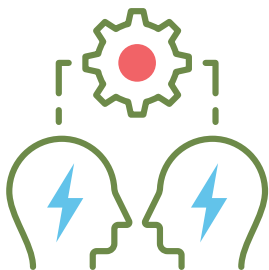
Att engagera och stärka skogsägarna

Skogsägarna har stora möjligheter att hantera och forma utvecklingen av sin skog i förhållande till de egna behoven, värdena och målen. Men av olika anledningar lämnar vissa skogsägare över beslutsprocessen till underleverantörer eller företag. Genom den befintliga tjänstemarknaden kan en skogsägare välja olika nivåer av eget engagemang och variera innehållet i de skogsrelaterade tjänster de väljer att köpa. Detta gäller hela spektrumet från planering och genomförande av allt det praktiska arbetet i skogen av hen själv till att köpa in alla skogliga tjänster. Trots att detta ofta sker genom medvetna och aktiva val av skogsägaren, kan lägre nivåer av aktivitet, engagemang och en envägskommunikation i servicemöten vara utmanande för tjänsteutbudet och även för relationen vad gäller tillit, kommunikation och riskhantering samt förväntningar.

Ett bra och inkluderande servicemöte är beroende av en ömsesidig relation och ett engagemang som till exempel innebär att känna sig trygg i att ställa frågor, uttrycka åsikter och eventuella bekymmer, att optimera värdeskapande och hantera osäkerhet/komplexitet i processen. Därför är det viktigt att bidra till att främja en beställarkompetens så att kunden/skogsägaren kan stärkas och engageras i servicemötet – där flera nyckelaktiviteter som marknadsföring, värdeförslag och kommunikation skapas eller äger rum.

Förbättra kommunikationen och riskhanteringen

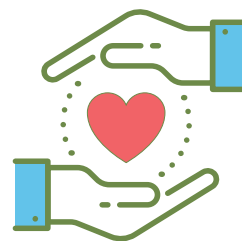
När en tjänsteorder inte är tillräckligt tydlig uppstår en risk för dåliga erfarenheter eller konflikter. För att hantera dessa risker bättre är det avgörande med en ömsesidig relation och aktivitet vilket i sin tur belyser vikten av beställarkompetens i relation till olika nivåer av engagemang. För skogsägarna handlar det om att hantera och implementera åtgärder som stödjer och stämmer överens med deras egna mål. Beställarkompetens omfattar att underbygga och stärka flera positiva



kvaliteter som kunskap, självkänsla/empowerment, identiteten som skogsägare, känslan av inkludering, stolthet, ansvarskänsla, makt och auktoritet. Kompetenta beställningar av skogliga tjänster är ett effektivt sätt för skogsägaren att ta befälet och att uppnå målen med sin skog.

Relationer som stöder tjänster

För att uppnå kundnöjdhet, krävs att kunden och företaget har likartad målbild och förväntningar på resultat. På grund av den stora bredden av möjliga förväntningar kan både företaget och kunden på längre sikt spara tid och hantera riskerna för kommunikationsfel och skilda förväntningar genom att investera tid och engagemang på att utveckla en långsiktig, ömsesidig relation baserad på tillit. En tjänst är avsedd att skapa värde för både företaget och skogsägaren. Detta värde genereras genom både den praktiska kärntjänsten, såsom röjning, plantering och gallring men även genom interaktionerna/mötena i tjänsteprocessen. Därför utgör kundnöjdheten en kombination av mer påtagliga och abstrakta aspekter och värden av tjänsteprocessen – vilka några kan vara svåra att mäta och utvärdera externt. En ömsesidig förståelse och överenskommelse mellan tjänsteleverantören och kunden om värdeskapandet är avgörande för att kunna utvärdera kvaliteten och upplevelsen av tjänsten. I tjänsteutbudet är det därför viktigt att inte bara förlita sig på juridiska avtal och kontrakt utan att också vara uppmärksam på förutsättningarna och förväntningarna på tjänsteutbudet.



Så här går det att öka beställarkompetensen

En god start för att klara av att utföra en kompetent beställning av en skoglig åtgärd är kunskap om skogsfastighetens status och målet för den avsedda åtgärden. Dessutom behöver denna information kommuniceras till mottagaren av ordern. Resultat från studier visar att ökad kunskap om skogsskötsel stärker skogsägarna i beslutsprocessen gällande deras skog, vilket ger dem trygghet i beställningen av skogliga tjänster. Denna kunskap i kombination med stärkande engagemang utgör grunden för beställarkompetens.





Användbar kunskap

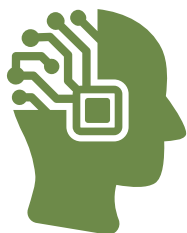
Listan över användbar kunskap kan göras lång och kundens kompetens ska därför beaktas på olika nivåer. En initial nivå för stärkande av skogsägarens engagemang handlar till exempel om grundläggande kunskap om skogsbruk, exempelvis skogliga värden, skötsel och risker. Åtgärder som är fokuserade på kunskap behöver därför anpassas till en lämplig nivå för att optimera relevansen och implementeringen.

Trygghet i beslutsprocessen

De stärkande dimensionerna av inläring och kunskap kräver också en personlig implementering som hänger samman med de egna målen och visionerna. Detta omfattar välformulerade mål för skogsägarskapet på olika nivåer. Ofta omfattar målen en eller flera av följande fem kategorier.

- **Formella ekonomiska mål:** positivt kassaflöde och utveckling av investeringar osv.
- **Informella ekonomiska mål:** tillgång till jakt, ved, bär osv.
- **Produktionsmål:** öka virkesförrådet, tillväxt och fördelning efter åldersklasser/arter osv.
- **Miljömässiga och estetiska mål:** natur- och kulturmiljövård osv.
- **Immateriella mål;** livsstil, identitet, släktband och gemenskap osv.

En god förståelse av de egna målen, inriktningarna, värdena och behoven skapar en bra grogrund som stärker och ger skogsägarna trygghet att fatta de beslut som har att göra med deras skogsägarskap. Men i likhet med servicemöte samt kunskap i allmänhet är beställarkompetens inte enbart en angiven kunskapsnivå utan även en relationsfylld produkt och status. Detta leder till att individens beställarkompetens behöver utvärderas i varje tjänsterelation för att optimera interaktionen och stärka engagemanget och besluten. I ett skogligt sammanhang där expertis ofta är det som eftersöks, är det avgörande att reflektera över balansen mellan tjänsteleverantören och skogsägaren i mötet och relationen – och hur detta stöder eller potentiellt hindrar beslut, försäljning och en ömsesidig relation.



Trygghet i att beställa tjänster

På grund av det stora antalet aktörer och mängden av information kan det vara svårt för en ny skogsägare att förstå vilka tjänster som finns tillgängliga. Resultat från pilotstudier visar att informella samtal och ömsesidigt lärande, både med professionella och med andra skogsägare, kan aktivera nya eller oerfarna skogsägare till att köpa skogliga tjänster. Detta belyser att beställarkompetens primärt inte handlar om undervisning utan om ömsesidig inläring. Därför kan inläringen stödjas av olika former av aktiviteter och åtgärder med olika fokus och stärkande strukturer. Detta skulle kunna vara specifika kurs- eller inläringselement om olika ämnen, målinriktad kommunikation och information eller mer interaktivt och ömsesidigt lärande, till exempel mentorprogram, studiecirklar och workshops. Att ta fram en skogsbruksplan kan också utgöra en fruktbar interaktiv process för att stödja ömsesidig inläring och en utvecklad beställarkompetens..



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.

