

# VAD ÄR EN TJÄNST?

Tillgodose behov  
och skapa värde



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

TJÄNSTER KAN INTE LAGRAS

RELATIONEN AVGÖR UTFALLET

MARKNADSFÖRING ÄR EN DEL AV PRODUKTIONEN

KVALITET ÄR SVÅRT ATT MÄTA

DEN SKOGLIGA KULTUREN - EN ÖPPNING OCH  
EN UTMANING FÖR TJÄNSTER

TJÄNSTENS VÄRDE(N)

RELATIONEN ÄR EN KÄLLA TILL KUNSKAP OCH VÄRDE

VÄRDE SKAPAS TILLSAMMANS

ATT FÖRSTÅ SKOGSÄGARE ÄR ATT FÖRSTÅ TJÄNSTER

INKLUDERANDE TJÄNSTER OCH RELATIONER

REFERENSER



För att utveckla både nya och gamla tjänster är det först viktigt att reflektera över vad som utgör en tjänst, dess egenskaper och dess förmåga att optimera resultat. Vi måste också skilja det från andra former av produktion och försäljning för att undvika ett standardiserat tillvägagångssätt och mindre optimala implementeringar. Inom försäljning och marknadsföring är den största utmaningen för många tjänsteorganisationer att inte närma sig tjänster som om de vore varor. Tre grundläggande egenskaper hos en tjänst är:<sup>1</sup>

- En tjänst är en process som består av en rad aktiviteter i stället för fysiska ting.
- Tjänster produceras och konsumeras delvis samtidigt.
- Kunden är en medproducent eller deltar, åtminstone till viss del, i serviceprocessen.

### Tjänster kan inte lagras

De grundläggande egenskaperna hos en tjänst understryker flera av skillnaderna mellan varor och tjänster i deras produktion, försäljning och konsumtion.<sup>2</sup> Till exempel har varor en mer sekventiell produktionsprocess där de följs av konsumtion. Varor kan sedan, i väntan på framtida konsumtion, lagras. Detta skiljer dem från tjänster som i hög grad produceras och konsumeras samtidigt..

### Relationen avgör utfallet

Utfallet av en tjänst är i stor uträkning beroende av den situation och de omständigheter som formas dess produktion/utförande. Jämfört med de mer statiska varorna är tjänsterna heterogena, det vill säga att de skiljer sig åt mellan olika tillfällen beroende på olika variabler. En tjänst existerar bara vid tidpunkten för produktion/utförande men är därför oskiljaktig från individerna som utför och konsumerar tjänsten.<sup>3</sup> Som ett resultat är personal som interagerar med kunder avgörande för kundens upplevelse av tjänsten och för att visa på tjänstens värde och kvalitet. För nya köp och för långsiktiga relationer är dessa dock inte de enda interaktionerna som är viktiga för upplevelsen. Samspelet mellan kunden och företagets affärssystem och fysiska och tekniska resurser och mellan olika kunder är också viktigt.



## Marknadsföring är en del av produktionen

Till skillnad från försäljning av varor, där produktion och konsumtion är separerad, utgör tjänsteproduktionsprocessen och försäljningsinteraktionen även en del av marknadsföringen och ett sätt att hantera förväntningar på relationer och tjänsten (interaktiv marknadsföring<sup>4</sup>). På grund av mångfalden av tjänster är det ofta svårt att skilja mellan en tjänsts omedelbara eller slutliga produkt, liksom interaktionen mellan service och försäljning (konsumtion och marknadsföring).

## Kvalitet är svårt att mäta

Eftersom tjänster är både en omedelbar och relationsberoende produkt, baserad på den sociala interaktionen, är det svårt att mäta tjänstens direkta utfall och kvalitet. Sambandet mellan tjänst, leverantör och konsument bidrar exempelvis till att:

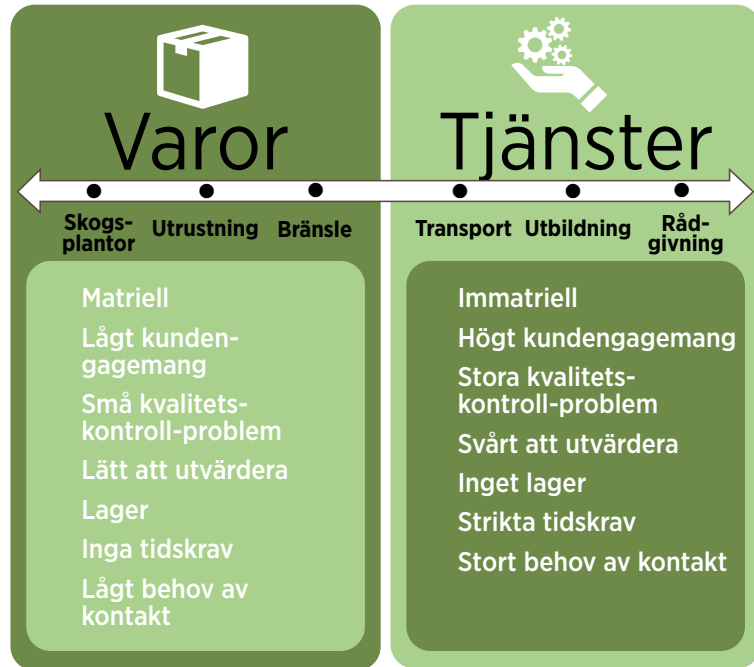
*“Konsumenten har svårt att isolera servicekvalitet från tjänsteleverantörens kvalitet”<sup>5</sup>*

Med tanke på tjänsternas sociala och relationella karaktär bör all tjänsteproduktion och erbjudande förstås som socialt och kulturellt inbäddad med dominerande normer och perspektiv. Detta kräver därför en förståelse av dessa normer och perspektiv för att förstå själva tjänsten. Osäkerheten i kulturella produkter leder ofta till komplexitet i produktion och definition av tjänster.

## Den skogliga kulturen – en öppning och en utmaning för tjänster

MI ett skogligt sammanhang har denna typ av kulturella aspekter av tjänsteförsäljning lyfts fram i samband med en ökande andel skogsägare som inte bor på sin skogsfastighet och därefter inte ingår i samma sociala och kulturella sammanhang som tidigare generationer. Ett exempel på detta kan vara att den sociala och kulturella förståelsen av värdet och kvaliteten på en specifik tjänst eller tjänsteleverantör saknas och måste därför uppnås på andra sätt. Forskning visar också att andra motiv, perspektiv och praktiker för både tjänstekonsumtion och skogsrelaterade värden ofta är dominerande bland individer bosatta i städer. Det är emellertid också viktigt att komma ihåg att dessa variationer inte bara är relaterade till avstånd och bostadsort utan också kan förekomma bland människor som bor på deras fastighet eller relaterar till andra aspekter som kön eller ålder. För att





förstå och utveckla en tjänst innebär detta att det är lika viktigt att förstå kunden och serviceförhållandet/situationen inklusive tjänsteproducenten och processen (lyhördhet, kommunikation, resurser etc.).



### Tjänstens värde(n)

Värdet på en tjänst bestäms vid utbytet och produktion av värde/nyttigheter, där värdet förslaget realiserar i konsumtionen. Inom ekonomilitteratur är syftet med en tjänst att vara "värdefull" för konsumenterna genom att förbättra till exempel deras "livskvalitet"<sup>6</sup>, "välbefinnande"<sup>7</sup> och "vardagliga aktiviteter"<sup>8</sup>. Ur detta perspektiv förstås en tjänst som:

- 1) Ett stöd för kundens processer och värdeskapande;
- 2) Kundens värdeskapande erbjuder tjänsteleverantören möjlighet att generera värde från relationen (med tjänsten som medel);
- 3) Det är en process där kundens och företagets resurser samarbetar.

Detta belyser betydelsen av kunskap, relation och förtroende för serviceinteraktion/produktion och konsumtion. Både för att förstå nuvarande tjänster bättre samt att utveckla nya.

## Relationen är en källa till kunskap och värde

Betydelsen av ett relationsorienterat tillvägagångssätt betonas när en försöker förstå tjänster som en ömsesidig och sammanhängande process.<sup>9</sup> Ett sådant tillvägagångssätt kännetecknas av:

- 1) Långsiktig affärskontakt;
- 2) Relationen utgår ifrån kunskapen om kundens processer och behov;
- 3) Målet är ett ömsesidigt värdeskapande (win-win).

Eftersom tjänsten är en process är den även beroende av kundens deltagande i produktionen eftersom denna både utgör en konsument och en resurs i värdeskapandet. Därför är en direkt relation mellan tjänsteleverantören och kunden, för att både skapa lojala kunder och långsiktiga relationer och hantera serviceprocessen, en förutsättning för ett framgångsrikt tjänsteerbjudande. Interaktionen blir då också en möjlighet för marknadsföring, kommunikation, inflytande och försäljning.<sup>10</sup> Detta sätt att sälja och producera tjänster understryker att marknadsföring inte är en separat avdelning i företaget utan en funktion som är spridd över hela organisationen<sup>11</sup> – särskilt eftersom serviceinteraktionen också innehåller en uppsjö av olika delar och funktioner (som t.ex. konsumtion av information/rådgivning).

## Värde skapas tillsammans

Utbytesperspektivet är inriktat på att fördela förproducerat värde (varor), där produktionen separeras från konsumtionen genom distributionen, medan relationsperspektivet skiljer sig utifrån att produktionen och konsumtionen är interagerad. Det är inom denna interaktion som värdet skapas. De två olika perspektiven är alltså inriktade på värdefördelning och värdeskapande, vilka i sin tur formar processerna och relationerna mellan produktion och konsumtion. Interaktion genom hela processen, och inte bara det slutliga resultatet, är central för värdeskapandet och totala värdet av tjänster. Grunden är att det finns olika logiker och tankesätt kopplade till varor och tjänster. Den främsta skillnaden är hur dessa logiker grundläggande förstår det ekonomiska utbytet och dess villkor och förutsättningar.



(Varulogiken) hävdar att utfallet av från produktionsprocesser, tjänster och varor byts ut mot utfallet från andra produktionsprocesser genom användning av pengar. Tjänstelogik, å andra sidan, hävdar att det som utbyts inte är utfallet utan bruksvärdet – den nytta eller service som utfallet, tjänster och varor kan skapa (...). Pengar mäter alltså bruksvärde (dvs. tjänst), därav termen tjänstelogik.<sup>12</sup>

Det ger också upphov till en uppsättning av olika roller/aktörer i de olika processerna. Transaktions-/varumarknadsföring riktar sig till, vad som uppfattas som, oberoende beslut/val av kunden som befinner sig i en jämförande, och delvis konfliktfylld, situation. I detta blir marknadsföring fokuserat på att driva och påverka beslutsfattande. Relationsmarknadsföring förstår inte förhållandet som oberoende utan något som sker i en situation av ömsesidigt beroende och interaktion/samarbete. Detta ger att kunden inom traditionell marknadsföring ses som en antagonist som bör besegras/övertalas för att genomföra ett köp, medan den inom relationsmarknadsföring ses som en resurs genom vilken värde kan skapas.



### Att förstå skogsägare är att förstå tjänster

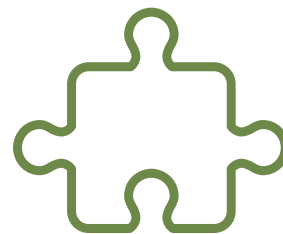
Relationsperspektivet och förståelsen av tjänster som (värdeskapande) processer belyser också att generella behov och marknader inte är statiska eller homogena. Ett alltför statiskt förhållningssätt till behov och marknaden är ofta en konsekvens av ett begränsande varu- och transaktionsperspektiv på tjänster. I ett skogligt sammanhang blir detta synligt när skogsägare lyfter fram begränsningar i det nuvarande tjänsteutbudet och att deras behov inte erkänns eller potentiellt överskuggas av tjänsteleverantörens behov. Ur tjänsteleverantörens perspektiv kommer detta bland annat fram i upplevelsen av att tjänstens värde och kvalitet inte erkänns eller förstås av skogsägarna. Det inte sagt att en tjänst kan tillgodose eller anpassas till alla behov, men att det är viktigt att förstå vilka behov som är i fokus och varför. Detta både hjälper den riktade kommunikationen, marknadsföringen och hanteringen av förväntningar samt framtida utveckling och expansion av en tjänst.

### Inkluderande tjänster och relationer

Skogsägare är som grupp alltmer diversifierad, både utifrån kunskaper, försättningar, behov och motivationer. Sett till att en tjänst ska ge mervärde för konsumenten/skogsägaren, belyser detta frågeställningen om vad en tjänst är och för vem i förhållande till specifika behov och motivationer. En större variation av



behov i skogliga sammanhang medför därför både komplexitet och möjligheter i tjänsteutbudet och utvecklingen. Samtidigt är många skogsägare inte i samma utsträckning är en del av de sociala och kulturella sammanhang som tidigare generationer av skogsägare har varit. Detta innebär att uppfattningarna om värde och kvalitet på tjänsterna i större utsträckning kommer att variera med kön, ålder, bakgrund och närhet till skogsfastigheten. Relationsperspektivet och förståelsen av tjänster som (värdeskapande) processer understryker betydelsen av interaktionen mellan kunden och säljare. I denna är kunskap en viktig komponent och förutsättning för värdesamskapande och utnyttjande av tillgängliga resurser. Skogsägare har idag kunskap från alla samhällssfärer som kan integreras i serviceutveckling. Forskning har visat att kvinnor som äger, i högre utsträckning än män, tenderar att använda kunskap från andra områden än skogsbruket för att skapa affärsmöjligheter i sin skog. Inkludering kan därför vara ett perspektiv som berikar och utveckla processen för tjänsteförsäljning och utveckling i relation till olika segment av skogsägare.



## Referenser

- 1 Grönroos, Christian (2000) Service management and marketing: a customer relationship management approach, p. 59
- 2 Brown, Stephen W., Raymond P. Fisk, and Mary Jo Bitner (1994) The development and emergence of services marketing thought, International journal of service industry management, p. 26.
- 3 Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., Moreno, R. R., & Paz, M. D. R. (2003) Marketing para turismo, pp. 41ff
- 4 Grönroos, Christian (1979) Marketing services: a study of the marketing function of service firms
- 5 Enderwick, Peter (1992) Workplace reform and international competitiveness: the case of New Zealand, New Zealand Journal of Industrial Relations, 17(2), p. 139.
- 6 Ballantyne, David & Varey, Richard J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing, in Marketing theory, 6(3), 335-348.
- 7 Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic, in Journal of the Academy of marketing Science, 44(1), 5-23.
- 8 Grönroos, Christian (2007) Service management and marketing: customer management in service competition.
- 9 Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2000) CRM: customer relationship management : leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?
- 10 Gummesson, Evert & Christian Grönroos (2012) The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives, Journal of Service Management.
- 11 Grönroos, Christian (1983) Marknadsföring i tjänsteföretag: en introduktion
- 12 Skålén, Per (2018) Service logic, p. 23.

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.

