



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skogens biomaterial och  
teknologi

# Kontaktstrategi för en skogsägarförening – en benchmarking studie om kundkontakt mellan en skogsägarförening och dess medlemmar

*Contact strategy in a Forest Owner's Association – a  
benchmarking study about customer contact between a Forest  
Owners' Association and its members*

Magnus Persson, Carolina Berg Rustas

**Självständigt arbete • 15 hp**

Jägmästarprogrammet

Rapport från Institutionen för skogens biomaterial och teknologi, 2017:24

Umeå 2017



# Kontaktstrategi för en skogsägarförening – en benchmarking studie om kundkontakt mellan en skogsägarförening och dess medlemmar

*Contact strategy in a Forest Owner's Association – a benchmarking study about customer contact between a Forest Owners' Association and its members*

Magnus Persson, Carolina Berg Rustas

**Handledare:** Dianne Staal Wästerlund, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning

**Examinator:** Anders Roos, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Kandidatarbete i skogsvetenskap med företagsekonomisk inriktning

**Kurskod:** EX0593

**Program/utbildning:** Jägmästarprogrammet

**Utgivningsort:** Umeå

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Rapport från Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

**Delnummer i serien:** 2017:24

**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Kontaktskapande, Kundnöjdhet, Arbetsprocesser, Kommunikation, Säljhinder

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

## Sammanfattning

Skogsägarföreningen har identifierat att ett av de största problemen för att uppnå mål kopplade till medlemsnytta ligger i förmågan att komma i kontakt med sina medlemmar. Med bakgrund av att skogsägarstrukturen förändrats under de senaste åren gjordes denna studie och genom en benchmarkingstudie undersöka vilka skillnader som finns mellan Skogsägareföreningens kontaktstrategi och kontaktstrategier hos företag i andra branscher med dokumenterat hög kundnöjdhet. Detta för att se om skogsägarföreningar kan dra lärdom av arbetsätt i andra branscher för att förbättra kontakten med befintliga medlemmar.

Sex kvalitativa intervjuer hölls med representanter från Skogsägarföreningen, Bank- och försäkringsbolaget, Energibolaget, samt Konsultbolaget.

Vårt arbete visar att Skogsägareföreningen idag har samma typ av kommunikationsvägar som övriga företag, samt gott om personal vars huvudsakliga uppgift är att skapa kontakt med skogsägarna. Det som skiljer Skogsägarföreningen från övriga företag är att skogsägarföreningen inte har tydliga rutiner och arbetsprocesser för hur kontaktskapande ska ske och där tror vi att det finns en stor utvecklingspotential. Företaget bör också avväga hur personalens arbete ska mätas, samt ta reda på vilka säljhinder som finns hos personalen och dämpa dessa. Skogsägarföreningens ledning bör också fokusera på att kommunicera verksamhetsidén och organisationens mål för att skapa en större förståelse och stolthet för dessa internt. Att dessutom fokusera mer på att sätta kunden i centrum och styra verksamheten utifrån kundnöjdhet kan bli ett framgångskoncept för företaget som även kan orsaka ökade ekonomiska intäkter.

*Nyckelord:* Kontaktskapande, Kundnöjdhet, Arbetsprocesser, Kommunikation, Säljhinder

## Abstract

The Swedish Forest Owners' Association we have been working with has identified that one of the biggest problems connected to obtaining goals related to benefits for its members lies in the ability to contact its members. This study was made based on the fact that the structure of the private forest owners in Sweden has changed over the last couple of years into more urban owners, not living on their real estate. The study was made as a benchmarking study between the Forest Owners' Association and two other companies with documented satisfied customers. The aim was to investigate the differences between the Forest Owners' Association's contact strategy and contact strategies in the other two companies, to see if a Forest Owners' Association can learn from other businesses and improve their contact making with existing members.

Six qualitative interviews were held with representatives from the Forest Owners' Association, the Bank- and Insurance Company, the Energy Company and the Consultant Company.

Our work shows that the Forest Owners Association today has the same ways to communicate with its members as the other companies, as well as a lot of human resources whose main task is to contact forest owners. What differs the Forest Owners Association from the other companies is that the Forest Owners' Association does not have clear routines and work processes on how to contact customers, and we believe that the major development potential lies here. The Forest Owners' Association should also consider how the work of its employees should be measured and identify which Sales Call Reluctance-factors that exist in the organization and try to minimize the effect of these. The management of the Forest Owners' Association should also focus on communicating the business idea and the goals of the organization internally to create a greater understanding and pride for the company among the employees. Additionally, focusing more on putting the customer first and managing the business based on customer satisfaction can be a successful concept that also could cause increased financial revenues.

*Keywords:* Contact making, Customer satisfaction, internal processes, Communication, Sales Call Reluctance

## Prolog

Detta kandidatarbete har utförts vårterminen 2017 under jägmästarprogrammets tredje år och har omfattat 15 högskolepoäng. Vi vill rikta ett stort tack till Skogsägarföreningen och framförallt vår externa handledare Fredrik Rosén som gav oss möjlighet och idéer till att skriva detta arbete. Skogsägarföreningen bidrog med reseersättning samt med fakta till arbetet. Vår handledare Dianne Staal Wästerlund, SLU, har ständigt varit ett guidande ljus med konstruktiv kritik, nyfikenhet och motiverat oss att se ämnet ur många olika synvinklar. Ett stort tack till henne!

Vi vill även tacka respondenterna för att de tog sig tid till att svara på våra frågor och att de även efter intervjuerna varit aktiva i att justera sammanfattningarna för en korrekt helhet och svara på eventuella kompletterande frågor. Ett särskilt tack till respondenterna från Energibolaget, Bank- och försäkringsbolaget och Konsultbolaget som frikostigt bidrog med sin tid!

Carolina Berg Rustas och Magnus Persson

Umeå 2017-04-23

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte	3
<b>2</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>5</b>
2.1	Skogsägarföreningarnas historias	5
2.2	En skogsägarförenings struktur	5
2.3	Skogsägarföreningens ekonomiska modell	6
2.4	Förändrad skogsägarstruktur	7
2.5	Den nya skogsägarstrukturens påverkan på skogsägarföreningarna	7
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>9</b>
3.1	Val av metod	9
3.2	Val av respondenter	10
3.3	Utförande	11
3.4	Tillvägagångssätt vid analys	12
<b>4</b>	<b>Resultat</b>	<b>13</b>
4.1	Bank och försäkringsbolaget	13
4.2	Kontaktskapande hos Bank- och försäkringsbolaget	14
4.3	Energibolaget	17
4.4	Kontaktskapande hos Energibolaget	19
4.5	Skogsägarförening	22
4.6	Kontaktskapande hos Skogsägarföreningen	28
4.7	Konsultbolaget	31
<b>5</b>	<b>Diskussion</b>	<b>37</b>
5.1	Kritisk granskning av eget material	37
5.2	Sammanfattning av det viktigaste resultaten	38
5.3	Tolkning och jämförelse	40
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>47</b>
	<b>Referenslista</b>	<b>48</b>
	<b>Bilagor</b>	<b>52</b>





# 1 Inledning

Skogsägarföreningen har identifierat att ett av de största problemen för att uppnå mål kopplade till medlemsnytta ligger i förmågan att komma i kontakt med sina medlemmar (Bengtsson, 2017, pers. kom; Rosén, 2017, pers. kom; Söderström, 2017, pers. kom.). En bidragande orsak skulle kunna vara att samhället förändrats mycket sedan de första skogsägarföreningarna bildades i början på 1900-talet. Sedan dess har Sveriges befolkning nästan fördubblats (SCB, 2017). Fler bodde då på landet än i staden och de vanligaste yrkena har gått ifrån att vara jord- och skogsbruksarbeten till att idag utgörs av sjukvårdspersonal, kontorspersonal och säljare (Johansson & Österberg, 2002). Sverige har också gått från att vara ett utvandringsland till ett invandringsland, gett kvinnor rösträtt och gått med i en union som ökat handel och mobilitet mellan länder i Europa (SCB, 2017).

Samhället runtomkring skogsägarföreningarna har alltså förändrats och otaliga studier visar att skogsägarföreningarnas medlemmar, de privata skogsägarna, även de har förändrats. Idag är den privata skogsägarkåren mer mångfasetterad än tidigare, både vad gäller personlig bakgrund och erfarenhet, samt motiv till sitt skogsägarande (Kronholm, 2015). Andra värden än rent ekonomiska virkesvärden rankas allt högre och många skogsägare har inte lika stor kunskap om brukandet av naturresursen skog (Hujala, Kurttila, & Karppinen, 2013). Något som skapar såväl nya möjligheter som utmaningar för skogsägarföreningarna, som fortsatt måste leverera stora virkesvolymer för att kunna hålla virkespriserna uppe åt medlemmarna (Kronholm, 2015).

För att öka kontakten med sina medlemmar genomför Skogsägarföreningen en satsning som benämns ”kontaktstöd” och syftet är att öka antalet fysiska besök för inspektorerna, som är den virkesköpande personalen. Orsaken till satsningen är att företaget konstaterat att de ekonomiska mål som satts upp är svåra att nå och att något utöver ordinarie verksamhet krävs för att nå målen. Kontaktskapandet anses vara avgörande för hur mycket affärer företaget genomför (Bengtsson, 2017, pers. kom.) och starka kundrelationer har visat sig öka kundernas lojalitet och därmed

även företagets försäljning och marknadsandel (Dagger, Danaher, & Gibbs, 2009). Att vilja ha en god kontakt med medlemmarna är därför en självklarhet för Skogsägarföreningen, vars medlemmar är såväl kunder som ägare av organisationen.

Det Skogsägarföreningen vill uppnå med kontaktstödsfunktionen är ökad aktivitet, förbättrat resultat och lönsamhet, samt fler kontakter med skogsägare (Söderström, 2017, pers. kom.). Skogsägarföreningen har även som mål att samtliga medlemmar i föreningen ska ha minst en personlig kontakt per år med någon av Skogsägarföreningens anställda, något som idag inte uppfylls (Rosén, 2017, pers. kom.). Skogsägarföreningens egna undersökningar visar också att medlemmarna efterfrågar mer kontakt med företaget (Bengtsson, 2017, pers. kom.). Det pilotprojekt företaget lanserat handlar om att medarbetare från olika delar av organisationen kontaktar medlemmar med syfte underlätta inspektorernas kontaktskapande arbete och boka in besök. Kontaktstödsfunktionen kan liknas vid ett back-office, som är en stödjande funktion till den ordinarie säljverksamheten. Den ordinarie säljverksamheten benämns ofta front-office och är huvudansvarig för att träffa kunden och ta affären i hamn. De som primärt ska kontaktas är de medlemmar som inte varit i kontakt med företaget under en tid och målet är att medlemmarna ska kontaktas mer. (Söderström, 2017, pers. kom.). Hur ”kontaktstödet” skall vara utformat och organiserat i framtiden finns det idag ingen tydlig plan för utan Skogsägarföreningen kommer utvärdera pilotprojektet och därefter avgöra hur arbetet ska fortlöpa (Rosén, 2017, pers. kom.).

Men är satsningen på ”kontaktstöd” den rätta vägen att gå för att nå de ekonomiska målen eller krävs andra förändringar i organisationen för att bättre möta kraven hos den förändrade skogsägarkåren? För att se hur Skogsägarföreningen skulle kunna utveckla satsningen som de benämner ”kontaktstöd” har vi valt att vända oss till andra branscher, då företag med dokumenterat hög kundnöjdhet bör ha lyckats anpassa sitt kontaktskapande arbete till kundernas efterfrågan och behov.

En vanlig definition av ”kundnöjdhet” är just förmågan att möta kundens efterfrågan och förväntan på företaget samt dess tjänster och produkter (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006). Nöjda kunder skapar långsiktiga relationer (Dagger, Danaher, & Gibbs, 2009) och därför är det viktigt för Skogsägarföreningen att kontinuerligt kontakta sina medlemmar. En studie på svenska företag har även visat att företag med nöjda kunder får större ekonomisk avkastning. En årlig ökning av kundnöjdhet med en enhet genererade i snitt för företagen i studien en ackumulerad ökning av avkastning med 11,5 procent över fem år. Dessa ekonomiska vinster fås dock inte på en gång, eftersom satsningar på kundnöjdhet idag främst påverkar kunders framtida köpbeteende och bör ses som investeringar (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994).

## 1.1 Syfte

Syftet med denna rapport är därför att genom en benchmarkingstudie undersöka vilka skillnader som finns mellan Skogsägarföreningens kontaktstrategi och kontaktstrategier hos företag i andra branscher med dokumenterat hög kundnöjdhet. Detta för att se om en skogsägarförening kan dra lärdom av arbetssätt i andra branscher för att förbättra kontakten med befintliga medlemmar.



## 2 Bakgrund

### 2.1 Skogsägarföreningarnas historias

Skogsägarföreningarna bildades i början av 1900-talet för att många enskilda skogsägare gemensamt skulle gå ihop och sälja sitt virke för att få starkare förhandlingskraft och därmed kunna kräva bättre betalt av sågverken. Skogsägarföreningarna var till en början lokala samorganisationer och som mest fanns ca 40 olika skogsägarföreningar runt om i Sverige. Under 1960- och 1970-talet rationaliserades föreningarna och verksamheterna slogs ihop för att gemensamt driva egna sågverk och massabruk. Det innebar att medlemmarna kunde vara helt oberoende av andra bolag då kooperativet innefattade hela förädlingskedjan. Konkurrensen av råvarubehovet resulterade även i att skogsägarföreningarna kunde stabilisera avsättningen för virket och ge jämnare virkespriser (Wennebro, 2008). Föreningen fungerade även som ett rådgivande organ för hur skogen skulle skötas för att ge bättre avkastning och hur åtgärder kunde anpassas till den enskilda skogsägarens preferenser. Många ansåg nämligen att övriga bolag enbart såg till sitt egenintresse och åtgärdsförslagen sågs därför som opålitliga (Andersson, Häckner, & Lönnstedt, 1980).

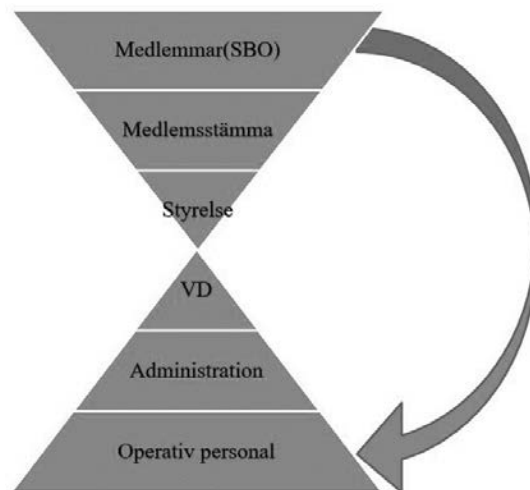
Idag finns det 4 stycken stora skogsägarföreningar uppdelade geografiskt över hela landet, Södra, Mellanskog, Norrskog och Norra. Utöver dessa finns det ett antal mindre föreningar (LRF Skogsägarna, 2013).

### 2.2 En skogsägarförenings struktur

Medlemsägda företag illustreras ofta genom en timglasmodell, se figur 1, där medlemmarna demokratiskt röstar fram förtroendevalda till styrelsen under de årliga medlemsstämmorna (Normark, 1994; Wästerlund & Kronholm, 2016).

Oberoende av hur stor insats medlemmen placerat i föreningen så får denne enbart en röst i stämman (Lönnstedt, 2014).

Den nedre delen av triangeln är den operativa delen i verksamheten och det är styrelsen som gemensamt väljer VD. Den operativa personalen längst ner i timglaset arbetar för att hjälpa, stödja och verka direkt mot medlemmarnas intressen och att uppfylla de mål som styrelsen satt upp. Administrationen arbetar med de stödjande uppgifterna för att underlätta arbetet för den operativa personalen (Normark, 1994; Wästerlund & Kronholm, 2016).



Figur 1. Organisationsstruktur i en skogsägarförening  
*Figure 1. Organization structure for a Forestry Owners' Association*

### 2.3 Skogsägarföreningens ekonomiska modell

Till skillnad från skogsbolagen, som ofta är i form av ett aktiebolag, så är skogsägarföreningarna ekonomiska föreningar. Vid inträde i föreningen betalar skogsägarna en sorts medlemsavgift som kallas insatskapital. Företaget och industrierna ägs därför av medlemmarna och således kan en del av den årliga vinsten återbetalas i form av återbäring eller premier. På så sätt uppmuntras en långsiktig relation då återbäring ges i relation till hur länge och hur mycket virke medlemmen har sålt till företag genom åren. Den årliga återbäringen baseras även på det senaste årets leverans av virke ifrån medlemmen (Södra, 2017). Det finns inget tvång att som medlem alltid anlita skogsägarföreningen vid åtgärder utan medlemmarna får själva välja fritt vem de ska sälja virke till och de kan när som helst lämna föreningen och får då tillbaka hela sitt insatskapital (Lönnstedt, 2014).

## 2.4 Förändrad skogsägarstruktur

Sedan skogsägarföreningarna bildades har skogsägarstrukturen förändrats. Idag bor 68 procent av skogsägarna på sina fastigheter, medan övriga bor delvis eller inte alls på sina fastigheter (Christiansen, 2014). På 1960-talet ägdes 70 procent av alla privata skogsfastigheter av lantbrukare och år 2000 hade andelen minskat till 30 procent (Kronholm, 2015). Andelen skogsägande kvinnor har också ökat (Lidestav, 1998) och idag är andelen kvinnliga skogsägare 38 % (Christiansen, 2014).

Den ekonomiska betydelsen av skogsinnehav har även den förändrats, då alltför många skogsägare har andra primära inkomstkällor och därför inte är lika beroende av den ekonomiska avkastningen från sitt skogsinnehav (Törnqvist, 1995). Skogsägare som bor på sin fastighet tenderar att lägga större vikt vid virkesproduktion och ekonomiska aspekter av skogsbruk, samt är mer beroende av ekonomiska inkomster än icke-bofasta (Nordlund & Westin, 2010). Många skogsägare prioriterar sin tid på ett annat sätt än tidigare och tiden räcker i vissa fall inte till för att aktivt bruka sin skog (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

Vid jämförelser mellan nyblivna och erfarna skogsägare finns även där skillnader. Nyblivna skogsägare tenderar att vara yngre och mer välutbildade än skogsägare som ägt skog längre. De har mer sällan en jordbruksbakgrund, utan kommer oftare från urbana miljöer och är i hög grad ej bofasta på sin fastighet. Anledningen till varför människor äger skog är mångfacetterad och ekonomiska värden väger idag lika tungt som andra värden såsom jakt, fiske, naturvärden med mera (Karppinen, 2012).

## 2.5 Den nya skogsägarstrukturens påverkan på skogsägarföreningarna

Förändringen i skogsägarstrukturen kommer enligt Kronholm (2016) leda till stora utmaningar för skogsägarföreningarna under de kommande åren, främst kopplat till att möta de nya behov som uppstår i en förändrad och mer mångfacetterad medlemskår. När de ekonomiska aspekterna av skogsägande får mindre betydelse för skogsägarna kan detta leda till svårigheter för skogsägarföreningarna att uppnå leveranskrav av virke till skogsindustrin (Kronholm, 2015).

Skogsägarföreningar är tillskillnad från andra virkesköpande organisationer beroende av lojala medlemmar som vill vara en del av organisationens demokratiska process. Skogsägare som är icke-bofasta på sin fastighet har inte ett lika starkt känslomässigt band till den virkesköpande organisationen, som bofasta skogsägare (Wästerlund & Kronholm, 2016). Hängivenheten till specifika organisationer är dessutom låg bland skogsägare och val av samarbetspartner beror av relationen

med den enskilde inspektoren/virkesköparen. Många skogsägare skulle följa med virkesköparen om denne bytte företag (Enander & Melin, 2008).

Enligt Bengtsson (2017, pers. kom.) befinner sig skogsbranschen i en brytningstid där skogsägare och förhållningssätt till skog förändras snabbt, samtidigt som det gamla lever kvar genom den äldre generationen. Det ställer höga krav på att skogsägarföreningarna förstår historien, men samtidigt utvecklar verksamheten till det som komma skall (Bengtsson, 2017, pers. kom.).



## 3 Metod

### 3.1 Val av metod

#### **Benchmarking**

Benchmarking brukar definieras som att lära av andra för att uppnå egna förbättringar. Konceptet att efterlikna och lära sig av andra företag har anammats inom alla typer av organisationer och används idag för att till exempel utveckla de interna processerna eller en teknisk lösning i en produkt med mera. Det handlar inte om att plagiera processer eller produkter utan snarare att förbättra, effektivera och ta lärdom av vad som ger bra resultat. Istället handlar det om att se helheten av olika processer för att försöka uppnå olika mål. En generisk benchmarking jämför företag inom icke-konkurrerande branscher (Camp, 1989).

Vi har valt att göra en generisk benchmarking studie där vi kollar på företag som inte är aktiva inom skogsbranschen.

#### **Kvalitativ metod**

Vid samhällsvetenskapliga studier kan kunskap samlas via en kvalitativ eller en kvantitativ metod för att få kunskap om individer, grupper, organisationer, institutioner och samhället. En kvalitativ metod syftar till att göra ett mindre antal djupare intervjuer med personer som kan finnas intressanta för ämnet. Metoden används oftast för att finna mönster och få bättre förståelse kring området. Kvalitativa studier kan även ge en bild av de bakomliggande anledningarna till varför saker utförts på olika sätt och den person som intervjuas har chans att berätta hur de tänkte. Intervjuaren kan även anpassa frågorna för att få mer information kring områden som inte berörts (Trost, 1997).

Då vi ville undersöka detaljer hos de olika företagen och eftersom organisationen och strukturen varierar mycket valde vi den kvalitativa metoden.

## 3.2 Val av respondenter

För att få veta hur vårt fokusföretag arbetade idag intervjuade vi två personer som var väl insatta i arbetet och organisationen, både vad gällde personal, organisation och kontaktskapande. Vår externa handledare på Skogsägarföreningen föreslog två personer som vi sedan valde att intervjuas:

- Tjänstchef Skogsägarföreningen - ansvarig för att hålla ihop och skapa nya tjänsteerbjudanden till medlemmarna.
- Skogschef Skogsägarföreningen - chef över samtliga 13 virkesområdeschefer.

Sedan 2001 har Skogsägarföreningen samarbetat med ett konsultföretag vid namn Konsultbolaget. De har bland annat hjälpt Skogsägarföreningen att utbilda nya inspektorer, gjort interna tidsstudier, hjälpt till att implementera nya datasystem och andra uppgifter som varit kopplade till Skogsägarföreningens strategiska agenda (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

Vi valde att intervjuas Konsultbolaget då de under lång tid följt och analyserat Skogsägarföreningens arbete kring kundkontakt och försäljning. Konsultbolaget har även arbetat mycket med de traditionella basnäringarna med en produktion i grunden, bland annat svensk skogsnäring. Förhoppningen var även att de skulle kunna svara på hur och när förändringar skett. Då de dessutom har varit aktiva inom många andra branscher hade de dessutom en god referensram (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

- VD Konsultbolaget - har under 33 år arbetat som konsult på företaget. Har konsulterat företag inom säljprocesser, säljutveckling och sales management. Konsultbolaget kallar sig experter på säljproduktivitet (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

Eftersom vi utförde en benchmarkingstudie mellan Skogsägarföreningen och framgångsrika företag i andra branscher behövde vi definiera begreppet framgångsrika företag. Framgångsrika företag kan syfta på marknadsandel inom enskild bransch, omsättning, resultat eller andra siffror. Då arbetet fokuserar på kundkontakt och kontaktskapande ansåg vi att bästa måttstocken var kundnöjdhet. Därför valde vi att utföra ett urval baserat på Svenskt Kvalitets Index. Årligen utför de 300 000 intervjuer inom olika branscher för att mäta företags kundnöjdhet utifrån olika parametrar. Resultat redovisas i form av ett ”kundnöjdhetsindex” och kan jämföras inom de olika branscher där SKI-mätningar görs.

Det var två företag som stod ut vad gällde kundnöjdhet 2016 (SKI, 2017b). Branschledande inom ”Bilförsäkring privat”, ”Sakförsäkring privat”, ”Pensionslivförsäkring privat” (SKI, 2017a) och ”Bank privat” (SKI, 2017c) var Bank- och försäkringsbolaget. Inom energibranschen var Energibolaget branschledande inom ”Elnät privat”, ”Fjärrvärme privat”, ”Elhandel företagskunder”, ”Elnät företagskunder”, ”Fjärrvärme företagskunder” samt näst bäst i ”Elhandel privat” (SKI, 2017d). Båda företagen var dessutom indirekt eller direkt ägda av sina kunder, liksom Skogsägarföreningen och därför valde vi att genomföra intervjuer med följande personer:

- Chef Bank & Liv Bank- och försäkringsbolaget
- Chef Projektsamordning Energibolaget - har till stor del varit ansvarig för utvecklingen av kundkontakt och kundnöjdhet då hon under lång tid jobbad som kundserviceansvarig.

### 3.3 Utförande

Kontakt med respondenter skedde per mejl och telefon för att bestämma tid och plats och de fick korta beskrivningar om vad kandidatarbetet innebar. Utskick med frågor och upplägg skedde per mail cirka 3 arbetsdagar innan vardera intervjun. Inför intervjuerna reviderades frågorna delvis, men inga större förändringar skedde efter att frågorna skickats ut. Intervjuerna utfördes ansikte mot ansikte för att kunna läsa av kroppsspråk och enklare kunna skapa en bra diskussion. Chefen på Bank & Liv på Bank- och försäkringsbolaget (nedan förkortat BF) träffade vi på BF Västerbottens kontor i Umeå. Chef Projektsamordning Energibolaget mötte vi på Energibolagets kontor i Luleå. Tjänstchefen och Skogschefen på Skogsägarföreningen intervjuades på deras kontor i Uppsala och Vd:n på Konsultbolaget intervjuades på ett café i Sundsvall. Innan intervjun förklarades att den skulle spelas in för att i efterhand sammanfattas och sedan skickas till respondenten för korrekturen. Överenskommelse om återkoppling per mail och telefon för att komplettera eventuell avsaknad av information beviljades av samtliga. Att nämna personerna vid namn som källa var okej och undertecknade klargjorde även att arbetet i sitt slutformat kommer i sin helhet publiceras offentligt på SLU:s databaser.

Intervjuerna genomfördes därefter på ett semi-strukturerat sätt för att ge möjlighet att anpassa frågorna efter vad respondenten tidigare pratat om. BF och Energibolaget fick svara på samma frågor. Inför intervjuerna med Skogsägarföreningens representanter analyserades svaren som tidigare svarande hade gett, vilket resulterade i att nya, mer anpassade, frågor ställdes till Skogsägarföreningen.

Detta för att skapa material som gick att jämföra med vad övriga branscher svarat kring nyckelfaktorer för nöjda kunder. Vid intervjun med Konsultbolaget anpassades frågorna likaså för att komplettera information kring Skogsägarföreningen samt ge en generell bild över hur andra branscher arbetade inom olika områden. Frågorna berörde verksamhetsidé, mål, organisationsstruktur, geografisk utbredning, marknadsandel, kontaktskapande arbete och med mera, för att få en bild av vad företaget hade för verksamhet. Frågorna till Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget kretsade kring varför de var branschledande inom kundnöjdhet för att sedan övergå till hur de aktivt arbetade med att kontakta kunderna. För Skogsägarföreningens del handlade mycket om att ställa frågor som kartlade den nuvarande kommunikation och vart bristerna och problemen fanns för att uppnå de årliga målen. Konsultbolaget fick svara på frågor kring hur andra branscher arbetar med att skapa kontakt. Konsultbolaget fick även frågor kring Skogsägarföreningens verksamhet. Frågeformulär i sin helhet finns bifogade som bilagor i slutet av rapporten.

### 3.4 Tillvägagångssätt vid analys

Jämförelser mellan företagens arbetssätt vad gällde organisation, administration och struktur gjordes för att kunna se om Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget hade några gemensamma framgångsfaktorer för att ha branschernas mest nöjda kunder. Därefter gjordes jämförelser mot Skogsägarföreningens organisation och tillvägagångssätt för att se om det fanns likheter eller större skillnader som Energibolaget och BF ansetts vara viktiga delar i sitt arbete. För att komplettera fördelar och nackdelar hos arbetssätt togs även hänsyn till vad Konsultbolaget hade för bild av framgångsfaktorer. Som komplement till jämförelserna använde vi oss även av vetenskapliga teorier för att stärka vårt resonemang.

## 4 Resultat

### 4.1 Bank och försäkringsbolaget

#### **Bank och försäkringsbolagets organisation och verksamhetsidé**

Bank- och försäkringsbolaget är ett försäkringsbolag som utgörs av 23 stycken enskilda länsförsäkringsbolag belägna runtom i landet. De lokala länsförsäkringsbolagen äger moderbolaget Bank- och försäkringsbolaget AB, som i sin tur äger Bank- och försäkringsbolaget Bank AB, Agria Djurförsäkring, Wasa Kredit AB, med flera bolag (Bank- och försäkringsbolaget, 2017). Bank- och försäkringsbolaget är det lokala länsförsäkringsbolaget i Västerbotten och är verksamt inom bank- och försäkring, samt via franchisetagare inom fastighetsförmedling (Lundberg, 2017, pers. kom.).

Bank- och försäkringsbolaget skiljer sig från sina konkurrenter vad gäller ägarstruktur (Lundberg, 2017, pers. kom.). De 23 lokala länsförsäkringsbolagen ägs av sina kunder. Kunderna utser representanter till fullmäktige, som är bolagets högsta beslutande organ. Fullmäktige utser i sin tur styrelsen för länsförsäkringsbolaget och styrelsen tillsätter sedan bolagets VD (Bank- och försäkringsbolaget, 2017).

Bank- och försäkringsbolaget har under flera år legat i topp i SKI:s mätning över kundnöjdhet och företagets varumärke har också högst anseende inom bank- och försäkringsbranschen enligt Nordic Brand Academys mätning Anseendebarmetern (Bank- och försäkringsbolaget, 2017).

#### **Bank- och försäkringsbolagets framgångsfaktorer för hög kundnöjdhet**

Enligt BF är de främsta orsakerna till att de toppar SKI:s mätning av kundnöjdhet att de är kundägda, lokala och att kunderna känner närhet till beslutsfattande.

BF har också en annan affärsmodell jämfört med sina konkurrenter inom bank och försäkring. Kunderna är företagets ägare och BF har därför inte samma avkastningskrav som andra banker och försäkringsbolag. Vinsten går istället tillbaka till kunderna i form av återbäring eller används direkt i marknaden för att sänka försäkringspremier. Lundberg (2017, pers. kom.) tycker att det är en fördel att företaget inte lever under "*kvartalskapitalismens ok*", tillskillnad från många andra försäkringsbolag och banker. BF har också funnits länge på marknaden, vilket gjort att de har en stark kapitalbas och således har råd med den affärsmodell företaget har idag (Lundberg, 2017, pers. kom.).

BF är ett värderingsstyrt bolag och kunden sätts alltid i centrum. Även om företagets konkurrenter också värnar om sina kunder skiljer sig ändå deras förhållningsätt till kunden från andra aktörer, då kunden samtidigt är ägare. BF har med sig kundnytta i alla beslut de tar och kan välja att avstå från en investering om det inte finns någon uppenbar kundnytta eller avsluta ett samarbete med en leverantör om denne inte lever upp till BF:s värderingar. Företaget satsar också på CSR i form av sponsring för att ge tillbaka till kunderna, samt för att visa att företaget är "*the good citizen*" (Lundberg, 2017, pers. kom.). CSR står för "*Corporate Social Responsibility*" och handlar om företagets samhällsansvar. CSR fokuserar vanligen på tre övergripande kategorier av hållbarhet – ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet där företaget tänker på sina handlingar utifrån dessa delar (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009).

BF arbetar också långsiktigt med att bygga upp ett förtroende hos kunderna. Kunderna ska känna att de håller en tydlig linje. Företagets varumärke och värdegrund är således viktiga och därför är BF noga med hur dessa hanteras. Företaget har också identifierat arbetsprocesser, till exempel vad gäller intag av nya kunder, för att säkerställa kvalitet till befintliga kunder, även om efterfrågan på företagets tjänster från nya kunder är hög (Lundberg, 2017, pers. kom.).

## 4.2 Kontaktskapande hos Bank- och försäkringsbolaget

### **Bank- och försäkringsbolaget kontaktar sina kunder**

Traditionellt är det kunderna som har sökt upp BF på såväl bank-, som försäkringssidan och för privatkunder är det fortsatt så. Eftersom att samhället har förändrats och kunderna numer har olika kontaktpreferenser, till exempel på grund av teknisk kompetens, sociala strukturer eller traditioner, jobbar BF idag med fler sätt att kontakta sina kunder på än tidigare. Den vanligaste kontaktformen med försäkringsskunder är via telefon men för bankverksamheten är fortfarande den fysiska kontakten vanligast (Lundberg, 2017, pers. kom.).

De som främst har kontakt med kunderna är säljarna och skadereglerarna. Det finns olika yrkesroller: a) spontan – som tar hand om kunderna som kommer spontant till BF och hjälper kunderna med frågor oavsett typ; b) bokad rådgivning med placeringsrådgivare och företagsrådgivare, samt c) livsäljare. De som arbetar med spontana möten tar vid behov hand om telefonsamtal för bekräftelse av möten med mera, men generellt vill BF att kunden ska känna en kontinuitet och trygghet för vem de kommer att vara i kontakt med (Lundberg, 2017, pers. kom.).

De har också en grupp som jobbar med uppsökande försäljning av försäkringar. Dessa kontaktar potentiella kunder via telefon. De som kontaktas väljs ut utifrån företagets befintliga kundbas och kontakt skapas endast med personer som företaget *”tror skulle tycka det var bra att vara kund hos Bank- och försäkringsbolaget.”* Urvalet görs inte utifrån avancerade CRM-system utan genom *”jäkligt duktiga medarbetare och en bra grundstruktur”*. Den uppsökande försäljningen beskrivs därför som riktad (Lundberg, 2017, pers. kom.).

En säljare av banktjänster till företag har i snitt ansvar för mellan 50–100 kunder och en säljare av banktjänster till privatkunder har i snitt ansvar för mellan 500–700 kunder. Detta varierar dock mycket mellan olika säljare. Vilken typ av kontakt BF har med sina bankkunder varierar också, men personliga möten bokas alltid in med nya kunder, samt vid stora affärshändelser i kundens liv, exempelvis köp av ny bostad:

*”... man kan tro att unga människor inte är speciellt intresserade av att komma in på banken, men köper man sig en lägenhet så är det vår erfarenhet att man tycker att det är rätt skönt att få träffa någon.”* (Lundberg, 2017, pers. kom.)

Kunderna söker även upp banken fysiskt i varierande grad. BF:s filosofi är att de ska finnas tillgängliga fysiskt om kunden har behov av det. Till skillnad från sina konkurrenter har de satsat på att behålla sina lokalkontor och rekryterat personal för att bibehålla en hög servicegrad till sina kunder. BF jobbar också med kontakt i digitala lösningar och anser att bra digitala kanaler är en självklarhet och något som företaget ständigt måste arbeta med. Men digitala kanaler kan inte ersätta det personliga mötet och BF menar att digitalisering inte ska användas för att rationalisera bort personaltätheten (Lundberg, 2017, pers. kom.).

För säljare av försäkringar handlar kundkontakten mycket om samtal via telefon. BF:s varumärke gör att företaget har en väldigt bra hit-rate och det är enkelt att boka in möten med personer som kontaktas via telefon. Hit-rate är ett begrepp som beskriver hur många säljförsök/kontakter som krävs för att få en lyckad affär (Rosén, 2017, pers. kom.).

Bank- och försäkringsbolaget har inga externa kontaktcenter som ringer och ”kränger”, utan sköter allt kontaktskapande själva (Lundberg, 2017, pers. kom.). Andra kommunikationskanaler medlemstidningen ”Din Sida”, samt via digitala kanaler där kunderna kan sköta det dagliga arbetet. BF jobbar också med kommunikation i inloggat läge via internetbanken för att säkerställa att det verkligen är kunderna de kommunicerar med. Ytterligare ett sätt att skapa kontakt med kunderna är genom skadeförebyggande arbete, exempelvis genom trafiksäkerhetsprojekt eller brandsäkerhetsaktiviteter. Dessa evenemang blir väldigt påtagliga för kunden och gör att kunderna förstår kundnyttan med BF:s tjänster (Lundberg, 2017, pers. kom.).

### **Bank och försäkringsbolagets mål kring och mätning av kontaktskapande**

Det finns inga mål för hur många kunder en säljare ska vara i kontakt med under en viss tidperiod. Företaget vill inte detaljstyra säljare vad gäller antal kundmöten och nya kunder med mera. Det är inte den enskilda medarbetaren som är det viktigaste, utan BF styr istället verksamheten på gruppnivå, med mål och måluppfyllelse för olika grupper.

*”Man vinner som lag och förlorar som lag” (Lundberg, 2017, pers. kom)*

Istället för att mäta hur många kunder en säljare är i kontakt med har de valt att fokusera på tillgänglighet. BF ett mål på en tillgänglighet via telefon på 94 procent. Detta innebär att minst 94 procent av samtalen ska besvaras inom 5–15 minuter beroende på telefonslinga. Anledningen till den höga tillgängligheten är att det ska vara enkelt att bli och vara kund hos BF:

*”... vi är kundernas och ägarnas motpart och till skillnad mot de andra tror vi att våra kunder gillar att de kommer till oss utan att behöva trycka 1, 7, 8, 9, 4 och så försvinner man ut. Det ska vara lätt att bli och vara kund hos oss och då måste vi leva upp till det. Då måste det finnas en människa bakom och därför så är en hög tillgänglighet jätteviktigt. Det är också en signal externt, men givetvis internt också...” (Lundberg, 2017, pers. kom.)*

De mäter också hur många nya kunder som tillkommer i kundbasen och hur stora de nya affärsvolymerna är. Dessa värden kan användas som en mått på hur tillgängliga de är eftersom att ökad affärsvolym är en direkt effekt av god tillgänglighet (Lundberg, 2017, pers. kom.).



BF har en målsättning att vartannat år eller efter kundens behov ska se över hur kunderna upplever kontakten med företaget. Enligt BF bör företag lyssna på kunden och träffas när det passar bäst för kunden, det vill säga inte försöka styra kontakten för mycket (Lundberg, 2017, pers. kom.).

### 4.3 Energibolaget

#### **Energibolagets organisation och verksamhetsidé**

Energibolaget är ett energibolag som ägs till 100 procent av Luleå Kommunföretag AB och alla Luleåbor är därmed delägare i företaget. Energibolaget är moderbolaget och äger hela dotterbolaget Elnät, samt 91 procent av Bioenergi i Luleå. Utöver dessa dotterbolag har Energibolaget även två stycken intressebolag som de äger till 50 procent, Lunet AB, som är bredbandsverksamheten och LuleKraft AB, som driver Luleå Kraftvärmeverk. Moderbolaget har tre affärsområden som innefattas av elhandel, elnät samt fjärrkyla/värme (Energibolaget, 2017).

Dotterbolaget Elhandel hanterar elhandeltjänster och är rikstäckande till skillnad från övriga delar i bolaget. De levererar både el till privata kunder och till företag. Inom Luleå kommun har de en marknadsandel på ungefär 95 procent inom elhandel (Energibolaget, 2017). Företaget producerar ingen egen el utan köper den el som säljs till kunderna. (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Energibolaget Elnät AB ansvarar för drift, underhåll och nybyggnad av elnätet samt rapportering av elförbrukning i Luleå kommun (Energibolaget, 2017).

Energibolaget Värme & Kyla distribuerar värme och kyla till privatkunder, företag och offentliga anläggningar i Luleå (Energibolaget, 2017).

Verksamhetsidén för Energibolaget är att:

”Erbjuda kunder energileveranser och tjänster med god kvalitet till konkurrenskraftiga priser”(Eriksson, 2017, pers. kom.)

#### **Energibolagets framgångsfaktorer för hög kundnöjdhet**

Enligt Eriksson (2017, pers. kom.) beror framgången inom företaget framförallt på rakt och tydligt ledarskap, att medarbetarna blir sedda och bekräftade och att de anställda får den utbildning och information som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt.

Att dessutom ha tydliga interna processer inom företaget är en viktig faktor som företaget länge arbetat med (Eriksson, 2017, pers. kom.). Eriksson (2017, pers. kom) har också fokuserat mycket på att bygga upp grupper och arbetslag som kompletterar varandra och se till att använda individens styrkor.

*”Det gäller att hitta den plats för människor där de producerar bäst.” (Eriksson, 2017, pers. kom.)*

År 1999 hade Energibolagets kundservicefunktion mellan 400 – 450 inkommande samtal om dagen, idag ligger samma siffra på 70. För att minska den siffran har företaget kontinuerligt arbetat med att mäta varför kunderna ringer in till kundservice och vilka ärenden som var mest frekventa. Utifrån den informationen har företaget därefter kunnat arbeta systematiskt med att förändra processerna där de vanligaste problemen uppstått och på så sätt fått ner antalet samtal till kundservice (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Om processerna i ett företag inte fungerar och medarbetarna samtidigt inte förstår vad organisationen har för mål anser Eriksson (2017, pers. kom) att det uppstår problem som kan ta tid och energi från det arbete som är roligt och bör utföras. Kunderna i sig bryr sig inte om vem i organisationen som utför saker utan enbart att de blir utförda. För att effektivt kunna utföra arbeten och svara på kunders frågor är det viktigt att veta vem i organisationen som ansvarar för detta och Energibolaget har därför arbetat med att skapa rutiner och tydliga arbetsprocesser för att tillfredsställa kundens behov så snabbt och ekonomiskt som möjligt. Företaget anser att det inte handlar om personaltäthet, utan om hur de anställda utför arbetet. Tydliga processer är viktigt samt att de anställda får rätt information och att de har god förståelse för företagets mål. Energibolaget kan på så vis hantera fler kunder på färre antal medarbetare än många av sina konkurrenter (Eriksson, 2017, pers. kom.).

*”Inte springer den här gruppen av människor här nere fortare än någon annan, det är inte det som det handlar om, det handlar om att ha bra effektiva processer. Det har ingenting om antal huvuden att göra!” (Eriksson, 2017, pers. kom.)*

En annan nyckelfaktor är Energibolagets personal som är kompetenta och hela tiden fokuserar på kunden (Eriksson, 2017, pers. kom.);

*”Det är inte bara att tro att det är att lyfta telefonluren snabbast och prata fortast som är nyckeln till framgång, utan det är faktiskt de bakre processerna, att hela organisationen tänker likadant och har förståelse för att kunden är i centrum.”*  
(Eriksson, 2017, pers. kom.)

Energibolaget arbetar med målstyrning. Det innebär att de har en affärsplan överst som beskriver vad hela företaget ska arbeta med och sedan specificerar arbetet för de underliggande verksamheterna. I affärsplanen arbetar de med kundnöjdhet. Begreppet kundnöjdhet bryts sedan ned i hela organisationen för att de olika verksamhetsdelarna ska utveckla strategier för hur Energibolaget ska få nöjdare kunder (Eriksson, 2017, pers. kom.).

## 4.4 Kontaktskapande hos Energibolaget

### **Hur Energibolaget kontaktar sina kunder**

De som främst arbetar med kontaktskapande på Energibolaget är kundservice, säljare och tekniker, då det är de som tar emot kontakten som sker med företaget. Kundservice är de som skapar kampanjer, sköter försäljning till nya och gamla privatkunder, administrerar och håller kontakten med leverantörer. På elhandelsidan är de fyra personer som tar om hand om ca 45 000 kunder. På elnät har de 41 000 kunder och det är cirka två och en halv personer som hanterar samtliga flyttningar och arbetsorder med mera. Energibolaget anlitar inga externa callcenter, utan samtliga samtal rings och hanteras av anställda på företaget. De anser att det inte handlar om att ”kränga” och sälja utan att kommunicera med kunderna (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Under de senaste 18 åren har stora förändringar kring kontaktskapande hos Energibolaget skett. Exempelvis skedde kommunikationen med kunderna tidigare helt utan kontakt mellan de fyra bolagen i koncernen. Kunder kunde få tre brev med Energibolagets logga på en dag. Ofta var de dessutom otydligt skrivna med fackmannamässiga ordval. Det gav ett oseriöst intryck och kunder blev arga för att de inte kunde förstå vad informationen eller fakturan handlade om. För att undvika detta startade de en marknadsgrupp med representanter från hela företaget som gemensamt avgjorde när utskicken skulle ske för att skapa ett jämnt flöde till kunderna. Alla utskick skulle även ske via kundservice för att ge dem möjlighet att förbereda sig på eventuella frågor som skulle kunna väckas i samband med utskicket, samtidigt som de fick avgöra om kunderna skulle kunna förstå texten (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Tidigare skedde informationsspridningen relativt långsamt. Vid fel och driftstörningar åkte Energibolaget först ut och lagade problemet för att därefter meddela kunderna om avbrottet. För att undvika samtal och missnöjda kunder har de idag vänt på processen och gjort information lättillgänglig. Så fort det uppstår en driftstörning läggs information ut via hemsida, app, Facebook och ett meddelande talas även in på kundservicetelefonen. Då många kunder enbart ringer in för att fråga om eller påpeka att det är strömavbrott, lägger många på luren när de förstår att felsökning pågår (Eriksson, 2017, pers. kom.).

På samma sätt arbetar Energibolaget med lättillgängliga formulär för upprättande av ärenden och liknande via app, mejl eller hemsida. Kunder behöver därför inte kontakta en fysisk person för att få svar eller hjälp med sin fråga. Det handlar inte om att ersätta mejl- och telefonkontakt, utan att skapa kompletterande kanaler och vara transparenta för kundernas efterfrågan och samtidigt effektivisera och öka kvalitén när kunderna väl vill kontakta dem personligen (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Synsättet på de personer som idag inte är kunder hos Energibolaget, men som bor i Luleå eller på någon annan ort och som tidigare varit kund är speciellt. Personalen ser nämligen dessa som ”utlånade” kunder. Då andra elhandelsföretag ofta använder sig av telefonförsäljning via callcenter, innebär det att många av företagets kunder, ofta äldre, ofrivilligt och utan fullständig förståelse tecknar avtal med andra företag. Somliga vet inte ens att de bytt elbolag. Energibolaget lägger därför ner mycket tid på att kontakta kunder som har bytt leverantör. Har bytet av leverantör skett ofrivilligt så hjälper Energibolagets medarbetare kunderna tillbaka till företaget. Om valet gjorts frivilligt ställs frågan varför kunden bytt leverantör för att få veta varför kunderna inte trivdes eller vad som skulle kunna utvecklas. Detta för att eventuellt kunna erbjuda en ny lösning direkt eller samla data på hur företaget ska jobba för att de ska bli kunder hos dem igen. De kontaktar även andra ”utlånade” kunder och skapar erbjudanden till dem, detta enligt mål som satts centralt (Eriksson, 2017, pers. kom.).

För att möta kunderna i vardagen och svara på enklare frågor deltar Energibolaget på mässor, har montrar i köpcenter eller möter dem på andra ställen där kunderna befinner sig. Att tidigt informera och träffa kunderna vid större anläggningsåtgärder, såsom nergrävning av hängande ledningar, uppskattas av kunderna (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Energibolaget jobbar idag med kvalitet och inte kvantitet vad gäller kundservice. Därför har de implementerat ”att äga ett ärende” bland medarbetarna. Detta innebär att den person som besvarar ett samtal eller tar emot ett ärende är ansvarig tills att kunden fått svar på sin fråga (Eriksson, 2017, pers. kom.).

*”I min värld så var det så att när en kund ringer in till oss så äger du den kunden och de uppgifterna tills kunden får ett svar även om inte du kan det. Det innebär att du har koll på det. Andra bolag skapar ärenden och ärendena växer och organisationen bakom har inte samma mind-set som vi som möter kunderna hela dagarna och har inte förståelse för att du faktiskt vill ha ett svar. Det gör att kunderna väldigt fort får svar ifrån oss eftersom jag äger ju frågan och jag vill inte ha det liggande på mitt bord vilket innebär att det driver mig att svara” (Eriksson, 2017, pers. kom.)*

När personalen äger ett ärende kan svaret dessutom ”kvalitetsgranskas” direkt. Om kunden är nöjd med det svar som fås har denne inga fortsatta frågor och funderingar och den person som tog emot och bär ansvar för ärendet kan då vara säker på att kvalitén på svaret var bra. Tidigare arbetade Energibolaget fort och många fel uppstod när ärenden skickades mellan olika avdelningar. Att försäkra sig på att kunderna verkligen blev nöjda gick inte, eftersom att ingen bar ansvar för kvaliteten. Mycket föll mellan stolarna samtidigt som personalen blev stressad och hade press på sig att hinna svara på alla samtal och samtidigt åtgärda alla fel. Idag ser arbetssättet helt annorlunda ut och de anställda upplever att arbetstempot är jämnare med få stressiga toppar (Eriksson, 2017, pers. kom.).

*”Här ska vi inte prata fort, här ska vi prata tills kunden och jag är överens” (Eriksson, 2017, pers. kom.)*

Kundservicemedarbetarna på Energibolaget har också jobbat med personlig utveckling för att fungera bättre som grupp. De fick då lära sig mer om hur olika personlighetstyper reagerar i olika situationer och gruppen kunde på så vis lättare hantera stressiga perioder. Lärdomen har de också tagit med sig i bemötandet av kunderna, då de lärt sig att anpassa kommunikationen och bemötandet beroende på vem de pratar med. Enligt Eriksson (2017, pers. kom) är det viktigt att kunna bemöta olika personlighetstyper för att kunna hantera klagomål från missnöjda kunder.

*”Jag brukar säga att det är ju de arga kunderna som är utmaningen, det är ju de kunderna som är absolut bäst av allt att hantera. För tänk när du gör en missnöjd kund nöjd och du kan avsluta det samtalet när han har förstått och känner sig säkert lite, som jag upplever ibland, lite dum att han har ställt de här frågorna... En sådan kund som du gör nöjd på det sättet, vet du hur många han pratar om med det den dagen!? – Jag ringde kundservice idag på Energibolaget och jag fick ett sådant fantastiskt bemötande och de hjälpte mig hela vägen ut” (Eriksson, 2017, pers. kom.)*

### **Energibolagets mål och mätning av kontaktskapande**

Alla förändringar som har gjorts på Energibolaget under åren har gått att mäta. Detta då Energibolaget gjort telefonmätningar sedan förändringsprocessen började år 1999 och därför vet företaget precis hur många som ringer in, hur länge de pratar och hur många procent av samtalen som tas emot. Det handlar inte om specifika samtal utan om totalvärden. De har ingen individuell uppföljning utan arbetar gruppvis för att kunna avläsa mönster. Vid större avsteg ifrån normala värden sker kartläggning varför och vad som gick fel (Eriksson, 2017, pers. kom.).

Tack vare uppföljningen finns det en prestationsmedvetenhet inom gruppen som främst har kontakt med kunderna, som leder till en intern tävling där det är medarbetarna själva som sätter målen. Ingen utomstående sätter mål kring hur många samtal, kundbesök eller besiktningar som ska hinnas med, utan de mål som finns på Energibolaget kretsar istället kring tillgänglighet. Inkommande mejl ska besvaras inom 24 timmar. Att besvara innebär inte nödvändigtvis att medarbetarna måste svara på frågan men de ska meddela att företaget har tagit emot ärendet och att det är under behandling. De har även ett mål att 94 procent av alla inkommande samtal ska besvaras direkt. Detta mål uppfylls också (Eriksson, 2017, pers. kom.).

## **4.5 Skogsägarförening**

Skogsägarföreningen är verksamma i Mellansverige, från Härjedalen och Hälsingland ner till Sörmland, Närke och Värmland på fastlandet, samt Gotland. Företaget har cirka 200 anställda och 26 000 medlemmar. Medlemmarna äger tillsammans totalt cirka 1,5 miljoner hektar skog (Bengtsson, 2017, pers. kom.). 22 000 medlemmar har en fastighet som är mindre än 100 hektar. Skogsägarföreningens medlemmar äger i genomsnitt en fastighet på 57 hektar och medelåldern är 62 år. Den genomsnittliga medlemsåldern har ökat med 7 år under en tioårsperiod. Den geografi där Skogsägarföreningen har flest medlemmar är i Stockholms innerstad och de har de senaste 25 åren haft en inspektor stationerad där (Söderström, 2017, pers. kom.).

### **Skogsägarföreningens verksamhetsidé, huvudsakliga mål och medlemsnytta**

Enligt Skogsägarföreningens hemsida är företagets verksamhetsidé enligt följande:

*”Skogsägarföreningen är skogsägare som samverkar för ett fritt, lönsamt och ansvarsfullt skogsbruk. Därför arbetar vi även näringspolitiskt för att våra medlemmar ska ha bra villkor för sitt skogsäggande. Skogsägarföreningen verkar för marknadsmässiga virkespriser, samt erbjuder skoglig service som gör det enklare att äga och sköta skog.” (Skogsägarföreningen, 2017)*

*”Skogsägarföreningen ägs av de 26 000 skogsägare som valt att vara medlemmar men vi hjälper även andra skogsägare. Vi arbetar för höga och rättvisa virkespriser och förhandlar med de köpande industrierna för att få så bra priser som möjligt. Vi säljer våra medlemmars virke och ju större volym vi hanterar desto större blir vår påverkan.” (Skogsägarföreningen, 2017)*

Enligt Bengtsson (2017, pers. kom.) bottnar Skogsägarföreningens verksamhetsidé i att företaget ska vara en naturlig samarbetspartner för privata skogsägare i Mellansverige vad gäller driften och brukandet av deras skogsfastigheter. Det huvudsakliga målet är enligt Bengtsson (2017, pers. kom.) att säkerställa att medlemmarna har rätt att äga och bruka sina fastigheter, samt skapa förutsättning för lönsamt skogsbruk för medlemmarna (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

Enligt Söderström (2017, pers. kom.) är verksamhetsidén att Skogsägarföreningen ska främja ekonomisk handel och att medlemmen har en avsättning för sina skogsprodukter, samt tillse att medlemmarna får en god rådgivning. Söderström (2017, pers. kom.) likställer företagets huvudsakliga mål med de mål som finns i företagets affärsplan. Nuvarande affärsplan har två huvudmål; att öka lönsamheten för skogsägarna, samt att återinställa medlemmarnas insatskapital (Bengtsson, 2017, pers. kom.; Söderström, 2017, pers. kom.).

### **Skogsägarföreningens marknadsandel**

Skogsägarföreningen anser sig vara verksam på två marknader. En marknad för köp av virkesråvara av privata skogsägare, samt en marknad för försäljning av virkesvolym till skogsindustrin, det vill säga sågverk och massabruk (Bengtsson, 2017, pers. kom.). Skogsindustrierna är i den rätta bemärkelsen företagets kunder. Men för den del av organisationen som jobbar uteslutande mot skogsägare använder även de ordet ”kund”.

Då syftar de till leverantörerna av virkesråvara samt de som köper tjänster i form av röjning och gallring, det vill säga de privata skogsägarna (Bengtsson, 2017, pers. kom.) Skogsdelen i organisationen ser på privata skogsägare enligt följande:

*”... vi möter medlemmar och alla andra skogsägare som om de vore kunder. Inte att vi använder begreppet råvaruleverantör, för att vi känner att det är en väldigt tuff konkurrens på den marknaden och begreppet råvaruleverantör kan ibland uppfattas som att det är självklart att de ska leverera till oss, och så ser det absolut inte ut. Därav kan det ibland bli att vi pratar om kundnytta. Men då är det den gruppen som jobbar uteslutande mot skogsägarna. Pratar vi Skogsägarföreningen som helhet så måste man hålla isär de här delarna.” (Bengtsson, 2017, pers. kom.)*

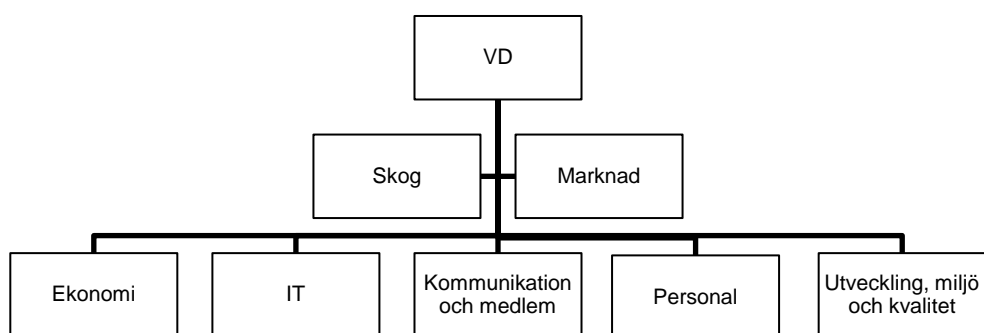
Absoluta merparten av det virke Skogsägarföreningen säljer kommer från föreningens medlemmar. Skogsägarföreningen gör också affärer med privata skogsägare som inte är medlemmar. (Bengtsson, 2017, pers. kom.). Företaget gör cirka 10 000 uppdrag per år åt mellan 6 000 - 7 000 individer per år (Söderström, 2017, pers. kom.).

### **Skogsägarföreningens organisationsstruktur**

Skogsägarföreningen är en fusion av flera mindre skogsägarföreningar. De sammanslagna skogsägarföreningarna var tidigare starka affärsregioner med egna arbetssätt och traditioner. För att knyta ihop företaget och få bort ”företag i företaget” genomfördes år 2012 en organisationsförändring med två tydliga huvudprocesser i form av ”Skog” och ”Marknad” (Söderström, 2017, pers. kom.).

Skogsägarföreningen har en organisationsstruktur enligt figur 2, där ”Skog” och ”Marknad” är företagets huvudprocesser (Söderström, 2017, pers. kom.). ”Marknad” sköter kontakten med industrin och råvarans bortsättning, medan ”Skog” står för att anskaffa råvaran och sköta kontakten med medlemmarna. Utöver de två huvudbenen i organisationen, ”Skog” och ”Marknad”, finns stödjande funktioner som sköter föreningens ekonomi, IT, kommunikations- och medlemsfrågor, personal samt utveckling, miljö och kvalitetsfrågor (Rosén, 2017, pers. kom.).





Figur 2. Organisationsschema över Skogsägarföreningen

Figure 2. Organizational chart over the Forest Owners' Association

Trots organisationsförändringen 2012 och nyrekryteringar av personal skiljer sig arbetsätten och rutinerna fortfarande mycket åt mellan de geografiska områdena. Detta främst på grund av att företaget är spritt över ett stort geografiskt område och att arbetet är traditionsbundet. Företaget har dock jobbat för att göra processerna mer enhetliga, men då kunderna har olika mål, syfte och frågeställningar kopplat till sitt skogsägarande, anser Skogsägarföreningen det vara nödvändigt att variera processerna för att matcha medlemmarnas behov (Söderström, 2017, pers. kom.).

Inom huvudprocess "Skog" är Skogsägarföreningen utspridda över 13 olika virkesområden varav samtliga har en virkesområdeschef. Virkesområdeschefen har i sin tur ansvar för de lokala skogsinspektörerna, som sköter kontakten med skogsägarna. Totalt arbetar cirka 100 stycken medarbetare med uppsökande kontaktverksamhet som inspektörer (Söderström, 2017, pers. kom.). För att komplettera skogsinspektörerna med rådgivning och övrig expertis inom vissa områden finns det ett antal anställda som arbetar med till exempel biobränsle, skogsvård, planering och produktionsledning (Bengtsson, 2017, pers. kom.). På vissa virkesområden har ansvaret för planeringen av trakter plockats bort från inspektörerna och lagts på särskilda planerare för att frigöra tid till kontaktskapande åt inspektörerna (Söderström, 2017, pers. kom.).

### Inspektorns roll i Skogsägarföreningen

Inspektörernas huvudsakliga roll är att vara medlemmarnas kontaktperson (Bengtsson, 2017, pers. kom.) och deras arbete beskrivs enligt följande av skogschefen på Skogsägarföreningen:

*”Att vara länken mot markägaren. Att vara den som knyter ihop kontakten och paketerar löftena i form av åtgärdsförslag, samt skapar objektets direktiv och sköter tillbakaredovisning på slutet och gör en summering av affären.” (Söderström, 2017, pers. kom.)*

Oftast har varje inspektor ansvar för medlemmarna inom ett visst geografiskt område, till exempel en kommun, i ett virkesområde. Inspektorer är alltså utifrån den geografiska uppdelningen med större virkesområden placerade i mindre verksamhetsområden (Bengtsson, 2017, pers. kom; Söderström, 2017, pers. kom.). Något virkesområde har dock valt att dela upp ansvaret för medlemmarna baserat på andra parametrar, till exempel fastighetsstorlek och bostadsort (Söderström, 2017, pers. kom.). Det händer också att man medlemmar överläts mellan inspektorer om personkemin mellan en medlem och inspektorn i medlemmens geografiska område inte stämmer överens (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

Inom de mindre delområdena inom ett virkesområde sköter oftast en skogsinspektor kontakten med medlemmarna, då inspektorer har god kännedom om de lokala förutsättningarna vad gäller logistik och ett gott kontaktnät bland skogsägarna (Enander & Melin, 2008). I genomsnitt är en inspektor hos Skogsägarförbundet kontaktperson och ansvarig för ca 230 skogsägare. Hur ofta kontakt sker med varje enskild markägare varierar mycket beroende på fastighetens storlek (Söderström, 2017, pers. kom.).

Kontakt med markägaren sker ofta efter att inspektorn visuellt eller enligt skogsbruksplanen uppmärksammat att ett bestånd behöver skötas i form av till exempel röjning, gallring eller slutavverkning. I annat fall kan även kontakt etableras om inspektorn uppmärksammar att skogsägarens skog är i behov av skötsel och entreprenörer finns i området. Skogsägarförbundet lämnar då ett åtgärdsförslag till markägaren som därefter tar beslut om de accepterar affären och kontrakt skrivs då mellan parterna. Utförandet av skötselåtgärden genomförs sedan av Skogsägarförbundet anlitate entreprenörer. När arbetet är färdigt återkopplar inspektorn till markägaren med en slutnota (Söderström, 2017, pers. kom.).

### **Kundnöjdhet hos Skogsägarförbundet**

För att veta vad kunderna tycker om företaget mäter Skogsägarförbundet NSI, nöjdsindex, på individnivå för avverkningsrätter (Söderström, 2017, pers. kom.). Det innebär att de skogsägare som anlitat Skogsägarförbundet i samband med avverkning får svara på frågor kring hur nöjda de var med Skogsägarförbundets prestation. Mätningarna visar att kunderna är mycket nöjda med rådgivningen, skogsinspektorerens tillgänglighet och den hänsyn som tagits till natur och miljö i samband med avverkning.

Skogsägarna är också nöjda med avverkningens utförande och kvalitet, samt transporter av virke. Det skogsägarna är minst nöjda med är det ekonomiska utfallet och det som Skogsägarföreningen får högst betyg är bemötandet från skogsinspektörerna (Rosén, 2017, pers. kom.). Företaget utvecklar även detta för alla verksamhetens tjänster (Söderström, 2017, pers. kom.). Andra mätningar av kundnöjdhet generellt i skogsbranschen finns inte.

### **Långsiktiga relationers värde för Skogsägarföreningen**

Skogsbrukets långa omloppstider gör att Skogsägarföreningen eftersträvar långsiktiga relationer, där företaget kan stå för konsekvenserna av den rådgivning och de tjänster de har erbjudit medlemmarna. Att bygga upp ett förtroendekapital är således viktigt (Bengtsson, 2017, pers. kom.). I skogsbranschen kan en person planera för en slutavverkning i 80 år och definitivt de senaste 10 åren (Söderström, 2017, pers. kom.).

*”Inte vaknar man klockan sex eller sju en torsdag och tänker; ah, hur mår min skog?” (Söderström, 2017, pers. kom.)*

För att inte långsiktigheten ska tas för givet anser Skogsägarföreningen att det är viktigt att arbeta med grundvärderingsfrågor. Skogsägarna ska kunna lita på Skogsägarföreningen och hur företaget uppträder och framstår är därför viktigt (Söderström, 2017, pers. kom.).

*”Ta Svenska Kyrkan, hur ofta är det ett engagemang runt Svenska Kyrkan hos oss i allmänhet? Nej, väldigt sällan, det är någon julotta, någon begravning eller att någon gifter sig. Men så händer det en kris, tsunamin eller något riktigt såhär. Plötsligt så finns det något som får ett högre syfte där människor samlas, man behöver inte vara troende men man kan hitta en gemenskap. Just runt en storm eller något sådant så kan jag känna att vi får lite samma sak. Då är ju långsiktighet, respekt eller förtroende jätteviktigt! Det är ju också viktigt för att den här mannen, kvinnan eller skogsägaren ska höra av sig till oss löpande när de kommer på någonting. Jag vill ju normalt sett att våra inspektorer ska vara de uppsökande, men när vi ska bygga ett nytt kök, rusta huset eller köpa grannens gård\*, ja då ska man ringa Skogsägarföreningen. För att man ska göra det valet måste det finnas ett förtroende, engagemang och en förståelse. Vi vet att de är duktiga och är bra, vi har hört talas om dem eller vi har alltid haft med dem att göra och på så sätt är de här långa relationerna så viktiga” (Söderström, 2017, pers. kom.)*

\*= syftar till att när markägaren ska göra en större investering ska denne vända sig till Skogsägarföreningen och inte något annat skogsbolag för att få loss kapital efter en avverkning

För Skogsägarföreningen är de långsiktiga relationerna särskilt viktiga eftersom att företaget ofta har varit med när medlemmar investerat i fastigheter i form av till exempel vägbyggen eller plantering.

Eftersom 80–90 procent av Skogsägarföreningens intäkter kommer från slutavverkningar vill de vara en naturlig samarbetspartner när det väl kommer till slutavverkning också, även om andra bolag skulle betala bättre för stunden (Söderström, 2017, pers. kom.).

## 4.6 Kontaktskapande hos Skogsägarföreningen

95 procent av den kontakt som skogsägarna har med företaget sker genom inspektorn (Söderström, 2017, pers. kom.). Företaget vill erbjuda medlemmarna tydliga kontaktpersoner och inspektorn ska kunna ge medlemmen råd utifrån medlemmens idéer och preferenser (Bengtsson, 2017, pers. kom.). I vissa fall får inspektorn även stöd av planerare, produktionsledare och annan personal på Skogsägarföreningen, men även entreprenörer och personal på åkeriföretag har kontakt med medlemmarna (Söderström, 2017, pers. kom.). Tidigare har även telemarketingföretag anlåtats för att kontakta skogsägare, vilket inte genomförs i dagsläget (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

### **Skogsägarföreningens mål och mätning av kontaktskapande**

Företaget har inga mål för vilken tillgänglighet de ska ha gentemot medlemmarna (Bengtsson, 2017, pers. kom.). Ett mål är dock att all kontakt ska registreras i företagets CRM-system. CRM-systemet är ett IT-stöd som hjälper företaget att hantera kundrelationerna genom att lagra grundläggande data om kunden, vilken kontakt som hållits, vad som pågår och vad som kommer att hända. Med systemet kan de enklare prioritera, hantera och bearbeta kontakten med kunden. Ännu används inte detta system fullskaligt i verksamheten men är under utveckling. Det kan även användas för att skapa statistik och nyckeltal kring kontakten med medlemmarna (Rosén, 2017, pers. kom.). Skogsägarföreningen har också satt ett mål på att inspektornas besök ska öka (Söderström, 2017, pers. kom.).

*”Vi har satt ett fokus på att öka våra besök... med stor variation så ska vi gå från 4 till 5 besök i veckan. Besök eller åtgärdsförslag, antingen att vi ses fysiskt eller att vi lämnar över det här åtgärdsförslaget.” (Söderström, 2017, pers. kom.)*

NSI-mätningen innehåller en fråga som syftar till att ta reda på om det är lätt att komma i kontakt med Skogsägarföreningen och företaget får bra betyg. De mäter

dock inte varför medlemmarna kontaktar Skogsägarföreningen eller vilken typ av kontakt de vill ha (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

### **Hur Skogsägarföreningen kontaktar sina medlemmar**

Traditionellt sett har markägarna själva tagit kontakt med inspektorerna, men andelen skogsägare som själva tar kontakt med organisationen minskar för varje år. Inspektorernas arbete har därför blivit mer uppsökande och de försöker numer hitta samarbeten med markägare och initiera affärsuppgörelser genom kontaktskapande främst via telefon (Söderström, 2017, pers. kom.).

*”Det går väldigt tydligt mot att vi som skogsägare har andra jobb, vi lever av andra inkomster, vi finns inte hemma på gården. När jag jobbade som skogsinspektor på tidigt 2000-tal så kunde jag i mitt kontaktarbete svänga förbi på hälften utav ställena och träffa folk fysiskt hemmavid, eller kanske på en tredjedel. Men bara femton år tidigare så var det på hälften och frågar jag nu en inspektor så är det svårt att hitta någon på vardagar. Det har gått jättefort utifrån ett generationsbyte och att äldre generation slutar och nya tar vid” (Söderström, 2017, pers. kom.)*

Hur Skogsägarföreningen tar kontakt med medlemmarna beror alltså på medlemmens livssituation. Skogsägare som bor på sina fastigheter besöks oftare hemma på fastigheten än skogsägare som inte är bofasta på sin fastighet, vilka främst kontaktas via mejl och telefon (Söderström, 2017, pers. kom.). Skogsägarföreningen försöker kontakta nyblivna skogsägare genom samarbete med mäklare och genom att hålla nybörjarkurser för skogsägare. Företaget ägnar sig också åt utbildning av skogsägare generellt genom kurser, mässor och webbaserade lösningar. Det har dock varit svårt att få deltagare till vissa aktiviteter, då ”det är inte lätt att få folk att ha tid” (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

Företaget har ingen tydlig definition av vad en kundkontakt är (Bengtsson, 2017, pers. kom; Rosén, 2017, pers. kom; Söderström, 2017, pers. kom.). Den vanligaste kontaktformen är telefonsamtal och mejl, där personliga möten ofta bokas in. Spontanmöten, samt möten i samband med aktiviteter och mässor förekommer också. Företaget utvecklade för några år sedan en medlemswebb för att säkerställa att kommunikation kan ske med medlemmarna på många olika sätt. I medlemswebben kan medlemmen t.ex. se sina egna uppgifter, kontrakt, ekonomi samt aktuella händelser hos företaget och kontaktuppgifter till deras personliga kontaktperson. Har medlemmen en skogsbruksplan finns även den tillgänglig via nätsidan och de kan även beställa ett uttag från sitt ekonomiska konto hos Skogsägarföreningen (Rosén, 2017, pers. kom.).

Förutom via telefon, mejl, personligen och via webben sker kommunikation med medlemmarna även via brev, medlemstidning, sms, och även via en medlemsapp. Appen används för att låta skogsägarna titta på sin egen skog och ska göra det enklare och roligare att vara skogsägare (Bengtsson, 2017, pers. kom.). De digitala lösningarna är också ett sätt för företaget att behålla etablerade kontaktnät med medlemmarna och undvika glappet som uppstår när medlemmarna byter kontaktperson, ofta orsakat av pensionsavgångar och personalväxlingar (Söderström, 2017, pers. kom.).

Skogsägarföreningen har också introducerat något som företaget internt kallar ”marknadsperioder”. Skogsägarföreningen har då delat in året i tre delar och syftet är att hela organisationen ska fokusera på ett för perioden aktuellt ämne, till exempel skogsskötselplaner, och ha en samlad kommunikation kring detta (Söderström, 2017, pers. kom.).

Andra satsningar som gjorts är att enstaka virkesområden på eget initiativ har jobbat med att låta en administratör kontakta medlemmarna via telefon. De olika virkesområdena genomför även regelbundet ”ringaktiviteter”, där hela personalstyrkan på virkesområdet under en kväll tillsammans ringer medlemmar med syfte att boka in besök (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

### **Orsaker till varför kontaktskapandet är begränsande**

Genom att göra gemensamma ”ringaktiviteter” vill Skogsägarföreningen skapa en gruppdynamik och hjälpa personalen att komma över den tröskel som finns för att kontakta skogsägare via telefon. De beskriver att delar av personalen har svårigheter att kontakta nya människor och att det finns en rädsla för att få bli nekad ett besök (Bengtsson, 2017, pers. kom.). Bengtsson (2017, pers. kom.) tror inte att detta är ett problem som är specifikt för Skogsägarföreningen, utan att det förekommer i hela branschen då:

*”Överlag tror jag att många av oss som har valt att söka oss till den här branschen är kanske lite mer enstöringar.” (Bengtsson, 2017, pers. kom.)*

En annan orsak tros vara att personalen inte hinner med att skapa nya kontakter, då andra arbetsuppgifter tar upp tiden och att personalen prioriterar arbetsuppgifter på olika sätt (Söderström, 2017, pers. kom.). Bengtsson (2017, pers. kom.) tror också att problemet grundar sig i den förändrade skogsägarkåren.

*"När jag var på introduktion -99 så var jag uppe i Östhammar här och han farbrorn jag frågade -hur gör du för att komma i kontakt med skogsägarna? Då var ju meningen att han skulle svara -jag tar upp telefon och ringer de här utifrån det här. – Nä du vet, här ringer dem, de ringer upp mig. – Va!? Är det sant!? Ja, han hade så, han hade 100 stycken trogna medlemmar som ringde upp honom. 15 år senare där uppe med ett antal generationsskiften senare så har vi minst lika mycket volym men ingen skogsägare som själv kontaktar oss. Kuben har vridit sig och det på ganska få år." (Söderström, 2017, pers. kom.)*

Inspektörernas arbete har i och med förändringen blivit mer uppsökande och rollen som försäljare har förstärkts. Delar av personalen har svårt att identifiera sig med försäljarrollen och ser denna som något negativt, då de tidigare haft rollen som förtroendeperson och rådgivare (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

För att öka kontaktskapandet beskriver Skogsägarföreningen att organisationen skulle behöva jobba med att träna den befintliga personalen för att motverka exempelvis telefonrädsla. Det handlar också om att förändra synsättet på rollen som inspektör hos personalen (Bengtsson, 2017, pers. kom.).

## 4.7 Konsultbolaget

### **Branschers anpassning till samhällsförändringar enligt Konsultbolaget**

I de branscher där Konsultbolaget främst är verksamma, det vill säga basnäringarna och råvarubranschen, ser inte Lundqvist Escobar (2017, pers. kom) att företagen gjort några större förändringar vad gäller kontaktskapande och försäljningsstrategi för att anpassa sig till samhällsförändringar samt nya strömningar och krav från kunder. Konsultbolaget menar istället att basnäringarna och råvarubranscherna generellt sett är stabila och deras bild är att arbetet endast digitaliseras och att säljare ersätts med datorer, robotar och allmän automatisering. Arbetet i säljorganisationen utgår fortfarande ifrån att tillfredsställa kundernas behov och många av processerna är likadana, men sker istället i en digital miljö (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

*"Förändringen som sker, den sker olika snabbt om man jämför lite mer mot de publika konsumentorienterade företagen som ni nämnde nu\* och de lite mer traditionella basnäringarna eller industriella verksamheten." (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.)*

(\*Syftar på Bank- och försäkringsbolaget och Energibolaget)

Lundqvist-Escobar (2017, pers. kom.) ser dock större skillnader inom branscher såsom media, bank och försäkring med flera, men tror att basnäringarna fortfarande inte blivit berörda av samhällsförändringarna då många av kunderna fortfarande är av den äldre generationen. Dock påverkas skogsbranschen av urbaniseringen och eftersom Skogsägarföreningen i huvudsak är organiserade utifrån var skogsfastigheterna ligger och inte var medlemmarna bor kan detta ha en påverkan på företaget (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

### **Skogsägarföreningens styrkor enligt Konsultbolaget**

Skogsägarföreningen är enligt Konsultbolaget ett trevligt och sympatiskt företag med medarbetare som besitter mycket kompetens. De senaste åren har även kompetensen förstärkts genom att företaget anställt nya medarbetare med olika erfarenheter, samt lanserat utvecklingsgrupper som arbetar med att kontinuerligt utveckla organisationen och företaget avsätter också resurser avsätts för detta. Skogsägarföreningen är också bra på att lära upp nyanställda inspektorer i jämförelse med många andra företag och ligger i framkant i sin bransch vad gäller digitalisering (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

Det faktum att Skogsägarföreningen är ett producentkooperativ är en styrka då det finns en lojalitet och koppling till skogsägarna, samt en ambition att bidra till utvecklingen av deras skogsfastigheter. Företaget är också lokalt och därmed nära sina medlemmar (Lönstedt, 2014, pers. kom.). En annan styrka är att arbetet som inspektor är fritt och varierande. Inspektorer levererar också i topp vad gäller service till och bemötande av kunder. Det finns i organisationen heller ingen brist på förmåga att göra affärer (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

### **Skogsägarföreningens svagheter enligt Konsultbolaget**

Enligt Konsultbolaget finns det på Skogsägarföreningen flera svagheter som är mer eller mindre kopplade till varandra.

#### Rollförnekelse

En svaghet i organisationen är att det finns säljhinder i form av rollförnekelse, då flera av inspektorer inte ser sig själva som en del av säljorganisationen, trots att de arbetar med rådgivande försäljning.



*”Inte bara Skogsägarföreningen utan hela den här branschen har en rätt utbredd rollförnekelse, det finns en obearbetad skam över det kommersiella uppdraget. Det är inte så att företaget är impregnerat för det finns ju företag där det här sitter i väggarna. Man vill inte betrakta sig som säljare, inte ens rådgivande försäljare utan bara rådgivare.” (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.)*

Konsultbolaget anser att Skogsägarföreningen där har ett förändringsbehov som bottnar i medarbetarnas mind-set. Rollförnekelsen finns inte hos alla i Skogsägarföreningens organisation, men den förekommer i alla led av organisationen (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

#### Låg produktivitet i kontaktskapandet

Konsultbolaget anser att en svaghet hos Skogsägarföreningen är produktiviteten i kontaktskapandet. Detta beror på flera olika faktorer. Dels handlar det om en variation av prestation hos inspektörerna. Att inspektörerna har ett fritt och varierande arbete är både en styrka och en svaghet. Detta då det fria upplägget även gör att det är enkelt för de anställda att välja de arbetsuppgifter som är mest behagliga för stunden och på så sätt hitta flyktvägar ifrån arbetsuppgifter som är mindre tillfredsställande. Produktiviteten i kontaktskapandet blir därför lågt i vissa delar ut av organisationen (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

Det handlar också om att arbetsprocesserna inom organisationen varierar mycket. Konsultbolaget upplever ofta att det finns tydliga arbetsprocesser för hur produktionen i en organisation ska gå till, men när det gäller försäljning och administration saknas dessa arbetsprocesser ofta (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

Ytterligare en svaghet kopplat till produktiviteten i kontaktskapandet är att Skogsägarföreningen enligt Konsultbolaget ägnar för lite tid åt att utveckla säljteknik och att virkesområdescheferna primärt har ansvar för att leverera virke till industrierna och inte är anställda som exempelvis säljchefer. Trots detta menar Konsultbolaget att Skogsägarföreningen varken är sämre eller bättre än något annat företag i branschen (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

#### Mål och mätning

Det går även att utveckla hur Skogsägarföreningen sätter mål och hur organisationens arbete mäts. Idag mäts produktion och virkesvolym, men inte totalt antal kontakter. Genom att skifta mätparametrar från volymer till kontaktskapande menar Konsultbolaget att Skogsägarföreningen kan få en effektivare försäljningsorganisation. Konsultbolaget menar att hela flödet av Skogsägarföreningens processer sätts igång genom kontaktskapande och därför bör detta vara företagets huvudfokus och den parameter som mäts.

Utan att inspektorer ringer medlemmar så händer inget. Detta gäller för skogsbranschen i stort och Konsultbolaget tror att hela branschen skulle dra nytta av att fokusera mer på utveckling av försäljning (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

#### Ägarstrukturen, verksamhetsidén och kulturen

Det faktum att företaget är medlemsägt är en styrka, men också en svaghet.

*”Det är inte alla som identifierar sig med att jobba på ett sådant företag som Skogsägarföreningen, Norrskog, Norra eller något annat producentkooperativ. Det är tjugigare och sexigare att jobba på SCA, Holmen eller BillerudKorsnäs” (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.)*

Konsultbolaget anser att det finns utvecklingspotential när det kommer till att de anställda ska förstå Skogsägarföreningens verksamhetsidé och känna stolthet över att företräda en skogsägarförening. Skogsägarföreningen skulle behöva sälja in en tydligare bild av företagets verksamhetsidé i hela organisationen och skapa en stark företagskultur och en ”vi-känsla”, vilket Konsultbolaget inte alltid upplever finnas (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

#### **Konsultbolaget förändringsförslag**

Utvecklingspotentialen för Skogsägarföreningen finns i produktiviteten och kontaktintensiteten. Konsultbolaget anser inte att några jättelika förändringar behövs, utan små justeringar.

#### Rollförnekelse och andra säljhinder

För att lösa problemet med rollförnekelsen och andra säljhinder i organisationen gäller det att förstå vad medarbetarna tänker på och känner gällande aktiviteten ”boka besök”. Är det något positivt eller negativt och vad finns det för rädslor och obehag kopplat till den aktiviteten och hur kan dessa i så fall minimeras (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.)?

#### Låg produktivitet i kontaktskapandet

För att kontaktskapandet ska bli mer produktivt tror Konsultbolaget att Skogsägarföreningen måste förändra arbetssättet för hur de skapar kontakt och göra arbetsprocesserna tydligare och mer enhetliga genom hela organisationen. Företaget måste också förklara varför de måste prioritera kontaktskapandet och skapa en förståelse i hela organisationen för att kontaktskapandet är grunden till alla företagets processer. Det måste vara lika naturligt att avsätta tid för kontaktskapande som det är att ha kontorsdag på måndagar eller andra arbetsrutiner som är etablerade och förknippade med en bestämd tidpunkt. Att utveckla medarbetarnas säljteknik regelbundet är också en nyckelfaktor (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

### Mål och mätning

Den lokala ledningen måste ges möjligheter att mäta fler parametrar och leda utifrån kontaktskapande. Säljverksamhet är enligt Konsultbolaget en veckoverksamhet som börjar på måndagen och slutar på fredagen. Därför måste mätningar, målsättning, planer och analyser av resultat ske per vecka för den operativa verksamheten. Om mätperioderna är för långa blir det svårt att justera verksamheten snabbt utifrån uppmätta förändringar. Mätningar bör göras på individnivå (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

Organisationen behöver också förändra vilka mätparametrar de använder. Det finns många olika parametrar som kan mätas, men Konsultbolaget anser att Skogsägarföreningen bör mäta antal bokningssamtal som inspektörerna ringer, antal bokade besök, antal genomförda besök, antal levererade förslag och antal kontrakt. För att sedan ta reda på samband mellan dessa. Vad händer till exempel när en inspektor ringer tio samtal, eller vad händer om inspektorn presenterar tio förslag? Det krävs dock förståelse för förändringen i organisationen innan detta kan genomföras (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

*”Men man kan inte börja med mätverktyg. Man måste börja med förändringsledning, börja jobba med kulturfrågan, så att man förstår varför vi ska göra det här.”*  
(Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.)

### Ägarstrukturen, verksamhetsidén och kulturen

Skogsägarföreningen bör arbeta med förändringsledning för att skapa en stolthet för kooperativet och verksamhetsidén, samt en organisation som strävar åt samma håll (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.). Lundqvist-Escobar (2017, pers. kom) menar att virkesområdeschefen är en nyckelperson i förändringsarbetet och att en organisationsförändring där virkesområdescheferna befrias från produktionsfrågor och endast leder människor skulle vara en möjlighet.



## 5 Diskussion

### 5.1 Kritisk granskning av eget material

Man kan kritiskt ifrågasätta valet av ”framgångsrika företag” då vår måttstock, ”*kundnöjdhetsindex*”, utfördes av Svenskt Kvalitets Index som är ett externt företag som säljer tjänster. Objektiviteten kan därför ifrågasättas kring utnämmandet ”*mest nöjda kunder*”.

I och med att vi baserade urvalet av företag på ”kundnöjdhetsindex” tenderade också intervjuerna att baseras på just kundnöjdhet och inte lika mycket på kontaktskapande som var det huvudsakliga området vi ville undersöka. Nackdelar med den kvalitativa intervjun är att det är ett relativt litet urval av personer som svarar på frågorna. Möjligt är också att endast två kvalitativa intervjuer med externa företag var för lite för att kunna se mönster kring hur de skapade framgångsrika organisationer med nöjda kunder. Utförandet och tolkningen av en kvalitativ intervju kan bli aningen subjektiv då vi som författare sedan tidigare har med oss erfarenheter och tankar kring ämnet. Påverkan på respondenten av intervjuaren är också högre än vid en kvantitativ insamling

Det vi helt saknar i detta arbete är inspektorernas perspektiv. Vi har ingen bild av hur de upplever det kontaktskapande arbetet och om de ser kontaktskapande som ett problem. Vi har heller ingen bild av hur deras arbetsrutiner och processer ser ut och vilka de lokala målen på virkesområdena är, vilket blir en stor brist i detta arbete. Inte heller har vi insyn i hur virkesområdeschefernas arbete ser ut, utan den bild vi har baserar sig på två högre chefer inom företaget, samt Skogsägarförningens säljkonsult. Säljkonsulten Konsultbolaget har visserligen arbetat med Skogsägarförningen under en längre period, men eftersom de är en extern aktör utanför företaget är det svårt att veta om de har en fullständig bild av organisationen och dess verksamhet.

Att inkludera Konsultbolaget i arbetet är både en fördel och en nackdel då de som konsulter har erfarenhet av flera branscher, men ändå blir svåra att inkludera i analysen, då de representerar en bredare bild än övriga intervjupersoner som endast representerar sitt företag. I arbetet saknas också kundens perspektiv helt. Vi har ingen kunskap om vilken kontakt kunderna vill ha eller om det är möjligt att jämföra olika branscher vad gäller kundernas kontaktpreferenser.

## 5.2 Sammanfattning av det viktigaste resultatet

För att få en överblick av vad som skiljer företagen åt presenteras en sammanställning av resultatet i tabell 1.

Tabell 1. Sammanställning av de undersökta företagens ägarstruktur, verksamhet, kontaktskapande, samt mål och mätning. X indikerar att påståendet gäller för företaget. – indikerar att påståendet inte gäller för företaget. Oklarheter och förtydliganden preciseras med X<sup>n</sup> eller -<sup>n</sup>

*Table 1. Summary of the surveyed companies' ownership structure, operations, contact work, and goals and measurements. X indicates that the statement applies to the company. – indicates that the statement does not apply to the company. Uncertainties and clarifications are detailed with X<sup>n</sup> eller -<sup>n</sup>*

ÄGARSTRUKTUR OCH VERKSAMHET	Bank- och försäkringsbolaget	Energibolaget	Skogsägarföreningen
Kund-/medlemsägt	X	X <sup>1</sup>	X
Lokal verksamhet	X	X	X
Återbäring till kunderna	X	-	- <sup>2</sup>
Långsiktiga relationer med kunder viktiga	X	X	X
Kunden i centrum	X	X	?
<b>KONTAKTSKAPANDE</b>			
Tydliga interna arbetsprocesser	X	X	-
Den person som tar emot kontakten avslutar ärendet	- <sup>3</sup>	X	-
Kunderna söker till störst del upp företaget	X <sup>4</sup>	X <sup>5</sup>	- <sup>6</sup>
Företaget söker till störst del upp kunderna	X <sup>7</sup>	X <sup>8</sup>	X
Telefon vanligaste kontaktformen	X <sup>9</sup>	X <sup>10</sup>	X <sup>11</sup>
Fysiska besök vanligaste kontaktformen	X <sup>12</sup>	-	X <sup>13</sup>
Kunden har en bestämd kontaktperson	X	-	X
Kontakten med kunderna sköts primärt av en typ av säljare	-	X	X
Kontakten sköts av olika typer av säljare	X	-	-
Har uppsökande försäljning via telefon	X	X	X
Typ av kontakt varierar beroende på kundens livssituation	X	X	X
Har utvecklat flera olika digitala kontaktvägar	X	X	X
Har fysiskt kontor som kunderna besöker	X	-	X
Anlitar callcenter	-	-	-
Ger ut medlemstidning	X	X	X
Samverkar internt för enhetlig kommunikation	X	X	X
Använder CSR som ett sätt att marknadsföra sig på	X	X	- <sup>14</sup>
Träffar kunder på mässor och event	X	X	X
<b>MÅL OCH MÄTNING</b>			
Har mål för hur många kunder en säljare ska vara i kontakt med	-	-	X <sup>15</sup>
Styr verksamheten på gruppnivå	X	X	-
Har mål för kundnöjdhet	X	X	-
Mäter tillgänglighet	X	X	-
Mäter varför kunderna kontaktar företaget	X	X	-
Mäter antal nya kunder och dess affärsvolym	X	X	- <sup>16</sup>
Följer regelbundet upp kontakten med kunderna	X	X	X

<sup>1</sup> Energibolaget är ett kommunalt bolag

<sup>2</sup> När insatskapitalet är återställt kommer ränta tillfalla medlemmarna

<sup>3</sup> Har som ambition att hjälpa kund direkt men utifrån ärendets komplexitet lämnar de över till specialister

<sup>4</sup> Privata kunder söker till störst del upp Bank- och försäkringsbolaget på egen hand

<sup>5</sup> Nätkunder söker upp Energibolaget då företaget har monopol

<sup>6</sup> Traditionellt sökte kunderna upp Skogsägarföreningen, men idag är den andelen låg

<sup>7</sup> Företagskunder söks primärt upp av Bank- och försäkringsbolaget

<sup>8</sup> Privat- och företagskunder inom elhandel kontaktas av företaget

<sup>9</sup> Försäkringskunder kontaktas primärt via telefon

<sup>10</sup> Tillsammans med mail och chatt, ökning sker mest via mail och "Mina sidor"

<sup>11</sup> Besök bokas oftast in efter ett telefonsamtal och därför är dessa två former vanligast

<sup>12</sup> För bankkunder är fysisk kontakt vanligast

<sup>13</sup> Besök bokas oftast in efter ett telefonsamtal och därför är dessa två former vanligast

<sup>14</sup> Marknadsför sig dock via utbildningar för skogsägare och liknande

<sup>15</sup> Skogsägarföreningen har ett centralt mål för hur många besök en inspektör ska göra varje vecka

<sup>16</sup> Mäter inte på kundindivid nivå utan som större helhet

## 5.3 Tolkning och jämförelse

### **Kommunikationsvägar**

En studie på finska skogsägare visade att skogsägare litar på skogsexperter som de anser vara lätta att kommunicera med och att positiva kommunikationsupplevelser leder till att förtroendet stärks. Samma studie visade också att olika typer av skogsägare föredrar olika typer av kommunikation. Skogsägare som bor på landsbygden, ”*rural owners*”, betonar generellt att gemenskap och traditionella kommunikationsvägar är viktiga, medan ”*semi-rural owners*” vill att kommunikationen ska passa deras vardag och kompetens. Urbana skogsägare vill i större utsträckning ta del av internetjänster och generellt vill skogsägarna också ha en skraddarsydd service (Hujala & Tikkanen, 2008).

Studien visar också att det bland skogsägare finns en preferens för personlig kommunikation ansikte mot ansikte, framför kommunikation över internet. Intresset för internetjänster växer dock. För att möta kundernas preferenser anser Hujala och Tikkanen (2008) att skogsföretag bör utveckla kommunikationstjänster med betoning på kundtillfredsställelse och att det för tillfället är viktigast att fortsätta ha personliga mötena vid rådgivning och konsulttjänster, samt att använda teknik som komplement, till exempel vid dokumentöverföring (Hujala & Tikkanen, 2008).

Skogsägarföreningen har utvecklat flera digitala tjänster och andra sätt att kommunicera på som komplement till det traditionella kontaktskapandet via telefon och besök. Precis som studien föreslår har skogsägarföreningen på så vis många olika kanaler att möta olika typer av skogsägare i, vilket Bank- och försäkringsbolaget och Energibolaget också har. På det hela taget skiljer sig inte Skogsägarföreningens kommunikationsvägar nämnvärt från de övriga två företagen. Det som dock skiljer är att de andra två företagen är tydliga med att sätta kunden i centrum när de utformar sina kommunikationsvägar. Detta framkommer inte lika tydligt hos

Skogsägarföreningen, då huvudmotivet till satsningen ”*kontaktstöd*” är att skapa mer affärer. Företaget anger också att medlemmarna vill ha mer kontakt, men Skogsägarföreningen har inte tagit reda på vilken typ av kontakt medlemmarna vill ha och när. Att vara tillgänglig när kunden vill anser både Bank- och försäkringsbolaget och Energibolaget vara viktigt och enligt Hujala och Tikkanen (2008) bör kommunikationstjänster utvecklas utifrån kundtillfredsställelse.

### **Kontaktskapande personal**

Skogsinspektorernas roll är att vara medlemmarnas kontaktperson och nästan halva Skogsägarföreningens personalstyrka utgörs av skogsinspektorer. Företaget lägger således stora resurser på att komma i kontakt med skogsägarna.



Men trots att huvuddelen av företagets personal har kontaktskapande som sin huvudsyssla och trots att Skogsägarföreningen har samma kommunikationsverktyg som de andra företagen är de inte nöjda med utfallet av det kontaktskapande arbetet idag. Därför genomför företaget en satsning på att stärka upp inspektorernas kontaktskapande arbete med en back-office-funktion som benämns ”*kontaktstöd*”.

Varken Energibolaget eller Bank- och försäkringsbolaget arbetar med ett så kallat back-office eller ”*kontaktstöd*”. För Energibolagets del är kundservice snarast en front-office funktion, då det är de som har huvudansvaret för försäljningen till privatkunder. Bank- och försäkringsbolaget har visserligen en yrkesroll som de benämner spontan, som ibland hjälper till att ta emot samtal eller boka besök åt exempelvis placeringsrådgivarna, men vill i huvudsak att kunderna har en kontaktperson på företaget. Detta för att skapa kontinuitet och trygghet. Att tänka på vem som ringer bör också vara viktigt för Skogsägarföreningen då studier visar att det är den personliga kontakten med en enskild inspektor/virkesköpare som är den största avgörande faktorn för markägares val av samarbetspartner (Enander & Melin, 2008). Speciellt idag då skogsägare tenderar att lägga allt mindre vikt vid ekonomiska aspekter av sitt skogsägande (Törnqvist, 1995). Dessutom visar andra studier att ersättande eller centralisering av kunders kontaktpersoner påverkar kundrelationen negativt. Det kan närmast liknas med att kunden inleder en helt ny relation med ett nytt företag (Snehota & Hakansson, 1995).

Skogsägarföreningen har anpassat sig till kunderna genom att gå från att bli uppsökta av kunderna i huvudsak, till att idag istället söka upp kunderna till störst del. Företaget beskriver dock att denna förändring har skett på några få år och att inspektorerna inte alltid känner sig bekväma i den nya rollen som uppsökande försäljare, utan ser fortfarande sig själva som rådgivare. Att detta lever kvar i organisationen trots att nyanställningar och pensionsavgångar har skett kan enligt Konsultbolaget bero på att problemet är kulturellt, det vill säga ”sitter i väggarna” och är en del av arbetsplatsen, samt branschen. Problemet kring det låga kontaktskapandet verkar på så sätt inte vara kopplat till personella resurser, utan snarare till kultur och till att rollen som skogsinspektor förändrats snabbare än organisationen hunnit anpassa sig.

### **Rutiner och arbetsprocesser**

Vad gäller kontaktskapande har både Bank- och försäkringsbolaget och Energibolaget arbetat fram tydliga interna arbetsprocesser för att förenkla arbetet och säkerställa att kunderna blir nöjda när de kommer i kontakt med företaget.

Hos Energibolaget har också den person som tar emot kontakten med en kund ett uttalat ansvar för att avsluta ärendet. Energibolaget beskriver att kontaktskapande som genererar nöjda kunder inte handlar om personaltäthet, utan det som är viktigt är istället hur de anställda utför arbetet, vilken information de har fått och vilken förståelse de har för företagets mål. Energibolaget kan på så vis hantera fler kunder på färre antal anställda än några av sina konkurrenter och trycker på att orsaken till detta är företagets rutiner och arbetsprocesser. Hos Skogsägarföreningen utförs många arbetsuppgifter på olika sätt exempelvis beroende på vilket kontor den anställde jobbar vid och det saknas i många fall tydliga rutiner och arbetsprocesser. Detta främst på grund av att flera mindre föreningar fusionerats till en större och att gamla traditioner lever kvar i organisationen. Enligt Konsultbolaget skulle en harmonisering av rutiner och arbetsätt kunna öka produktiviteten i Skogsägarföreningens säljorganisation, vilket är precis det arbete som tagit Energibolaget dit företaget är idag. Konsultbolaget nämner också att det handlar om att få personalen att förstå vilka arbetsuppgifter som är viktigast och skapa en förändringskultur med ett tydligt ledarskap och mål. Det tydliga ledarskapet nämns också som en framgångsfaktor av Energibolaget.

Eriksson (2017, pers. kom) menar även att det är viktigt att veta vem i organisationen som ska utföra ett arbete för att ärenden och arbetsuppgifter inte ska hamna mellan stolarna. Om kontaktstöd-projektet införlivas fullt ut i organisationen finns det i Skogsägarföreningens fall därför en risk för att inspektorerna tror att någon annan ska sköta kontaktskapandet och att denna arbetsuppgift prioriteras ned av inspektorerna. Idag har Skogsägarföreningens inspektorer ansvar för kontakten med kunderna, vilket påminner om Energibolagets rutin "äga ett ärende". Om ett "kontaktstöd" introduceras utan tydliga riktlinjer kring vilken del av organisationen som gör vad finns risk att inspektorerna känner ett lägre ansvar. Samtidigt visar Skogsägarföreningens undersökningar att kunderna vill ha mer kontakt och därför skulle ett kompletterande element kunna öka kontakten med den enskilde skogsägaren. Kunden vill ha mer kontakt men frågan är om den vill ha kontakt med andra än sin personlige inspektor?

### **Mätning av kontaktskapande**

En annan viktig faktor som skiljer Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget från Skogsägarföreningen och Konsultbolaget rekommendation är mätning. Både Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget sätter mål och mäter medarbetarnas prestation i grupp och beskriver att "man förlorar och vinner tillsammans som lag". Denna kultur verkar inte finnas på samma sätt hos Skogsägarföreningen, då målsättning och mätning istället sker på individnivå. Mätning på individnivå är också något som förespråkas av Konsultbolaget, som vill se att Skogsägarföreningen mäter fler parametrar.

Feedback som ges på individmål skapar ett fokus på individen, medan feedback på gruppmaal leder till att fokus sätts på gruppens prestation (DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004). Då Skogsägarföreningen är en sammanslagning av flera mindre skogsägarföreningar vars arbetsätt och kulturer fortfarande lever kvar är det kanske viktigare för Skogsägarföreningen att ena hela organisationen och skapa en stark lagkänsla bland medarbetarna genom att börja fokusera mer på gruppen vad gäller målsättning, än på individen?

En annan aspekt som skiljer Skogsägarföreningen från övriga är att tillgänglighet ligger i fokus hos de andra företagen och tydliga mål finns för hur enkelt det ska vara att kontakta dem. Om företaget är tillgängligt är det enklare att vara kund och det är alltid nära till svar när kunden har några frågor. Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget har även målsättningar för kundnöjdhet och mäter också varför kunderna kontaktar företaget. Fokus ligger alltså på kunden och deras upplevelse av företaget.

### **Säljhinder**

En annan orsak till varför Skogsägarföreningen inte lyckas öka kontaktskapandet i den befintliga organisationen kan vara säljhinder. När ett företag inte når önskade försäljningsmål görs ofta strukturella förändringar genom att till exempel förändra säljorganisationen eller plocka bort arbetsuppgifter från säljare. Detta har även gjorts på Skogsägarföreningen då de på vissa virkesområden plockat bort planeringen av trakter från inspektörerna och lagt denna arbetsuppgift på särskilda planerare.

Ibland misslyckas dock företag med att få önskad effekt av dessa strukturella organisationsförändringar och ofta ligger så kallade säljhinder bakom. Ett säljhinder är någonting som begränsar säljarens förmåga att ta kontakt och därmed även påverkar försäljningen (Dudley & Goodson, 1999). Några exempel bland de 12 säljhinder som finns är:

- telefonfobi - säljaren har svårt att ringa telefonsamtal,
- obeslutsamhet – säljaren lägger stor vikt vid relationerna med kunderna och affären kommer aldrig till stånd,
- rollförnekelse - erkänner sig inte som säljare,
- scenskräck - svårt att ta kontakt vid större grupper och
- social osäkerhet - problem att kontakta potentiella kunder som tillhör högre samhällsklasser (Dudley & Goodson, 1999).

En säljare kan ha mer eller mindre problem och behöver inte ha alla säljhinder utan eventuellt enbart enstaka (Dudley & Goodson, 1999).

Säljhinder kan ha olika ursprung. Det kan vara genetiskt, kopplat till ens personlighet eller finnas som en kultur på en arbetsplats (Lundqvist Escobar, 2017, pers. kom.). Bengtsson (2017, pers. kom) tror att många som hamnar inom skogsbranschen ofta har sökt sig dit då de är lite mer enstöringar än andra. Om så är fallet finns mycket som stärker Lundqvist Escobars (2017, pers. kom) beskrivning kring hur säljare flyr ifrån att ta kontakt och istället lägger fokus på annat arbete som känns mer behagligt för tillfället.

För att minska säljhinder i en organisation måste företaget arbeta med att terapeutiskt dämpa säljhinder hos de berörda individerna genom exempelvis kognitiv beteendeterapi, eller se till att personer som rekryteras till organisationen inte har stora problem med säljhinder (Lundqvist-Escobar, 2017, pers. kom.).

### **Ledning**

Energibolaget beskriver att företaget har nått framgång tack vare att de haft ett rakt och tydligt ledarskap. Energibolaget finns i huvudsak verksamma i Luleå. Skogsägarföreningen har däremot sitt huvudkontor i Uppsala, där merparten av ledningen är stationerad, och ett verksamhetsområde som täcker stora delar av mellersta Sverige. Därtill ansvarar virkesområdescheferna för inspektorer vars huvudsakliga syssla är att träffa skogsägare och besöka deras fastigheter ute i fält. Avståndet mellan ledning och operativ verksamhet är alltså längre hos Skogsägarföreningen än hos Energibolaget och på grund av avståndet blir informationsflödet mellan ledningen och den operativa delen på virkesområdena väldigt viktigt. Att leda en organisation på över 100 personer spridda över hela Mellansverige är en utmanande uppgift.

Studier har visat att om medarbetare är placerade på samma plats skapar det större informationsdelning, starkare relationer och större tillfredsställelse med arbetet. Om medarbetarna istället är utspridda över ett större geografiskt område minskar oftast kommunikationen och kunskapen om varandras arbete, samt att arbetet blir svårare att koordinera. Vad detta beror på är osäkert, men i arbetsgrupper kan detta påverka arbetsflödet och den problemlösande kommunikationen, samt minska effektiviteten i arbetsgrupper (Cummings, 2008).

Ett vanligt sätt att lösa detta problem på är att investera i teknisk utrustning som underlättar kommunikationen, men detta betyder dock inte att kommunikation kommer att ske. Ett annat sätt är att ge mer ansvar till personalen som befinner sig på annan ort, vilket kan inspirera gruppmedlemmar, men ofta kräver grupper ordning och struktur. Det finns dock ytterligare en lösning. Genom att se till att regelbundet kommunicera med personalen på andra orter kan ledare minska effekten av

det geografiska avståndet. Den bästa formen av kommunikation är informell personlig kommunikation, men kommunikation via telefon och mejl fungerar också. Ledare bör också uppmuntra personalen att kommunicera inom gruppen så att detta blir norm och ledarna bör också hållas ansvariga för att löpande kommunikation med gruppmedlemmarna sker. Värt att notera är att det tar längre tid att få medlemmar i en grupp som är utspridd att känna grupptillhörighet (Cummings, 2008).

Skogsägarföreningens ledning bör därför arbeta med att regelbundet kommunicera med sin personal ute på virkesområdena och samma sak gäller för virkesområdescheferna gentemot sin egen personal. Att kontinuerligt utveckla ledarskapet i organisationen är också viktigt och då kanske främst i förändringsledning, baserat på Konsultbolaget rekommendationer.

### **Ägarstruktur och verksamhet**

Energibolaget menar att det är viktigt med tydliga mål och att medarbetena har tydlig information kring hur och förståelse för varför arbetet ska utföras. Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget bryter ner de större målen och anpassar dem till de operativa delarna för att uppnå mål kring kundnytta. Vi har under arbetets gång inte fokuserat på hur Skogsägarföreningen arbetar med målsättning och kan därför inte jämföra Skogsägarföreningen med de två övriga företagen. Det vi dock uppmärksammat är att ledningen har lite olika förhållningssätt till verksamhetsidén. Om två personer i Skogsägarföreningens ledning har olika förhållningssätt till verksamhetsidén, hur många förhållningssätt finns då i hela organisationen? För att utveckla organisationen bör Skogsägarföreningen tydliggöra sin verksamhetsidé och sälja in denna internt.

Bank- och försäkringsbolaget anser att en av deras största konkurrensfördelar för att få nöjda kunder är att de är medlemsägda. De lyfter ständigt fram fördelarna med att den största delen av vinsten återgår till kunderna i form av återbäring eller genom sänkta försäkringspremier, samt att de inte styrs utifrån "*kvartalskapitalismens ok*". Bank- och försäkringsbolaget kan istället avstå från vissa ekonomiska investeringar som inte går i linje med deras värdegrund och fokusera på investeringar som genererar kundnytta och nöjda kunder.

För Skogsägarföreningens del tror Konsultbolaget (2017, pers. kom) att medarbetarna istället ser det som något negativt att vara medlemsägt och menar att företaget skulle behöva lyfta fram fördelarna med att kunderna är ägarna. Att kunderna är ägarna ger en större närhet till kunden. Det är den största skillnaden mot andra skogsbolag och kan också bli Skogsägarföreningens största konkurrensfördel.

Speciellt eftersom att närheten till kunderna gör att organisationen enkelt kan ta reda på och arbeta utefter vad kunderna vill och vad som gör dem nöjda. Vill företaget som Söderström (2017, pers. kom.) säger bli en samarbetspartner och en naturlig kontaktperson även när medlemmen ska göra icke-skogliga investeringar så krävs det att företaget investerar i kundnöjdhet. Enligt Anderson et. al (1994) kan företag som aktivt arbetar med kundnöjdhet på sikt öka företagets intäkter, då lojala och nöjda kunder är en intäktsgenererande tillgång. Denna tillgång är dock inte gratis att få, behålla eller utveckla och att implementera ett synsätt där kunderna ses som en tillgång är en nödvändighet för att lyckas. Det betyder att företaget måste anpassa sina processer, resurser, mätning av resultat och organisationsstruktur för att behandla kunderna som en tillgång (Anderson et al., 1994). Att minska fokus på ekonomiska nyckeltal och öka fokus på kundnöjdhet och vad kunden verkligen efterfrågar borde vara Skogsägarförningens högsta prioritet speciellt med tanke på att företagets vinst trots allt återkommer till kunderna i slutändan.

## 6 Slutsatser

Vårt arbete visar att Skogsägarföreningen idag har samma typ av kommunikationsvägar som både Energibolaget och Bank- och försäkringsbolaget. Skogsägarföreningen har också redan idag personal vars huvudsakliga uppgift är att skapa kontakt med skogsägarna. Det Skogsägarföreningen inte har är tydliga rutiner och arbetsprocesser för hur kontaktskapande ska ske och här tror vi att den stora utvecklingspotentialen ligger. Företaget bör också avväga hur personalens arbete ska mätas och vilka parametrar som är viktiga att få kunskap om. Ytterligare något som Skogsägarföreningen behöver arbeta med är att ta reda på vilka säljhinder som finns och dämpa dessa hos personalen. Skogsägarföreningens ledning bör också fokusera på att kommunicera med medarbetarna för att minska effekten av avståndet till den operativa personalen, samt avgöra vilken bild av Skogsägarföreningen som ska presenteras och tydligt kommunicera denna externt och internt. Företaget bör dessutom skapa ett mind-set hos medarbetarna där det ses som en styrka och en konkurrensfördel att vara medlemsäga gentemot andra skogsbolag i aktiebolagsform. Att dessutom fokusera mer på att sätta kunden i centrum och styra verksamheten utifrån kundnöjdhet kan bli ett framgångskoncept för företaget som även kan öka de ekonomiska intäkterna.

## Referenslista

### Publikationer

- Anderson E W, Fornell C & Lehmann D R (1994) Customer satisfaction, marketshare, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994) 53-66. DOI: [10.2307/1252310](https://doi.org/10.2307/1252310)
- Andersson B, Häckner J & Lönnstedt L (1980) Skogsägarföreningarna i ett historiskt perspektiv. *Sveriges Skogsägares Riksförbund, Stockholm*.
- Ax C, Johansson C & Kullvén H (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. 5. Uppl. Stockholm: Liber AB
- Camp R (1989) *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin; ASQC/Quality Resources
- Christiansen L, Skogsstyrelsen (2014) *Skogsstatistisk årsbok 2014*. Skogsstyrelsen, Jönköping.
- Cummings J N (2008) *Leading groups from a distance: How to mitigate consequences of geographic dispersion. Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*, 33-50. Duke University.  
Tillgänglig:  
[https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=8haPjnHUky4C&oi=fnd&pg=PA33&dq=leading+group+from+a+distance&ots=z8b\\_BYgwiK&sig=hQBvQkibIJKkiQ8b-KNJjF-D93Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=leading%20group%20from%20a%20distance&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=8haPjnHUky4C&oi=fnd&pg=PA33&dq=leading+group+from+a+distance&ots=z8b_BYgwiK&sig=hQBvQkibIJKkiQ8b-KNJjF-D93Q&redir_esc=y#v=onepage&q=leading%20group%20from%20a%20distance&f=false) [2017-04-19]
- Dagger T S, Danaher P J & Gibbs B J (2009) How often versus how long: The interplay of contact frequency and relationship duration in customer-reported service relationship strength. *Journal of Service Research*, 11(4), 371-388. DOI: [10.1177/1094670508331251](https://doi.org/10.1177/1094670508331251)



- DeShon R P, Kozlowski S W, Schmidt A M, Milner K R & Wiechmann D (2004) A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1035-1056. DOI: [10.1037/0021-9010.89.6.1035](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035)
- Dudley G W & Goodson S L (1999) *The Psychology of Sales Call Reluctance: Earning what You're Worth in Sales*: United States; Behavioral Sciences Research Press, Inc.
- Enander J & Melin A (2008) *Skogsägares val av affärspartner*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Uppsala: Institutionen för ekonomi (C-Uppsats 2008:527)
- Favada I M, Karppinen H, Kuuluvainen J, Mikkola J & Stavness C (2009) Effects of timber prices, ownership objectives, and owner characteristics on timber supply. *Forest Science*, 55(6), 512-523.
- Hujala T, Kurttila M & Karppinen H (2013) Customer segments among family forest owners: Combining ownership objectives and decision-making styles. *Small-scale forestry*, 12(3), 335-351. DOI: [10.1007/s11842-012-9215-1](https://doi.org/10.1007/s11842-012-9215-1)
- Johansson L & Österberg C (2002) *Lön för mödan- Fakta om arbetsvillkor och löner för kvinnor och män inom vård och omsorg*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Karppinen H (2012) New forest owners and owners-to-be: apples and oranges? *Small-scale Forestry*, 11(1), 15-26. DOI:[10.1007/s11842-011-9165-z](https://doi.org/10.1007/s11842-011-9165-z)
- Kronholm T (2016). *Skogsägarföreningar i ett föränderligt samhälle*. Umeå: Sveriges Lantbruksuniversitet (Fakta Skog, 2016:4) Tillgänglig: [http://pub.epsilon.slu.se/13830/7/kronholm\\_t\\_161118.pdf](http://pub.epsilon.slu.se/13830/7/kronholm_t_161118.pdf) [2017-03-10]
- Kronholm T (2015). *Forest owners' associations in a changing society*. Diss. Umeå: Sveriges Lantbruksuniversitet Tillgänglig: <http://pub.epsilon.slu.se/12729/> [2017-03-10]
- Lidestav G (1998) Women as non-industrial private forest landowners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 13(1-4), 66-73. DOI: [10.1080/02827589809382963](https://doi.org/10.1080/02827589809382963)
- Lönnstedt L (2014) Swedish Forest Owners' Associations: Establishment and Development After the 1970s. *Small-scale Forestry*, 13(2), 219-235. DOI: [10.1007/s11842-013-9250-6](https://doi.org/10.1007/s11842-013-9250-6)

- Nordlund A & Westin K (2010) Forest values and forest management attitudes among private forest owners in Sweden. *Forests*, 2(1), 30-50. DOI: [10.3390/f2010030](https://doi.org/10.3390/f2010030)
- Normark P (1994) *Medlemsägda företag: organisering av strategiska förändringar*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan
- SCB (2017) Sveriges befolkning från 1749 och fram till idag. Tillgänglig: <http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningsutveckling/#d104bcb1-4386-4a1c-8fcd-60570071c03b> [2017-03-28]
- Snehota I & Hakansson H (1995) *Developing relationships in business networks*. London: Routledge 11 New Fetter Lane. Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/profile/Ivan\\_Snehota/publication/245908465\\_Developing\\_Relationships\\_in\\_Business\\_Network/links/55f7c8da08aeba1d9efe5549.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ivan_Snehota/publication/245908465_Developing_Relationships_in_Business_Network/links/55f7c8da08aeba1d9efe5549.pdf) [2017-04-01]
- Staal Wästerlund D & Kronholm T (2016) Family forest owners' commitment to service providers and the effect of association membership on loyalty. *Small-scale forestry*, 1-19. DOI: [10.1007/s11842-016-9359-5](https://doi.org/10.1007/s11842-016-9359-5)
- Trost J (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Törnqvist T (1995) *Skogsrikets arvingar: En sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk*. Diss. Sveriges Lantbruksuniversitet
- Wennebro T (2008). *En samlad kraft: Norra Skogsägarna 75 år*. Norra Skogsägarna, Umeå
- Zeithaml V A, Bitner M J & Gremler D D (2006) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 4. Uppl. Boston: McGraw-Hill/Irwin

#### Internetdokument

- LRF Skogsägarna (2013) *Skogsägarföreningarna*. Tillgänglig: <https://www.lrf.se/om-lrf/organisation/branschavdelningar/lrf-skogsagarna/skogsagarforeningarna/> [2017-04-22]
- Energibolaget (2017) *Om Energibolaget*. Tillgänglig: <https://www.luleaenergi.se/sv/privatkund/om-lulea-energi/> [2017-03-21]
- Bank- och försäkringsbolaget (2017) *Om länsförsäkringsgruppen*. Tillgänglig: <http://www.lansforsakringar.se/bergslagen/om-oss/om-lansforsakringsgruppen/> [2017-03-15]

- Bank- och försäkringsbolaget (2017) *Om oss*. Tillgänglig:  
<http://www.lansforsakringar.se/vasterbotten/om-oss/> [2017-03-15]
- Skogsägarföreningen (2017) *Om Skogsägarföreningen*. Tillgänglig:  
<http://mellanskog.se/OmMellanskog/> [2017-04-02]
- SKI (2017a) *Svenskt Kvalitetsindex om försäkringsbranschen*. Tillgänglig:  
<http://www.kvalitetsindex.se/report/svenskt-kvalitetsindex-om-forsakringsbranschen/> [2017-03-27]
- SKI (2017b) *Svenskt Kvalitets Index- Om Oss*. Tillgänglig:  
<http://www.kvalitetsindex.se/om-svenskt-kvalitetsindex/> [2017-03-27]
- SKI (2017c) *Svenskt Kvalitetsindex om Bank*. Tillgänglig:  
<http://www.kvalitetsindex.se/report/bank-och-finans-2016/> [2017-03-27]
- SKI (2017d) *Svenskt Kvalitetsindex om Energi*. Tillgänglig:  
<http://www.kvalitetsindex.se/report/svenskt-kvalitetsindex-om-energi-2016/> [2017-03-27]
- Södra (2017) *Värdeskapande*. Tillgänglig:  
<https://www.sodra.com/sv/skog/medlemskap/medlem-i-sodra/vardeskapande/> [2016-07-20]
- Icke publicerat material
- Bengtsson P (2017) Intervju med tjänsteförskott Skogsägarföreningen [2017-03-16]
- Eriksson S (2017) Intervju med Chef projektsamordning, Energibolaget AB [2017-03-09]
- Lundqvist-Escobar M (2017) Intervju med VD Konsultbolaget AB [2017-03-20]
- Lundberg F (2017) Intervju med Chef Bank & Liv Bank- och försäkringsbolaget [2017-03-08]
- Rosén F (2017) Personlig kommunikation m. handledare tillika affärs- och verksamhetsutvecklare Skogsägarföreningen. [2017-02-22]
- Söderström M (2017) Intervju med skogschef Skogsägarföreningen [2017-03-16]

## Bilagor

### Bank- och försäkringsbolaget 2017-03-08

- Vilken arbetsbefattning har du?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Om inte under hela arbetslivet, vad har du för övriga arbetslivserfarenheter?
- Kan du ge en beskrivning av Bank- och försäkringsbolaget (vad har ni för mål, hur är ni strukturerade, antal anställda, geografi)
- Ni ligger i topp vad gäller kvalitetsindex. Varför?
- Beskrivning av marknaden (övergripande konkurrensanalys)  
Hur stor marknadsandel har ni?
- Hur vill du definiera kundnytta/medlemsnytta för ert företag (vad vill ni åstadkomma) Hur jobbar ni för att få nöjda kunder?
- Hur viktig är långsiktiga relationer med kunder för er? Hur jobbar ni för att få en långsiktig relation med era kunder?
- Hur anpassar ni er till förändringar i kundernas förväntningar och krav på era tjänster/er organisation?
- Hur ser företagets säljorganisation ut? Varför?
- Hur många kunder/medlemmar är en säljare ansvarig för i snitt?
- Kan du berätta för mig så detaljerat som möjligt hur det kontaktskapande arbetet med kunderna ni redan har ser ut hos er?
- Hur definierar ni en kundkontakt?
- Vilka är processens styrkor? Vilka är processens svagheter?
- Vilka har kontakt med medlemmarna/kunderna? Hur ofta har kunden/medlemmen kontakt med er i snitt?
- Finns mål uppsatta för hur många medlemmar/kunder en säljare ska vara i kontakt med under en viss tidsperiod? Om ja, nås målen? Varför/Varför inte? Vilken hit-rate har ni/hur många kontakter krävs för en lyckad affär? Vad är en lyckad affär för er?
- Vilken uppföljning har ni? Hur upplever medlemmarna kontakten med er?
- Har man historiskt gjort förändringar i det kontaktskapande arbetet? Hur såg de ut? Vad blev utfallet? Vad var orsaken till förändringarna?
- Utifrån din erfarenhet av detta, vilket blir ditt råd till andra organisationer som vill förbättra sitt kontaktskapande arbete?
- Är det någonting du vill tillägga?

## Energibolaget 2017-03-09

- Vilken arbetsbefattning har du?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Om inte under hela arbetslivet, vad har du för övriga arbetslivserfarenheter?
- Kan du ge en beskrivning av Energibolaget (vad har ni för mål, hur är ni strukturerade, antal anställda, geografi)
- Ni ligger i topp vad gäller kvalitetsindex. Varför?
- Beskrivning av marknaden (övergripande konkurrensanalys)
- Hur stor marknadsandel har ni?
- Hur vill du definiera kundnytta/medlemsnytta för ert företag (vad vill ni åstadkomma)
- Hur jobbar ni för att få nöjda kunder?
- Hur viktig är långsiktiga relationer med kunder för er? Hur jobbar ni för att få en långsiktig relation med era kunder?
- Hur anpassar ni er till förändringar i kundernas förväntningar och krav på era tjänster/er organisation?
- Hur ser företagets säljorganisation ut? Varför?
- Hur många kunder/medlemmar är en säljare ansvarig för i snitt?
- Kan du berätta för mig så detaljerat som möjligt hur det kontaktskapande arbetet med kunderna ni redan har ser ut hos er?
- Hur definierar ni en kundkontakt?
- Vilka är processens styrkor? Vilka är processens svagheter?
- Vilka har kontakt med medlemmarna/kunderna?
- Hur ofta har kunden/medlemmen kontakt med er i snitt?
- Finns mål uppsatta för hur många medlemmar/kunder en säljare ska vara i kontakt med under en viss tidsperiod? Om ja, nås målen? Varför/Varför inte?
- Vilken hit-rate har ni/hur många kontakter krävs för en lyckad affär? Vad är en lyckad affär för er?
- Vilken uppföljning har ni? Hur upplever medlemmarna kontakten med er?
- Har man historiskt gjort förändringar i det kontaktskapande arbetet? Hur såg de ut? Vad blev utfallet? Vad var orsaken till förändringarna?
- Utifrån din erfarenhet av detta, vilket blir ditt råd till andra organisationer som vill förbättra sitt kontaktskapande arbete?

## Skogsägarföreningen 2017-03-16

- Vilken arbetsbefattning har du?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Om inte under hela arbetslivet, vad har du för övriga arbetslivserfarenheter?
- Kan du ge en beskrivning av Skogsägarföreningen (vad har ni för mål, antal anställda, geografi)?
- Vilken är Skogsägarföreningens verksamhetsidé?
- Beskrivning av marknaden övergripande konkurrensanalys?
- Hur stor marknadsandel har ni?
- Hur vill du definiera kundnytta/medlemsnytta för ert företag (vad vill ni åstadkomma)?
- Hur jobbar ni för att få nöjda kunder?
- Hur viktig är långsiktiga relationer med kunder för er? Hur jobbar ni för att få en långsiktig relation med era kunder?
- Hur anpassar ni er till förändringar i kundernas förväntningar och krav på era tjänster/er organisation?
- Hur ser företagets virkesköpsorganisation och hur ser virkesköpsprocessen ut? Varför?
- Vad är inspektorns roll?
- Hur många kunder/medlemmar är en säljare ansvarig för i snitt?
- Hur ser Skogsägarföreningens övergripande mål för hela organisationen ut idag och hur är kontaktskapande relaterat till detta?
- Hur ser det kontaktskapande arbetet med medlemmarna ut hos er idag?
- Hur definierar ni en kundkontakt?
- Finns det någon tydlig strategi för hur ni ska arbeta med kundkontakt?
- Vilka har kontakt med medlemmarna/kunderna?
- Vad har ni för mål kring kontaktskapande? Om mål finns, vad hoppas man åstadkomma med dessa?
- Hur ofta har kunden/medlemmen kontakt med er i snitt?
- Finns mål uppsatta för hur många medlemmar/kunder en säljare ska vara i kontakt med under en viss tidsperiod? Om ja, nås målen? Varför/Varför inte?
- Vilken hit-rate har ni/hur många kontakter krävs för en lyckad affär? Vad är en lyckad affär för er?
- Ni håller på att utveckla ett koncept för kontaktskapande, kallat "*kontaktstöd*". Hur ska detta se ut/vara organiserat och varför har man valt detta sätt? Hur vill ni utveckla detta i framtiden?
- Varför har ni valt att utveckla "*kontaktstöd*"-konceptet? Vad har fungerat bra respektive mindre bra tidigare?
- Vad hoppas ni uppnå med "*kontaktstöd*"-konceptet?
- Vilken uppföljning har ni? Hur upplever medlemmarna kontakten med er? Vilken kontakt vill medlemmarna ha med er idag? Hur har detta utvecklats över tid?
- Har man historiskt gjort förändringar i det kontaktskapande arbetet? Hur såg de ut? Vad blev utfallet? Vad var orsaken till förändringarna?
- Utifrån din erfarenhet av detta, hur skulle du vilja att Skogsägarföreningen jobbade med kontaktskapande?
- Är det någonting du vill tillägga?

## Konsultbolaget 2017-03-20

- Vilken arbetsbefattning har du?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Om inte under hela arbetslivet, vad har du för övriga arbetslivserfarenheter?
- Kan du ge en beskrivning av Konsultbolaget (Vilka är ni?)
- Vilka företag konsulterar ni och inom vilka branscher? Varför dessa branscher?
- Vad hjälper ni Skogsägarföreningen med? Varför?
- Hur länge har ni samarbetat?
- Hur anpassar sig Konsultbolagets klienter vad gäller kontaktskapande och försäljningsstrategi till samhällsförändringar? (t.ex. digitalisering, stressigare samhälle, urbanisering, konsumtionssamhälle)
- Vad har du för erfarenheter av säljorganisationer med back-office och front-office funktioner?
- Vilka styrkor har Skogsägarföreningens säljorganisation? Varför?
- Vilka svagheter/problem finns i Skogsägarföreningens säljorganisation? Varför?
- Var finns det utvecklingspotential och vad krävs för att förändringarna ska accepteras och användas?
- Hur bör Skogsägarföreningen jobba med kontaktskapande och vilka förändringar behöver man göra för att nå dit?
- Har man historiskt gjort förändringar i det kontaktskapande arbetet? Hur såg de ut? Vad blev utfallet? Vad var orsaken till förändringarna?
- Enligt din erfarenhet, hur kommer försäljningsprocesser och – organisationer, samt kontaktskapande se ut i framtiden?
- Är det någonting du vill tillägga?