



# Rikare skog: Nyhetsbrev

## Tjänstemarknadens förutsättningar: spaningar mot framtiden - Höst 2021

*Det övergripande syftet med projektet Rikare Skog är att undersöka förutsättningarna för en ny typ av skoglig serviceutveckling som potentiellt kan attrahera en bredare grupp skogsägare. Därmed syftar projektet till att bidra till ökad lönsamhet och konkurrenskraft för de företag som är, eller vill vara, verksamma på den skogliga marknaden. Med slutförandet av projektet nära förestående, kan flera övergripande reflektioner göras. Dessa reflektioner handlar i första hand om framtiden för Kvarkens skogliga tjänstemarknad, inklusive de tjänster som erbjuds idag, skogsägarnas engagemang och kunskap. Dessa reflektioner är fokuserade på tjänstemarknadens framtid och dess potentiella barriär och utvecklingsmöjligheter.*

### Vilka är dagens tjänster?

Det finns ett flertal skogliga tjänster tillgängliga på marknaden (se WP1-sammanfattning). Dessa tenderar dock att vara traditionella i den meningen att de är relaterade till virkesproduktion. Ändå har det under de senaste 15 åren funnits ett växande antal nya eller omstöpta tjänster som riktar sig till en mer diversifierad skogsägarkår. De mer diversifierade skogsägarna kan tillsammans med ökad digitalisering, ses som drivkrafter för utvecklandet av nya tjänster inom den skogliga sektorn. Samtidigt är många av de tjänster som säljs fortfarande relativt

traditionella vad gäller skogsbruk och virkesorientering

### Vem erbjuder tjänster?

De flesta tjänsterna erbjuds och säljs alltså fortfarande av större virkesköparorganisationer eller underleverantörer och tillhandahålls av små företag och entreprenörer, vilket innebär att de bidrar till att forma föreställningarna om möjligheter och begränsningar i förhållande till vad som upplevs som önskvärt när det gäller tjänsteutveckling. En sådan dominerande ställning för större organisationer skulle, i fråga om resurser och marknadsandelar, både kunna uppfattas som en fördel och ett hinder för tjänsteutvecklingen. En fördel så till vida att de har tillgängliga resurser för utveckling och implementering, men en barriär för utvecklingen för mindre organisationer inom nuvarande marknadsstruktur samt ett hinder i och med de dominerande industriella och virkesorienterade logikerna som finns i de större organisationerna.

Försäljning av skogliga tjänster inom virkesanskaffningsprocessen, eller i relation till den, formar både det individuella samspelet, dess relationer, de tjänster som erbjuds och tjänstemarknadens och tjänsteutvecklingens förutsättningar – t.ex. när det gäller prissättning.

## "Det finns ingen efterfrågan"

Med tanke på bristen på förfrågningar och exempel på nya tjänster kan det hävdas att det inte finns något behov av en mer diversifierad tjänstemarknad. Detta antagande är dock baserat på traditionell förståelse av marknaden som enbart driven av artikulerade krav och rationella val. En mer komplex förståelse och reflektion av de sociokulturella förhållandena, såsom normer och traditioner, för tjänstebudet inom dessa miljöer visar att efterfrågan också formas av vad som erbjuds idag och marknadens specifika strukturer och aktörer. En kulturell och social miljö i förändring inom de traditionella skogliga organisationerna och ett växande intresse för "andra" värden från skogen öppnar upp för mindre segment av alternativa utbud inom större traditionella organisationer. Hur dessa nya och anpassade tjänster utvecklas, implementeras och marknadsförs är dock ofta nära sammankopplat med organisationens dominerande fokus och tjänsteinteraktion, relationer och utbud. Detta innebär utmaningar vad gäller utveckling, implementering, integration och marknadsföring/kommunikation där t.ex. tjänster fokuserade på andra värderingar potentiellt återfinns längre ner i menyn av tjänster och kommuniceras mer sällan.

## Öka skogsägarnas delaktighet

Urbanisering, digitalisering och diversifieringen av "de nya skogsägarna" har bidragit till att förändra sociala sammanhang för skogsägande där de mer traditionella lokala miljöerna för både virkesproduktion och kunskapsutbyte nu utmanas. Dessa förändringar påverkar kundernas beteende, vilket i sin tur visar på de stora anpassningsutmaningarna för tjänstleverantörer och utvecklare inom skogssektorn. Detta lyfts främst fram i efterfrågan på delaktighet och engagemang i säljprocessen och tjänsteinteraktion, för att både möjliggöra försäljning och samskapande av värde. Att stärka skogsägarnas delaktighet, t.ex. genom att utveckla sin beställarkompetens, och att reflektera över och överbrygga potentiella hinder för deltagande är därför avgörande för att öka engagemang, tjänstekvaliteten och för en bättre hantering

av komplexiteten och mångfalden i tjänsteinteraktionen. Deltagande bör därför också ses som en avgörande källa till kunskap både för värdeerbjudandet och utvecklingen av långsiktiga relationer.

## Digitalt, för vem och varför?

Med hjälp av digitalisering fokuseras den primära tjänsteutvecklingen på att övervinna det fysiska avståndet mellan tjänstleverantören och konsumenten eller skogsägaren, genom olika tekniska lösningar och plattformar. Många av dessa nya tjänster och anpassningar kan dock främst kategoriseras som en digitalisering av mer traditionella skogsbrukstjänster, såsom skogsvårdsplaner och självbetjäningsplattformar. Dessa produceras ofta i format som liknar andra, ej skogligt relaterade, konsumenttjänster och plattformar för att öka tillgängligheten och förtroendet. Självbetjäningsplattformar används ofta för att aktivera skogsägare och för att "behålla dem" i väntan på försäljning, vilket kan vara en knepig balans mellan tillit och erkännande i relationen.

Digitaliseringen har också inneburit en ökad tillgång till stora datamängder. Även om intresset för mer data och information finns, ägs resurserna och förmågan att hantera och utnyttja data huvudsakligen av större skogliga organisationer. Mycket av de tillgängliga teknologierna utvecklas och används av storskaliga skogliga företag, och görs senare åtkomligt för privata skogsägare. Denna utvecklingsprocess understryker också den nuvarande marknadens värderingar och fokus ytterligare.

## Vikten av ömsesidigt förtroende

Försäljningsprocesser, värdeerbjudanden och kommunikationer behöver anpassas för olika segment av marknaden och ta hänsyn till hur beslutsprocesser bland skogsägare formas av både föreställningar om de upplevda rationella valen och vad det faktiskt innebär att vara informerad. Det innebär också att erfarenheter från hela serviceprocessen måste redovisas i interaktionen med kunderna. Ökad konkurrens, ökade krav och förväntningar från skogsägarna samt samhällsliga förväntningar på sektorn kräver ett större fokus på såväl företagets sociala ansvar, som

att bygga hållbara och långsiktiga relationer baserade på förtroende. Att bygga och underhålla relationer är inget nytt för skogssektorn. Den sociokulturella miljön och grunden för dessa relationer har dock i många fall förändrats, vilket också ger en förändring av egenskaperna, kraven och etableringen av dessa relationer. Det märks främst i förändringar i värderingar och skoglig kunskap som bidrar till en svagare grund för förtroende. För att komma till rätta med detta behövs en mer utvecklad serviceinteraktion, där skogsägaren, deras behov och kunskap integreras genom hela processen.

I projektet har önskemål om mer oberoende och objektiva bedömningar av tjänster varit ett återkommande ämne och kan förstås som bristande förtroende, vilket har sitt ursprung i att kunden inte helt känner att dennes värderingar och önskemål är ömsesidiga och erkända som "rationella" och legitima. Upplevelsen av en tjänst, dess värderingar och kvaliteter, är därför inte bara ett resultat av slutresultatet av en tjänst utan också tjänsteprocessen som helhet och den sociala och kulturella miljö som den omfattar.

### **Bortom en varulogik? Inkludering ger öppningar**

Nyckeln till hur den skogliga tjänstemarknaden kommer att struktureras i framtiden är hur väl nya aspekter införlivas i värdeerbjudandena. Från och med idag finns det små variationer i tjänster och värderingar som erbjuds och de behov som dessa tjänster tillgodoser. Tjänsteutbudet reflekterar inte bara kundernas behov och efterfrågan, utan driver också beteenden, krav och styrning. Marknaden består av många starka institutioner och stora organisationer som har resurser för förändring, men det utgör också en utmaning för förändring och utveckling utifrån deras specifika intresse för främst virkesanskaffning.

Ökad komplexitet och mångfald i tjänsteutbudet som måste följa de förändrade sociala

normerna och miljöerna utmanar de traditionella relationer, värderingar och kommunikation och är något som sektorn behöver förhålla sig till. Ett sätt att göra det är att öka förståelsen för skogsägarnas beslutsprocesser, öka deras beställar-kompetens och se service som en källa till kunskap och kunskapsproduktion utöver försäljningsinteraktion. Att balansera både aspekter som kostnadseffektivitet och standardisering som har format marknadsstrukturen hittills, och en komplex förståelse av tjänster som en ömsesidig relation kan förvandla morgondagens tjänstemarknad bortom den hittills dominerande varulogiken.

För att ytterligare driva på utvecklingen av den skogliga tjänstemarknaden, och för att övervinna identifierade utmaningar, är det nödvändigt att reflektera över vilka typer av åtgärder och förändringar som behövs och deras specifika antaganden och implikationer. De viktigaste åtgärderna som identifierats kan summeras i fyra kategorier med fokus på olika aspekter och aktörer på marknaden:

- Mer välgrundade beslut och val från skogsägare kan driva på utvecklingen.
- Goda exempel och alternativ på skogliga tjänster behöver lyftas fram.
- Ett starkare statligt engagemang behövs för att säkerställa tillgången till tjänster relaterade till miljömålen.
- Ökat gränsöverskridande lärande och marknadsintegration kan inspirera till utveckling.

Sammanfattningsvis måste de framtida utmaningarnas komplexitet matchas med mer komplexa förståelser och åtgärder. Detta kräver nya och mångfacetterade perspektiv på skogliga tjänster och relationer som går utöver en traditionell uppfattning och kunskapsinriktning i dessa processer, inklusive uppdelningen mellan skogsägare och expert, för att optimera värdeskapandet.

Läs mer och följ projektet på sociala medier eller på:  
[www.slu.se/rikareskog](http://www.slu.se/rikareskog)



**Interreg**  
Botnia-Atlantica  
Euroopan aluekehitysrähoasto



**Rikare skog**  
Diversifiering genom Inkludering och Specialisering