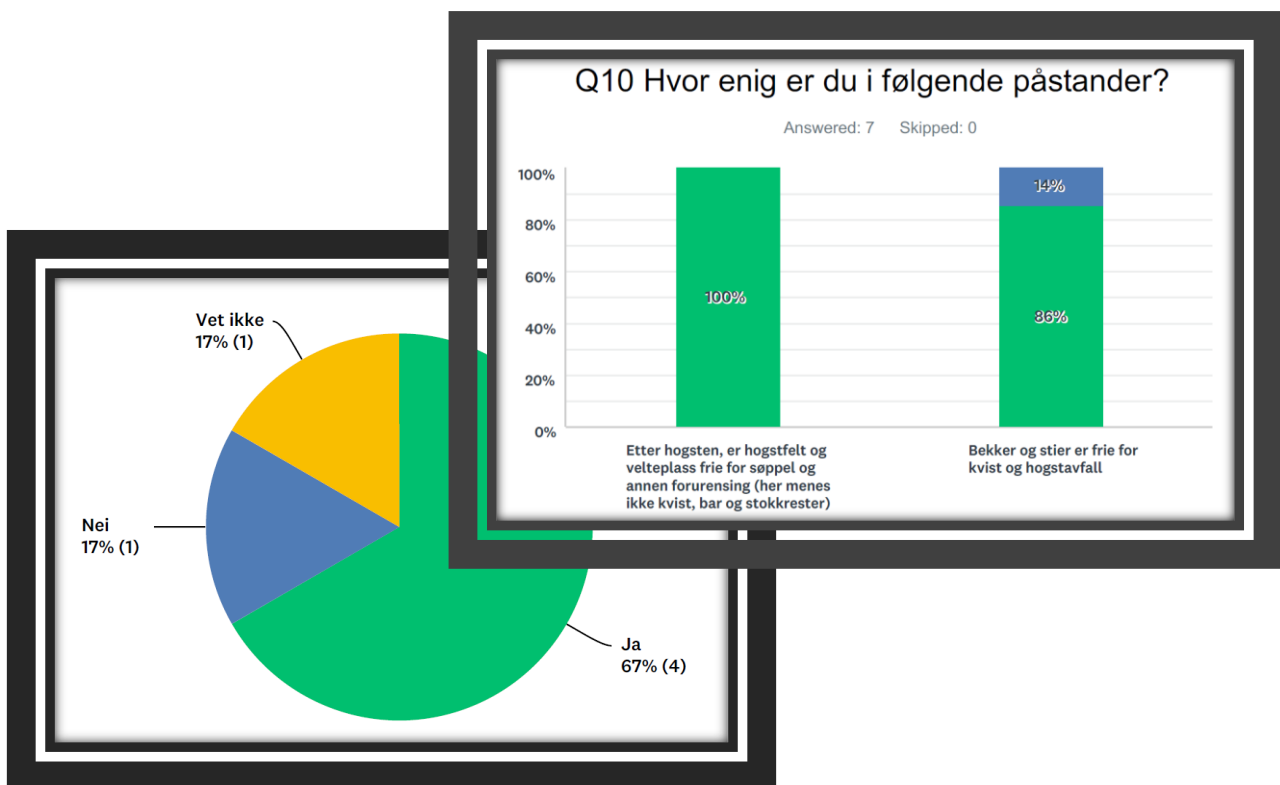


Sluttrapport

for prosjektet

Kundetilfredshetsundersøkelse (KTI) for entreprenører



SKOGKURS



Innhold

INNHold	2
FORORD	3
1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	4
2 GJENNOMFØRINGEN AV PROSJEKTET	4
2.1 TIDSPERIODEN	5
2.2 METODE OG VERKTØY	5
RESULTATFORMIDLINGEN	5
MULIGHETER SOM IKKE ER TESTET	6
3 RESULTATER OG ERFARINGER	6
3.1 HVA DET BLE SPURT OM	6
3.2 FRA TEST TIL SKARP UNDERSØKELSE	6
DEMOTEST	7
3.3 TESTRESULTATENE	7
3.4 ERFARING MED UNDERSØKELSESOPPLEGGET	8
3.5 ERFARING MED GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSENE	8
4 OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER	9
5 ØKONOMI	10

Forsidebilde: Skjermdumper fra resultatrapport fra skogeierundersøkelse

Forord

Denne rapporten er utarbeidet som avslutning av prosjektet «Kundetilfredshetsundersøkelse (KTI) for entreprenører».

Eier av prosjektet har vært Skogkurs (Skogbrukets Kursinstitutt) i nært samarbeid med MEF-skolen, MEF avdeling Skog. Prosjektet er finansiert med støtte fra Skogbrukets Verdiskapingsfond. I tillegg har MEF og Skogkurs gått inn med egne og betydelig egeninnsats.

Vi takker alle medvirkende for godt samarbeid og bidrag. En ekstra stor takk til entreprenørene Tor Halgrim Benterud og Einar Aune.

Biri, 28. februar 2019



Mikael Fønhus
Prosjektleder, Skogkurs

1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET

Alle skogsentreprenører er på en eller annen måte konkurranseutsatte. For å vinne nye kunder, og holde på gamle, er det avgjørende å kjenne kundenes krav og forventninger. Dette gjelder på flere områder:

- Økonomiske forhold (herunder virkesutnytting)
- Landskaps- og miljøhensyn
- Kundeservice


Skogsentreprenørene forholder seg i hovedsak til 2 kundesegment:

- Skogeiere (direkte oppdrag)
- Tømmerkjøpere (andelslag, industri eller tømmermeglere)

Krav og forventninger i disse segmentene er ulike. Felles for begge er imidlertid at et godt forhold mellom entreprenøren og kundene bidrar til en effektiv og velfungerende verdikjede.

Selv om skogsentreprenøren har en velfungerende organisasjon er det alltid mulig å gjøre ting bedre. Det første skritt mot forbedring ligger i å finne fram til og erkjenne nåsituasjon. Deretter kan man se nærmere på områdene hvor bedriften scorer svakt i dag. Hvordan entreprenøren kan bedre kundenes tilfredshet kommer i neste omgang. Da kan det handle både om å gjøre ting annerledes i produksjonen (leveransen) og å endre kundenes forventning (hvordan man kommuniserer).

På bakgrunn av dette har Skogkurs, i samarbeid med skogavdelingen i Maskinentreprenørenes Forbund (MEF), utarbeidet og testet en kundetilfredshetsundersøkelse på hogstoppdrag for den norske skogsmaskinbransjen.



«Dine mest misfornøyde kunder er din største kilde til læring.»

Bill Gates

2 GJENNOMFØRINGEN AV PROSJEKTET

Prosjektet har vært eid og blitt gjennomført av Skogkurs i nært samarbeid med Maskinentreprenørenes forbund, avdeling Skog (heretter kalt MEF), og noen av MEF sine medlemsbedrifter.

En prosjektgruppe har vært bestående av følgende personer:

- Einar Aune (skogsentreprenør)
- Tor Halgrim Benterud (skogsentreprenør)
- Bjørn Lauritzen (MEF) siste del av prosjektperioden / Eva Skagestad (tidligere MEF) første del av perioden
- Knut Esbjørnsen (Nortømmer)
- Mikael Fønhus (Skogkurs)

I tillegg har Nina Ree-Lindstad og Endre Hansen (Skogkurs) bistått i prosjektet.

Mikael Fønhus vært prosjektleder.

KTI for entreprenører - sluttrapport

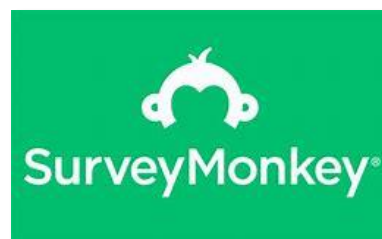
2.1 Tidsperioden

Da prosjektet ble satt i gang ble det lagt en framdriftsplan der prosjektet skulle avsluttes innen utgangen av 2017. På grunn av liten kapasitet hos Skogkurs en periode ble det nødvendig å forlenge prosjektperioden til ut februar 2019.

2.2 Metode og verktøy

Vi valgte å bruke «hylleware» for å bygge spørreundersøkelsene. Det er den billigste og enkleste veien å gå med den kompleksiteten vi var ute etter. Målet var å finne noe som er enkelt å sette opp, enkelt og fylle ut og ikke minst enkelt å analysere.

Det finnes mange forskjellige verktøy å velge mellom, men Skogkurs hadde fra før lisens på det nettbaserte programmet SurveyMonkey og hadde gode erfaringer med det.



Når man først har bestemt hva det skal spørres om, settes spørsmålene raskt opp i SurveyMonkey. Hvert spørsmål kan stå for seg, men avhengig av hvilket svar som gis, kan det også lede videre til oppfølgingsspørsmål. Ulike svar kan gi ulike oppfølgingsspørsmål. Det sikrer at undersøkelsen kan fordype seg i «problemer», uten at den som svarer opplever spørsmålene som ulogiske.

SurveyMonkey hadde (da vi gjennomførte prosjektet) ikke opplegg for benchmarking. Vi lagde derfor et eget analyseopplegg med programmeringsspråket R. R er særlig godt egnet til statistiske beregninger og grafikk. Resultatene fra flere parallelle undersøkelser i SurveyMonkey (flere entreprenører) ble lastet ned til R som Excel-filer. Der ble resultatene slått sammen, og hver undersøkelse ble sammenlignet med bransjegjennomsnittet.



Vi har naturlig nok bare kjørt én testundersøkelse pr år og bedrift, men opplegget legger til rette for at sammenligningen kan gjøres mot to andre undersøkelser samtidig:

- Benchmarking mot bransjegjennomsnittet
- Sammenligning med egen bedrift året før

På den måten får bedriften testet både hvordan kundene opplever egen bedrift, sammenligne bedriften med bransjen for øvrig, og se hvordan utviklingen har vært i forhold til tidligere år.

Resultatformidlingen

Opplegget vi har lagd består av 4 typer rapporter:

- Skogeierundersøkelse på bedriftsnivå
- Skogbrukslederundersøkelse på bedriftsnivå
- Benchmarking skogeierundersøkelse
- Benchmarking skogbrukslederundersøkelse

- a) **De to første rapportene** er PDF-filer direkte eksportert fra SurveyMonkey. Rapportene er selvforklarende og inneholde ingen kommentarer.
- b) **De to neste rapportene** er diagrammer produsert i R og presentert som JPG-filer. Disse er videre lagt inn i en rapport-mal vi har lagd i Word. I rapporten har vi lagt opp til å kunne gjøre en del vurderinger av resultatene som en tilbakemelding til entreprenøren.

Muligheter som ikke er testet

SurveyMonkey gir anledning til å kjøre krysstester. F.eks. kan en entreprenør velge å teste om skogeierne som har årlige skogsdrifter svarer annerledes enn de som er kunde for første gang. Det kan gi svar på om de «profesjonelle» har andre oppfatninger av en problemstilling enn det de «uprofesjonelle» har. I neste omgang kan det gi grunnlag for å kommunisere annerledes og/eller utføre driftene annerledes.

Underveis i prosjektet satte vi opp en matrise på hvilke krysstester som kunne være aktuell å kjøre. Matrisen ble stor og omfattende og ble til slutt skrinlagt og ikke gjennomført. Årsaken til det kommer vi tilbake til under resultater.

3 RESULTATER OG ERFARINGER

Resultatene her er knyttet til testundersøkelsene som ble gjort, samt utviklingen av spørreundersøkelsene.

3.1 Hva det ble spurt om

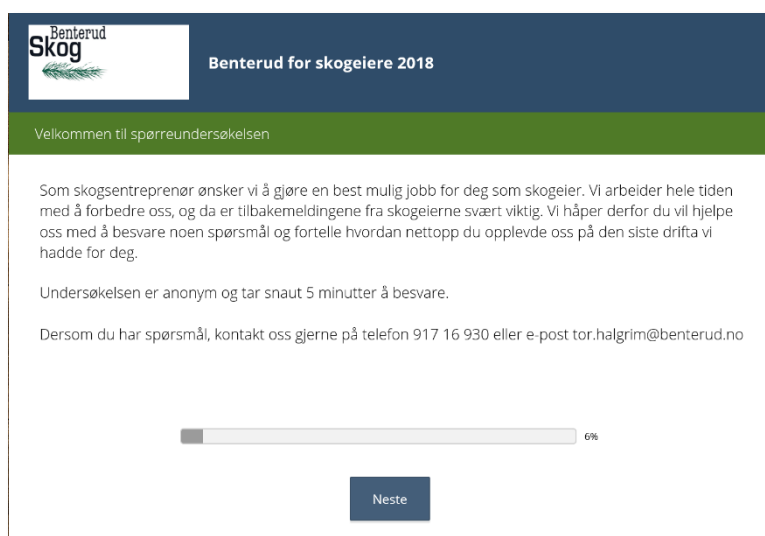
Styringsgruppa hadde et arbeidsmøte der vi gjennomgikk diskuterte hva entreprenørene trenger å få vite fra sine kunder. Temaene ble gruppert i

- Bakgrunnsopplysninger (antall skogsdrifter hver kunde hatt etc)
- Økonomiske tema (hogd for lite eller for mye, prisnivå, virkesutnyttning etc)
- Tidspunkt for gjennomføring (kommer for sent eller til feil tid)
- Miljøhensyn, inkl. internkontrollsystem og PEFC
- Kompetanse, vennlighet og imøtekommenhet

Det ble først lagd to testundersøkelser for henholdsvis skogeiere og skogbruksledere. Disse ble bare testet i en «kontorversjon» av fiktive respondenter¹. Deretter ble resultatene gjennomgått og diskutert i styringsgruppa.

3.2 Fra test til skarp undersøkelse

På bakgrunn av erfaringene med testundersøkelsene ble spørreskjemaene justert og det ble lagd en skarp versjon. Denne ble så distribuert til tre entreprenører som var villige til å teste på sine kunder. Den ene av de tre, og som ikke hadde vært med på utviklingen av undersøkelsen, hadde imidlertid ønske om å utelate enkelte spørsmål og erstatte den



Figur 1. Skjermdump skogeierundersøkelse

¹ En respondent er en person som svarer på en undersøkelse.

KTI for entreprenører - sluttrapport

med andre. Dermed hadde vi to sett med undersøkelser som var helt like og en som var forskjellig.

Spørsmålene som er stilt i undersøkelsene tar også hensyn til at skogsentreprenørene har et stort samfunnsansvar som «landskapets arkitekter». Hvordan de løser driftsoppgavet vil ofte være av stor betydning for hvordan allmenheten opplever næringen. Det er subjektivt hva som er pent og stygt, men hvis allmenheten får en dårlig opplevelse under utøvelse av friluftsliv og annet, kan det fort slå tilbake på hele næring. Selv om allmenheten ikke spørres direkte her, antas det at skogeierne og skogbruksledernes svar påvirkes dersom de har fått dårlige tilbakemeldinger fra allmenheten på hvordan ei drift har blitt gjennomført.

«Kunden tar aldri feil.»

César Ritz

Undersøkelsene ble tilrettelagt for utsending vi e-post. Hver entreprenør fikk 2 linker; - en til sin skogeierundersøkelse og en til sin skogbrukslederundersøkelse. Linkene skulle entreprenøren sende til sine respektive kunder (skogeiere og skogbruksledere).

Skogsmaskinentreprenører har det jevnt over travelt. Det siste året har det kanskje vært travlere enn noen gang på grunn av stor etterspørsel etter av avvirkningskapasitet. Selv om viljen og interessen til å sende ut undersøkelsene absolutt var der, tok det tid før det skjedde. Den ble dessuten sendt til relativt få. Spesielt få resultater fikk vi på skogbrukslederundersøkelsene. Det har en naturlig årsak når vi vet at entreprenørene har relativt få driftslag hver og at de tradisjonelt forholder seg til få skogbruksledere.

Demotest

For å vise hvordan undersøkelsene er bygd opp er det her laget en egen demo for den fiktive skogsentreprenøren *Kvis & Kvas AS*. Hvem som helst kan klikke inn på disse lenkene og fylle ut:
[HTTPS://NO.SURVEYMONKEY.COM/R/SKOGEIERE-DEMO](https://no.surveymonkey.com/r/SKOGEIERE-DEMO) for å teste ut en skogeierundersøkelse
[HTTPS://NO.SURVEYMONKEY.COM/R/SKOGBRUKSLEDER](https://no.surveymonkey.com/r/SKOGBRUKSLEDER) for å teste en skogbrukslederundersøkelse

3.3 Testresultatene

Resultatene hver enkelt entreprenør ble alle preget av relativt få respondenter. Ingen undersøkelse hadde mer enn 7 respondenter, og den med færrest hadde kun 1. Dermed var det vanskelig å konkludere med at resultatene var representative. Vi tok derfor ikke stilling til om entreprenørene burde være fornøyde eller misfornøyde med svarene sine, men var kun opptatt av at undersøkelsene fungerte som forventet og at svarene på oppfølgingsspørsmålene var logiske.

Når det gjaldt benchmarkingen ga vi likevel i rapporten til entreprenørene noen kommentarer. Dette ble gjort like mye for å utvikle en rapportmal for senere og større undersøkelser som å gi råd basert på de få svarene som kom inn nå.

«Kunden har alltid rett.»

H. Gordon Selfridge

Ingen av disse rapportene er vist her. Årsaken er at få respondenter og at vi ikke kan publisere en entreprenørs resultater av hensyn til personvern og bedriftens konkurransesituasjon.

Vi valgt å droppe å lage noen for standard krysstester. Årsaken var at det gjør analysene mer kompleks. Derimot kan entreprenøren når han/hun får den første resultatrapporten be om ekstra rapport på krysskjøringer som kan være særlig interessante. Det kan f.eks. være hvor ofte kunden har

KTI for entreprenører - sluttrapport

skogsdrifter kjørt mot alle de andre spørsmålene. Slike rapporter er svært enkle å generere i SurveyMonkey.

3.4 Erfaring med undersøkelsesopplegget

Erfaringene fra de skarpe undersøkelsene tyder på at opplegget holder den kvaliteten det bør ha. Vi ser ingen tegn til at folk misoppfatter meningen med spørsmålene, og heller ikke at de unnlater å svare fordi noe blir meningsløst.

Derimot ser vi at dersom entreprenøren har få kunder, f.eks. at kundemassen bare består av 1-3 skogbruksledere, så blir antall respondenter for lavt. Da vil det sannsynligvis være bedre å be om et årlig evalueringsmøte med hver skogbruksleder der eneste tema er å diskutere hvordan samarbeidet skal utvikles videre. Men også da bør partene ha en liste med punkter de vil gjennomgå og komme med forslag til forbedringer på hvert punkt.

Det tekniske med SurveyMonkey fungerer meget godt. Det er enkelt å bygge undersøkelser og enkelt å tolke rapportene. Har den som organiserer spørreundersøkelsen for en eller flere entreprenører brukt verktøyet en gang, så er det veldig lett å bruke det igjen. Det er også enkelt å kopiere en undersøkelse fra ett år til et annet eller fra bedrift til bedrift.

Når det gjelder benchmarkingen så er det nå bygd et opplegg som Skogkurs kan kopiere og bruke senere. Det forutsetter at spørsmålene holdes mest mulig uendret, og at hver bedrift har like spørsmål. Eventuelle tilleggsspørsmål bør teknisk legges til slutt i spørsmålsrekka. Det vil gjøre analysedelen enklest.

Hvis andre enn Skogkurs skal gjøre sammenligningen, kreves det at vedkommende har kunnskap om bruk av R. Det er nødvendig for å sammenstille og analysere dataene. I tillegg må Skogkurs gi tilgang til koden.

3.5 Erfaring med gjennomføring av spørreundersøkelsene

Skal bedriften ha nytte av spørreundersøkelsen sin, så er det det nødvendig at ledelsen i bedriften tar seg tid. Tiden som må avsettes skal brukes på

1. Utforme spørsmålene (men kan også bruke spørsmålene som ligger i malen som nå er laget)
2. Sende ut link til kundene (gjørne til alle, men spesielle kunder som ikke passer inn kan sorteres ut)
3. Gjennomgå resultatene og resultatrapporten
4. Eventuelt bestille krysskjøringer (tilleggsrapport)
5. Ta strategiske grep for å bedre de områdene der undersøkelsen avdekker behov for forbedringer

Det siste punktet er det helt avgjørende å bruke tid på. Hvis ikke er hele undersøkelsen bortkastet. De bedriftene som har et styre bør dessuten legge fram kundetilfredshetsundersøkelsene til behandling i styre. Det vil gi styret et godt grunnlag for å ta strategiske beslutninger på mange områder. Særlig er dette nyttig der det er eksterne styremedlemmer som ikke har daglig kontakt med bedriften.

KTI for entreprenører - sluttrapport

I våre skarpe undersøkelser opplevde vi at bedriftene hadde en fryktelig hektisk hverdag. Vi var ikke tydelige nok på at det er viktig å få «mange nok» respondenter. Får man ikke mange nok blir heller ikke undersøkelsen representativ. Hva som er «mange nok» vil variere. Har du 10 kunder og får svar fra 5 bør det gi et godt bilde av hvordan bedriften oppleves. Har du 100 kunder og får 15 svar, så er det lite. Det kan neppe sies at de 15 er representative for hele kundegruppen.

4 OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER

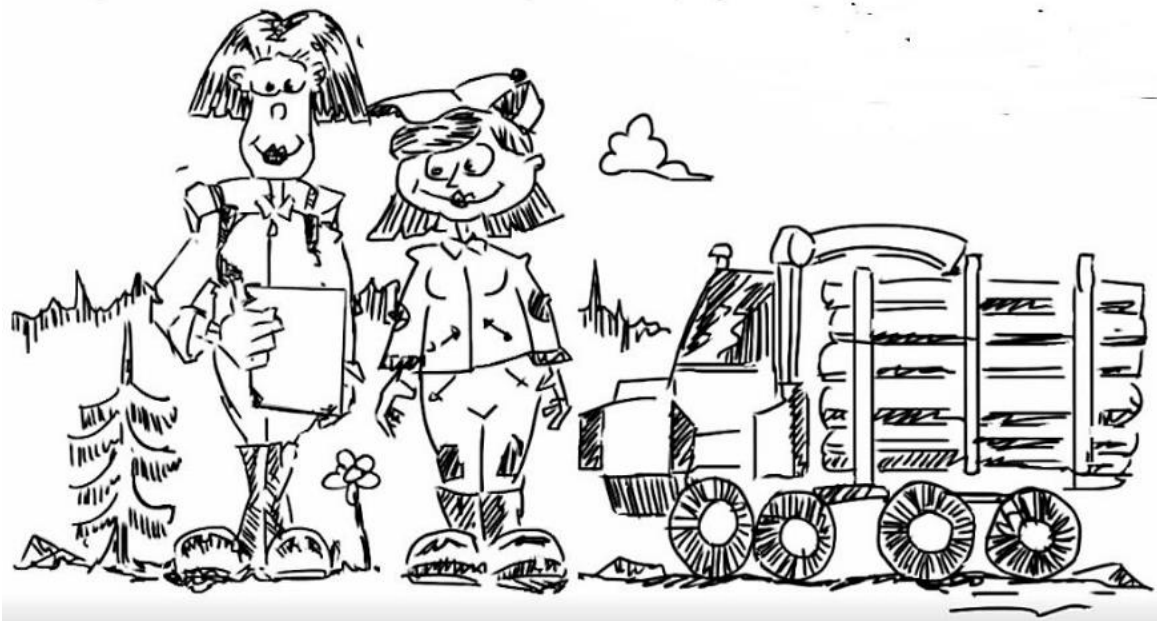
Ut fra erfaringene som er gjort mener vi å ha laget en god mal for kundetilfredshetsundersøkelser for skogmaskinentreprenører. Undersøkelser kan nå kjapt gjennomføres både med skogeiere og skogbruksledere som undersøkelsesgrupper. Tilrettelegger i prosjektet har vært Skogkurs, men for senere undersøkelser er det gjort avtale om at både MEF-skog og Skogkurs kan være tilrettelegger.

Dersom flere entreprenører vil kjøre en felles undersøkelse kan det samtidig legges til rette for en benchmarking av resultatene. Men, analysearbeidet blir mye mer arbeidskrevende, og dermed dyrere, enn for det vi kan kalle en singel undersøkelse. I et slikt opplegg må alle ha like spørsmål, men noen tilleggsspørsmål kan legges til sist i skjemaet. Dessuten må det være minst 3 entreprenører som gjør undersøkelsen samtidig.

I alle undersøkelser er det viktig å ikke stille for mange spørsmål. Andre har gjort erfaring med at spørsmål av typen «kjekt-å-vite» gjør undersøkelsen for omfattende. Det tar lengre tid å fylle ut, og den som skal svare kan bli lei og avbryte besvarelsen. Spør bare om det viktigste.

Sett bare i gang kundetilfredshetsundersøkelser dersom du er innstilt på gjøre endringer i bedriften på bakgrunn av de resultatene du får.

Skogsentreprenørenes har et stort ansvar for at skogbruket blir oppfattet positivt blant befolkningen. Vi tror at spørsmålene, slik de er utformet i de to undersøkelsesoppleggene her, gir konstruktive tilbakemeldinger til entreprenøren om hvordan gjennomføringen av driftene oppfattes, - også av allmenheten. Skogeierne og skogbruksledere kan være gode lytteposter, og i en brukerundersøkelse som her vil de formidle hva de hører.



5 ØKONOMI

Opprinnelig hadde prosjektet en ramme på totalt 300 000 kroner. Til dette ga Skogbrukets Verdiskapingsfond en finansieringsbevilgning på inntil kr 100.000, maksimalt 33 % av prosjektets samlede dokumenterte kostnader. Resten ble finansiert av deltakerne i prosjektet slik det er vist i tabellene.

Regnskapet viser at næringen har lagt inn mindre ressurser enn forutsatt og budsjettert. Derimot har Skogkurs lagt inn mye mer timer og ressurser enn budsjettert.

Kostnader (NOK)	Budsjett	Regnskap
Leie av nettløsning med lisensavtale for spørreundersøkelse	30 000	
Utvikling av spørsmål og tilpasning av nettløsning	50 000	
Gjennomføring, analysering og evaluering av en eller flere testundersøkelser	50 000	
Brukerveiledning og/eller faktaark om verktøyet	15 000	
Prosjektledelse	40 000	
Godtgjørelse til entreprenørbedriftene for deltakelse i møter (45 timer x 850 kr/time)	37 500	
Egeninnsats i prosjektgruppa fra andre deltakere (45 timer x 850 kr/time)	37 500	
Markedsførings- og demonstrasjon av kundetilfredshetsundersøkelsen	25 000	
Reisekostnader	15 000	
Sum kostnader	300 000	351 591

Finansiering (NOK)	Budsjett	Regnskap
Skogkurs	100 000	204 841
MEF og næringen for øvrig (egeninnsats)	100 000	46 750
Skogbrukets Verdiskapningsfond	100 000	100 000
Sum finansiering	300 000	351 591