



Det är strategiskt mycket viktigt att analysera kundundersökningarna ordentligt, anser Tobias Andersson och Jonas Arvidsson.

Bättre analyser **lyfter** kundundersökningarna på SCA Skog

Genomsnittssiffror säger långt ifrån allt om kundnöjdheten. Med hjälp av statistiska analyser får SCA Skog tydligare bilder av vad kunderna tycker, samtidigt som man även kan vässa sina kundundersökningar allt mer. Det ligger sedan till grund för ett förbättringsarbete och är strategiskt mycket viktigt idag när konkurrensen om skogsägarnas virke hårdnar.

NÄR UTVECKLINGSCHEFEN i Västerbottens skogsförvaltning inom SCA Skog, *Tobias Andersson*, gick Sandholm Associates Kvalitetschefskurs hände något viktigt i avsnittet om kundundersökningar. Det visade sig finnas goda möjligheter att förbättra och utläsa mer ur företagets kundundersökningar. Det här redovisades som case för ledningsgruppen, som beslutade att skala upp det arbetet till att gälla hela SCA Skog.

Strategiskt viktigt

SCA Skog levererar virke till övriga SCA-koncernen, bland annat från egna skogar på 2,4 miljoner hektar i Norrland. En växande andel – nästan hälften eller omkring 3,5 miljoner kubikmeter – av det virke som SCA behöver årligen köper man idag in från cirka 6.000 privata

skogsägare. I regel handlar det då om att utföra hela avverkningsuppdrag och den säljande skogsägaren är i det här sammanhanget kund, och SCA Skog leverantör av en tjänst.

– Konkurrensen om skogsägarnas avverkningsuppdrag och virke är hård. Det är en tävling om vem som erbjuder bästa lösningarna, bästa tjänsterna och vem som bäst kan se vart utvecklingen är på väg. Våra kundnöjdhetsundersökningar är ett av våra bästa instrument och en strategiskt mycket viktig fråga, säger *Jonas Arvidsson*, som är marknadsstrategisk chef på SCA Skog med övergripande ansvar för SCA:s inköpsorganisation.

Statistiska analyser visar vad som är viktigast

Företaget har sedan länge genomfört

kundundersökningar som man förbättrat i olika steg. Nu gör man ännu ett omtag kring detta med hjälp av statistiska analysmetoder.

– Genom att göra regressionsanalys av våra data upptäckte vi att våra kundundersökningar inte fullt ut fångade just de parametrar som är viktigast för kunderna. Vi behövde göra en del förändringar för att få ut så mycket som möjligt ur kundundersökningarna, berättar Tobias Andersson. Den här förbättringen drivs nu vidare i ett särskilt projekt, där han i samband med det går en Black Belt-utbildning, i vilken statistisk analys är en viktig del.

I en regressionsanalys får man fram förklaringsgraden, som är ett mått på i vilken grad frågorna i en kundundersökning förklarar kundnöjdheten. Man får

också fram viktningar av parametrarna, dvs en bild av hur viktiga de olika frågorna är för kundernas totala nöjdhet. När Tobias Andersson under sin Kvalitetschefskurs gjorde en regressionsanalys på en tidigare kundundersökning visade den en låg förklaringsgrad, vilket generellt kan bero på flera saker. Orsaken kan vara att gruppen man tillfrågat är heterogen, eller att frågorna inte fångar rätt aspekter, eller att de tillfrågade inte förstod frågorna på ett likartat sätt. En hög förklaringsgrad visar däremot att man inte missat viktiga frågor, att frågorna är förstådda och att man har tillfrågat en homogen grupp.

– Genom vidare analyser fann vi viktiga parametrar som vi inte frågat om i kundundersökningarna, och även frågor om sådant som visade sig inte vara fullt så viktigt för kunderna. Frågorna som vi ställde slog inte igenom tillräckligt på totalnöjdheten. När jag är ute och pratar om det här märker jag också att det inom företaget finns lite olika uppfattningar om vad kunderna tycker är viktigast.

Lättare prioritera i förbättringsarbetet

– Nu ska vi förändra kundundersökningen så att den ger ännu bättre information. Sedan kan den informationen användas för att prioritera vårt förbättringsarbete och vara styrande för vad vi ska lägga vårt krut på för att göra kunderna nöjda. När vi tittar allt närmare på det här får vi fram mer information om sådant som skapar mervärde för kunderna. Samtidigt bygger vi också upp vår kompetens ytterligare kring hur analyserna av kundundersökningarna kan göras, säger Tobias Andersson.

Han menar att det gör väldigt stor skillnad för förbättringsarbetet att arbeta med statistisk analys kring kundundersökningarna. Tittar man bara på genomsnittsvärden är det exempelvis lätt hänt att man skjuter in sig på att förbättra verksamheten på punkter där man fått sämre betyg, men som egentligen inte är det viktigaste för kunden.

Jonas Arvidsson tycker ur sitt marknadsstrategiska perspektiv att det är en värdefull trygghet att ha information med högt analysvärde att utgå ifrån i utvecklingen av verksamheten. Han räknar med att företagets arbete med kundundersökningar kommer att öka i omfattning. SCA Skog arbetar inom ett stort geografiskt område med mycket olika typer av kunder som har olika förväntningar. Det är viktigt att få ännu tydligare bilder av vad som är de egentliga kundkvaliteterna och vad kunderna egentligen efterfrågar.

– Den information vi får fram återkopplas direkt tillbaka på tre nivåer inom SCA Skog – hela företaget, regionalt samt ner till individnivå och de enskilda virkesinköparna. Viktigt är att vi i detta kan arbeta med bra statistiska analyser och hårda fakta. Det är annars väldigt lätt att det blir för mycket tyckande utifrån personliga värderingar och känslor.

– Om vi koncentrerar oss på att förbättra oss inom de parametrar som verkligen är väsentliga för kunderna når vi högre kundnöjdhet hos våra befintliga kunder. Det innebär samtidigt att våra virkesinköpare kan jobba mer på att rekrytera nya kunder, säger Jonas Arvidsson.

På Sandholm Associates konferens om kund- och medarbetarundersökningar den 26 maj 2016 (se information nedan) kommer Tobias Andersson att presentera SCA Skogs arbete med att utveckla sina kundundersökningar.

.....

I SCA Skogs utvecklingsarbete har Sandholm Associates bland annat bidragit med Kvalitetschefskurs och Black Belt-utbildning för ett flertal personer.