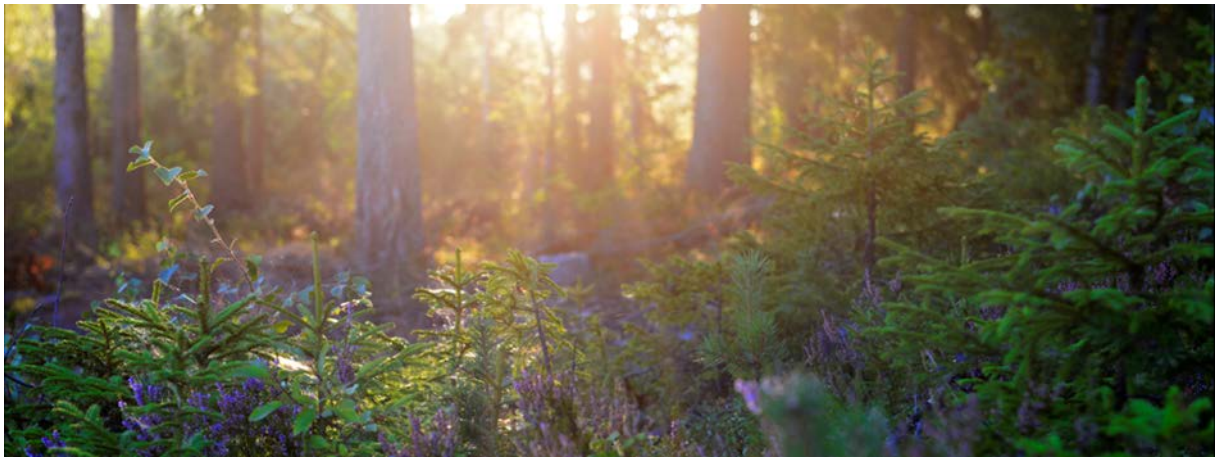




Skogsbruksplan som köpverktyg

Forest management plan as a purchase tool



Jacob Gabrielsson

Arbetsrapport 471 2017
Examensarbete 30hp A2E
Jägmästarprogrammet

Handledare:
Erik Wilhelmsson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.slu.se/srh
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-471-SE

Skogsbruksplan som köpverktyg

Forest management plan as a purchase tool

Jacob Gabriellson

Nyckelord: virkesköp, affärsrelationer, privata skogsägare, fältstöd, skoglig planering

Examensarbete i Skogshushållning vid institutionen för skoglig resurshushållning, 30 hp
EX0768, A2E

Handledare: Erik Wilhelmsson, SLU, institutionen för skoglig resurshushållning, planering

Examinator: Torgny Lind, SLU, institutionen för skoglig resurshushållning, resursanalys

Förord

Examensarbetet är skrivet på uppdrag av Holmen skog och omfattar 30 högskolepoäng.

Jag vill börja med att tacka samtliga virkesköpare, planansvariga och markägare som ställt upp på de kvalitativa intervjuerna. Genom öppenhet och engagemang har respondenterna givit mig ett innehållsrikt material med mycket synpunkter och förslag.

Ett stort tack riktas även till min handledare på Holmen, Lars Jacobsson och på SLU, Erik Wilhelmsson för en bra dialog och värdefull feedback under arbetets gång.

Slutligen vill jag tacka Holmen skog som givit mig förtroende att skriva detta examensarbete och givit mig möjlighet att utforska ett för mig väldigt intressant område.

Umeå 2017-03-26

Jacob Gabrielsson

Sammanfattning

Av Sveriges 330 000 privata markägare är det ca 15 000 som levererar virke till Holmen skog. Ungefär 25 % av volymen i Holmens totala virkeshandel kommer från privata skogsägare. Skogsbruksplanen är ett viktigt hjälpmedel för skogsägaren samtidigt som den är ett stöd för virkesköpare vid rådgivning och virkesanskaffning. Skogsbruksplanens utveckling fokuseras i dagsläget på digitala versioner och är ett område med en spännande framtid. Målet med examensarbetet är att finna synpunkter på och förslag för hur Holmens skogsbruksplan och interna system bör utvecklas. För att uppnå detta genomfördes kvalitativa intervjuer med tre grupper: virkesköpare, planansvariga och markägare.

Studien visar på att det finns en tydlig utvecklings- och förbättringspotential för Holmens digitala skogsbruksplaner och interna system. En rad synpunkter och förslag på nya funktioner i digitala skogsbruksplaner och interna system erhöles från de kvalitativa intervjuerna.

Synpunkter och förslag kopplas till artiklar och teorier för att klargöra hur förtroendet i relationen mellan markägare och virkesköpare kan skapas, utvecklas och bibehållas med skogsbruksplanen som verktyg.

Skogsbruksplanen är ett bra köpverktyg som underlättar översikt och argumentation av föreslagna åtgärder. För att förbättra och utveckla skogsbruksplanens potential som resurs krävs marknadsföring, utbildning, gemensamma arbetssätt och en vidare utveckling av digitala funktioner.

Nyckelord: virkesköp, affärsrelationer, privata skogsägare, fältstöd, skoglig planering

Summary

Of Sweden's 330 000 private forest owners approximately 15 000 delivers timber to Holmen skog. About 25 % of the volume of Holmens total timber trading comes from private forest owners. The forest management plan is an important tool for the private forest owner and simultaneously it is a support for the timber buyers on counseling and timber supply. The development of the forest management plan is today focused on digital versions and it is an area with an interesting future. The goal for this master thesis is to find comments on and suggestions for the development of Holmens forest management plan and internal systems. To achieve this goal qualitative interviews were carried out with tree groups: timber buyers, internal personnel in charge of forest management plans and private forest owners.

This study shows that there is a clear potential for development- and improvement of Holmens digital forest management plans and internal systems. A number of thoughts and ideas for new functions in the digital forest management plans and internal systems were given from the qualitative interviews.

The thoughts and ideas is connected to relevant articles and theories to clarify how trust in the business relationship between private forest owners and timber buyers can be created, develop and be maintained with the forest management plan as a tool.

The forest management plan is a good purchase tool which facilitate the overview and argumentation of suggested silvicultural treatments. To improve and develop the forest management plans potential as a resource there is a need of marketing, education, mutual work procedure and further developing of digital functions.

Keywords: timber purchase, business relationship, private forest owners, fieldsupport, forest management

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning.....	3
Summary	4
1. Inledning.....	6
1.1 Skogsbruksplanen.....	6
1.2 Förtroende i affärsrelationer	7
1.3 Kvalitet	8
1.4 Tidigare studier.....	9
1.5 Syfte	10
2 Material och metod.....	11
2.1 Val av metod	11
2.2 Kvalitativa intervjuers grunder	11
2.3 Arbetsgång vid intervjustudier	11
2.4 Urval.....	12
2.5 Metodik	13
2.6 Analyser.....	14
2.7 Reliabilitet och etiska aspekter	14
3 Resultat.....	15
3.1 Virkesköpare	15
3.2 Planansvariga.....	24
3.3 Markägare.....	29
4. Diskussion	34
4.1 Fältstödet	34
4.2 ”Min skog”	34
4.3 Interna system.....	38
4.4 Stimulering av virkesköp.....	38
4.5 Material och metod.....	41
4.6 Framtida studier.....	41
4.7 Slutsatser	42
Referenser.....	43
Bilaga 1	46
Bilaga 2	47
Bilaga 3	48
Bilaga 4	50
Bilaga 5	51

1. Inledning

Sveriges skogar består ungefär av 23 miljoner hektar produktiv skogsmark (Skogsstyrelsen, 2014) Omkring 50 % av den produktiva skogsmarken ägs av privata skogsägare. Av Sveriges ca 330 000 skogsägare är andelen kvinnor och män 38 respektive 61 %. Statistiken för brukningsenheter visar att 25% är utboägda, 7 % är delvis utboägda och 68% närboägda. Enligt Skogsbarometern 2014 är 8 av 10 skogsägare över 50 år och 4 av 10 över 65 år (LRF, 2014).

Holmenkoncernen har ca 1 miljon hektar produktiv skogsmark som Holmen skog förvaltar och de äger även ett flertal industrier (Holmen, 2014a). Holmen skogs huvuduppgifter är att försörja koncernens svenska industrier med virke, förvalta det egna innehavet samt anskaffa virke från privata skogsägare. Omkring 15 000 skogsägare har idag ett samarbete med Holmen skog. Omkring 25 % av volymen i Holmens totala virkeshandel kommer från privata skogsägare (Jacobsson, 2017).

I Holmens värdegrappa illustreras vilka tjänster som företaget erbjuder skogsägare för att skapa ett tryggt och lönsamt skogsbruk (Holmen, 2014b). Värdegrappan utgörs av ett antal tjänster såsom plantering, röjning och ett steg i värdegrappan utgörs av skogsbruksplanen vilket är ett verktyg för att skapa förutsättningar till ett lönsamt skogsbruk. Holmen skog erbjuder tjänsten att göra skogsbruksplaner och uppdateringar. En skogsbruksplan kan vara en början för att skapa en affärsrelation mellan ett skogsföretag och privata markägare (Anon., 2016).

Då en markägare innehar en skogsbruksplan framtagen av Holmen får de även tillgång till en digital version av skogsbruksplanen. Den digitala skogsbruksplanen heter ”Min skog” och finns tillgänglig dels via en applikation och dels via Holmens hemsida. I applikationsformen av ”Min skog” får skogsägaren tillgång till följande:

- Kartor över fastigheten
- Navigationsmöjligheter
- Skogsbruksplanen i sin helhet
- Möjlighet att ladda ner skogsbruksplanen för att se den offline

I den webbaserade versionen av min skog kan markägaren förutom möjligheten att se skogsbruksplanen även se nyheter, erhålla kunskap och få en översikt av aktuella kontrakt med Holmen.

Intern personal på Holmen har tillgång till ett digitalt fältstöd. Samtliga skogsbruksplaner som finns i Holmens plancentersserver finns tillgängliga i detta fältstöd.

1.1 Skogsbruksplanen

Då skogsvårdslagen ändrades 1994 är det inte längre krav på att inneha en skogsbruksplan (Holmberg, 2005). Den skogliga aktiviteten visar sig öka då en skogsägare innehar en skogsbruksplan (Carlén, 1990). Kindstrand et al. (2008) visar i en enkätstudie att trots ett långt affärsförhållande mellan skogsföretag och markägare så har det inte skapats en förståelse mellan de två parterna med avseende på viktiga parametrar för skogsägandet. Det är därför viktigt att skogsägarens mål tydligt framkommer och tas i beaktande vid planens

genomförande (Skogsstyrelsen, u.d.a). En skogsbruksplan är ett beslutsstödsverktyg för att underlätta planeringen och underhållet av en skogsfastighet. För att få en översikt av fastigheten sammanställs data om fastigheten för att visualisera exempelvis trädslagsblandning, virkesförråd, tillväxt och åldersklassfördelning. Planen innehåller en skogskarta med aktuell beståndsindelning och åtgärdsförslag samt när i tiden åtgärderna bör utföras. Bestånden delas in i olika målklasser som anger vilka värden som ska prioriteras i det enskilda beståndet. Datainsamling till traditionella skogsbruksplaner görs med subjektiva inventeringar i fält (Skogsstyrelsen, u.d.b). I takt med digitalisering blir det allt vanligare att skogsbruksplaner även blir tillgängliga digitalt via dator och applikationer (Holmen, 2014a).

1.2 Förtroende i affärsrelationer

För att en relation ska betraktas som etablerad räcker det inte med att påstå att sådant är fallet (Grönroos, 2015): ”En relation kan växa fram endast när alla eller åtminstone de flesta av företagets kontakter med kunderna är relationsstödande”.

Att bygga starka leverantörsrelationer gynnar både företaget och leverantören (Jobber & Fahy, 2009). Starka relationer leder till ökade köp genom att ett förtroende byggs upp. Det kostar även företaget mer att knyta till sig nya kunder än det kostar att behålla befintliga. Denna kostnad utgörs av både pengar och resurser. Detta är två starka anledningar till varför långvariga och starka leverantörsrelationer är något att sträva efter.

En relation betonas av ömsesidighet mellan parterna samtidigt som de utövar inflytande på varandra (Söderlund, 2001). Affärsrelationer handlar om hur parterna beter sig mot varandra (Ford, et al., 2011). Likt Söderlunds (2001) beskrivning av relationer är termen affärsrelation en beskrivning av interaktionen mellan exempelvis Holmen och en markägare.

Trots otaliga försök i tidigare studier anser Grönroos (2015) att forskare inte fått klarhet i begreppet ”förtroende”. En vanlig definition av begreppet är att ”förtroende är viljan att förlita sig på en affärspartner som man känner tilltro till”. Förtroende är enligt Grönroos (2015) en viktig del för att skapa en relation med engagemang.

Då man talar om relationer och dess utbyten finns det tre grundläggande aspekter. Förtroende baseras på en tilltro till att den andra parten har för avsikt att agera välvilligt, man kan inte tvinga den andra parten att genomföra sina förpliktelser samt att begreppet ”förtroende” innehåller en skala av beroende (Mouzas, et al., 2007). Welch (2006) menar att utan förtroende kan inte långsiktiga affärsrelationer existera. Detta borde rimligtvis göra begreppet förtroende väldigt viktigt inom virkesaffärer.

I en enkätstudie med hypoteserna att en högre nivå av kundnöjdhet associeras med större engagemang och förtroende i en affärsrelation, kunde hypoteserna med stark signifikans antas (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007). Studien visar också att förtroende har en positiv effekt på lojalitet.

Viktiga faktorer för att bibehålla affärsrelationer är enligt Morgan & Hunt (1994) just förtroende samt att hålla vad man lovar i relationen (relationsåtagande) något som kallas ”Commitment-Trust Theory”. Då både förtroende och relationsåtagande är närvarande i affärsrelationen skapas produktivitet och effektivitet som i sin tur kan leda till ett bra

samarbete. Ett samarbetsvilligt beteende är enligt Morgan & Hunt (1994) den viktigaste egenskapen för framgångsrika affärsrelationer.

Anderson & Naurus (1990) hävdar att kommunikation är den viktigaste faktorn för att uppnå förtroende. För att kommunikation ska fungera som förtroendehöjande faktor krävs öppenhet, kvalitetsinformation och svars kvalitet i informationsutbytet (Morgan & Hunt, 1994).

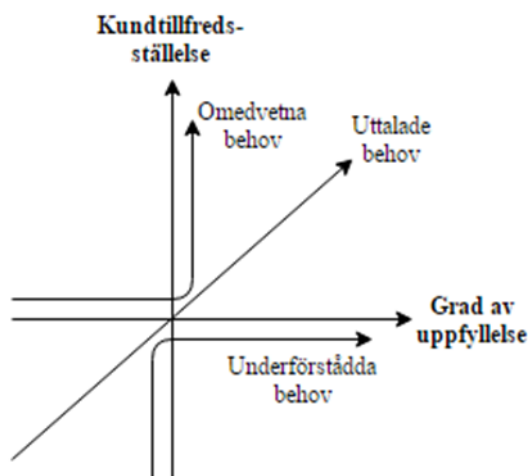
Det finns en mängd teorier om hur osäkerhet påverkar förtroendet i en affärsrelation. Dock står det klart är att en för hög osäkerhet är negativt för förtroendet då misstron mellan parterna växer, samtidigt är en låg grad av osäkerhet positivt för ökat förtroende (Mallin, et al., 2009). En anledning till att osäkerhet uppstår kan exempelvis vara då en affärspartner inte kan förutsäga vilka kostnader ett samarbete kommer innebära.

1.3 Kvalitet

En vara eller produkt beskrivs som materiella ting (Skatteverket, u.d.). Då en ursprunglig vara tillhandahålls via exempelvis internet övergår varan till en tjänst. ”Som tjänst betecknas allt som kan tillhandahållas i en yrkesmässig verksamhet och som inte utgör vara” (Skatteverket, u.d.).

En produkts kvalitet beskrivs enligt (Sandholm, 1999) som ”*dess förmåga att uppfylla kundens förväntningar*”. Den japanske kvalitetsexperten Noriaki Kano har utvecklat en modell som fått namnet Kanomodellen (Sandholm, 1999). Modellen grundas på att det finns tre behov som avgör kundens uppfattning om kvalitet på en produkt vilka Sandholm (1999) sammanfattar:

1. Uttalade behov- behov som kunden förväntar sig och upplevs som viktiga.
2. Underförstådda behov- ej påtalade behov som anses vara underförstådda. Dessa behov är obligatoriska och brister man här leder det till missnöje.
3. Omedvetna behov- genom att uppfylla dessa behov leder det till en ökning av produktens värde. En uppfyllnad av de latenta behoven kan ge företaget fördelar konkurrensmässigt och även trognare kunder.



Figur 1. Egen illustration av Kanomodellen (Sandholm, 1999).

Figure 1. Own illustration of the Kanomodel (Sandholm, 1999).

Vidare kan man generellt säga att det finns tre förhållanden som avgör kundernas uppfattning av kvalitet på en produkt (Sandholm, 1999).

- a) Egenskaper som tillfredsställer kundbehov är ofta primära d.v.s. kärntjänster som kunden behöver eller önskar.
- b) Egenskaper som är oväntade eller positiva skulle kunna ses som sekundära d.v.s. tilläggstjänster. Dessa egenskaper kan innebära mycket för hur kunden upplever kvaliteten på produkten.
- c) Förekomster av brister och fel kan leda till ett missnöje vilket i sin tur kan leda till en sämre relation och/eller ökade kostnader till följd av att felen måste åtgärdas.

För att skapa nöjda kunder är det viktigt att de interna "kunderna" eller medarbetarna också är nöjda och engagerade (Echeverri & Edvardsson, 2002). Medarbetarna har ofta inget val utan är bundna till det egna företagets tjänster och produkter. Externa kunder har oftast möjlighet att byta företag om de inte är nöjda. Genom kommunikation med externa och interna kunder kan vinnande tjänster skapas. För att skapa bestående kvalitet i en kundrelation är kommunikation den viktigaste förutsättningen. Det är viktigt att kunskap om det egna konceptet finns inom företaget.

1.4 Tidigare studier

I en arbetsrapport från Skogforsk konstateras ett antal problem med den traditionella skogsbruksplanen (Sonesson, et al., 2006). Författarna konstaterar att dataunderlaget i en traditionell skogsbruksplan inte håller den kvalitet som behövs för att stödja de ekonomiska och ekologiska ställningstagande som den är grund för. Skogsägarens individuella målsättningar tas inte i beaktande i den grad som vore önskvärt. Detta gör att skogsbruksplanen inte är anpassad till individuella behov och förutsättningar. Det är dessutom svårt att ajourhålla planens aktualitet på grund av att det är svåradministrerat samt felskattningar av skogens tillväxt och förändrade mål för skogsägaren. Studien från Skogforsk innehåller ett förslag till hur skogsbruksplanens utveckling bör genomföras grundat på intervjuer med skogsägare. Som en del av plankonceptet ingår samtal mellan planläggaren och markägaren innan inventeringen. Planläggaren får i och med detta en tydlig bild av vad skogsägarens mål, värderingar, intressen och förutsättningar är. Samtalet innebär också att skogsägaren får en genomgång av vilka tjänster som företaget erbjuder. Skogsägaren kan tydligt koppla företagets tjänsteutbud till hur de kan hjälpa skogsägaren att nå de uppsatta målen. Det är viktigt att poängtera att planläggaren inte ska agera säljare utan att det viktiga i samtalet är att inkludera skogsägaren så att han/hon känner sig delaktig och får ett ökat engagemang. Vidare utvecklades en skogsbruksplan med en basplan som grund och flera tilläggstjänster som representerar skogsägarens individuella restriktioner och mål. Till sist konstateras behovet av mer användarvänliga datasystem och skogsbruksplaner vilket gäller både för planläggare och skogsägare.

Ekslätt (2015) genomförde en intervjustudie med syftet att undersöka hur intern personal på Södra skogsägarna önskade att skogsbruksplanen ska vara utformad. På frågan om vilken information som saknades framkom bland annat följande förslag:

- Laserscanningsmaterial
- Bilddokumentation
- Utökad information om exempelvis vägbärlighet och uppskattade uttagsvolym
- Framtidsprognoser

Vad gäller avsaknad av digitala funktioner i skogsbruksplanen framkom bland annat följande förslag:

- Ekonomisk del för beräkning av kassaflöden och åtgärds kalkyler
- Uppdateringsfunktioner som möjliggör att ändra i planen direkt i fält
- Enklare sökverktyg för utsökning baserat på åtgärder och trädslag

Det konstateras att skogsbruksplanen är ett värdefullt verktyg för både intern personal och markägare. För den interna personalen är skogsbruksplanen ett stöd vid virkesanskaffning, rådgivning och planering.

1.5 Syfte

Syftet med studien är att finna synpunkter på och förslag för hur Holmens skogsbruksplan och interna system bör utvecklas. Detta för att möta efterfrågan och förväntningar både från leverantörer och intern personal.

De specifika frågeställningarna som behandlades var;

- Vilka förändringar kan göras i fältstödet för att underlätta verksamheten med virkesköp för virkesköpare och planansvariga?
- Vilka förändringar kan göras i "Min skog" för att uppnå kundnöjdhet samt som kan stimulera markägarens vilja att sälja virke till Holmen?
- Vilka förändringar kan göras i Holmens interna system (pcSKOG, VSOP och Plancenterservern) för att underlätta verksamheten vid virkesköp?
- Hur kan verksamheten runt skogsbruksplanerna och användandet av skogsbruksplanen som ett köpverktyg förbättras/förändras för att stimulera köpverksamheten på Holmen?

Studien genomfördes i samarbete med Holmen skog och avgränsades till att behandla Holmens digitala skogsbruksplaner: "Min skog" och fältstödet. Interna system avgränsas till att behandla pcSKOG, VSOP och Plancenterservern.

Respondenter som deltog i studien var anställd personal på Holmen och markägare som idag har ett samarbete med Holmen skog.

2 Material och metod

2.1 Val av metod

Det är studiens syfte och frågeställningar som avgör vilken typ av metod man använder sig av, antingen kvalitativt eller kvantitativt (Trost, 2010). Syftet med kvalitativa studier är att få en djupare förståelse för respondentens erfarenheter och den levda vardagen utifrån deras perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvantitativa metoder analyserar relationen mellan variabler och inte mellan människor. Då man är intresserad av att veta hur många procent av befolkningen som tycker på det ena eller andra sättet bör man använda sig av kvantitativa metoder (Trost, 2010). Vid intresse av att undersöka människors sätt att reagera eller resonera bör man använda sig av kvalitativa metoder. Urskiljning och särskiljning av människors handlingsmönster hanteras även dem rimligen med kvalitativa metoder.

För att finna synpunkter och förslag för hur Holmens skogsbruksplan bör utvecklas för att möta efterfrågan och förväntningar från leverantörer och intern personal har kvalitativa intervjuer genomförts. Kvalitativa intervjuer kännetecknas av att man ställer enkla frågor och får längre och komplexa svar på (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuer genererar därmed ett innehållsrikt material där man vid analysen kan finna mönster, åsikter med mera. Kvalitativa intervjuer är en kraftfull och effektiv metod för att finna svaren på frågeställningar och att uppnå syftet med en studie (Kvale & Brinkmann, 2014).

2.2 Kvalitativa intervjuers grunder

Intervjuens rötter letar sig tillbaka till antikens Grekland där filosofer och historiker samtalade för att skaffa sig systematisk kunskap (Kvale & Brinkmann, 2014). I antikens Grekland användes termen att man "samtalade" och inte "intervjuade". Ursprunget för termen intervju härstammar från 1600-talet. Intervjun har inte alltid varit uppskattad som social interaktion då många upplevde intervjun som "en något farlig praktik som kan resultera i omoral och olycka". Idag upplever människor generellt sett inte detta obehag och är ofta villiga att ställa upp på intervjuer. Vi lever dessutom i ett "intervjusamhälle" där intervjuer i media hör till vardagen. I forskningssyfte har kvalitativa intervjuer använts i decennier. Kvalitativa intervjuer användes av Freud för att finna ny kunskap om exv. drömmar och neuroser, Piaget utvecklade en teori om barns utveckling baserat på bl.a. kvalitativa intervjuer. Listan på forskningsanvändning kan göras lång och visar på att genombrott kan göras genom att som antikens greker kallade det, samtala.

2.3 Arbetsgång vid intervjustudier

Intervjuer kan ses som en process där stor vikt läggs vid den personliga relationen mellan intervjuare och respondent (Trost, 2010). Målet är att utifrån den uppbyggda relationen producera kunskap som senare kan kopplas till studiens syfte och frågeställningar. För att uppnå detta är det viktigt att vara väl förberedd inför intervjun. Kvale & Brinkmann (2014) har identifierat sju stadier i en intervjuundersökning som behöver tas i beaktande. Stadierna fungerar som en arbetsplan för att i slutändan erhålla ett material som innehåller kunskap om det ursprungliga målet med studien. De sju stadierna är följande:

- Tematisering: studiens syfte och frågeställningen formuleras innan intervjuerna påbörjas
- Planering: upplägget för studiens genomförande planeras
- Intervju: genomförande av intervjuer med hjälp av en tidigare utformad intervjuguide
- Utskrift: transkribering av insamlat material inför analyssteget
- Analys: välja den analysmetod som lämpar sig bäst
- Verifiering: undersöker intervjustudien vad som var avsett med studien?
- Rapportering: transformering till en läsbar produkt som tar hänsyn till etiska aspekter och vetenskapliga kriterier

Utifrån arbetsgången som presenterades ovan är målet att genom kvalitativa intervjuer tydligt och strukturerat presentera resultaten. I diskussionen ska resultaten diskuteras och relevanta artiklar och teorier ska kopplas till resultaten. Genom att dels själv ge förslag och dels erhålla förslag från respondenterna vid intervjuerna kommer ett rikt material att erhållas.

Tre olika intervjuguider utformades för de tre olika intervjugrupperna (se bilaga 1, 2 och 3). Frågorna i intervjuguiderna är en mall för vilka frågor som i huvudsak togs upp i intervjuerna. Standardiseringen under intervjuerna var låg då olika följdfrågor ställdes i syfte att få uttömmande svar. Intervjuerna inom de olika grupperna var således inte identiska. Intervjuernas strukturering var låg då samtliga frågor var öppna och inga svarsalternativ gavs. Däremot var intervjun strukturerad i den meningen att samma ämne behandlades för de olika grupperna. Egna förslag på förbättringar/förändringar i Holmens interna system och digitala skogsbruksplaner utformades. Frågor under intervjuerna delades in i olika teman; ”Min skog”, ”Fältstöd”, ”Interna system” och ”Stimulera virkesköp” (se bilaga 4). Markägarna besvarade frågor för tema ”Min skog” och ”Stimulera virkesköp”, även enstaka frågor under temat ”Fältstöd”. Virkesköpare och planansvariga besvarade frågor från samtliga teman.

2.4 Urval

I studien deltog tre intervjugrupper: virkesköpare, planansvariga och markägare. Markägare och virkesköpare som deltog i studien avgränsades av ett antal krav. Intervjuerna genomfördes över samtliga regioner på Holmen (region Nord, Mitt och Syd). I urvalet av respondenter eftersträvades heterogenitet inom den givna homogeniteten. Önskvärt var även att få en spridning i kön och ålder hos de intervjuade. Urvalet av respondenter till intervjustudien inleddes med att boka in intervjutillfällena med fem planansvariga på Holmen. Listan med planansvariga erhöles från Holmen. De planansvariga användes för att genomföra en variant av bekvämlighetsurval som benämns snöbollsmetoden (Troost, 2010). Skillnaden från en traditionell snöbollsmetod är att utgångspunkten var, var och en av de fem planansvariga. De planansvariga tillfrågades om en virkesköpare som skulle vara lämplig att intervjua från kriteriet att virkesköparna skulle använda skogsbruksplanen som ett köpverktyg i det dagliga arbetet. De intervjuade virkesköparna tillfrågades i sin tur efter lämpliga markägare som kunde delta i intervjustudien. Kravet som ställdes på markägarna var att de skulle:

- Inneha en ny skogsbruksplan från Holmen (inte äldre än 2 år)
- Vara innovativ och skogligt intresserad
- Hunnit skaffat sig en överblick i den digitala skogsbruksplanen ”Min skog”

2.5 Metodik

Studiens syfte och frågeställningar utformades i samråd med handledare på Holmen och SLU. En förstudie av Holmens interna system genomfördes på Holmens distriktskontor i Umeå. Detta gjordes för att få en ökad förståelse inför intervjuerna. Totalt genomfördes 13 kvalitativa intervjuer. Att välja antalet intervjuer i studien är en balansgång där för få intervjuer ger ett för litet material och ett för stort antal gör det svårt att göra mer ingående tolkningar (Trost, 2010) (Kvale & Brinkmann, 2014).

Personlig kontakt vid intervjutillfället eftersträvades i möjligaste mån. Målet var att skapa en relation med respondenten som ledde till relevanta och uttömmande svar (Trost, 2010).

Första kontakten med respondenterna skedde i samtliga fall via telefon. Studiens mål och syfte presenterades varpå de tillfrågades om de skulle vilja delta i studien.

Intervjuerna avsågs äga rum i en ostörd och säker miljö där respondenterna kände sig trygga (Trost, 2010). I studien valdes att låta respondenterna bestämma plats för intervjuens genomförande. Samtliga intervjuer med virkesköpare och planansvariga genomfördes på deras egna kontor via personliga möten. Vad gäller markägarintervjuerna genomfördes en hemma hos markägaren och resterande två som telefonintervju. Anledningen till att telefonintervjuer genomfördes var av logistiska skäl. Respondenterna som deltog i studien hade en stor geografisk spridning över Holmens verksamhetsområde och den första intervjun ägde rum den 31/10–2016 och den sista den 15/12–2016. Intervjuerna genomfördes i ordningen: planansvarig, virkesköpare, markägare etc.

Innan intervjuens start skapades en lättäm och bekväm stämning med respondenten. En kort presentation av studiens mål och syfte presenterades. Intervjuguiden användes för att leda in respondenterna till ämnet som önskades diskuteras. Egna förslag på förbättringar/förändringar i Holmens interna system och digitala skogsbruksplaner presenterades under intervjuerna. Syftet med detta var för att testa förslagen mot de olika grupperna. Innan egna förslag presenterades i intervjuerna gavs det utrymme för spontana synpunkter och förslag. De egenutformade förslagen kunde sedan presenteras och utifrån detta ge mer uttömmande svar. Dessutom bidrog förslagen med en ökad tankegång hos de intervjuade vilket resulterade i spontana synpunkter och förslag.

Redan vid första telefonkontakten nämndes att avsikten var att spela in intervjun vilket även påtalades vid det personliga mötet. Samtliga respondenter gick godtyckligt med på detta och lovades anonymitet.

För att inte påverka respondenterna under intervjuens gång spelades samtalet in med en ljudupptagare. Under intervjun kunde fokus riktas mot att ställa relevanta följdfrågor. Anledningen till att intervjuerna spelades in var även för att underlätta analysdelen av studien.

2.6 Analyser

De inspelade intervjuerna transkriberades och den fullständiga utskriften kvalitetskontrollerades (Lantz, 2013). Detta innebar att materialet granskades kritiskt för att säkerställa tillförlitligheten i data. Efter kritisk granskning genomfördes en datareduktion. Det material som inte höll något värde för att kunna besvara frågeställningarna reduceras bort och följde inte med vidare i analysen. Datareduktionen handlar om att systematiskt välja ut den informationen som anses vara relevant inför fortsatta analyser samt att underlätta fortsatt arbete med mindre information. Dimensioner som speglade innehållet är nästa steg efter datareduktionen. Intervjumaterialet analyserades och uppsatta koder inom olika teman användes för att underlätta analysarbetet. Använda koder inom olika teman redovisas i bilaga 4. Kodningen ledde till en kategorisering som bidrog till en fördjupad förståelse av helheten. Utifrån sammanställningen som var strukturerad efter de olika koderna kunde synpunkter och förslag tydas. Materialet analyserades med meningsfokus (Kvale & Brinkmann, 2014).

2.7 Reliabilitet och etiska aspekter

För att tillförlitligheten skulle bli så stor som möjligt förekom inte några ledande frågor (Trost, 2010). I och med att kvalitativa intervjuer har en låg grad av standardisering är det svårt att tala om begreppet reliabilitet. Det viktigaste vid kvalitativa metoder är att vara noggrann och att kritiskt granska sina slutsatser (Lantz, 2013).

Vid genomförandet av kvalitativa intervjuer är det extremt viktigt att väga in etiska aspekter (Trost, 2010). Samtliga personer som deltog i studien gjorde det frivilligt och de garanterades anonymitet. Studiens syfte och information om hur arbetets resultat skulle komma att framställas diskuterades med respondenterna. Vad gäller citat som använts i arbetets resultatdel har de skrivits om från talspråk till skriftspråk. Det är mest etiskt korrekt att göra detta (Trost, 2010)

3 Resultat

Resultatet är indelat i tre olika delar, en för respektive intervjugrupp: virkesköpare, planansvariga och markägare. Då ordet ”respondent” skrivs i resultatet syftar det på antingen virkesköpare, planansvariga eller markägare. De frågor som ställdes till respektive grupp handlade bland annat om allmänna förbättringar, möjlighet till kontraktsskrivande, provavverkning, skogsvårdskostnadsberäkning, snabbkommunikation, utmärkning av platser, utbildning, layoutfrågor, notissystem, utsökningar av objekt och så vidare. Dessa frågor besvarades av alla eller vissa av respondenterna.

En sammanställning av resultatet i tabellform finns under bilaga 5.

3.1 Virkesköpare

3.1.1 Fältstöd

Personal på Holmen har tillgång till ett så kallat fältstöd via en applikation vilket möjliggör att ha med sig digitala skogsbruksplaner i fält.

Överlag är de tillfrågade virkesköparna nöjda med fältstödet och tycker att det är ett steg i rätt riktning för att hänga med i utvecklingen som sker hos andra skogsföretag. Trots att de är nöjda med fältstödet så finns det mycket förbättringspotential enligt respondenterna.

”(...) fältstöd är otroligt tacksamt och bra, det är uppskattat på distriktet. Det finns förbättringsåtgärder där med men det är bra.”

Två av de tillfrågade virkesköpare önskar att man kan se laserdata i fältstödet för att kunna verifiera volymerna som står angivna i planen när de är ute i fält.

”(...) det har varit en brist, nog hade det varit ett jättehjälpmedel till, så är det.”

Enstaka respondenter ansåg även att markfuktighetskartan borde inkluderas i fältstödet samt att det borde gå att tända exempelvis alla gallringsbestånd i en plan för att få en bättre överblick. Det finns även önskemål om att kunna uppdatera planerna direkt från fältstödet för att kunna justera gränser med mera. Tanken är att den uppdaterade informationen sedan skulle skickas till plancenterservern.

För att öka användarvänligheten önskas att kunna göra huggningsklasserna transparenta för att samtidigt kunna se ortofotot under dessa.

För att öka översikten på den plan man tittar på vore det önskvärt att få upp en sammanställning över föreslagna åtgärder och avdelningsbeskrivning:

”Helst skulle man vilja ha tillgång till planerna, hela avdelningsbeskrivningen och åtgärdslistan. Man kan ju klicka på respektive avdelning men man skulle vilja ha en sammanställning så man har med sig hela planen i fältstödet. Det kanske går att

Virkesköpare

ladda ner den som PDF och ha den med sig men då får man sitta själv och knappa. Det är på beståndsnivå man får klicka sig fram i dagsläget.”

Denna uppfattning är genomgående för virkesköparna i allmänhet och på frågan om vilka funktioner som önskas i fältstödet för att bidra till ökade virkesköp uttryckte sig en virkesköpare på följande sätt:

”Jag använder mig utav två delar i skogsbruksplanen mest och det är åtgärdsöversikten, den är nummer ett och så kartan. Det här är det första som vi tittar på tillsammans.”

Samtidigt som många förslag ges på förbättringar finns det orosmoln att fältstödet inte får bli för tungt och därmed långsamt.

”Samtidigt känner man ibland att det inte får bli för långsamt. Ibland står man där och kom igen! Snabbt, det är viktigt alltså informationsmässigt att det här ska vara fort och bra.”

Vad gäller förslaget om huruvida man skulle kunna skriva kontrakt direkt i fältstödet finns det delade uppfattningar. Upplevelsen är att äldre virkesköpare inte upplever det som ett bra förslag medan yngre virkesköpare tycker att det skulle vara ett värdefullt komplement. De som är negativt inställda till kontraktsskrivning i fältstödet menade framförallt att de inte får ha för bråttom då de gör affärer.

”Det får inte vara för bråttom, jag känner att det är så mycket bråttom i skogen. Här har skogen stått i 100 år och det ska slutavverkas och vi pratar om miljontals kronor i vissa affärer, det ska gå fort, fort, fort.”

”(…) man måste nästan säga såhär att, ’jag måste åka hem och räkna först på det här’. Man måste visa att man inte bara tar någonting ur luften eller, du få 30-40 kr hit och dit, nej det känns inte proffsigt. (...) Man måste ju visa lite grann att man gör någonting som tar tid och att man är rädd för att de ska få rätt för den skog som de levererar. Det tycker jag är goodwill på något sätt.”

De positivt inställda virkesköpare resonerade på ett annat sätt och ser framförallt tidseffektivisering som det starkaste argumentet till varför kontraktering borde inkluderas i fältstödet.

”Det skulle ju minimera pappersarbetet och effektivisera organisationen. De gånger det går att skriva kontrakt direkt så borde det vara bra att slå till på en gång.”

”Ja absolut, i alla fall för vissa former, kanske inte pps (pris på sortiment) det är ju väldigt svårt men just öppen kostnad och kostnadsprislista, skogsvård, GROT och de bitarna, absolut. (...) just för skogsvård som ändå är en ganska snabb grej att komma överens om.”

En virkesköpare nämnde under frågan ett annat skogsföretags introducering av kontraktsskrivning i fältstödet och såg dem som ett föregångsexempel. Företagets

kontraktering i fältstöd uppgår enligt virkesköpare till 30–40 % och respondenten menade att detta vore något att sträva efter även på Holmen.

3.1.2 Min skog

Min skog är en digital skogsbruksplan som leverantörer till Holmen har tillgång till dels via dator och dels via applikation i telefon och läsplattor. Verktöget är tämligen nyutvecklat och markägare har haft tillgång till min skog i ungefär ett år.

Ett förslag som jag testade mot virkesköparna var vad de tror om en funktion där en markägare kan klicka på ett bestånd i sin skogsbruksplan (digitala versionen i ”Min skog”) och se ett ungefärligt netto på vad avverkningen ger. Förslaget mötte mest motstånd även om det fanns de som tycker det skulle vara en intressant funktion. Anledningen till varför det inte upplevdes som ett bra förslag är för att osäkerheten i funktionen är för stor vilket skulle kunna skada relationen mellan markägare och virkesköpare.

Ett förslag som däremot mötte entusiasm och positiva reaktioner var ett verktyg för beräkning av skogsvårdskostnader.

”Toppen! Jättebra, absolut (...) Skogsägare står med ett jättelager här men de gör ingenting, eller en del ska jag säga men det är få aktiva som tittar efter röjningar. Det kan vara en bra sak, vad kostar det? Det kostar 5700 kr, jaha, och då börjar aktivt tänka, ja då kanske jag kan hitta pengar i skogen.”

Oron för att beräkningen blir för osäker fanns fortfarande kvar hos många virkesköpare när frågan ställdes.

”Ja det vore ju bra, men då måste vi ha stamantalet och höjd.”

Jag svarade att det förutsätter en enklare inventering av markägaren själv varpå virkesköparen resonerade vidare:

”Ja, eller att vi gör det i samband med inventeringen av planen så att det blir vår standard i skogsbruksplanläggningen. Faran med att ha ett slentrianmässigt kostnadsförslag är att om vi ligger fel i beräkningen får vi jättesvårt att ge råd och när markägaren får räkningen blir det problem. Röjning kan vara väldigt svårbedömt, det kan kosta allt från 2500-7000 kr per ha.”

För att bygga upp en snabbare kommunikation med markägare förslogs en funktion i ”Min Skog” där markägare vid behov av skoglig rådgivning kan klicka på ett bestånd i sin digitala skogsbruksplan och skicka en fråga till sin personliga virkesköpare. Exemplet som togs upp var att markägaren skickar ett meddelande i stil med: jag är intresserad av att du kommer ut och tittar på det här beståndet.

Även här finns två sidor: vissa tycker det vore en bra funktion som skulle underlätta kontakten med markägare medan andra tror att den personliga kommunikationen förloras i för hög utsträckning. De positivt inställda argumenterade på följande sätt:

”Ja det är ju jättebra och då kan vi ställa i ordning ett kontrakt och komma ut och göra en signering i fält. Det är väldigt enkelt och det är framtiden tror jag.”

”Skitbra, skitbra, absolut. Och likadant åt andra hållet också. Det vore inte så dumt att kunna ge ett åtgärdsförslag till markägaren via applikationen.”

De virkesköpare som är positivt inställda till förslaget menar också att det ligger i tiden att erbjuda mer digitala lösningar.

”Det är nog framtiden, även om många av våra leverantörer är äldre så byts snart generation och många äldre är faktisk digitala ändå. Vi behöver komma ikapp oss nu för att kunna ligga bra med i framkant sen. De nya markägarna är framtiden och de är digitala.”

Den negativa sidan menade att det är lika lätt för markägaren att ringa till virkesköparen och boka in ett möte och de tror inte att funktionen skulle användas av markägarna i så hög utsträckning.

”Ja, det skulle säkert en del tycka var kul men det är frågan om hur många som skulle använda det. De kanske ringer och bokar in ett möte ändå. Jag vet ungefär vad sådana tekniker brukar kosta så jag vet inte om det är värt det i förhållande till vad man får ut.”

Möjlighet för markägare att kunna markera ut platser i sin skogsbruksplan så som vindfällen, svampställen och jaktorn var en fråga som diskuterades vid intervjuerna. Virkesköparna föreslog ofta detta redan innan frågan hade ställts. Funktionen ses som ett mervärde för skogsägaren och man ser en möjlighet att kunna interagera i sin egen plan i en högre utsträckning vilket vore positivt. Enstaka virkesköpare resonerade även vidare och ansåg att utmarkerade vindfällen eller insektsskador på ett enkelt sätt skulle kunna skickas vidare till virkesköparen direkt från appen ”Min skog”.

Vid intervju med en markägare förslags att Holmen borde anordna studiecirkel där skogsbruksplanens och ”Min Skogs” användning skulle diskuteras. Förslaget om en sådan studiecirkel testades mot flertalet virkesköpare.

”Superbra. Det tråkiga tycker jag är att här gör vi en plan, det kostar 10–15 tusen kronor färdigt material, ’här har du din plan, det är ditt material du ska titta på’ och sen hamnar den i bokhyllan. ’Har du en skogsbruksplan? Ja jag fick någonting här...’ [skratt]. Nej men just att bruka planen, den är ju ett instrument för att titta på din skog, uppdatera din skog, nej jag tycker det är kanon”.

Alla tillfrågade virkesköpare ställde sig positiva till förslaget och i vissa distrikt hade frågan redan kommit på tal. En virkesköpare ansåg att Holmen förväntar sig ofta att markägarna kan mer än de i själva verket gör. Samma person poängterar att det är viktigt att de backar tillbaka

Virkesköpare

ett steg och försöker sätta sig in i kundens kunskapsnivå. Om Holmen genomför den typen av studiecirkel som föreslogs önskar många att det blir bra uppslutning vilket de dock är tveksamma till.

Vid diskussion om hur virkesköparen upplever ”Min Skog” kom det fram en del negativa åsikter. En virkesköpare önskade att man borde gjort en bättre version av ”Min Skog” direkt.

”(…) det har vi pratat om mycket att det är trögare, det är segare, det är lite sämre kartor och alltihop (…)”

För att erbjuda en bättre produkt till markägaren finns det en del förändringar som kan göras. För att klargöra vad som kan förbättras ställdes frågan om layouten i ”Min Skog” borde förändras:

”Ja, men det är tyvärr så man kan känna att det är bråttom, bråttom, bråttom att vi gör någonting som alla andra har. Sen tänker man inte igenom här, hur funkar det i skog och mark, vi har lite halvtaskig täckning på vissa ställen. Det tycker jag har varit lite synd för den är fantastisk för skogsägaren som får sin plan digitalt. Jag tycker den är bra men det skulle varit bättre förberett med information innan den släpptes.”

En virkesköpare svarar på frågan vilken feedback han/hon har fått från markägare angående ”Min skog”:

”Jag har en kund som inte tycker att ”Min Skog” appen är bra. Det blir mycket texturor på skärmen, de kan inte se avdelningarna på ett bra sätt och det fungerar inte bra för deras skull, så där finns det nog ett utvecklingsbehov.”

En respondent menar att markägare inte diskuterar ”Min Skog” och anser att skogsägare inte är så kritiska. Samtidigt har han inte hört att någon uttalat sig positivt om ”Min Skog” heller. En annan respondent har inte heller någon egen erfarenhet om vad skogsägare anser om ”Min Skog” men har hört att det verkar vara lite teknikstrul.

En virkesköpare menar att utformningen av ”Min skog” är för undermålig:

”(…) jag kan inte säga att, nu har vi kommit ut med den här nya ”Min Skog” jag kan inte slå mig för bröstet och säga att våran är mycket bättre, det håller inte. För att den vi har på plattan, då jag visar markägaren den kan jag inte säga att så här ser den ut på eran platta för den gör inte det. De skulle säkert önska att de ser den lika bra som vi gör. Så det är ett önskemål.”

Som förbättring nämns även att markägare önskar att huggningsklasserna ska kunna göras transparanta eller släckas helt, vilket är ett önskemål som flertalet virkesköpare förmedlar.

För att kunna visa angelägenheten i planen på ett pedagogiskt och lättöverskådligt sätt föreslog en virkesköpare att man kan lägga till en angelägenhetskarta i ”Min skog”. Förslaget innebär att åtgärder med prioritet 1 färgas röda, prioritet 2 färgas orange och prioritet 3 färgas gula i kartan. Detta skulle enligt virkesköparen stimulera markägarnas vilja att utföra de föreslagna åtgärderna.

3.1.3 Interna system

Frågor om Holmens interna system för hantering av skogsbruksplaner ställdes till respondenterna. I interna system inkluderas pcSKOG, plancenter-servern och VSOP (värdering skoglig operativ planering).

För att underlätta översikten av uppdateringsbehov på befintliga skogsbruksplaner ställdes frågan om vad virkesköparna skulle tycka om ett notissystem som påminner när en skogsbruksplan exempelvis varit inaktiv under en viss tid. Förslaget mötte uteslutande positiv respons även om enstaka virkesköpare anser att det inte ligger på deras bord att hålla koll på när det är dags att uppdatera en skogsbruksplan.

”Ja, det är skitbra, planen ligger där och där kan man titta 2009, 2010, 2002 men ingen har öppnat dem, ingen har använt dem, de ligger bara där (...)

”Ja men absolut. Och helst skulle man få in ett arbetssätt och göra det en gång per år då. Men jag tror att det är bra om man kan få notisen så man kan göra det löpande under året, att få en notis att det behövs uppdateras så inte allting kommer i en klump vid årsskiftet. Så absolut, notiser är bra.”

Det finns en önskan om ett förbättrat utsökningsverktyg bland virkesköparna. Förutom att förenkla det befintliga utsökningsverktyget i plancenterservern önskas även möjligheten att kunna söka ut föreslagna åtgärder inom en angiven geografi. Ett förbättrat utsökningsverktyg kan också inkluderas i det digitala fältstödet.

Utbildning i de interna systemen syftar främst till utbildning i pcSKOG. För att klargöra utbildningsbehovet i pcSKOG ställdes frågan om virkesköparna har fått någon utbildning från centralt håll. Svaren varierade beroende på vilket distrikt virkesköparen verkar i. I vissa distrikt har det inte förekommit någon utbildning utan utbildningstillfällen har varit beroende av lokal personal som är kunnig i programmet. I övrigt har det varit sparsamt med utbildningstillfällen: på ett distrikt har det exempelvis genomförts två utbildningstillfällen sedan 2010.

Samtliga virkesköpare förutom två är överens om att det finns ett utbildningsbehov. Virkesköparna som anser att det inte behövs någon utbildning använder inte pcSKOG i större utsträckning och resonerar på följande sätt:

”Mitt sätta att se på det, man ska inte hålla på att peta i det om man inte är duktig. Man kan bara ställa till mer problem. Vi köpare som sitter här tycker att det är bra att det är en person som sköter om det där.”

”Jag tycker generellt sätt att en virkesköpare inte ska behöva hålla på med pcSKOG utan det ska skötas av de som kan det. Vi ska få en plan som vi kan arbeta med och där det finns i våra fältverktyg. Skogsägaren får det i pärm och app och vi får det i VSOP det är det jag tycker. Det ska vara ett köpstöd för vår del, då tror jag det blir mest effektivt. Jag hackar mig fram i pcSKOG, jag gör inga ajourhållningar i pcSKOG framförallt för att jag inte har haft behovet förut.”

Virkesköparen som berättade om den lokala utbildningen på kontoret anser att det inte varit tillräckligt och det inte varit i den omfattningen som de skulle behöva. Vidare trycker respondenten på att det borde genomföras en utbildning centralt. En annan respondent uttrycker också en avsaknad av utbildning:

”Jag tycker pcSKOG proffs är användarvänligt men det krävs utbildning, så är det. Med viss kritik så har vi för obefintlig utbildning så är det.”

3.1.4 Stimulera virkesköp

Om nya skogsbruksplaner leder till ökade möjligheter till virkesköp svarar samtliga virkesköpare jakande.

”Ja absolut, det gör det. Om man fått göra planen ny då ska det mycket till ifall man inte får göra gallringarna i alla fall. Slutavverkning kan ju vara lite både och, det beror lite på vilken typ av markägare. Just gallringssidan och de bitarna tycker jag man har ganska hög träffprocent på så jag tycker det är ett väldigt bra verktyg, man sparar mycket tid.”

Ett av kriterierna inför val av vilka virkesköpare som skulle delta i intervjustudien var att de använder sig av skogsbruksplanen vid virkesköp. Samtliga virkesköpare som intervjuades är överens om att skogsbruksplanen är ett otroligt värdefullt verktyg både för markägaren och för virkesköparen. Frågan om hur de använder sig av skogsbruksplanen vid virkesköp visar på många likheter i arbetssättet. Planen fungerar främst som ett verktyg för att få en överblick över skogsinnehavet. Avdelningsbeskrivningen med åtgärdsförslag och tidshorisont gör det lätt att hitta argument för att genomföra skogliga åtgärder.

”Ja, jag tycker att dels kan du sätta dig med en skogsägare ’så här är nuläget, så här ser din skog ut idag, det här är en 10 års plan, vi börjar idag, vad är mest akut att göra för att det ska bli bättre’. Då börjar vi oftast med skogsvården för den tycker jag är den viktigaste biten att hantera, den mest lönsamma biten att hantera, speciellt att röjningarna blir gjorda. Vad har du för återväxtåtgärder som behöver göras eller om det är några röjningar, där brukar jag börja. Och sen kommer vi till slut, ’du behöver röja det, det och det, nu har vi en kostnads massa, ja då tittar vi på intäktssidan.’ Då har man ett skäl till att hugga, både biologiskt och ekonomiskt. Här borta har du kostnaderna och här har du intäktssidan så jag tycker att det är kanonbra att sätta sig ner och få den här överblicken av idag, imorgon och i övermorgon. Vi kan lägga upp en plan, i år hugger vi det här och så tittar vi på nästa år och näst nästa år så gör vi så här.”

Hur det går till när planen överlämnas till markägaren varierar i hög utsträckning mellan de olika distrikten. En del virkesköpare är måna om att vara med då planen överlämnas medan andra överlåter det helt till interna eller externa planläggare.

Ajourhållning av planer används ofta som ett verktyg för att stimulera virkesköp. På frågan om hur en virkesköpare använder sig av ajourhållning svarar respondenten:

”Det är ett av mina instrument som jag använder mig av. Och jag gör så här att när säsongen har gått brukar jag ringa de markägare som jag har planer hos. Där

Virkesköpare

har jag sagt såhär att jag fixar det vi har gjort enligt planen. Då säger jag såhär: 'jag fixar din plan, lägger in de utförda åtgärderna och gör en uppdatering på din plan och så får du en ny färsk plan till årsskiftet. Sen kan vi titta på den inför nästa säsong'. Det är mitt sätt att komma tillbaka till skogsägaren. Jag bjuder på det i affären. Men inte generellt sätt, jag sitter inte och går igenom alla planer i plancenter, det gör jag inte."

För skogsägare som mestadels levererar till Holmen brukar virkesköparna bjuda på en ajourhållning och ser det som ett mervärde i virkesaffären. En virkesköpare efterlyser ett arbetssätt för hur Holmen ska hantera ajourhållning av planer. Då det inte finns något centralt förhållningssätt för hanteringen varierar tillvägagångssättet över Holmen i stort. Respondenten anser att ett inarbetat arbetssätt behövs för att kunna behålla kunderna i framtiden. Det verkar finnas lika många arbetssätt för ajourhållning som det finns virkesköpare.

Vid frågan hur man kan få fler virkesköpare att använda sig av skogsbruksplanen som köpverktyg var svaret hos de olika köparna enhälligt.

"Absolut utbildning. Sitta ner och visa vad man kan göra, hur man kan använda dem. I kombination virkesköpare med planläggare att visa."

De flesta tror att användning av skogsbruksplan vid virkesköp är individuellt men att det kan finnas en koppling till hur kunniga de är i pcSKOG. Fältstödet upplevs ha ökat användandet av planerna.

Hur en virkesköpare jobbar för att sälja in planer till skogsägare varierar mycket. En del jobbar inte alls med att sälja in planer och låter markägarna själva meddela dem. Andra jobbar väldigt aktivt med försäljning av planer eftersom det är en öppning till virkesaffärer.

En fråga som virkesköparna tyckte var svår att svara på var varför en markägare väljer att leverera virke till ett visst skogsföretag. Det finns inget enkelt svar på den och ofta är det en kombination av en mängd variabler. De viktigaste punkterna är sammanfattningsvis:

- Den personliga kontakten med virkesköparen
- Kvalitet i hela kedjan
- Förtroende
- Engagemang
- Tradition

Alla delarna samverkar och avgör vilket skogsföretag en markägare väljer att leverera till. Den viktigaste punkten verkar dock vara den personliga kontakten med virkesköparen baserat på att detta nämndes av de flesta respondenterna före de andra anledningarna. Vid frågan om skogsbruksplaner kan vara ett startskott på den personliga relationen med markägare svarade virkesköparna ja.

Virkesköpare

För en väldigt liten del av markägarna spelar även den ekonomiska aspekten roll men detta ses mer som en ovanlighet.

Kopplat till förtroende nämnde en virkesköpare vad han ansåg att en bra affär var:

”(...) sen frågade X mig, vad är en bra virkesaffär? Ja, det har jag faktiskt svar på och det är när skogsägaren ska göra affär nummer två och han ringer till mig. Då var det en bra affär den första.”

Köparna som deltagit i studien upplever att markägare som har en plan från Holmen känner en ökad samhörighet med företaget. Man blir som markägare knuten till Holmen på ett annat sätt vilket ofta leder till att Holmen får vara med och vara aktiva i deras skogsskötsel. Många upplever att markägare blir hårt knutna till det företaget som gjort skogsbruksplanen.

”(...) det är väldigt viktigt att få göra planen.”

Nyttan med att använda skogsbruksplan vid virkesköp är bland annat en enkelhet i att få en översikt menar virkesköparna.

”Alltså, det är inte bara jag som tycker att du ska göra något utan det finns en tredje person som har förslagit åtgärder.”

Just att en tredje person (planläggaren) har gjort bedömningen av åtgärdsförslagen ökar validiteten i åtgärderna som virkesköparen föreslår menar en respondent. Som nämnts tidigare underlättas även den pedagogiska biten där framförallt åtgärdsförslagen med tidshorisonterna är en viktig grund.

”Det blir en stöttning i mitt arbete, ’titta här det har han också föreslagit på det och det beståndet’. Jättebra start när vi ska börja titta på någonting, vad ska vi titta på? Men vi kan titta på åtgärdsförslagen i planen, vi kan börja med att titta på 1: orna, det är de som vi skulle ha gjort igår, det som du har glömt bort. Vi börjar där sen tittar vi på en praktisk genomföring vilka 2:or som ska med och kanske vilka 3:or också utifrån geografi men jag tycker det är en oerhört värdefull start på mötet. Ett bra instrument, det är någon annan som gjort den. Han kan också titta i förväg, om jag vet att han har en skogsbruksplan, ’ta nu kvällen före och titta igenom planen så du får en liten uppdatering på din skog, så har du några frågor så tar vi dem när vi möts’.”

Nyttan är även att nå fram till markägaren och dels hitta argument för skogliga åtgärder samt att jobba med långsiktighet. För att virkesköparen ska kunna ge bra råd och långsiktigt kunna göra fler affärer är skogsbruksplanens översiktsfunktion ett extremt viktigt verktyg.

”Annars är det ju bara ett köp och sen är det borta.”

3.2 Planansvariga

Holmen har utsett planansvariga som har till uppgift att samordna utbildningar, rutiner, upphandling av externa planläggare, plansystem och distribution av färdiga planer. Samtliga virkesköpare och skogsbruksplanläggare på Holmen ska ha möjlighet att vända sig till en planansvarig vid frågor gällande skogsbruksplaner samt färdigställande av dessa.

Under intervjuerna ställdes frågan vad tjänsten planansvarig innebär för de planansvariga. Svaren varierade men den gemensamma nämnaren är att de önskar en tydligare bild av vad deras ansvarsområde är.

”(...) på ett sätt känns det som att rollen planansvarig eller epitetet har varit mer: Ja, någon ska ha det här, vem ska vi lägga det på? För jag har ju inte fått någon utbildning angående det och det jag kan om pcSKOG det har jag ju bara fått med mig genom skolan.”

Två av de tillfrågade planansvariga jobbar inte med färdigställande av planer överhuvudtaget. Resterande planansvariga färdigställer endast de skogsbruksplaner som de själva planlägger. I fallen då de själva inte gör färdigställandet sköts uppgiften av planentreprenörer.

En planansvarig anser att titeln planansvarig är något vag och menar att upphandling av planentreprenörer har skett utan dennes medverkan.

3.2.1 Fältstöd

De planansvariga är positivt inställda till fältstödet överlag. En planansvarig anser att det bör finnas mer information om åtgärder och prioriteringar på de olika avdelningarna i planen. Majoriteten av de tillfrågade planansvariga anser att fältstödet har haft en positiv inverkan på användandet av skogsbruksplanen som ett köpverktyg. Enstaka anser även att införandet av planansvariga har underlättat verksamheten vilket bidrar till att fler virkesköpare använder skogsbruksplaner vid virkesköp.

3.2.2 Min skog

Det är inte alla planansvariga som har sett den digitala skogsbruksplanen ”Min skog” och de som tittat på den anser att den är något simpel. Någon menar att Holmen varit sena i utvecklingen av en digital skogsbruksplan och poängterar vikten av ett fortsatt utvecklingsarbete av produkten.

Vid en markägarintervju presenterades ett förslag att Holmen borde anordna studiecirkel där skogsbruksplanens användning och ”Min skog” ska diskuteras. Förslaget föreslogs även till de intervjuade planansvariga vilket mötte övervägande positiv respons.

”Ja, det tror jag faktiskt skulle kunna få ganska bra effekt för att knyta till sig skogsägare. Det behöver inte vara så himla många för att det ska vara lönt (...) Då finns också chansen att ta emot önskemål från skogsägare.”

”Det låter jättesmart tycker jag. Det kanske gör att folk får upp ögonen för planer, det låter klokt.”

Samtidigt som planansvariga är positiva till förslaget finns en oro från vissa att deltagandet skulle bli för lågt.

3.2.3 Interna system

Frågan om vilka funktioner som önskas för att underlätta det dagliga arbetet för planansvariga gav uteslutande svar för funktioner som skulle gynna virkesköparnas dagliga arbete. Enligt flera planansvariga är kopplingen till VSOP ett område med förbättringspotential. För att underlätta inmatning av data då en trakt köpts av virkesköpare önskas ett verktyg i VSOP där plandata kan importeras automatiskt från värderingen. Idag görs inmatningen manuellt. Dessutom önskas ett system för att underlätta översikten när det kommer till uppdatering på befintliga planer.

För att underlätta översikten av planernas status och uppdateringsbehov föreslog jag införandet av ett notissystem som påminner när det är dags att ajourhålla en plan. Förslaget mottogs uteslutande positivt och nämndes spontant av en planansvarig. Funderingar som uppstår är vem som ska få notisen. En planansvarig resonerar att notisen borde gå till virkesköparen men poängterar att man måste hantera frågan om vad som händer när ett område byter köpare.

”Ja, det hade varit rätt intressant. Ja, absolut för att få en liten påminnelse. Det hade inte varit så tokigt.”

Kopplat till frågan anser en respondent att notissystemet kan leda till ett arbetssätt för ajourhållning av planer. Om man har bra koll på uppdateringsbehovet kan man enkelt ta kontakt med markägare för att fråga om de är intresserade av att ajourhålla sin skogsbruksplan.

”(…) det är viktigt att komma igång med arbetet för de planer vi har och se det som ett löpande verktyg.”

Ett förslag som testades mot samtliga planansvariga var vad de tycker om att kunna göra utsökningar över samtliga skogsbruksplaner i Holmens system. Exemplet som presenterades var att kunna söka ut alla slutavverkningstrakter inom ett visst geografiskt område. Tidigare under intervjun hade redan två planansvariga nämnt utsökningsförslaget själva vid frågan om funktioner som skulle underlätta det dagliga arbetet i interna system. En respondent hade aldrig tidigare använt den befintliga sökfunktionen i pcSKOG och ställde sig positivt nyfiken till förslaget. Resterande respondenter ser ingen stor nytta med en sådan funktion, i alla fall inte för de själva men för virkesköparna anser de att funktionen kan vara värdefull. En anledning till varför de är negativt inställda till förslaget är att de inte ser att Holmen har tillräckligt med planer i sitt system. Om det ska finnas någon nytta med en sådan utsökningsfunktion måste det finnas vinster och med dagens täckning av skogsbruksplaner i Holmens system finns inte det.

Utbildning för planansvariga varierar mellan distrikten. Vissa menar att de har möjlighet att åka på utbildningar internt (inom Holmen) medan andra menar att de aldrig blivit erbjudna någon utbildning. För att få en enhetlig bild av rollen som planansvarig och möjlighet att

Planansvariga

kunna diskutera sakfrågor med andra planansvariga finns önskemål om en centralt anordnad utbildning (från Holmen).

En planansvarig som själv planlägger en stor del av sin tid ser dock hellre en närmare kontakt med andra interna planläggare på Holmen då frågor som rör planläggning kan diskuteras. Möten tillsammans med andra planansvariga möjliggör dock en sammanställning av krav och utvecklingspotential som kan riktas mot entreprenörer och pcSKOG från centralt håll. De planansvariga som sitter nära varandra geografiskt sett upplevs kommunicera med varandra.

Beroende på den enskilde planansvariges kunskaper i pcSKOG har lokala utbildningar för virkesköpare genomförts på enstaka distrikt. Planansvariga har vid dessa tillfällen varit kursledare. Utbildningarna är endast kända av medarbetarna på det aktuella kontoret. En planansvarig berättar att han själv deltog på en sådan utbildning på ett annat distrikt än det han arbetar inom:

”(...) vår köpare i xx fick reda på att X skulle hålla en utbildning. Han kontaktade mig och sedan tog jag själv kontakt med X och frågade om jag kunde delta och det var inga problem. Det var faktiskt bra, han gick igenom vad man som köpare kan se för nytta med planen och hur man redigerar samt lite andra enklare funktioner. Så det var bra men det var bara tack vare att vår köpare tipsade mig, annars hade jag inte vetat om utbildningen.”

En annan planansvarig berättar att utbildningarna med virkesköparna brukar genomföras vintertid. De planansvariga finns tillgängliga för att svara på frågor angående pcSKOG. Upplevelsen är att de virkesköpare som har en planansvarig på kontoret i högre utsträckning använder och får hjälp med frågor rörande pcSKOG. En annan planansvarig anser att man inte kan tvinga någon att använda planen som ett köpverktyg. Däremot ser samma respondent att man aktivt ska planera idén om skogsbruksplanens nytta som köpverktyg hos nya medarbetare.

3.2.4 Stimulera virkesköp

Frågan om hur arbetsgången ser ut när en markägare beställt en ny plan från Holmen visade att det finns skillnader. Arbetsgången varierar beroende på om distriktet anlitar uteslutande externa planläggare eller inte. På vissa distrikt som endast har externa planläggare brukar planansvariga inte vara inblandade i arbetsgången då en plan beställs.

”Markägaren tar kontakt med köparen som i sin tur tar kontakt med den externa planläggaren. Han är ganska självgående vilket jag tycker är bekvämt och han sköter utskriften också.”

I andra fall fungerar planansvarig som en mellanhand när uppgifterna om planens utformning överlämnas till extern planläggare.

Bland de planansvariga som själva gör skogsbruksplaner berättades om hur arbetsgången sker strukturerat med en kölista över inkomna planer. I en gemensam mapp finns ett Excelark där planerade planläggningar förs in. Arket ger en tydlig överblick och en ungefärlig tidshorisont för när inventeringen kan genomföras.

Planansvariga

Hur arbetsgången ser ut när en plan levereras skiljer sig åt. Om planen är gjord av externa planläggare varierar det om leveransen sker av planläggaren eller inte. På ett distrikt där det finns en nära relation till externa planläggaren lämnas planen ut av planläggaren i majoriteten av fallen. I ett annat distrikt med uteslutande externa planläggare lämnas aldrig planen ut till markägaren av planläggaren utan denne avslutar sitt uppdrag då planen är klar. Av de planansvariga som själva gör planer varierade det mycket om huruvida de är med vid leveransen av planen eller inte. Virkesköparnas medverkan vid leverans varierar även den i lika hög utsträckning. Det finns alltså inget standardiserat arbetssätt för leverans av färdig skogsbruksplan. Flertalet planansvariga nämner att det finns en stor nytta med att virkesköparen är med vid utlämnandet.

”Vi har märkt att det blir köp direkt efter att planen levererats för man åker ut och tittar tillsammans direkt.”

Vidare finns det planansvariga som önskar ett arbetssätt för hur man ska hålla kontakten med markägaren efter att planen blivit levererad.

Flertalet planansvariga berättar att en del virkesköpare använder ajourhållning av planer som ett köpverktyg vilket innebär att de bjuder på en ajourhållning vid virkesaffären. Virkesköpare med god kunskap i pcSKOG verkar använda denna metod i högre utsträckning än de med sämre kunskap i pcSKOG. Samtliga planansvariga är behjälpliga då en virkesköpare behöver hjälp med en ajourhållning.

Planansvariga ser samma nytta i att använda skogsbruksplan vid virkesköp som virkesköpare gör. Flertalet planansvariga nämner den främsta nyttan som att det går att få en tydlig överblick över skogsinnehavet och att planen innehåller fakta som underlättar argumentation om föreslagna åtgärder. Markägarnas tilltro till planen är stor och majoriteten av de planansvariga anser att tilltron stärks i och med att det är en tredje objektiv part som gjort åtgärdsförslagen. Vidare nämns tidseffektivisering som en stor nytta för virkesköparen. Då det finns en plan underlättas arbetet vid drivningsplanering. En respondent anser även att det finns en stor nytta vid det fortlöpande arbetet att använda planen som ett köpverktyg.

”(...) du har ju alltid en anledning att ringa till markägaren inom ett år eller två. Jag har tittat på din plan här och det finns en åtgärd, så där har man en stor fördel. När markägaren har en plan hos oss så har vi knutit upp den markägaren ganska bra.”

”Det är en lång kedja som man måste få att fungera. Det som vi måste jobba med är att få virkesköparna att jobba med den här banken som finns i plancenter, att få dem att ha ett arbetssätt att kontinuerligt återkoppla till de planer vi har. Jag tror faktiskt att det är på gång, det är många som ser nyttan med att använda planen som köpverktyg.”

För att virkesköpare ska vara angelägna att använda planen i köpverksamheten anser en planansvarig att det måste jobbas aktivt med att förbättra produkten så att planen presenteras på ett bra sätt vilket leder till att köparna är stolta över produkten.

Planansvariga

En respondent menar att det är många markägare med en plan från Holmen som inte använder ”Min skog”. En planansvarig betonar vikten av att virkesköparna jobbar med marknadsföring av ”Min skog” mot markägarna.

”Sen har vi inte marknadsfört oss så väldigt mycket utåt att vi ska göra planer. Vi började lite försiktigt och det fanns ett uppdämt behov men det har klingat av lite nu eftersom vi inte har marknadsfört oss så hårt. Så det beror på hur hårt vi ska slå igång trummorna.”

3.3 Markägare

De intervjuade markägarna tillfrågades vad de anser är viktigast med skogsägandet. Även om prioriteringarna varierar för de olika markägarna, är de viktigaste punkterna produktion, förvaltning av fastigheten och känslan av att själv bestämma över sin mark.

Mest avgörande för när markägaren bestämmer sig för att utföra en skoglig åtgärd varierar både mellan markägarna och för de individuella markägarna. Ekonomi spelar roll men är inte den avgörande orsaken. Vad som är lämpligt att avverka baserat på exempelvis markförhållanden spelar även in. Vanligaste orsaken till att en skoglig åtgärd utförs är att det är korrekt ur skogskötselsynpunkt.

3.3.1 Fältstöd

Samtliga markägare är positiva till kontraktsskrivning i fältstödet om det underlättar för virkesköparen. Vid intervjuerna med virkesköpare ansåg vissa att kontraktsskrivning i fältstödet vore negativt för den personliga relationen med markägare. Man ansåg att det går för snabbt och att markägarnas känsla för att deras virke inte är värt något blir ett resultat av detta. Vid frågan om de intervjuade markägare känner att affären går för fort är svaret nej och en respondent menar att all förenkling av verksamheten som kan avlasta virkesköparna är positiv.

3.3.2 Min Skog

Markägare som har en skogsbruksplan från Holmen har även tillgång till en digital version som heter "Min skog". Den digitala skogsbruksplanen finns tillgänglig via Holmens hemsida och via en app. Överlag upplever markägarna "Min skog" som ett bra verktyg. Ingen av de intervjuade markägarna har någon tidigare erfarenhet från andra aktörers digitala skogsbruksplaner och har därför inget att jämföra med. En markägare ser "Min skog" som en statisk version av planen och liknar "Min skog" med en PDF-kopia av planen. En annan respondent upplever att "Min skog" är smidig att ha med sig i skogen och att den är minst lika bra som papperskartan.

Som förslag på en ny funktion i "Min skog" ställdes frågan vad markägarna skulle tycka om ett provavverkningsverktyg för att kunna provavverka bestånd i sin digitala skogsbruksplan. Tanken med funktionen är att baserat på den inventerade volymen från planen kunna få ut ett ungefärligt netto på vad en avverkning kan ge. Överlag är markägarna positivt inställda till funktionen men flertalet av respondenterna ställer sig frågande till hur tillförlitligt nettot skulle bli. En markägare som ställer sig direkt positiv till funktionen frågas om det finns en oro för att just netto inte blir exakt svarar på följande sätt:

"För min del, absolut inte. Ingen kan förutsäga hur framtiden kommer se ut exakt. Vi kommer inte veta virkespriser, vi kommer inte veta skotningspriser eller vad som helst men däremot kan man titta i backspeglarna på de parametrar som finns och göra en uppskattning utifrån det."

Markägare

Markägaren resonerar att man borde kunna anta värden själv för exempelvis virkespriser vilket gör att det inte är Holmen som sätter nettot. Detta skulle ändå medföra en ökad känsla av att vara mer interaktiv i sin egen skogsbruksplan.

Övriga intervjuade markägare är mer försiktigt positiva och svarar att om det skulle fungera så vore det en rolig funktion. En markägare poängterar att nettot som erhålls vid en avverkning även beror på hur mycket volym man avverkar.

En beräkning av röjningskostnader som en funktion i ”Min skog” sågs uteslutande som ett positivt verktyg. Då en av markägarna själv skötte all skogsvård var denne inte intresserad av verktyget men såg potentialen och tror att flertalet bekanta skulle vara intresserade av det. En annan intervjuad markägare såg funktionen som extremt eftertraktad och önskade beräkningsfunktioner för samtliga skogliga åtgärder.

Vid frågan om en funktion för snabbkommunikation skulle inkluderas i ”Min skog” var svaren hos markägarna varierande. Funktionen beskrevs för markägarna som en funktion som möjliggör att kunna klicka på ett bestånd och skicka ett meddelande till virkesköparen att de exempelvis är intresserade av att få skoglig rådgivning. Positiva reaktioner från markägare lät på följande vis:

”Ja, absolut, det är en smidig funktion. Det skulle definitivt knyta mig mot Holmen då jag har en plan från dem, alla gånger.”

För mer negativt inställda markägare lät det på följande sätt:

”Nej, jag tror man hellre hade tagit det när man väl pratar tror jag. Då kanske man hade varit rädd för att gå in och klicka.”

Alla intervjuade markägare ansåg att de skulle ha användning för en funktion som möjliggör att markera ut platser såsom svampställen, vindfällena och jaktorn i sin digitala skogsbruksplan. Det efterfrågades att kunna välja mellan en mängd olika alternativ: insektsskador och skadesvampar var andra förslag.

Ett spontant förslag om att Holmen bör anordna studiecirkel där skogsbruksplanens användning och ”Min skog” kan diskuteras erhöles från en markägare. Enligt markägaren hade en sådan utbildning varit uppskattad och hade bundit upp folk till Holmen specifikt. Markägaren upplever att det generellt sett blir färre och färre utbildningar även hos andra bolag. En annan markägare är inte lika positiv till en sådan utbildning och tror inte att han/hon själv hade deltagit om det erbjöds. För att markägarna ska känna att affärsförbindelsen stärks mellan dem och Holmen finns således fler faktorer än endast planens utformning. Även verksamheten runt planerna kan stärka affärsförbindelsen enligt flertalet markägare där en studiecirkel är ett exempel.

Markägare

Layouten i ”Min skog” har en tydlig förbättringspotential. Majoriteten av markägarna tycker att det märks tydligt att den digitala skogsbruksplanen är relativt ung och en del problem har förekommit vid användningen. En markägare nämner t.ex. att då man klickar upp avdelningsbeskringen för ett bestånd så skymmer beskrivningen hela skärmen. För att få en bättre överblick önskar markägaren att man fortfarande ska se kartan då en sådan beskrivning visas.

Flertalet markägare påtalar att huggningsklasserna är helfärgade och det vore önskvärt att göra dem transparanta så att ortofotot syns under. En markägare nämner att skiktet med kraftledning och vägar ligger under skiktet med huggningsklasser vilket gör att de inte syns i kartbilden. Detta upplever markägaren som väldigt negativt.

En markägare önskar att man skulle kunna skriva egna kommentarer kopplat till olika bestånd. Kommentarer ska både vara för eget bruk men även kommentarer som man vill förmedla till virkesköparen:

”Jag vill kunna skriva några rader om exempelvis: var extra hård med björken i gallringen.”

Kopplat till layoutfrågan nämner en markägare att det vore önskvärt att arealfördelning för ålder som finns angiven i skogsbruksplanen även ska innehålla trädslagsfördelning.

Gemensamt för de intervjuade markägarna är att de önskar en mer interaktiv digital skogsbruksplan. Uppfattningen är att desto mer man kan göra i ”Min skog” ju roligare blir det att använda den. Funktioner som möjliggör avstånds- och arealberäkning vore önskvärt enligt en markägare.

”En skogsbruksplan är fantastiskt fin som utskriven produkt men man skulle vilja gå in och interagera mer i planen som markägare.”

Att själv kunna ändra i sin plan och göra den mer interaktiv är en stärkande egenskap för att förbättra affärsförbindelsen mellan Holmen och markägarna menar flertalet markägare.

För att underlätta den ekonomiska planeringen med exempelvis skatteplanering önskar en markägare mer inkludering av ekonomi i den digitala skogsbruksplanen. Önskan är att få en bättre visibilitet över intäkter och utgifter, både dåtida och framtida. En tydlig transparens i virkesaffären är en stärkande egenskap för att markägaren ska känna att affärsförbindelsen stärks.

3.3.3 Stimulera virkesköp

Markägarna beskrev själva hur de använder sin skogsbruksplan. Kartan är en viktig del i planen för att få en överblick över fastigheten. Planen fungerar som ett uppslagsverk där beståndsdatat kontrolleras och frågor kring skötsel byggs upp. För att samla ihop åtgärder använder en markägare planen för planering vilket senare kan diskuteras med virkesköparen.

Enligt markägarna bör virkesköparen använda planen som en uppskattning och inte en exakt beskrivning av skogsinnehavet. Planen behöver inte följas exakt och det är viktigt att ta aspekter som exempelvis markförhållanden i beaktande då virkesköparen föreslår åtgärder.

Markägare

Samtliga markägare uppskattar då virkesköparen har en god bild av fastigheten och håller sig uppdaterad på åtgärder som skett, de vill att virkesköparen ska vara väl förberedd innan fältbesök.

Innan planens genomförande upplevde alla markägare att de fick möjlighet att diskutera med planläggaren och ge synpunkter på planens utformning. Något som uppskattades av en markägare var att innan färdigställande fick denne möjlighet att se ett utkast av planen.

Samtliga markägare är nöjda med hur överlämnandet av planen gick till. Virkesköparen har i samtliga fall utom ett haft en genomgång av planen. I det fall då ingen genomgång gjorts var detta en önskan från markägaren. Kontakten med virkesköpare sedan planen levererades har varit god anser samtliga markägare. En markägare poängterar att det är av stor vikt att kontakten inte bara sker via telefon utan att virkesköparen tar sig tid att komma ut till fastigheten.

Till största del litar markägarna på kvaliteten i planen. De är medvetna om att innehållet är uppskattat och inte en exakt mätning. En av markägarna litar på kvaliteten i planen till 80 %.

”Jag tror att man bygger plan på plan på plan. Att upprätta en ny skogsbruksplan kostar en summa pengar men jag tror fortfarande att mycket bygger på gamla planer.”

Markägaren efterlyser därmed en kvalitetsmärkning för när bedömningar i planen är gjorda och önskar en uppföljning på skogsbruksplaner gjorda av Holmen.

Anledningar till att de införskaffat en ny skogsbruksplan är att förenkla kommunikationen med Holmen samt skapa en överblick av en nyinköpt fastighet. För samtliga markägare var anledningen till att anlita just Holmen att de har en bra personlig kontakt med sin virkesköpare från Holmen. Majoriteten av markägarna känner inte att de har en ökad samhörighet med Holmen då de har en skogsbruksplan från dem.

”Jag tror att skogsbruksplanen i sig inte kopplar mig specifikt till Holmen men det gör däremot min virkesköpare. Det är nog kontakten som är mer viktig än planen.”

Då en skogsägare har en plan från Holmen ökar viljan att sälja virke till dem men huvudanledningen är den personliga relationen till virkesköparen. I och med planen ökar känslan av att det är enklare att få kontakt med Holmen. Samtidigt påtalar två markägare att framtida samarbete med Holmen beror på om deras nuvarande virkesköpare är kvar i företaget.

Förutom god kontakt med virkesköparen finns en mängd andra anledningar som påverkar varför markägarna väljer att göra affärer med Holmen. God transparens i virkesaffären, bra entreprenörer, att köparen håller vad han/hon lovar samt att helhetsbilden av Holmen är positiv. En markägare anser dock att återrapporteringen vid virkesaffärer borde förtydligas.

För att en virkesköpare ska uppskattas önskar markägarna att han/hon agerar/arbetar på följande vis:

Markägare

- Håller vad han/hon lovar
- Ger snabba besked
- Är kunnig
- Har en vilja att arbeta tillsammans med skogsägaren för att uppnå dennes mål

En av markägarna betonar att han/hon har dragit sig för den klassiska säljarmänniskan. Attityden som förknippas med dem har tidigare gjort att markägaren känt sig överkörd och missaktad

4. Diskussion

4.1 Fältstödet

Vad gäller möjligheten att kunna skriva kontrakt för virkesaffärer och skogsvårdstjänster direkt i fältstödet fanns det olika uppfattningar bland virkesköparna. Upplevelsen är att äldre virkesköpare generellt sett är negativt inställda till detta. Argumentet för att inte inkludera kontraktsskrivning i fältstödet är att man tror att relationen med markägaren kan ta skada eftersom affären går för snabbt. Att äldre generationer är mer negativt inställda till ny teknik kan enligt Prensky (2001) ha en grund i att det blir en ny inlärning som är främmande för dem. I artikeln "Digital natives, Digital immigrants" hävdar Prensky att det finns en skillnad i teknikförståelse mellan yngre generationer (digital natives) och äldre generationer (digital immigrants). Uppfattningen att sådant skulle vara fallet bestrids till viss del i en artikel av Wang et.al (2013) som menar att det finns fler aspekter än enbart ålder som påverkar i vilken grad man kan ta till sig ny teknik. Andra aspekter kan exempelvis vara psykologiska och sociala. Markägarna som deltog i studien kan inte relatera till detta negativa argument om kontraktsskrivning i fältstödet och samtliga anser att om kontraktsskrivning i fältstödet underlättar för virkesköparna så spelar det inte dem någon roll. De positivt inställda virkesköparna ansåg på samma sätt som markägarna att detta skulle förenkla verksamheten med tidsbesparing som främsta argumentet. Ett föregångsexempel som en virkesköpare nämnde är Södra skogsägarnas introducering av kontraktsskrivning i fältstödet vilket står för en betydande del av kontrakteringen enligt virkesköparen.

4.2 "Min skog"

För att kundtillfredsställelse ska uppnås krävs enligt Noriaki Kano att olika behov tillfredsställs (Sandholm, 1999). En översättning av skogsbruksplanen till termer från Kanomodellen illustreras i figur 2. Mervärde i digital skogsbruksplan kan utifrån intervjuerna konstateras vara exempelvis utmärkning av platser i den digitala skogsbruksplanen. Den digitala skogsbruksplanen kan spela en viktig roll för att fylla det omedvetna behovet hos markägare vilket leder till ökad kundnöjdhet.



Figur 2. Egen illustration hur Kanomodellen kan översättas i termer av skogsbruksplan.

Figure 2. Own illustration of how the Kanomodel can be translated to terms of the forest management plan.

Vid intervjuerna med intern personal på Holmen visade det sig att flertalet planansvariga inte hade sett den digitala skogsbruksplanen "Min skog". Enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) är det vanligt förekommande att medarbetare vet för lite om företagets tjänster och produkter. För att bibehålla en god servicekultur i ett företag är det av största vikt att kontinuerligt marknadsföra produkter och tjänster internt (Grönroos, 2015).

En del virkesköpare och planansvariga påtalar att många markägare som har en skogsbruksplan från Holmen inte använder den digitala skogsbruksplanen. Moore & Benbasat (1991) har utvecklat en förklaringsmodell för varför och hur människor väljer att anpassa sig

till ny teknik. Förklaringsmodellen beskriver att det finns fem utgångspunkter som behöver uppfyllas för att en människa ska uppleva tillfredsställelse vid anpassning till ny teknik. Utgångspunkterna är följande:

- Relativ fördel
- Kompabilitet
- Komplexitet
- Testmöjligheter
- Synlighet

Ju mer de fem utgångspunkterna uppfylls för användaren desto troligare är det att de kommer använda den nya tekniken (Moore & Benbasat, 1991). Vad gäller ”Min skog” är det således viktigt att ha dessa utgångspunkter i beaktande vid utvecklingsarbetet av nya funktioner.

För att markägare snabbt och enkelt ska kunna få fram ett ungefärligt netto på en slutavverkning eller gallring föreslogs en funktion där man kan klicka på ett bestånd i den digitala skogsbruksplanen ”Min skog” och erhålla ett avverkningsnetto. Samtliga virkesköpare ställde sig negativa eller delvis negativa till förslaget. Detta berodde på en oro för att nettot skulle bli missvisande vilket skulle påverka relationen med markägare negativt. Som Sandholm (1999) beskriver kan bristfälliga och undermåliga varor eller tjänster påverka kundens uppfattning av kvalitet negativt. Markägarna var även de överlag negativt inställda till förslaget då de uttryckte en oro för att nettot inte skulle stämma. Om funktionen skulle fungera felfritt var däremot majoriteten av markägarna positivt inställda och såg funktionen som ett mervärde. En markägare som var positivt inställd till funktionen föreslog att man själv borde kunna ansätta parametervärden i provavverkningsfunktionen såsom virkespriser och avverkningskostnad. På detta sätt är det inte Holmen som sätter nettot utan markägaren själv som anger egna värden.

Hög osäkerhet i en affärsrelation kan skada förtroendet i relationen (Mallin, et al., 2009). En orsak till osäkerhet kan vara att en affärspartner inte kan förutsäga kostnader som affärsrelationen kommer inkludera. Vid denna typ av osäkerhet kan en ömsesidig misstro uppstå mellan parterna. Osäkerheten om nettot i ett beräkningsverktyg stämmer eller ej kommer således kunna skada förtroendet i affärsrelationen mellan Holmen och markägare. Aspekten av osäkerhet är således en viktig del att ta i beaktande då nya funktioner ska utvecklas.

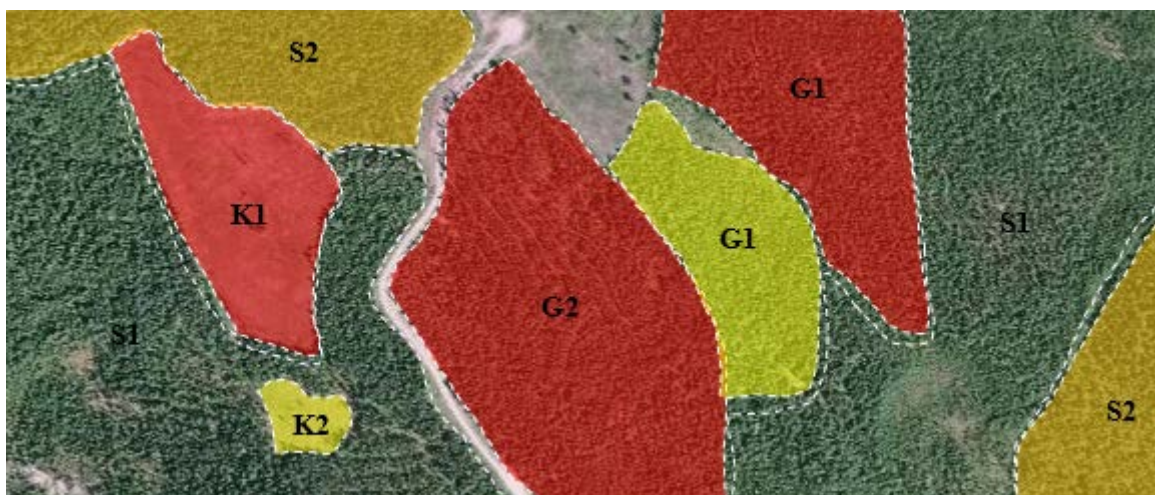
Ett verktyg för beräkning av skogsvårdskostnader upplevdes uteslutande som positivt. Bland virkesköparna fanns från vissa håll en oro för att beräkningarna inte ska stämma. Om ett sådant verktyg ska inkluderas i ”Min skog” måste priset som funktionen visar för exempelvis en röjning stämma överens med det verkliga utfallet. Om det inte gör det riskerar relationen med markägaren att ta skada anser flertalet virkesköpare. För att undvika en sådan risk föreslog en virkesköpare att tabeller för röjningskostnad baserat på stamantal och höjd kan visas som en faktaruta. Återigen är det markägaren som gör en egen bedömning och inte Holmen som ”föreslår” ett pris för exempelvis en röjning. Liknande som förslaget om provavverkning kan även ett verktyg för beräkning av skogsvårdskostnader leda till osäkerhet i affärsrelationen.

Ett verktyg för förenklad och snabbare kommunikation med markägare via en kommunikationsfunktion i ”Min skog” mötte både positiv och negativ respons från

virkesköparna. De som ansåg att ”snabbkommunikationen” vore bra menade att kontakten med markägarna skulle gynnas samt att det ligger i tiden med mer digital kommunikation. Att det ligger i tiden med mer digital kommunikation kopplas till att svenska skogsägare blir äldre och det kommer genomföras många generationsskiften de närmaste åren (LRF, 2014). Efter ett generationsskifte är det rimligt att anta att åldern på den/de personen/personerna som tar över ägandet är yngre. Enligt Wang et al. (2013) har de yngre generationerna bland annat enklare för att ta till sig ny teknik än äldre generationer. De negativt inställda virkesköparna menade att den personliga kommunikationen förloras i för hög utsträckning och att det är lika enkelt att ringa och boka in ett möte. Argumentet får delvis medhåll från en markägare som hellre ringer till sin virkesköpare då det finns en rädsla för att klicka fel i ”kommunikationsfunktionen”. Att den personliga relationen förloras i för hög utsträckning då en snabbkommunikationsfunktion används borde rimligtvis inte vara fallet. Tanken är att funktionen endast ska underlätta inbokningen av det personliga mötet och inte ersätta mötet. En av de starkaste påverkande faktorerna för ett ökat förtroende är enligt Andersson & Naurus (1990) kommunikation. Därmed är det rimligt att anta att alla typer av förbättrad kommunikation är bra. Yngre generationer som ofta har en större fallenhet för ny teknik uppskattar troligtvis den digitala kommunikationen.

En markägare som är positivt inställd menar att en kommunikationsfunktion skulle knyta markägare starkare till Holmen. Då ett företag vill utveckla sin relation med kunder är det viktigt att använda en dialoginriktad kommunikation (Grönroos, 2015). Med detta angreppssätt kan en ömsesidig kunskap om hur kund och företag tillsammans uppnår förståelse och engagemang i relationen uppstå. Kopplat till detta önskar en virkesköpare att en snabbkommunikationsfunktion skulle kunna användas åt båda hållen så att en dialog kan uppstå.

Spontant efterfrågade en virkesköpare en angelägenhetskarta där olika prioriteter på åtgärdsförslag i skogsbruksplanen är färgade. Detta innebär att prioritet 1 visas som rött, prioritet 2 som orange och prioritet 3 som gul i kartans beståndsindelning. Det första som möter markägaren då de öppnar sin digitala skogsbruksplan är angelägenhetskartan. Virkesköparen menar att speciellt de rödmarkerade bestånden i kartan sticker i ögonen vilket stimulerar viljan att utföra föreslagen åtgärd. Uppfattning som virkesköparen har är befogad vilket flertalet artiklar visar på. Labrecque et.al (2013) visar i en artikel att motivationen hos människor ökar vid påverkan av färger. Den röda färgen kan stimulera den analytiska sidan hos människor och kan förknippas med en känsla av fara och misstag (Elliot, et al., 2007). Känslan av att inte vilja misslyckas motiverar människor till att göra sitt yttersta. Med andra ord kan rödfärgade bestånd i en angelägenhetskarta stimulera markägarens vilja att genomföra åtgärderna så att den röda färgningen försvinner.



Figur 3. Illustration för hur angelägenhetskartan i "Min skog" skulle kunna se ut. Röd färg symboliserar prioritet 1, orange prioritet 2 och gul prioritet 3.

Figure 3. An illustration of how the concern map in "Min skog" could look like. Red color symbolizes priority 1, orange priority 2 and yellow priority 3.

Möjlighet att kunna markera ut platser i kartan såsom svampställen, jaktorn, vindfälln, insektsskador och skadesvampangrepp var en eftertraktad funktion som samtliga intervjuade virkesköpare och markägare ställde sig positiva till. För att förenkla kommunikationen fanns det önskemål om att markägarna ska kunna skicka vidare informationen om utmärkingar till sin virkesköpare. Detta borde rimligtvis underlätta kommunikationen då exempelvis vindfälln och/eller granbarkborreangrepp ska avverkas. Om en markägare själv har upptäckt exempelvis granbarkborreangrepp kan dessutom virkesköparen åka ut och titta på de utmarkerade platserna. Chansen att fler upptäckter av angrepp hittas ökar vilket minskar en framtida ökad omfattning av skador. En ökad interaktion mellan företag och kund inom olika aktiviteter innebär ett samspel uppstår (Wikström, et al., 1998).

Vid frågor kopplat till layouten i "Min skog" framkom en del negativa kommentarer både från virkesköpare och markägare. För att uppnå eftersträvd kundnöjdhet är det inte bara markägarna (externa kunder) som måste tillfredsställas, även de interna kunderna såsom virkesköpare måste vara nöjda med produkten som företaget erbjuder. Misslyckas man med att göra de "interna kunderna" nöjda leder detta till oengagerade medarbetare som inte marknadsför och står för produkten (Echeverri & Edvardsson, 2002). Åsikter som framkommer från virkesköparna är bland annat att det var för bråttom då de utvecklade "Min skog" och att man strävade efter att göra något som alla andra har. Enligt Sandholm (1999) finns det en fara i att välja en strategi där företaget strävar efter att göra som alla andra gör. För att uppnå hög kvalitet krävs en verkningsfull strategi i fyra steg. Förutom professionellt ledarskap och massiv utbildning krävs även strategier för marknadsorientering och program för kvalitetsförbättringar. Marknadsorienteringen strävar efter att undersöka markägarnas behov (uttalade och underförstådda) vilket lämpligen kan genomföras via enkätundersökningar och intervjustudier. Andra arbetssätt är konkurrensstudier samt underökning av marknadstrender. Den sista strategin, program för kvalitetsförbättringar syftar till att möta kundernas behov och att förbättra processer såsom produktutveckling. För att skapa kundlojalitet krävs dels att kundnöjdheten är hög dels faktorer som gör att kunden vill

ha en fortsatt relation med företaget eftersom den erbjudna produkten tillfredsställer kundens behov (Söderlund, 2001). Enligt Dawn & Walczak (2010) leder ökad kvalitet på en digital plattform även till att kunderna får ett högre förtroende för företaget.

4.3 Interna system

Notiser gör att vi blir påmind och vår uppmärksamhet riktas tillfälligt mot notisens budskap (Carroll, et al., 2003). Syftet med notiser i de interna systemen är att göra mottagaren uppmärksammad på att en skogsbruksplan är i behov av ajourhållning. För att kunna använda skogsbruksplanen som ett verktyg för proaktivt efterköpsbeteende är notiser viktiga. Då flertalet virkesköpare och planansvariga nämner att det finns planer i Holmens interna system som aldrig öppnats kan ett notissystem vara ett verktyg för att undvika detta. Skogsbruksplanen bör ses som en resurs och för att kunna utnyttja resursen krävs system som stödjer utnyttjandet av resursen. För att undvika att notisen endast kommer upp och sedan glöms bort bör inkomna notiser finnas i en sammanställning. På detta sätt kan mottagaren strukturerat gå igenom notiser.

Det utsökningsverktyg som redan finns i plancenter upplevs som komplicerat och mindre användarvänligt. Förutom förbättringar i verktyget önskar virkesköpare och planansvariga kunna göra utsökningar baserat på åtgärdsförslag inom en given geografi. I perioder med mindre köp eller då man är ny virkesköpare på ett område skulle ett sådant verktyg underlätta kontakten med markägare i syfte att köpa virke menar en virkesköpare. En funktion för att kunna söka ut trakter baserat på åtgärd och trädslag var även en önskad funktion för intern personal på Södra skogsägarna. Detta tyder på att det är ett eftertraktat verktyg även hos andra aktörer.

Förutom förändringar eller förbättringar kopplades även utbildning i de interna systemen (främst pcSKOG) till ämnet. Avsaknad av utbildning i pcSKOG var en vanligt förekommande kommentar både bland virkesköpare och planansvariga. En viktig del i den interna marknadsföringen är utbildningar (Grönroos, 2015). Det är också viktigt med uppföljningar från utbildningstillfällena, annars finns det en risk för att medarbetarna implementerar kunskap som de tvingats lära sig på egen hand.

4.4 Stimulering av virkesköp

Ett proaktivt efterköpsbeteende har en positiv inverkan på kundnöjdhet (Challagalla, et al., 2009). Då man talar om proaktivt efterköpsbeteende finns det tre olika typer:

- Proaktivt förebyggande
- Proaktiv utbildning eller information
- Proaktiv feedbackinsamling

Proaktivt förebyggande kan översättas till att Holmen meddelar markägaren när det är dags att ajourhålla sin skogsbruksplan. Detta sker innan problemet med en inaktuell plan har inträffat. Proaktiv utbildning eller information innebär att markägaren informeras om hur nyttan av skogsbruksplanen kan öka. Detta kan ske genom telefonsamtal och/eller studiecirkel som diskuterats tidigare. Proaktiv feedbackinsamling innebär att utan ett merförsäljningssyfte höra

av sig till markägaren för att samla in feedback om vad markägarna tycker om skogsbruksplanen. Dessa tre medarbetaraktiviteter har bevisats öka kundnöjdheten (Crosby & Stephens, 1987). Viktigt är dock att medarbetaraktiviteterna inte sker för frekvent och att det inte finns ett uppenbart merförsäljningssyfte vilket i sådana fall kan minska kundnöjdheten (Challagalla, et al., 2009). Skogsbruksplanerna från Holmen utgör potentiellt sätt en viktig utgångspunkt för att utöva proaktivt efterköpsbeteende.

Utifrån studien kan det konstateras att virkesköparna använder åtgärdsförslagen med prioritetsordning och kartan mest i skogsbruksplanen. Dessa delar används i köpverksamheten för att skapa en tydlighet och en översikt för åtgärdsbehovet. Det är rimligt att anta att det är viktigt att utveckla de delar som används mest i fältstödet och som rimligtvis skulle leda till en ökad användning av det digitala fältstödet och således användandet av skogsbruksplanen som ett köpverktyg.

Överlämnande av skogsbruksplanen till markägaren leder ofta till köp menar flertalet planansvariga och virkesköpare. Möten som sker ansikte mot ansikte är väldigt personliga och dynamiska (Hoffman & Novak, 1996). Personliga möten ökar informationsrikedomen vilket leder till en upplevelse av ökad social närvaro (Aljukhadar, et al., 2010). Den sociala närvaron i ett kundmöte kan bidra till ett ökat förtroende (Gefen & Straub, 2004). Det finns således en stor fördel för virkesköparen att personligen presentera skogsbruksplanen för markägaren.

För att fler virkesköpare ska använda planen som ett köpverktyg är det viktigt att utbilda i arbetssätt och hur man exempelvis använder pcSKOG för att ajourhålla. Upplevelsen är att det finns en koppling mellan kunnandet i pcSKOG och användandet av planen som ett köpverktyg. Vissa virkesköpare anser att de inte ska behöva använda pcSKOG och behöver därför ingen utbildning i det. En planansvarig påtalar att man inte bör "tvinga" någon att använda skogsbruksplanen som ett köpverktyg men däremot kan man implementera ett arbetssätt där nya virkesköpare utbildas för att öka medvetandet om fördelar med metoden.

Virkesköparna använder ofta ajourhållning som ett verktyg för att stimulera virkesköp. De flesta ajourhållningarna som genomförs hos Holmen görs gratis förutsatt att markägaren levererar till företaget. Både virkesköpare och planansvariga anser att en ajourhållning är ett mervärde i virkesaffären. En virkesköpare anser att det borde finnas en tydligare styrning för hur de ska arbeta med ajourhållning eftersom olika behandling kan skada affärsrelationer. För att undvika att irritera kunder är det viktigt att behandla alla lika (Fournier, et al., 1998).

Många virkesköpare använder ajourhållning av planer som ett köpverktyg för att skapa mervärde för markägaren vid virkesaffären. Upplevelsen är att de virkesköpare som har god kunskap i pcSKOG själva använder detta verktyg i högre utsträckning än de som har sämre kunskap. På kontor där det sitter en planansvarig eller en planläggare som är anställd av Holmen är steget lättare att få hjälp med ajourhållning då man som virkesköpare själv saknar denna kunskap. På kontor där det inte finns någon intern planansvarig eller planläggare är det således svårare att få hjälp med en ajourhållning. I och med att majoriteten av Holmens ajourhållningar är gratis då markägaren bjuds på den i affären är det svårt att anlita en extern planläggare för att hjälpa till med ajourhållningen. I dagsläget upplever de intervjuade planansvariga inte att de har för mycket ajourhållningar men en respondent uttrycker en oro för att det kommer ske en ökning. Marginalen för när det blir för mycket arbete med ajourhållningar är liten och sker en markant ökning finns det en risk för att kapaciteten inte

räcker till. En virkesköpare saknar ett strukturerat arbetssätt för hur de ska jobba med ajourhållning. Respondenten ser en risk med att det inte finns någon central styrning vilket gör att olika arbetssätt och principer utvecklas över Holmens olika distrikt. Det är viktigt att Holmen i stort har samma förhållningssätt och att markägarna får en seriös bild och inte känner sig lurade baserat på de olika arbetssätten.

Att arbeta långsiktigt och använda skogsbruksplanen som ett kontinuerligt köpverktyg kräver en utvidgning av begreppet marknadsföring. Just strävan efter att arbeta långsiktigt med skogsbruksplanen som verktyg är en uppfattning som kommer fram, både från virkesköpare och planansvariga. Vid användandet av skogsbruksplanen som ett köpverktyg är det av största vikt att använda begreppet relationsmarknadsföring och inte transaktionsmarknadsföring. Det som skiljer begreppen åt är bland annat tidsramen där relationsmarknadsföringen har ett långsiktigt fokus i strävan mot att utveckla en relation (Grönroos, 2015).

Transaktionsmarknadsföring har å andra sidan ett kortsiktigt fokus och kan ses som ett utbyte. Som jag tidigare diskuterat är skogsbruksplanen en resurs som möjliggör att bygga, bibehålla och utveckla affärsrelationer.

En del virkesköpare marknadsför inte skogsbruksplanerna och lobbar inte för att markägare ska skaffa en plan. En markägare önskade en ökad inkludering av ekonomi och betonade en avsaknad av transparens i kostnader och intäkter. En sådan sammanställning finns redan på ”Min skog” via Holmens hemsida. Här utkristalliseras ett tydligt behov av marknadsföring av var markägaren hittar olika funktioner.

Virkesköparna upplever att då en markägare har en skogsbruksplan från Holmen så får de en ökad samhörighet med företaget. Markägarna upplever inte att samhörigheten direkt ökar för att de har en plan från Holmen. I stället är det den personliga relationen med virkesköparen som ger en ökad samhörighet med Holmen. Två av de intervjuade markägarna påtalar att framtida samarbete med Holmen beror på om deras nuvarande virkesköpare är kvar inom företaget. Detta pekar på att det har uppstått en *illusorisk lojalitet*. Begreppet *illusorisk lojalitet* innebär att en kund är lojal mot en viss medarbetare och inte mot företaget som denne representerar (Palmatier, et al., 2007). Virkesköparen har en stark påverkan på kundens lojalitet. Dessa starka band till medarbetaren kan dock leda till en lojalitet mot företaget om kunden får interagera med andra medarbetare inom företaget (Jones, et al., 2008). En interaktiv skogsbruksplan som bidrar till en ökad samhörighet med Holmen borde rimligtvis motverka den illusoriska lojaliteten om den utformas så att en grad av beroende uppstår. Beroende är samtidigt en viktig del för att skapa förtroende i en affärsrelation (Mouzas, et al., 2007). Då ett företag interagerar med kunden i köp och konsumtionsstadierna skapas ett samspel mellan de två parterna (Wikström, et al., 1998).

4.5 Material och metod

Vid användning av bekvämlighetsurvalet, snöbollsmetoden finns det en risk för att personer som deltar i studien har säregna åsikter som skiljer sig från ”vanliga” åsikter (Trost, 2010). Strävan efter heterogenitet bland den givna homogeniteten är således svår att uppnå då snöbollsmetoden används.

Vid genomförande av kvalitativa studier är det önskvärt med variation hos de intervjuade personerna (Trost, 2010). Trots önskad variation vill man inte inkludera extremt avvikande åsikter i studien. Man eftersträvar att ”urvalet skall helst vara heterogent inom den givna homogeniteten”. För att finna intervjupersoner med en variation kan man med fördel göra ett strategiskt urval. En metod för ett sådant urval beskrivs som att ett antal variabler väljs ut som anses vara av teoretisk betydelse (Trost, 2010). Exempel på detta kan vara kvinnor och män. Ett strategiskt urval som endast baseras på kön och ålder skulle kunna vara en början för att välja ut intervjupersoner. Tanken med tabellen för strategiskt urval är att varje cell ska fyllas i med en intervjuperson. För att sedan finna intressanta och bra intervjupersoner som kunde fylla luckorna kunde jag tagit hjälp av Holmen. Med använd snöbollsmetod finns det en risk för att urvalet antingen blev för homogent eller heterogent. Utfallet upplever jag som en godtycklig variation baserat på ålder, kön och geografi.

Kravet för att de intervjuade virkesköparna skulle delta i studien var att de använder skogsbruksplanen som ett köpverktyg i det dagliga arbetet. Med detta krav får man inte in åsikter från virkesköpare som är negativt inställda till att använda planen som ett köpverktyg. Då syftet med studien är att finna synpunkter och förslag för hur skogsbruksplanens och de interna systemens innehåll och funktioner kan förändras kändes det rimligt att ställa detta krav. Om en virkesköpare inte använder planen i så hög utsträckning finns det en risk att de inte heller reflekterat över hur planen kan och bör utvecklas varför jag valde att exkludera dessa virkesköpare från studien. Det kan också vara så att negativa virkesköpare innehar mycket synpunkter och förslag för hur man kan utveckla planen och att dess befintliga utformning för att de ska börja använda skogsbruksplanen som ett köpverktyg.

Vid intervjuerna förekom det att respondenter (från samtliga intervjugrupper) svarade att: om de hade fått tänka på frågan innan så hade de kunnat komma med mer utförliga svar. För att få ut så mycket som möjligt från intervjuerna borde man skickat ut frågeguiden som användes så att respondenterna hade kunnat förbereda sig mer. Samtidigt eftersträvades spontana svar varför intervjuguiderna inte skickades ut innan.

För att minska arbetets omfattning och ett ökat djupgående fokus vore det bättre om studiens genomförande hade haft en smalare avgränsning. Exempelvis kunde studiens fokus varit på att endast intervju markägare inom temat ”Min skog”.

4.6 Framtida studier

För att förankra resultatet av synpunkter och förslag hos den breda massan av virkesköpare, planansvariga och markägare bör en enkätstudie genomföras. Fokus i en sådan studie bör vara i att undersöka uppfattningen av de föreslagna förbättringar och förändringar. Resultatet för en sådan studie kan sedan ligga till grund för beslut av vilka förändringar som ska göras i Holmens interna system och digitala skogsbruksplaner.

Då den personliga relationen mellan markägare och virkesköpare enligt denna studie är den viktigaste anledningen till att en markägare väljer att leverera till ett vist skogsföretag bör vidare studier inrikta sig på just detta. Fokus bör ligga i att utvärdera hur markägarens digitala skogsbruksplan ("Min skog") kan användas för att skapa, bibehålla och utveckla förtroende mellan markägare och virkesköpare. Då flera markägare har en stark lojalitet mot sina virkesköpare och inte direkt mot Holmen bör det även undersökas hur man kan motverka den *illusoriska lojaliteten*.

4.7 Slutsatser

- Denna studie har givit förslag på funktioner och verktyg som kan implementeras i Holmens skogsbruksplaner (fältstödet och "Min skog") samt interna system. Förslagen är en produkt av synpunkter och förslag från virkesköpare, planansvariga och markägare. Intern personal och markägare kan sitta på lösningar och/eller förslag samt se potential i funktioner och arbetssätt som annars inte skulle framkommit.
- Skogsbruksplanen är en resurs och ett bra köpverktyg som underlättar kontakten med markägare, skapar en översikt och underlättar argumentering för föreslagna åtgärder. Trots detta finns det förbättringspotential i Holmens digitala skogsbruksplaner. Genom fortsatt arbete kan Holmens framtida digitala skogsbruksplaner vara en viktig del i att skapa, utveckla och bibehålla långsiktiga affärsrelationer med markägare.
- Det finns ett stort behov av marknadsföring av Holmens skogsbruksplaner. Marknadsföringen bör riktas både mot markägare och intern personal.
- I strävan mot att använda hela skogsbruksplanens potential som ett köpverktyg är utbildningar av intern personal viktigt.
- För att skapa en tydlig och gemensam bild av Holmens arbetssätt och förhållningssätt i frågor som rör exempelvis ajourhållning av skogsbruksplaner kan med fördel ett sådant gemensamt arbetssätt utarbetas.

Referenser

- Aljukhadar, M., Senecal, S. & Ouellette, D., 2010. Can the Media Richness of a Privacy Disclosure Enhance Outcome? A Multifaceted View of Trust in Rich Media Environments. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(4), pp. 103-126.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A., 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Andersson, M., Boman, M. & Gong, P., 2013. *Fakta skog- Vad vill skogsägaren satsa på?*, Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Anon., 2016. *Personlig kommunikation*. u.o.:u.n.
- Carlén, O., 1990. *Private nonindustrial forest owners' management behaviour : an economic analysis based on empirical data*, Umeå: SLU.
- Carroll, J. M. o.a., 2003. Notification and awareness: synchronizing task-oriented collaborative activity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(5), pp. 605-632.
- Challagalla, G., Venkatesh, R. & Kohli, A. K., 2009. Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay off?. *Journal of Marketing*, 73(2), pp. 70-87.
- Chumpitaz Caceres, R. & Paparoidamis, N. G., 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European journal of marketing*, 41(7), pp. 836-867.
- Crosby, L. A. & Stephens, N., 1987. Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), pp. 404-411.
- Dawn, G. G. & Walczak, S., 2010. The relationship between website quality, trust and price premiums at online auctions. *Electronic Commerce Research*, 10(1), pp. 1-25.
- Echeverri, P. & Edvardsson, B., 2002. *Marknadsföring i tjänsteekonomi*. 1:a red. Lund: Studentlitteratur.
- Ekslätt, R., 2015. *Södras framtida skogsbruksplan för effektiv planering, inköp och rådgivning*, Växjö: Linnéuniversitetet, Institutionen för skog och träteknik.
- Elliot, A. J. o.a., 2007. Color and psychological functioning: The effect of red on performance attainment. *Journal of Experimental Psychology*, 136(1), pp. 154-168.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I., 2011. *Managing Business Relationships*. 3:e red. u.o.:John Wiley Sons.
- Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D. G., 1998. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, Januari, Volym 76, pp. 42-50.
- Gefen, D. & Straub, D. W., 2004. Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega the international journal of management science*, 32(6), pp. 407-424.
- Grönroos, C., 2015. *Service management och marknadsföring*. 3:e red. Stockholm: Liber.

- Hoffman, D. & Novak, T., 1996. Marketing i hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, Volym 60, pp. 50-68.
- Holmberg, L.-E., 2005. *Skogshistoria år från år 1177-2005- Skogspolitiska beslut och andra viktiga händelser i omvärlden som påverkas Skogsvårdsorganisationens arbete*, Jönköping: Skogsstyrelsen.
- Holmen, 2014a. *www.holmen.com*. [Online]
Available at: <https://www.holmen.com/sv/skog/om-holmens-skogar/>
[Använd 26 09 2016].
- Holmen, 2014b. *www.holmen.com*. [Online]
Available at: https://www.holmen.com/globalassets/holmen-documents/publications/skogsbroshyrer/vax_med_oss_2015.pdf
[Använd 26 09 2016].
- Jacobsson, L., 2017. *Personlig kommunikation* [Intervju] (22 03 2017).
- Jobber, D. & Fahy, J., 2009. *Foundations of marketing*. 3:e red. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Jones, T., Taylor, S. & Bansal, H., 2008. Commitment to a friend, a service provider, or a service company—are they distinctions worth making?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), pp. 473-487.
- Kindstrand, C., Norman, J., Boman, M. & Mattsson, L., 2008. Attitudes towards various forest functions: A comparison between private forest owners and forest officers. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 23(2), pp. 133-136.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:e red. Lund: Studentlitteratur.
- Labrecque, L. I., Patrick, V. M. & Milne, G. R., 2013. The Marketers' Prismatic Palette: A Review of Color Research and Future Directions. *Psychology & Marketing*, 30(2), pp. 187-202.
- Lantz, A., 2013. *Intervjumethodik*. 3:e red. Lund: Studentlitteratur.
- LRF, S., 2014. *www.lrfkonsult.se*. [Online]
Available at: http://www.lrfkonsult.se/pagefiles/3397/skogsbarometern_2014_final.pdf
[Använd 07 03 2017].
- Mallin, M. L., O'Donnell, E. & Hu, M. Y., 2009. The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust. *Journal of business & industrial marketing*, 25(1), pp. 30-42.
- Moore, G. C. & Benbasat, I., 1991. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information systems research*, 2(3), pp. 192-222.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), pp. 20-38.

Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P., 2007. Trust and reliance in business relationships. *European journal of marketing*, 41(9), pp. 1016-1032.

Normark, E., 2015. *www.holmen.com*. [Online]

Available at: https://www.holmen.com/globalassets/holmen-documents/publications/skogsbroshyrer/konsten_att_odla_skog_sv_150422_interactive.pdf
[Använd 26 09 2016].

Palmatier, R. W., Scheer, L. K. & Steenkamp, J.-B. E. M., 2007. Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44(2), pp. 185-199.

Prensky, M., 2001. *http://www.marcprensky.com*. [Online]

Available at: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
[Använd 04 03 2017].

Sandholm, L., 1999. *Kvalitetsstyrning med total kvalitet, Versamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. 4:e red. Lund: Studentlitteratur.

Skatteverket, u.d. *www.skatteverket.se*. [Online]

Available at:

<http://www.skatteverket.se/download/18.84f6651040cdbc1b480002466/kap01.pdf>
[Använd 12 03 2017].

Skogsstyrelsen, 2014. *Skogsstatistisk årsbok*, Jönköping: Skogsstyrelsen.

Skogsstyrelsen, u.d.a. *www.skogsstyrelsen.se*. [Online]

Available at: <http://www.skogsstyrelsen.se/Aga-och-bruka/Skogsbruk/Aga-skog/Skogsbruksplan/>
[Använd 26 09 2016].

Skogsstyrelsen, u.d.b. *www.skogssyrelsen.se*. [Online]

Available at: <http://www.skogsstyrelsen.se/Aga-och-bruka/Skogsbruk/Aga-skog/Skogsbruksplan/Malklassning/>
[Använd 28 03 2017].

Sonesson, J., Eriksson, I. & Pettersson, F., 2006. *Beslutsunderlag för privatskogsbruk*, Uppsala: Skogforsk.

Söderlund, M., 2001. *Den lojala kunden*. 1:a red. Helsingborg: Liber.

Trost, J., 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4:e red. Lund: Studentlitteratur.

Wang, Q., Myers, M. D. & Sundaram, D., 2013. Digital natives and digital immigrants towards a model of digital fluency. *Business & Information Systems Engineering*, 5(6), pp. 409-419.

Welch, M., 2006. Rethinking relationship management. *Journal of communication management*, 10(2), pp. 138-155.

Wikström, S., Lundkvist, A. & Beckérus, Å., 1998. *Det interaktiva företaget*. Stockholm: Svenska förlaget.

Bilaga 1

Intervjuguide virkesköpare

Hur upplever du Holmens skogsbruksplaner idag?

Hur upplever du Holmens system för hantering av skogsbruksplaner idag?

Hur ser arbetsgången ut när en markägare beställt en ny skogsbruksplan från Holmen?

Vad är nyttan av att använda sig av skogsbruksplan vid virkesköp?

Leder nya skogsbruksplaner till ökade möjligheter för virkesköp?

Hur kan man använda skogsbruksplanen vid virkesköp?

Är det vanligt att virkesköpare använder sig av skogsbruksplan vid virkesköp?

Hur tror du att man kan få fler att använda sig av skogsbruksplan vid virkesköp?

Hur ser dialogen ut mellan er virkesköpare och planansvariga?

Vilken feedback brukar du få av skogsägare utifrån skogsbruksplanen?

Vad tycker du fattas eller kan förbättras i skogsbruksplanen utifrån ditt perspektiv?

För markägare?

Vad skulle du tycka om att kunna göra utsökningar över alla Holmens skogsbruksplaner i plancenter? Ex. kunna söka ut alla slutavverkningstrakter inom ett visst geografiskt område.

Hur tycker du att den digitala skogsbruksplanen som ni virkesköpare har tillgång till fungerar?

Finns det brister?

Vilka funktioner skulle du önska var med som skulle kunna bidra till ökade virkesköp?

Skulle ett provavverkningsverktyg som ger netto efter avverkning bidra med någonting?

Har du fått feedback från markägare angående ”min skog” och den digitala skogsbruksplanen?

Hur använder du dig av en skogsbruksplan vid virkesköp?

Vad tror du gör att en markägare väjer att leverera virke till ett vist skogsföretag?

Bilaga 2

Intervjuguide Planansvariga

Hur upplever du Holmens skogsbruksplaner idag?

Hur upplever du Holmens system för hantering av skogsbruksplaner idag?

Vilka funktioner saknar du i plancenter som skulle underlätta det dagliga arbetet?

Vad skulle du tycka om att kunna göra utsökningar över alla Holmens skogsbruksplaner i plancenter? Ex. kunna söka ut alla slutavverkningstrakter inom ett visst geografiskt område.

Kan du beskriva hur dialogen mellan er (planansvariga) och virkesköparna ser ut?

Har du fått feedback från virkesköpare angående skogsbruksplanens utformning eller funktioner?

Hur ser arbetsgången ut när en markägare beställt en ny skogsbruksplan från Holmen?

Kan du beskriva arbetsgången efter att en ny skogsbruksplan blivit levererad?

Hur kan arbetsmetoderna för att ta fram en ny plan utvecklas?

Vad är nyttan av att använda sig av skogsbruksplan vid virkesköp?

Hur tror du att man kan få fler virkesköpare att använda sig av skogsbruksplaner vid virkesköp?

Hur tycker du att den digitala skogsbruksplanen som virkesköpare har tillgång till fungerar?

Bilaga 3

Intervjuguide markägare

Vad är det viktigaste i ditt skogsägande?

Varför har du skaffat en ny skogsbruksplan?

Varför anlidade du Holmen för att upprätta din skogsbruksplan?

Eftersom du har en skogsbruksplan från Holmen, känner du en samhörighet med Holmen

Om ja, hur uttrycks det?

Vad är orsaken till att du gör affärer med Holmen?

Är du nöjd med affärerna ni haft de senaste 5 åren?

Vad skulle kunna bli bättre?

Hur fungerade det när skogsbruksplanen överlämnades?

Hur är kontakten med Holmen sedan din plan levererats?

Ökar din vilja att sälja virke till Holmen eftersom du har en skogsbruksplan från dem?

Vad tycker du om skogsbruksplanen från Holmen?

Hur tycker du att Holmens digitala skogsbruksplan fungerar?

Vad tycker du fattas av data, hur informationen presenteras, hur data ajourhålls och vilket beslutsstöd som ges?

Vad skulle du tycka om en funktion som möjliggör att provavverka bestånd i den digitala skogsbruksplanen?

Vad skulle du tycka om en funktion som möjliggjorde att beräkna röjningskostnader?

Skulle du uppskatta att själv kunna markera ut exv. svampställe, vindfällan och jaktorn själv i din digitala skogsbruksplan?

Hur lång tid tog det från beställning av plan till dess att du fick den?

Blev du kontaktad, informerad eller tillfrågad på något sätt under tiden? Om vad i så fall?

Är du nöjd med planen de gjorde?

Planen kan ses som en hjälp för ett företag att stärka affärsförbindelsen med skogsägaren. Hur ska planen utformas för att du som skogsägare också ska tänka att affärsförbindelsen stärks?

Anser du att en skogsbruksplan är ett bra underlag vid virkesförsäljning resp. köp av skogsvårdstjänster?

Hur använder du dig av din skogsbruksplan?

Hur tycker du att en virkesköpare bör använda sig av en skogsbruksplan vid virkesköp?

Litar du på kvaliteten i en skogsbruksplan?

Vad är mest avgörande för när du bestämmer dig för att utföra en skoglig åtgärd?

Vad är mest avgörande för vilket skogsföretag du väljer att anlita då du ska genomföra en skoglig åtgärd?

Hur bör en virkesköpare vara och agera/arbeta?

Har du något exempel på bra/dålig erfarenhet från virkesköpare som gjort att du sålt/inte sålt virke till ett vist skogsföretag?

Finns det funktioner och extrainformation i en skogsbruksplan som skulle kunna överraska dig positivt och i så fall vad?

Bilaga 4

Teman och koder

Tabell 1. Studiens teman och koder.

Table 1. The themes and codes of the study.

Teman	Koder
Fältstöd	Förbättringar
	Kontraktsskrivning
"Min skog"	Provavverkning
	Beräkning av skogsvårdskostnader
	Snabbkommunikation
	Angelägenhetskarta
	Utmarkering av platser
	Studiecirkel
	Layout
	Interaktiv plan
	Inkludering av ekonomi
Interna system	Notiser
	Utsökningar
	Utbildning
Stimulera virkesköp	Arbetsätt
	Utbildning
	Ajourhållning
	Marknadsföring
	Samhörighet
	Förtroende

Bilaga 5

Tabell 2. Översikt av attityder till ett urval av funktioner som givits under de kvalitativa intervjuerna.
Table 2. Overview of the attitudes towards a selection of functions that's been given from the qualitative interviews.

Tema	Fältstöd	"Min skog"	Intern system					
Kod	Kontraktsskrivning	Provavverkning	Skogsvårdskostnader	Snabbkommunikation	Utmarkering	Studiecirkel	Notiser	Utsökningar
Virkesköpare	x	☒	x	x	x	x	x	x
	x	☒	☒	x	x	x	x	x
	0	☒	☒	0	x	0	x	x
	☒	☒	☒	☒	0	☒	x	x
	☒	☒	☒	☒	☒	☒	0	0
Planansvariga	-	-	-	-	-	x	x	x
	-	-	-	-	-	x	x	x
	-	-	-	-	-	x	x	x
	-	-	-	-	-	0	x	0
	-	-	-	-	-	0	0	☒
Markägare	x	x	x	x	x	x	-	-
	x	x	x	0	x	0	-	-
	x	☒	0	☒	x	☒	-	-

x	Positiv attityd	Virkesköpare	Ingen inbördes
☒	Negativ attityd	Planansvariga	ordning
0	Neutral/ingen uppfattning	Markägare	
-	Berörs ej av frågan		