



Institutionen för skogens produkter och marknader

Utveckling av ett skogsbolags kontaktstrategi

En kvalitativ intervjustudie bland större privata
virkesleverantörer

*Development of the contact strategy of
a forest company*

A quality study among large timber suppliers

Björn Prejer



Institutionen för skogens produkter och marknader

Utveckling av ett skogsbolags kontaktstrategi

En kvalitativ intervjustudie bland större privata
virkesleverantörer

*Development of the contact strategy of
a forest company*

A quality study among large timber suppliers

Björn Prejer

*Examensarbete 20 poäng, D-nivå i ämnet skogshushållning
Björn Prejer, skogsvetarprogrammet 00/04*

Handledare: Lennart Eriksson

Förord

Detta examensarbete är utfört på Institutionen för skogens produkter och marknader vid Sveriges lantbruksuniversitet.

Arbetet omfattar 20-poäng på D-nivå inom ämnet skogshushållning.

Jag skulle som författare vilja tacka alla som har hjälpt mig under arbetets gång, framför allt vill jag tacka mitt värdföretag för all information och hjälp med urval till studien. Även handledare forskare Lennart Eriksson skall ha ett stort tack för bra och konstruktiv kritik under arbetets gång. Jag vill också tacka forskare Fredrik Ingemarsson för alla bra tips om hur jag skulle genomföra studien. Men studien hade inte kunnat genomföras utan alla skogsägare som har ställt upp i studien.

Då värdföretaget önskar att vissa företagsspecifika uppgifter ej publiceras, kommer två versioner att tryckas. En komplett version för värdföretaget och en något reviderad version som publiceras.

Björn Prejer

Uppsala våren 2005

Sammanfattning

Råvaruanskaffning har en nyckelroll inom den Svenska skogsindustrin, där de lokala köpen är en viktig råvarukälla. För att säkerställa sin råvara från de privata leverantörerna måste skogsbolaget erbjuda leverantörerna tjänster och erbjudanden som leverantörerna uppfattar attraktiva.

Syftet med detta examensarbete är att skogsbolaget skall kunna utveckla kontakten med sina större privata leverantörer.

För att studera och ta fram bakomliggande faktorer för leverantörens agerande samt hindrande och stödjande faktorer användes kvalitativ intervjumetodik.

Datinsamling har gjorts genom 12 intervjuer med leverantörer till skogsbolaget. Det är enbart leverantörer till ett och samma skogsbolag som har intervjuats. Samtliga leverantörer levererar över 1000 m³fub/år och finns i Mälardalen. Till grund för intervjuerna har en SWOT-analys använts. En litteraturstudie gjordes i ämnena intervjumetodik, skogshushållning, företagsekonomi och företagsstrategi.

Resultatet av intervjuerna visar på att dagens affärsformer för virkesaffärer fungerar bra.

Priskänsligheten hos de leverantörer som deltog i studien är förhållandevis låg. Viktigast anses enkelheten i affärsuppörelsen vara och att de skogliga åtgärderna blir utförda på ett bra sätt. Leverantören anser även i vissa fall att virkesköparen är viktigare än företaget vid val av skogspartner. Att skogsbolaget har möjlighet att betala ut förskottslikvider vid virkesaffärer är viktigt. Det är framför allt de fastighetsägare som nyligen förvärvat sin fastighet som anser detta vara betydelsefullt. Virkesköparen hos skogsbolaget har en viktig roll i sin rådgivande funktion. Den rådgivning som leverantörerna främst efterfrågar är skoglig och skogsekonomisk. Dagens virkesköpare är ofta väl skolade skogligt men behöver öka sin kompetens på den skogsekonomiska sidan. För att underlätta både för leverantör och virkesköpare, måste redovisningen av virkesvolym och likvider bli bättre och enklare.

Genom att sätta sig in i privatskogsägarens beslutsituation och vilka mål leverantören har med sitt skogsbruk kan virkesköparen erbjuda de tjänster som efterfrågas i rätt tid och därigenom bli en bättre inköpare.

Summary

The supply of raw materials has always been an important issue in the Swedish Forest industry. Buying timber from local suppliers is important. To ensure raw materials to their industries the forest company must offer good prices and good business deals to their suppliers.

The aims with this work are to find out how the contact between private suppliers of raw materials and how the forest company can be developed.

To be able to do a complete study of the problems connecting with this subject a quality interview study has been done. Totally 12 suppliers of raw material was interviewed.

Collection of data has been done with 12 different interviews. Just suppliers to one single forest company that are in this study, the suppliers deliver a minimum of 1000m³ per year and all the suppliers are situated in the middle of Sweden. The basis of the interviews was a SWOT-analyze done together with some of my student colleagues at SLU.

During the work with the interviews, a literature study was done in the subject Silviculture, interview work, business strategy and economy.

The result shows that the form of business agreement between the supplier and the forest company works good. It is important that the business runs smooth and the quality of the thinning or other silvicultural methods is good. Some of the suppliers said that the local contact person from the forest company is more important than the actual company. The suppliers in this study are not sensitive to price fluctuations of pulpwood and timber. They do annual cuttings anyway. The buyer of the forest company has an important role in giving forestry advice to the suppliers, and it is mainly advise in forest and forest economy that the suppliers are interested in. The buyers need to improve their skills in forest economy to be able to give better advice.

The suppliers don't feel that they have full control of the timber from their forest. The accounting of logs delivery must be better.

Good knowledge about the decision situation of the private forest owner, and to give adapted advice to the forest owner, and the buyer can be more successive in his work.

Innehållsförteckning:

<i>Förord</i> -----	2
<i>Sammanfattning</i> -----	3
<i>Summary</i> -----	4
<i>Innehållsförteckning:</i> -----	5
<i>Innehållsförteckning:</i> -----	5
<i>1 Inledning</i> -----	7
1.1 Bakgrund-----	7
1.2 Den svenska virkesmarknaden:-----	7
1.3 Frågeställning-----	9
1.4 Avgränsningar-----	9
1.5 Urval-----	9
<i>2 Material och metoder</i> -----	11
2.1 Metod-----	11
2.2 Teorier:-----	11
2.3 SWOT- Analys-----	12
2.4 Datainsamling-----	13
2.5 Intervjuer-----	13
2.6 Genomförande-----	14
<i>3 Litteraturbakgrund.</i> -----	15
3.1 Den Svenska skogsägarkåren.-----	15
3.2 Skogsägarens mål-----	17
3.3 Skogsskötselstrategier hos privata skogsägare-----	18
3.4 Motiv för avverkning-----	19
3.5 Privatskogsägarens beslutssituation-----	20
3.6 Strategier-----	22
3.7 Konkurrensstrategi-----	24
<i>4 Resultat</i> -----	28
4.1 Resultat från SWOT-analys-----	28
4.2 Resultat från intervjuer-----	29
<i>5 Diskussion</i> -----	40
<i>6 Slutsatser:</i> -----	50
<i>7 Referenser:</i> -----	52
<i>Bilaga 1</i> -----	53

<i>Bilaga 2</i> -----	59
<i>Bilaga 3</i> -----	60
<i>Bilaga 4</i> -----	61

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Allmänt

Sverige har en skogsmarksareal på 22,6 miljoner ha vilket motsvarar halva Sveriges landareal. Av skogsmarken ägs 51% av privata skogsägare, 39% av aktiebolag och 10 % av övriga allmänna ägare. Råvaruanskaffningen har en nyckelroll inom den svenska skogsindustrin, där de lokala köpen är en viktig råvarukälla. Skogsbolaget har en stor krets av privata virkesleverantörer. Man har försörjningsuppdrag för ett antal industrier. För att kunna leverera till sina kunder är skogsbolaget beroende av sina privata virkesleverantörer. Med syftet att säkerställa en råvaruförsörjning till sina kunder måste skogsbolaget samarbeta med sina leverantörer och försöka att binda dem till sig. För att lyckas med detta måste man vara en attraktiv skogspartner på marknaden. De senaste åren har miljöfrågor och i synnerhet miljöanpassat skogsbruk varit aktuellt inom svenskt skogsbruk. Har produktionen och skogsekonomin i skogsbruket kommit i skymundan då man har fokuserat på sitt miljöarbete? En tydlig trend inom det svenska skogsbruket är att miljöanpassat skogsbruk har fått en framträdande roll. Naturvårdorganisationer som WWF (World Wildlife Found) och NSF (Natur Skydds Föreningen) ställer med konsumenterna i ryggen krav på ett miljövänligare skogsbruk. Det finns idag två dominerande certifieringssystem i det svenska skogsbruket FSC (Forest Stewardship Council) och PEFC (Programme For Endorsement of Forest Certification schemes). Dessa organisationer ställer krav på hur skogsbolaget skall driva sitt skogsbruk, hur skall dess två mål kunna mötas? Det kan nu finnas anledning att åter fokusera på virkesproduktionsfrågorna i svenskt skogsbruk, vilket är uppgiften för detta examensarbeten.

1.2 Den svenska virkesmarknaden:

Marknaden för skogsråvara i Sverige har man tidigare kunnat dela upp i olika delmarknader med varierande grad av konkurrens. De olika delmarknaderna är massavedsmarkanden,

marknaden för sågtimmer och biobränslemarknaden. Massavedsmarknaden har tidigare kunnat styras av ett fåtal större aktörer som även haft stort inflytande på priset på massaveden. Efter förändring i konkurrenslagstiftningen (KL1993:20) 1 juli 1993 förbjöds alla karteller. Därmed förbjöds samverkan när det gäller prispförhandlingar och inköpsorganisationer. Detta fick till följd att ett antal olika inköpsorganisationer försvann t.ex Industriskog som ägdes av Stora, Korsnäs och MoDo (Lønner & Lönnstedt, 1997).

Marknaden för sågtimmer har länge varit en ganska renodlad konkurrensmarknad där det har funnits många fristående aktörer. Regeringens energipolitik har lett till att nya aktörer agerar på marknaden för biobränsle. Prisutvecklingen på energisortiment som brännved och avverkningsrester har fått en ökad betydelse för skogsägare. Denna utveckling har lett till att de sortimenten har blivit konkurrenter till massaved då skogsägare skall sälja sitt virke. På den svenska marknaden för skogsråvara finns det olika typer av aktörer. Det vanligaste är företag som agerar på alla de olika delmarknaderna. Men det finns också aktörer som bara handlar på en av de marknader som ovan nämnts. Det är främst inom biobränslemarknaden dessa aktörer finns.

Köpformer inom privatskogsbruket

Då skogsbolaget skall köpa in skogsråvara från en av sina privata virkesleverantörer finns det olika köpformer som kan användas. Man brukar dela upp dem i fyra olika kategorier.

1. Leveransvirke, Skogsägaren levererar virket liggande vid väg och betalas efter volym och kvalitet. Virket mäts och värderas vid industrin.
2. Avverkningsuppdrag (AU), Virket mäts och värderas vid industrin, betalning sker efter gällande prislista. Avdrag för drivnings- och avverkningskostnader görs.
3. Leveransrotköp (LRK), Köp av rotstående skog. Priset sätts per kubikmeter uppmätt vid industri, totalt eller sortimentsvis. Kostnaderna är beaktade i prissättningen.
4. Rotpost. Totalpris sätts på ett objekt, som skogsägaren säljer stående på rot. Köparen betalar enligt avtal och har normalt två år på sig att avverka posten.

Privatskogsbrukets direkta utbud beror på avverkningsintensiteten. Skogsägarens avverkningsintensitet beror i sin tur på bland annat virkespriser, skattelagstiftning, den ekonomiska situation och fastighetens skogstillstånd (Lønner & Lönnstedt 1997). Förutom dessa faktorer påverkar också faktorer av mer ickemonetärkaraktär exempelvis ägarens boendesituation, social tillhörighet samt inflytande från familj och vänner (Eriksson, 2005).

Skogsbolagets virkesköpare måste sätta sig in i skogsägarens beslutssituation för att kunna påverka den enskilde skogsägaren att avverka. Då konkurrensen på virkesmarknaden mellan de olika skogsbolagen ökar, är det viktigt att man vet vad som ligger bakom skogsägarens agerande. För att vara lyckosam på den marknaden så måste man kunna erbjuda de tjänster som skogsägaren efterfrågar, och veta varför skogsägaren agerar som de gör.

1.3 Frågeställning

En aktör på virkesmarknaden kan bland annat ställa sig följande frågor?

- Vilka krav har privata virkesleverantörer på sina skogpartners och vad vill de ha i motprestation mer än ett högt virkespris?
- Kan man med utgångspunkt i skogsägarnas krav och målsättning för deras skogsbruk utveckla samarbetet?
- Tycker leverantörerna att man har satsat för mycket på miljöarbete och man har tappat fokus på produktionsskogsbruket och de ekonomiska grunderna i skogsbruket?

Då de privata skogsägarna idag ställer nya och större krav på virkesköpare, i kombination med att konkurrensen på virkesmarknaden hårdnar alltmer är dessa frågor viktiga för att en aktör skall kunna vara konkurrenskraftig på virkesmarknaden. Hur skall Skogsbolaget göra för att utveckla kontakten med sina privata virkesleverantörer och därigenom säkra sin tillgång på råvara?

1.4 Avgränsningar

Syftet med detta examensarbete är att analysera samarbetet mellan skogsbolaget och dess virkesleverantörer för att med hjälp av analysen ta fram.

1. Hindrande och stödjande faktorer.
2. Bakomliggande faktorer för leverantörens agerande och hur leverantören vill att kontakten skall utvecklas.
3. Förslag till skogsbolaget hur man skall utveckla arbetet mot sina privata leverantörer.

1.5 Urval

För att begränsa arbetet har enbart privata virkesleverantörer över en viss årlig volym levererat virke undersökts. Urvalet gjordes tillsammans med värdföretaget. Leverantörerna

ligger enbart i Mälardalsregionen. Det är bara leverantörer till skogsbolaget som har undersökts. Tillsammans med skogsbolaget gjordes ett subjektivt urval av privata virkesleverantörer. Leverantörer över 1000 m³fub per år kom med i urvalet för den kvalitativa intervjun. Denna grupp är viktiga för skogsbolaget därför att de årligen levererar en stor mängd virke och har samarbetat med dem en längre tid. Det får då till följd att skogsbolaget kan använda dessa volymer då man bedömer hur mycket man kan leverera till sina kunder. Därför är detta segment av leverantörer viktiga. Dessa urvals grunder utformades via en dialog mellan värd företaget, författaren samt handledaren. Det bedömdes att dessa leverantörer var viktiga för värd företaget samt att de har en betydande inkomst från sin skog och därför är insatta i sitt skogsbruk. Leverantörerna av denna kategori har värdefulla åsikter för Skogsbolaget i deras utvecklings arbete.

2 Material och metoder

2.1 Metod

I val av metod görs ofta en uppdelning mellan kvalitativ och kvantitativ analys.

Kvantitativ analys behandlar material som kan uttryckas i storleksordningar, medan en kvalitativ analys fokuserar på icke kvantifierbart material, exempelvis vilka aspekter av en fråga som är aktuella. Man använder den kvalitativa metoden för att försöka förstå och analysera helheter (Kvale, 1997).

För att kunna påvisa och analysera företagets leverantörers åsikter och idéer för utvecklingen av kontakten mellan dem och företaget krävs kvalitativt datamaterial.

Ett klart definierat syfte krävs för att besluta vilken ansats man skall ta i en studie (Trost, 1997). I denna studie är syftet definierat, som att uppdragsgivaren vill veta hur kontakten mellan skogsbolaget och privata virkesleverantörer fungerar. Man vill också ta reda på bakomliggande faktorer och hur skogsägaren vill att kontakterna skall utvecklas. I denna studie utreds vidare de privata virkesleverantörernas syn på en viss fråga vilket innebär en kvalitativ ansats. För att ta fram grunden till den kvalitativa intervjuanalysen, gjordes en SWOT-analys. Studien omfattar 12 privata virkesleverantörer till skogsbolaget och är en komparativ studie.

2.2 Teorier:

För att utvärdera resultatet av intervjuerna användes teorier som bedömdes relevanta för att ta reda på hur skogsbolaget skall utveckla kontakten med sina privata virkesleverantörer. De teorier som avses är:

- **Punkter som kom fram under utvecklandet av SWOT-analysen.**
- **Hur den svenska skogsägarkåren är uppbyggd och utformad.**
- **Skogsägarnas mål med sitt skogsbruk.**
- **Skötselstrategier för privata skogsägare.**
- **Privatskogsägarens beslutsituation.**
- **Företagsstrategier**
- **Konkurrensstrategier.**

SWOT-analysen används för att utforma intervjuguiden (Bilaga 4), resten av teorierna används för att analysera resultatet från intervjuerna.

2.3 SWOT- Analys

För att utkristallisera de styrkor skogsbolaget har vilka kan användas i arbetet med privata virkesleverantörer utnyttjades en SWOT- analys. SWOT står för Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Swot- analys är en metod som utnyttjas för att identifiera de fyra nämnda kategorierna och olika punkter inom dem. Målsättningen med SWOT-analysen är att analysera ett företags situation för att hitta faktorer och områden som är i behov av förändring och utveckling. Det är också positivt att hitta företagets styrkor och möjligheter för att ytterligare utveckla dessa. De olika punkterna under nämnda kategorier kommer att användas vid det fortsatta arbetet med studien. En genomtänkt SWOT-analys bygger på ett antal personer som känner till verksamheter inom organisationen och diskuterar den utifrån de nämnda kategorierna (Juslin & Hansen, 2002). Först tar varje person fram olika egenskaper i kategorierna (styrkor, svagheter, möjligheter och hot). Sedan för man gemensamt en diskussion för att extrahera de viktigaste egenskaperna inom varje kategori. Med viktiga egenskaper menas faktorer som kan eller har påverkat företaget och verksamheten på ett positivt eller negativt sätt. Den information som framkommit när man har gjort SWOT-analysen skall ligga till grund för det fortsatta förbättringsarbetet (Juslin & Hansen, 2002). SWOT-analyser har tidigare använts inom skogssektorn vid undersökning om strategiermodeller för privata skogsägare som uppträder som entreprenörer i Ylä-Savo regionen i Finland (Kajanus, 2001).

SWOT-analysen i denna studie gjordes av författaren tillsammans med ett antal studenter i Uppsala.

Deltagare i SWOT-analysen:

Karl Johansson	Ekonomistudent vid Uppsala universitet.
Jan Stangebye	Jägmästarstuderande vid SLU.
Per Carlsson	Jägmästarstuderande vid SLU.
Björn Prejer	Jägmästarstuderande vid SLU.

SWOT-analysen delades upp i två olika delar där vi först tittade på företaget utifrån dess position som virkesköpande aktör. Därefter genomfördes en analys där utgångspunkten var rollen som leverantör till Skogsbolaget. För att kunna göra en bra SWOT-analys så sammanställde författaren material till de medverkande i analysen, materialet innehöll information om hur skogsbolagets köporganisation är uppbyggd och hur köparbetet bedrivs idag.

Frågor att ställa efter att SWOT-analysen är genomförd:

- Hur kan företaget behålla, underhålla och förbättra sina **styrkor**?
- Hur kan man minimera sina **svagheter**
- Hur kan Skogsbolaget ta tillvara sina **möjligheter**?
- Hur kan man förebygga och neutralisera **hoten**?

2.4 Datainsamling

Uppsatsens teoretiska del grundar sig på litteraturstudier av ämnena skogshushållning, företagsekonomi, företagsstrategi och intervjumetodik. Det är huvudsakligen rapporter och vetenskapliga tidskrifter som finns tillgängliga vid bibliotek och databaser vid SLU. Delar av detta material har använts som grund i analysdelen samt vid utformning av intervjuer.

2.5 Intervjuer

Studien har sin grund i kvalitativ metodik, där intervjuer använts för att samla in data till analysen. Syftet med den kvalitativa intervjun är att förbättra förståelsen av ett problem till skillnad mot den kvantitativa metoden, som avses belysa storleksförhållanden. Man skall snarare svara på fråga hur än frågan varför (Troost, 1997). Den metod som har använts för datainsamling är personliga intervjuer med privata virkesleverantörer till skogsbolaget. Denna metodik har bedömts som den bästa vägen för att nå en djupare förståelse för skogsägarnas tankegångar om samarbetet med skogsbolaget (Miles & Huberman, 1994).

2.6 Genomförande

Kontakt togs med skogsägarna i ett brevutskick (Se bilaga 3). I brevet klargjordes syftet med intervjun och vilka frågor som skulle diskuteras. Skogsägarna erbjöds anonymitet. Deras namn skulle således ej redovisas i studien. I brevet fanns även e-post uppgifter och telefonnummer om de skulle vilja kontakta författaren. Inför intervjuförfarandet togs en frågeguide (bilaga 4) fram som utnyttjades som stöd under intervjun. Frågeguiden bifogades också med utskicket till leverantörerna. För inte missa något under intervjutillfället spelades intervjuerna in med bandspelare. Intervjuerna gjordes främst hemma på leverantörernas fastigheter i deras bostad, ett par av intervjuerna genomfördes sittande i bil.

Intervjuer ger snabbt en stor datamängd. För att överblicka och kunna göra en bra analys måste man kombinera vad som sagts i det inspelade materialet och egna reflektioner som man får av det insamlade materialet (Miles & Huberman, 1994). Ett sätt att ta tillvara alla data från intervjuerna samt de bakomliggande faktorerna är att skapa ett system av koder (bilaga 2) med frågeguiden (bilaga 4) som bas. För den här typen av kvalitativ dataanalys är inte orden från intervjuerna det viktiga utan deras mening (Miles & Huberman, 1994). Med hjälp av koderna kan man få fram alla åsikter från alla respondenternas svar. Det är viktigt för att en respondent kan svara på många olika frågeställningar på en och samma fråga (Miles & Huberman, 1994).

Efter att en kodlista hade konstruerats med hjälp av frågeguiden ordnades respondenters svar efter kod i ett sammansatt dokument. Många av de svar som respondenterna hade givit författaren passade in på flera koder, antingen delades svaret då upp i mindre delar eller sattes in under flera koder.

Den fortsatta analysen genomfördes så att författaren gick igenom det kodade sammanställda materialet och därigenom kunde finna vilka av koderna som flera av leverantörerna hade svarat liknande på, vilka faktorer de tyckte var viktiga och varför de hade svarat så. Man kan delar upp svaren i olika kluster för att se vad respondenterna tycker är viktigt och genom att titta på hur olika uttalanden hänger ihop. De områden som efter analys av intervju materialet ansågs vara viktiga för studiens syfte valdes ut. På dessa områden lades det största av det vidare arbetet.

3 Litteraturbakgrund.

För att få en inblick i problemet studerades de viktigaste faktorerna som påverkar skogsägaren och skogsbolaget i deras samarbete. Om man ska lyckas med ett långsiktigt samarbete med sina leverantörer måste man veta vad som ligger bakom en skogsägares skogsbruk samt vad de har för mål med skogsbruket. Här nedan beskrivs de olika faktorer som påverkar skogsägaren.

3.1 Den Svenska skogsägarkåren.

När man skall bedöma virkespotential i det svenska privatskogsbruket måste man veta hur skogsägarna är som grupp. Virkespotentialen påverkar hur mycket råvara som kan levereras från dem. I Sverige pågår idag en förändring av ägarstrukturen inom det svenska skogsbruket. Det pågår även en strukturomvandling där man hela tiden går mot större enheter samt att urbaniseringen medför att många skogsägare idag är utboägare. Strukturomvandlingen är en relativt svag tendens jämfört med urbaniseringen. Förändringen i jordförvärvslagen angående att köpa av skogsfastigheter har öppnat marknaden för skogsfastigheter för nya intressenter. Innan 1991 då jordförvärvslagen ändrades krävdes det förvärvstillstånd för att få köpa en skogsfastighet. I och med denna förändring har nya ägargrupper givits möjligheter att köpa skogsmark (Ingemarsson et al, 2004). Förändringen i 1994 års skogsvårdslag har lett till att miljömålen har jämförts med produktionsmålen i skogsbruket, vilket har lett till en ökad miljömedvetenhet inom det svenska skogsbruket.

Enligt Ingemarsson et al (2004) kan man dela upp skogsägarna i 5 olika kluster:

- 1. Den traditionella skogsägaren**
- 2. Den ekonomiske skogsägaren**
- 3. Den naturvårdande skogsägaren**
- 4. Den pessimistiska skogsägaren**
- 5. Den optimistiska skogsägaren**

Den traditionella skogsägaren har en skogsfastighet på mellan 25-99 hektar och är i genomsnitt 57år. Han/hon har en genomsnittlig innehavstid om 20 år. De förväntar sig ofta att deras barn skall ta över fastigheten och ca 10% av deras inkomster kommer från skogsbruket. De viktigaste målen med den traditionelle skogsägarens skogsbruk är virkesproduktion och skoglig tradition i skogsbruket (Ingemarsson et al, 2004).

Den ekonomiske skogsägaren har ofta en större fastighet och är relativt ung, Har oftast växt upp på landet. Inkomsten som genereras från skogsbruket står för en stor andel av dennes inkomster. Om möjlighet ges vill man gärna köpa till mer skogsmark till sin fastighet. Virkesproduktion och avkastning på satsat kapital ser ägaren som de viktigaste frågorna vad det gäller skogsbruk. Man använder skogen som en likviditets reserv för att använda till andra investeringar (Ingemarsson et al, 2004).

Den naturvårdande skogsägaren äger en liten fastighet där det ofta är lång sträcka mellan fastigheten och bostaden. Inkomsterna från skogen är en liten del av hushållets inkomster. Ägaren har ägt fastigheten under relativt kort tid. Relativt de andra grupperna är färre i denna grupp uppväxta på landet. Man är inte så intresserad av att köpa till mer skogsmark till sin fastighet. Frågor som biologisk mångfald och bevarandet av det kulturella i skogsbruket anser de vara viktigt (Ingemarsson et al, 2004).

Den pessimistiske skogsägaren äger en liten fastighet, ägaren är äldre och besöksfrekvensen på fastigheten är inte speciellt hög. Man tror i lägre grad än andra ägargrupper att släktingar skall ta över fastigheten. Intresset i skogen är svagt och skogen genererar inte heller så stora inkomster till ägaren. Det avspeglar sig i att man inte är intresserade att köpa till mer skogsmark.

Det största intresset med skogsinnehavet är timmer produktion. Relativt övriga grupper har de ägarna inte speciellt starka intressen i något inom skogsbruket (Ingemarsson et al, 2004).

Den optimistiska skogsägaren lever på en större fastighet och har en lång innehavs tid bakom sig. Fastigheten har oftast gått i arv i flera generationer inom familjen. Den optimistiske skogsägaren förväntar sig att barnen skall ta över och driva fastigheten vidare. Skogen står för en stor del av inkomsten och man är villig att investera i fastigheten, det avspeglar sig också i att man är intresserad av att köpa till mer skogsmark till fastigheten. Denna grupp av skogsägare har den lägsta andelen kvinnor. De frågor som denna

skogsägargrupp tycker är viktigast är virkesproduktion och att bevara fastighetens kulturarv (Ingemarsson et al, 2004).

3.2 Skogsägarens mål

De Svenska skogsägarna har många olika mål med sitt skogsbruk, målen hänger samman med vilken typ av skogsägare man är. Ålder, ekonomisk situation, innehavstid avspeglar sig i skogsägarens mål. Då en skogsägare har ett uttalat mål eller informella mål som man jobbar emot hjälper det att driva verksamheten framåt. Man kan då lättare effektivisera verksamheten på fastigheten och genomföra beslut som styr mot måluppfyllnad.

Det är oftast ett eller flera liknande mål som skogsägaren har med sitt skogsbruk.

Enligt Ingemarsson och Hugosson (2004) delas de målen upp som skogsägaren har upp i fyra olika målgrupper:

1. Mål produktion handlar om vad skogen producerar mer än traditionell virkesfångst. Det är sådant som jakt, viltvård, svampplockning, bärplockning traditionell timmerproduktion är också viktig i detta mål.
2. Mål nyttighet och behaglighet har en stark koppling till det emotionella i skogsbruket, så som estetik hur skogen ser ut och upplevs samt hur den tidigare har brukats av föregående generationer. Skogstradition hör också hemma under detta kluster.
3. Mål naturvård handlar om olika mål som kräver ett omsorgsfullt brukande av fastigheten, det är naturvård, kulturvård och hänsyn mot vatten i skogsbruket.
4. Mål ekonomisk effektivitet i detta kluster ingår avkastning på skogsmarken, likviditetsreserv, årliginkomst och skatteplanering.

I den svenska skogsbrukarens mål har alla målgrupper betydelse. Det som har förändrats de senaste åren är att kluster nr 1 har fått en mer framträdande roll. Det är många skogsägare som anger att jakt och viltvård är ett viktigt mål för dem (Törnqvist, 1995). I och med den nuvarande skattepolitiken i Sverige så har skatteplanering fått en framträdande roll, detta främst för att det är fördelaktigt att föra över kapital från högt beskattade inkomstslag till lägre beskattning i skogen och skogsegendomar är inte kapitalbeskattade. Bland större skogsägare där man till stor del lever av sitt skogsbruk så är de ekonomiska målen viktiga de ser skogen

som en ekonomisk resurs i många avseenden. Ett annat viktigt mål är att behålla och vårda skogsfastigheten då fastighetens tillstånd är ett resultat av tidigare generationers arbete på fastigheten (Ingmarsson & Hugosson, 2004).

3.3 Skogsskötselstrategier hos privata skogsägare

De privata skogsägarna har olika mål med sitt skogsbruk och det avspeglas i deras sätt att sköta skogen. Törnqvist (1995) har gjort en sammanställning av strategier hos skogsägare i mellan Sverige. Det finns enligt Törnqvist (1995) tre olika strategier att avverka sin skog efter. De tre strategierna är intensivstrategi då man avverkar mer än tillväxten. Balansstrategi då man avverkar ungefär lika mycket som tillväxten. Den tredje strategin är extensiv strategin då man avverkar mindre än tillväxten.

Tabell 1.

Skogsägare i Mellansverige 1995 i olika ägarkategorier fördelade efter strategi %
(Törnqvist 1995)

	Lantbrukare	Åbopensionär	Åboägare	Utboägare	Samtliga
Intensivstrategi	15	16	23	20	19
Balansstrategi	45	22	36	26	32
Extensivstrategi	38	53	31	41	40
Känner ej till	1	8	10	13	8
Samtliga	100	100	100	100	100

Mellan ägarkategorierna föreligger två tydliga skillnader. Lantbrukare väljer oftare en balansstrategi och åbopensionär en extensivstrategi. Förklaringen till det ligger i att man befinner sig i olika ägarfaser. En nybliven ägare av en fastighet har ett större behov av inkomster då köpet ofta finansieras med inkomster från sålt virke. En åbopensionär oftast har innehaft fastigheten under en längre tid och är inte i lika stort behov av inkomster från skogen då fastigheten ofta är betald (Törnqvist, 1995). Det finns också flera typer mer eller mindre

unika situationer som driver fram avvikelser från en balansstrategi. Det kan vara rötangrep eller stora stormskador som tvingar skogsägaren att föra en intensivstrategi (Törnqvist, 1995).

3.4 Motiv för avverkning

För att en skogsägare skall avverka finns det främst tre motivationsfaktorer enligt Törnqvist (1995). De tre motivationsfaktorerna är skogstillståndet, ägarhushållets behov och omvärldsfaktorer.

Skogstillståndet: En bedömning av skogstillståndet innefattar både nu realiserbara värden och framtida värden. Det är de främsta måtten för att bedöma skogstillståndet är ålderssammansättning, huggningsklasser, virkesförråd och tillväxt. Därtill kommer naturliga och onaturliga kalamiteter så som stormfällningar, insektshärjningar och rötskador som är mer av tvingande natur. Ägarens intressen t.ex. viltvård och rekreation påverkar också valet av åtgärd. Ägaren måste finna en avvägning av målen som stämmer med skogens möjligheter (Törnqvist, 1995).

Ägarhushållets behov: Innebär att skogsägaren avverkar för sina ekonomiska behov både vad det gäller tillfälliga utgifter som investeringar och löpande utgifter till underhåll, räntor och amorteringar (Törnqvist, 1995).

Omvärldsfaktorer: Här är det framför allt tre viktiga faktorer som påverkar.

Virkesmarknaden, skogspolitiska åtgärder (lagstiftning samt bidrag) och skattesystemet.

Virkesmarkanden anger priser och erbjudanden och det påverkar beslutet att avverka. Det diskuteras hur kraftig påverkan av priset är för en enskild avverkning, då det vid den enskilda avverkningen finns fler bedömnings grunder av mer tvingande slag. Skogsägaren är då inte så styrd av virkespriset (Törnqvist, 1995). Ju större valfrihet skogsägaren har avseende tidpunkt och beståndsval desto större möjlighet har han att utnyttja prisvariationer på markanden.

3.5 Privatskogsägarens beslutssituation

Den enskilde skogsägarens beslutssituation beror på ett antal faktorer. Det övergripande är ofta att behålla och vårda sin fastighet. Det finns ett antal underställda mål såsom nyttjandemål, skogstillståndsmål, informella ekonomiska mål liknade att man avverkar husbehovsved för att sänka sina uppvärmningskostnader och formella ekonomiska mål som att man kräver en viss avkastning på sin skogsmark.

Tillsammans bildar dessa en skogsbruksstrategi som mynnar ut i ett avverkningsprogram (Lönner & Lönnstedt, 1997).

Olika litteraturkällor har studerats för att se vad som ligger bakom att skogsägaren fattar ett avverkningsbeslut. Ölmérs beslutsmodell är den teori som är nyutvecklad och anpassningsbar till skogsägare (Ölmér et al, 2000). Ölmér et al (2000) menar att beslutsfattande är en dynamisk process utan fastställd ordning för de olika delmomenten. Mål värderingar, avsikter och förutsättningar förändras över tiden. Den som skall fatta beslutet konfronteras inte av ett antal bestämda alternativ där konsekvenserna av varje alternativ är uppenbara.

Beslutsmodellen bygger på åtta funktioner, dessa ligger till grund för en matris som förklarar dess funktioner i en beslutsprocess. I denna matris så delas beslutsfattandet in i fyra faser och fyra delprocesser. Faserna kan sedan relateras till tre eller fyra av delprocesserna. Varje fas och dess delprocesser ger den person som ska fatta beslutet djupare förståelse för problemet och dess lösningar. Denna förståelse leder ofta till att man får gå tillbaka till tidigare faser i modellen och börja om beslutsprocessen (Ölmér et al, 2000)

Faser:

1. **Problemupptäckt:** innebär sökande av intern och extern information. Denna information bidrar till medvetenhet om ett problem eller en möjlighet, till exempel stort gallrings behov på fastigheten.
2. **Problemdefinition:** Innebär en definiering av problemet och identifiering av alternativ för att kunna lösa problemet. Här samlas information in för att kunna lösa problemet.

3. **Analys och val:** I denna fas analyseras planerade lösningsalternativ och dess konsekvenser. Här görs också det slutgiltiga valet.
4. **Implementering:** Innebär igångsättande av den valda planen samt kontroll samt utvärdering av valet man gjort.

Delprocesser:

1. **Informationsinsamling:** Återfinns i alla faserna. Informationsinsamlingen sker via medier, det personliga nätverket och familjen.
2. **Planering och prognos:** Planering konsekvenser som beslutet kan leda till. Denna process återfinns endast i fasen ”analys och val”.
3. **Utvärdering och val:** Innebär att konsekvenserna utvärderas och val görs samt korrigerande i de olika faserna.
4. **Ansvarstagande:** Innebär i de tre första faserna en kontroll av delprocesserna. I den sista innebär det att ansvar tas för det slutgiltiga valet.

Delprocesser Faser	Informationssökning	Planering	Utvärdering och val	Ansvarstagande
Problem- upptäckt	Informationsbevakning Bli uppmärksam		Utvärdering av konsekvenser; Är det ett problem?	Kontroll av utfallet
Problem- definition	Informationssökning, hitta möjliga lösningar		Utvärdering av Konsekvenser; val av alt. för vidare undersökning	Kontroll av utfallet
Analys och val	Informationssökning	Planering	Utvärdering av konsekvenser; val av lösningsalt.	Kontroll av utfallet
Implementering	Informationssökning Ledtrådar för utfallet		Utvärdering av konsekvenser; val av korrigerande åtgärder	Ansvar för genomförandet av valt alternativ.

Figur nr 1 Matris av Öhlmérs beslutsmodell. Källa: Öhlmér et al, 2000.

Fördelen med den här modellen är att den utgår från att beslutsfattande är en icke linjär företeelse utan det är dynamisk företeelse. Nackdelen kan vara att den är något svår att överskåda vid en första anblick.

För att ta fram beslutsmodellen ovan gjordes en studie av lantbrukares beslutsfattande. Under studien framkom bland annat följande: Lantbrukaren värdesätter ofta mest att få stanna kvar på gården och föra den vidare till kommande generationer, andra saker som värdesätts högt är enligt studien är fritid, privat konsumtion och risktagande. Det visar att de sociala aspekterna värdesätts högt av lantbrukare. När en lantbrukare definierade ett problem så kan de ske på olika sätt antingen kan det komma plötsligt eller så kan det sakta växa fram. Då problemet sakta växte fram ansåg flera lantbrukare att de inte såg problemet själva utan att det upptäcktes först då det påvisades av en kollega eller rådgivare. Det kom också fram lantbrukaren aktivt sökte efter information om de alternativ som fanns att tillgå. Någon djupare analys av problemet eller en nedskrivna plan med olika lösningar gjordes sällan. Innan ett beslut fattades kontrollerade man sitt tänkta val av lösningsalternativ med personer i sitt nätverk (Öhlmér et al, 2000).

3.6 Strategier

För att företaget skall vara framgångsrikt i sitt arbete tillsammans med sina leverantörer krävs att man har en uttalad strategi som man kan arbeta efter.

Med strategi avses hur företagets långsiktiga mål skall uppnås. Därför är målformulering en naturlig och viktig del av strategiarbetet.

Då man diskuterar strategi inom en organisation krävs det att man vet på vilken nivå som strategin avser. Normalt skiljer man på koncernstrategier, affärsområdesstrategier, divisionsstrategier, affärsenhetsstrategier, funktionsstrategier. Val av strateginivå avgörs också av vad för organisationsstruktur som företaget har.

Den nivån som är aktuell i denna uppsats är affärsområdesstrategi då det bara gäller en viss funktion inom företaget (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Det finns olika strategiska perspektiv

Mintzberg (1988) skiljer på tre strategiska perspektiv:

- Strategi som position och förändring av position.
- Strategi som plan.
- Strategi som handlingsmönster.

Strategi som position

Då man avser perspektivet strategin som position koncentrerar man sig på strategins innehåll, och hur företaget skall agera för att bli konkurrenskraftiga samt växa på sin marknad.

För att växa på den aktuella marknaden kan företaget agera på olika sätt:

- Marknadspenetration: att växa genom att öka marknadsandelen av nuvarande produkter och på nuvarande marknader.
- Marknadsutveckling: att växa genom att bearbeta nya marknader med nuvarande produkter.
- Produktutveckling: att växa genom att utveckla nya produkter på nuvarande marknader.
- Diversifiering: att växa genom att utveckla nya produkter för nya marknader.

För att lyckas på en marknad skall företaget verka inom affärsområden med hög attraktivitet och inom områden där företaget kan uppnå konkurrensfördelar. Ett affärsområdes lönsamhets potential är i princip omvänt proportionellt mot den konkurrensintensitet som råder inom affärsområdet.

De strukturella krafter som påverkar det affärsområdes lönsamhetspotential som avhandlas i uppsatsen är framför allt hur konkurrensintensiteten ser ut mellan olika aktörer inom branschen. Leverantörernas styrka makt och förhandlings position (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Strategi som plan

Strategi som plan innebär att strategin uppfattas som en medveten, förplanerad handlingslinje. Man följer då strategin som är uppgjord på förhand och som därtill ofta är handfast och nedskriven.

Vanligtvis delar man vanligen in strategiprocessen i tre faser:

- Analysfasen
- Strategiformuleringsfasen
- Genomförandefasen

I analysfasen analyseras hot och möjligheter i företagets omvärld med utgångspunkt i företagets övergripande affärsidé. Man studerar även företagets starka och svaga sidor. Analysen utgör grund för strategiformuleringsfasen, i vilken mål, strategier och handlingsprogram formuleras. Handlingsprogrammet utgör sedan utgångspunkten i genomförandefasen och uppföljningen av strategin (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Strategi som handlingsmönster.

Strategi kan även ses som handlingsmönster. En strategi kan vara en medvetet utvecklad plan men behöver inte vara det. Det är strategin och det beslut- och handlingsmönster i en organisation som avslöjar organisationens mål samt medlen att uppnå dessa mål, det vill säga strategin är beroende av vad organisationen faktiskt gör. Man kan se strategi som ”mönstret i en ström av beslut och handlingar”. Den strategi som förverkligas kan vara planerad och avsiktlig men kan också ha vuxit fram under en längre tid (Bruzelius & Skärvad, 2000).

3.7 Konkurrensstrategi

För att kunna formulera en bra konkurrensstrategi ska man börja med att klargöra sambandet mellan företaget och omgivningen. Strukturen på den bransch som företaget är aktivt i utövar ett starkt inflytande på hur konkurrensens spelregler ser ut och vilka strategier som finns potentiellt tillgängliga för företaget.

Konkurrensen i en bransch beror på fem primära konkurrens krafter (Porter, 1983).

De fem konkurrenskrafterna är:

- Nyetableringshot
- Tryck från substitutsprodukter
- Köparens förhandlingsstyrka
- Leverantörers förhandlingsstyrka
- Rivalitet mellan konkurrenter

Branschstrukturanalys.

Det som har påverkan på detta examensarbete är främst köparens och leverantörers förhandlingsstyrka. Leverantörerna konkurrerar inom branschen genom att tvinga upp priserna, förhandla om högre kvalitéer eller volymer och kan spela ut konkurrenter mot varandra.

Det som kännetecknar en mäktig leverantörsgrupp är om gruppen levererar stora volymer till köparen. Stora leverantörer är mäktiga om branschen karakteriseras av stora fasta kostnader. Leverantörerna blir också mäktiga om de inte behöver konkurrera med substitutprodukter. Leverantören av skogsråvara agerar på en marknad där produkterna är standardiserade och leverantören kan då spela ut en köpare mot en annan.

Då leverantören har full information om efterfrågan och aktuella marknadspriser och även köparens behov och kostnader, ökar leverantörens förhandlingskraft. Med full information är leverantören i ett bättre läge att försäkra sig om att han erhåller den gynnsammaste affärssuppgörelsen. Ju viktigare en produkt leverantören levererar till köparen desto större makt får leverantören gentemot köparen (Porter, 1983).

Leverantören av skogsråvara har svårt att ensam förändra prisbilden på virket han levererar. De påtryckningar han kan använda sig av är främst hot om att inte sälja eller att vända sig till konkurrerande uppköpare. För att en köpare skall försäkra sig om försörjning av råvara så får förflyttas makt från köparen till leverantören.

Konkurrensstrategier.

För att bemästra de fem konkurrenskrafterna finns det finns tre basstrategier för att lyckas bättre än andra företag.

- Kostnadsöverlägsenhet
- Differentiering
- Fokusering

Här redogörs kort för de olika basstrategierna.

Kostnadsöverlägsenhet.

Denna strategi handlar om att nå överlägsen kostnadsstruktur gentemot sina konkurrenter. Låg kostnad gentemot konkurrenterna är det genomgåendet temat för hela strategin.

Kostnadspositionen försvarar företaget mot konkurrensen från konkurrenter, eftersom de lägre kostnaderna innebär att de går med förtjänst då konkurrenterna går dåligt. Att nå kostnadsöverlägsenhet kräver en hög marknadsandel och en gynnsam råvaruförsörjning. För att vara lyckosam med en strategi som bygger på kostnadsöverlägsenhet måste organisationen vara beredd att ta vissa initialförluster och därmed åstadkomma en hög marknadsandel. En stor marknadsandel ger fördelar som ytterligare sänker råvarukostnaderna för företaget (Porter, 1983).

Differentiering.

Den andra basstrategin innebär en differentiering av den produkt eller service som företaget erbjuder och skapar något som totalt uppfattas som något unikt i branschen. Differentiering kan ta sig många olika former. Design om man ser till bilar och kläder, kundservice om man tittar på vitvaruföretag och återförsäljarnät om man tittar på Caterpillar. För att man skall lyckas med en differentiering krävs det att man har en heltäckande service att man ställer upp och jobbar för att bli bättre i alla områden.

Differentiering är om den uppnås en livskraftig strategi för att skaffa sig resultat över genomsnittet i en bransch, eftersom den skapar en försvarbar position för att bemästra de fem konkurrenskrafterna. Differentiering erbjuder också skydd mot konkurrens på grund av märkestrohet från företagets kunder eller leverantörer och därav följande lägre känslighet för priset (Porter, 1983).

Fokusering:

Den sista basstrategin innebär fokusering på en viss köpar- eller leverantörsgrupp, ett segment av sortiment eller en viss geografisk marknad. De två tidigare basstrategierna syftar till att nå en stor andel av branschen så syftar fokuseringsstrategin till att tillgodose en särskild målgrupp. Man skall betjäna sin målgrupp mer effektivt än sina konkurrenter som har en bredare inriktning på sin verksamhet. Fokusering innebär att företaget antingen tillgodoser sin målgrupp genom hög differentiering eller har en lågkostnadsposition i målgruppens synpunkt (Porter, 1983).

STRATEGISK FÖRDEL

Unika fördelar enligt
kunden

Låg kostnadsposition

Hela branschen	DIFFERENTIERING	TOTAL KOSTNADS- ÖVERLÄGSENHET
Särskilt segment	FOKUSERING	

Figur nr 2 Strategiska fördelar (Porter.1983).

4 Resultat

I resultatet redovisas de områden som framkom efter arbetet med SWOT-analysen samt resultatet från intervjuerna.

4.1 Resultat från SWOT-analys

Hela SWOT-analysen redovisas i bilaga 1.

De områden som kom upp under arbete med SWOT-analysen i studiens början var:

Styrkor:

- Skogsbolaget har på grund av sin storlek möjlighet att förskottsbetala till sina leverantörer
- Skogsbolaget är långsiktiga i sitt agerande och därigenom en långsiktig skogspartner.
- Skogsbolaget kan erbjuda paraplycertifiering enligt FSC.
- Skogsbolaget kan genom sin storlek och koppling till industrin ta emot alla typer av sortiment.
- Skogsbolaget har egna planerare och kan därigenom erbjuda skogsbruksplaner till sina leverantörer.

Svagheter:

- Det krävs en aktiv förvaltning som leverantör till skogsbolaget då skogsbolaget idag ej erbjuder förvaltning till sina leverantörer.
- De har ej lokalförankring och mottagningsplikt likt skogsägarföreningar.

Möjligheter:

- Möjlighet finns att utveckla rådgivningen så att leverantören kan dra mer nytta av det. Det är främst skogsekonomisk rådgivning som skulle kunna utvecklas.
- Även uppföljningen av avverkning skulle kunna utvecklas, vilket skulle underlätta för både virkesköparen och leverantören.
- Utveckla köpformer för att öka andelen virke som köps som LRK (leverans rot köp) eller rotpost för att förenkla för leverantören att budgetera sina inkomster och för att skogsbolaget lättare skall kunna styra apteringen mot krav som ställs av skogsbolagets kunder.
- Arrangera träffar och kurser för leverantörer för att leverantörerna skall känna sig uppskattade och få möjlighet att träffa andra leverantörer till skogsbolaget.

Hot:

- Man har de senaste åren varit alltför starkt inriktad på miljöarbete så att produktionen har blivit lidande.
- Skogsbolagets köpare är mer intresserade av avverkningsobjekt som är fördelaktiga för honom/henne.
- Skogsbolaget har staten som ägare och den ägaren, vilket historiskt sett inneburit ändrade mål något som kan vara en nackdel i ett långsiktigt agerande.

Dessa punkter användes sedan till att utveckla frågeguiden till intervjuerna.

4.2 Resultat från intervjuer

Sammanställning av intervjuer efter kod. Alla svar som anges i resultatet är hämtade från det insamlade intervjumaterialet.

Storlek på skogsinnehavet.

Respondenterna i intervju undersökningen hade ett skogs innehav som varierade mellan 220hektar och 2800 hektar. Tyngdpunkten låg på runt 400hektar.

Årligt uttag på fastigheten M3sk.

Det var en stor skillnad i mängden virke som de intervjuade avverkade på sina fastigheter, Det är resultatet av att det är stora variationer i skogsarealen hos leverantörerna. Om man slår ut avverkad volym på leverantörerna skogsareal så finner man att de avverkar mellan 3.7m³sk till 5.7 m³sk per hektar och år. Det är värt att notera att de leverantörer som hade en större skogsareal hade en kraftigare avverkning per hektar än de leverantörer med ett mindre markinnehav. Med hänseende till att studien gjordes i Mälardalen och med de bonitetsförhållanden som finns inom det området som intervjuerna gjordes var det ingen av leverantörerna som avverkade över fastighetens långsiktiga ideala produktionsförmåga.

Huvudsaklig sysselsättning på leverantörernas fastigheter och leverantörerna huvudsakliga sysselsättning.

Det var en stor variation mellan vad de olika leverantörerna hade för sysselsättning på sina fastigheter. Alltifrån konferensverksamhet till hästavel. För alla som deltog i studien så var

skogen en mycket viktig inkomstkälla. Alla leverantörer bodde på sina fastigheter och drev sitt skogsbruk tillsammans med kompletterande verksamheter. Leverantörerna drev i flera fall jordbruk på fastigheten både i egen regi eller att man hade marken utarrenderad, en annan inkomst källa som flera av leverantörerna hade var uthyrning av lägenheter och bostadshus på sina fastigheter. Ett flertal leverantörer påpekade vikten av att diversifiera sin verksamhet för att ha flera ben att stå på.

På flera av fastigheterna hade man tidigare haft anställda skogsarbetare i skogen men idag var det enbart en av leverantörerna som hade fast personal sysselsatt med skogsarbete.

Hur pass ny skogsbruksplan som leverantörerna hade.

Alla leverantörerna hade skogsbruksplaner på fastigheten, detta tyckte de var ett bra hjälpmedel för att driva sitt skogsbruk. Hälften av alla leverantörer hade en plan som var mindre än 5 år gammal. Flera av leverantörerna hade sin plan i form av en dataplan i datorn, problemet med en dataplan var att hinna med att uppdatera med de åtgärder som utfördes i skogen. En leverantör sade sig ha gjort sin skogsbruksplan själv för att han ansåg att de planer han hade sett höll för låg kvalitet och inte presenterade skogstillståndet på rätt sätt. En av leverantörerna skulle uppdatera sin plan under det kommande året och var då orolig att planläggaren skulle lägga in för mycket restriktioner för skogsbruket i planen.

Inkomster från skogen

För alla de leverantörer som deltog i intervjun så var skogen för alla en viktig inkomstkälla. Den genererade mellan 20% till 95% av företagets omsättning. Med en grov uppskattning så var det i snitt var det ¼ av företagen omsättning som härrörde från skogen. Flera av de intervjuade leverantörerna sa också att skogen användes för att justera övrig verksamhet i företagen. Men de flesta sade också att man vill hålla en jämn nivå på inkomsterna från skogen och därigenom kunna sluta långsiktiga leveransavtal. Alla leverantörer sa också att inkomsterna från skogen till företaget varierade från år till år.

Skogen användes som en bank för leverantören.

Många av leverantörerna sade att man använde skogen som en bank för att finansiera investeringar i företaget eller för att stötta upp företaget finansiellt beroende på hur övrig verksamhet gick. Det var främst då det handlade om tillköp av mer skogsmark till fastigheten som man använde skogen som bank för att finansiera dessa investeringar. Ett par leverantörer hade nyligen köpt till skogsmark och tryckte på att de hade fått bra förskott från skogsbolaget

och det var något som var väldigt viktigt. De skrev ett virkeskontrakt på avverkningen och kunde sedan få ett förskott på stor del av avverkningslikviden. Då många av fastigheterna som leverantörerna hade ett stort fastighetsbestånd av ekonomibyggnader och bostadshus som måste underhållas så såg man skogen som en bra källa för att kapital till renoveringar och liknade. Ett par leverantörer sade att man hade det i bakhuvudet då man lade upp budgeten för året. Det är främst slutavverkningarna som leverantörerna använde som bank för att få ett finansiellt tillskott. En leverantör sade sig använda skogsbolaget som bank då han behövde kapital, han skrev i årets början ett antal virkeskontrakt med skogsbolaget och avräknade då han behövde kapital. Den skogsägaren sade också att skogen stod för den största delen av omsättningen i företaget.

Leverantören försöker hålla en jämn årlig avverkningsnivå.

Ett flertal av leverantörerna sade att man försökte hålla en jämn avverkningsnivå, man försökte att ligga med och gallra i de bestånd som var aktuella. Det var framför allt i gallringarna som man försökte hålla en jämn avverkningsnivå, men det påpekades också att man vill göra gallringarna främst efter den skogliga situationen i det egna skogsinnehavet var och inte efter hur mycket pengar man behövde ha in i företaget. De leverantörer som sade att man försökte hålla en jämn avverkningsnivå över åren sade att man använde skogskonton för att balansera upp inkomsterna i företaget, de försökte hugga jämnt varje år och sedan med olika skogskonto avsättningar justera kapital flödet in till företaget. Då kunde de också avverka när det var bra priser och ta ut de pengarna till investeringar när de behövdes. En större leverantör sade att man helt släppt tanken på jämnt uttag utan man avverkade helt opportunt beroende på prisbilden på marknaden, avverkningsvolymen varierade då mellan 8000m³sk och 25 000 m³sk per år, tillväxten på den fastigheten låg på 16 000 m³sk per år.

Plan för avverkningarna görs upp varje år ?

Drygt hälften av de till frågade leverantörerna sade sig lägga upp en plan för avverkningarna under året. Antingen gjorde leverantören det själv eller så gjordes det tillsammans med skogsbolagets virkesköpare. Planen för avverkningarna gjordes främst med hänsyn till fastighetens årliga tillväxt av skogsinnehavet. Det var bara någon enstaka leverantör som gjorde ekonomisk rangordning av olika bestånd då man skulle göra sin avverknings plan. Anledningen att man främst gick efter det skogliga tillståndet var att man själv hade dåliga kunskaper om hur man skulle göra och man ansåg inte heller att virkesköparen hade kunskapen att göra sådana beräkningar. Det framkom en åsikt att virkesköparna var skolade i

den mer skogliga än ekonomiska skolan och därför använde sig av skogliga parametrar när man valde ut bestånd och tidpunkt för åtgärder.

En skogsägare sade sig årligen ta fram en bank av lämpliga bestånd för slutavverkning med ett överskott på 50% avverkad volym för att sedan kunna styra avverkningarna till olika trakter beroende på väderlek och vad marknaden efterfrågar.

Flera leverantörer sa också att det ofta blev ändrade planer beroende på väderförhållanden eller om det uppstod olika kalamiteter som stormfällningar.

Mål med leverantörernas skogsbruk

Leverantörerna har liknade syn på vad man har för mål med sitt skogsbruk, det är ett produktions skogsbruk med bra ekonomisk avkastning som krav. De flesta säger även att de vill förvalta och vårda skogen väl så att man kan lämna ifrån sig en fastighet som har högt virkesförråd och är välskött. En leverantör påpekade att målet är ”att bibehålla en i alla avseenden fin skog, gammal skog som står och stampar skall tas ner och sedan föryngras så att man få upp ny och växtlig skog”. Man vill få skogen att växa så bra som möjligt och inte ha överhållna bestånd. Flera av leverantörerna påpekade att de var intresserade av jakt och vill därför ha en skog som var lämplig för det också, de menade att ha skogen både till jakt och produktion inte var något som kolliderade. Fem leverantörer tryckte på att fastigheten skulle vara kvar i familjen i framtiden och man vill då göra bra ifrån sig i skogen så att nästa generation som tar över skall ha ett bra utgångsläge. Det mål som lös igenom i alla intervjuerna var att man främst var intresserad av att skogen skulle producera virke och ge bra ekonomisk avkastning.

Hur länge har man haft Skogsbolaget som skogspartner

De flesta som var med i studien har haft ett mångårigt samarbete med skogsbolaget. Det innebär att man har haft kontakt med skogsbolaget ett 20 tal år. En leverantör gjorde upp kontrakt årsvis med skogsbolaget och hade arbete med skogsbolaget under ett par kontraktperioder. Det var en leverantör som skrev årligen kontrakt på olika volymer och olika sortiment med olika aktörer på marknaden så det varierade mycket över tiden vem som fick de kontrakten men normalt brukade skogsbolaget ta ett av de kontrakten.

Olika avtalsformer för virkes affärer

De avtals former som dominerade då man gjorde virkeskontrakt var AU och LRK.

AU användes till alla typer av virkesaffärer av ett par av de intervjuade leverantörerna men det vanligaste var att man använde sig av AU i gallringar och LRK på slutavverkningar. Man motiverade användandet av AU i gallringar med att där var det viktigt att man fick ett bra jobb gjort och att resultatet efter en gallring var mycket viktigt. Två leverantörer sålde det mesta av sitt gallringsvirke som leveransvirke för att de anlidade egna entreprenörer och då kunde de styra entreprenörerna bättre än om de gjorde avverkningen som ett AU med skogsbolagets egna entreprenörer. På slutavverknings objekten så använde sig en dominerande del av leverantörerna av LRK för att man ansåg att det var ett bra och enkelt sätt att göra virkesaffärer på. En leverantör sa att han valde LRK för att han då fick bra betalt och han fann inget intresse av hur skogsbolaget aptrade virket. En åsikt som kom upp från en leverantör var att han fick ett bättre netto om han sålde sina avverkningar som LRK istället för AU. Det var också lättare att jämföra olika offerter på objekt om man sålde virket som LRK. Det är också lättare att bedöma ett ekonomiskt utfall på en avverkning om man säljer den som LRK var en synpunkt som kom upp. Alla leverantörer levererade en liten del leveransvirke men det var mest lite vindfällen och en del fröträd.

Hur starkt leverantörerna påverkas av prisförändringar på markanden.

Leverantörerna säger att de styrs av prisbilden på marknaden och att de styrs mer av prisbilden på marknaden vad det gäller slutavverkningar än vad det gäller gallringarna. Gallringarna utfördes framför allt med hänseende på skogstillståndet. Det var framför allt vilket objekt man skulle avverka och vilket sortiment som skulle levereras som påverkades av prisbilden på marknaden. En leverantör styrde hela sitt skogsbruk efter priset på marknaden för virke och bjöd ut olika poster till försäljning till olika aktörer, han menade att olika aktörer var intresserade av olika poster och då kunde han få ut ett bättre pris. Flera leverantörer sa att man överhöll en del bestånd av tall för att vänta på bättre priser för tallen.

Positivt med dagens köpformer.

De flesta av leverantörerna tyckte att köpformerna fungerade bra. De värdesätter enkelheten i affärerna mycket. Man ansåg att köpformerna var rättvisa och att de fick tillräckligt betalt för sitt virke. Principerna för arbete ansåg man fungerade bra men om något skulle förändras så är det mätmetoderna. Flera av leverantörerna var positivt inställda till skördarmätning.

Skogsbolagets styrkor i samarbetet med leverantörerna.

Det var stor variation i vad leverantörerna angav för styrkor som skogsbolagets har i samarbetet. Några gemensamma saker som de angav var enkelheten i att göra affärer med skogsbolaget och att skogsbolaget kunde ta emot alla olika sortiment som leverantören levererade. En annan styrka var att det aldrig var några problem att få vägarna ersatta om de blev sönderkörda i samband med avverkningarna, skogsbolaget ställde alltid upp och reparerade om det blev några skador. Om det var risk för att det skulle bli skador så var åsikten att skogsbolaget var snabba att ställa om till andra objekt för att minimera skadorna. Att man kunde få virkeslikvider när man ville i samband med virkesaffärer var något som sågs som en styrka, speciellt av de leverantörer som antingen hade köpt till skogsmark nyligen eller hade en mycket stor del av sin inkomst från skogen. En leverantör angav att man hade valt skogsbolaget för att man ansåg att deras köpare var kompetenta och hade en bra kunskap om lövskogsbruk och kunde förmedla virket från löv avverkningarna på ett bra sätt. I det fallet så menade leverantören på att han valde virkesköparen mer än skogsbolaget som företag. Det angavs från en leverantör att han såg som en stor fördel att skogsbolaget kunde ställa upp med personal om det inträffade kalamiteter som snöbrott och vindfällningar. Leverantören sade att han kanske förlorade någon krona i utebliven konkurrens men han ansåg att skogsbolagets service vägde upp det. Möjligheten att ställa upp med olika typer av entreprenörer med olika maskintyper för olika avverkningar var något som man såg som en styrka. Flera leverantörer sade att man tyckte att skogsbolaget hade lyckats att få bort den statliga stämpeln, vilket man såg som positivt.

Den främsta anledningen till att en leverantör använde sig av skogsbolaget var att han tyckte de konkurrerande bolagen var dåliga, han uppfattade skogsbolaget som för honom en bättre part än alternativet.

Skogsbolagets svagheter i samarbetet med leverantörerna.

Flera leverantörer sa att man hade valt personen som virkesköpare före skogsbolaget som företag.

En åsikt som kom fram var att man tyckte att man som leverantör hellre skulle vara fri på marknaden, att vara beroende av en uppköpare från industrin är inte optimalt.

Ett par leverantörer sade sig märka att virkesköparen var mer intresserad av objekt som genererade mer gagnvirke och att virkesköparen inte hade kunskaper och intresset att ta sig an lite mer knepiga avverkningar. En leverantör pekade på att virkesköparen hade lite dåliga kunskaper i lövskogsbruk, vilket leverantören önskade mer hjälp med.

Viktigast vid avverkning på leverantörernas fastigheter.

Alla leverantörer ansåg att tillgängligheten var mycket viktig, att skogsbolaget kom till dem när man ville. Det gällde både besöken från virkesköparen och när man skulle utföra åtgärderna.

Att avverkningarna utfördes efter leverantörens intentioner var viktigt att de anvisningar och synpunkter som leverantören hade följdes är viktigt. Speciellt när man utförde gallringar så var utförandet av arbete viktigt. Ett par av de leverantörer som var certifierade sade att det var viktigt att jobbet blev rätt gjort enligt certifieringen och att man inte gav sig ut och körde sönder. Det är viktigt att man kan föra en dialog med avverknings laget och virkesköparen om hur man skall utföra åtgärden och att det går att stoppa avverkningen om det behövs på grund av t.ex. ändrad väderlek. Man skall inte behöva vara ute i skogen och titta till skogsbolagets personal så de gör ett bra jobb utan att man skall kunna lita på avverkningsledaren att det blir ett bra jobb som blir utfört. Flera leverantörer angav också att man fick bra betalt som en viktig faktor, rätt pris för råvaran.

Följer man leverantörernas anvisningar vid avverkningar?

Överlag anser leverantörerna att skogsbolagets personal kan följa anvisningarna och intentionerna de har i sitt skogsbruk. De entreprenörer som var anlitate av skogsbolaget är duktiga och har bra och moderna maskiner. Ett par leverantörer hade valt att anlita egna entreprenörer för att kunna styra avverkningarna bättre på framför allt gallringar. De ansåg att de fick ett bättre skogligt resultat av de utförda åtgärderna då. En leverantör ansåg att man lämnade för mycket högstubbar i avverkningarna och han hade påpekat det men det hade inte hörsammats. Om leverantören ville ha en viss maskintyp för gallring och gallringen utförd på ett speciellt sätt så kunde skogsbolaget erbjuda det.

Under tiden en avverkning pågick så ville en leverantör att det skulle vara en tätare kontakt med avverkningsledaren. Entreprenörerna gick att kontakta själv men leverantören tyckte att det var bättre att föra den dialogen med avverkningsledaren.

Den tiden som man själv la ner i avverkningen i form av kontakter med entreprenörerna hade man igen i resultatet ansåg en av leverantörerna, då kunde få bättre gehör för sina idéer för hur arbetet skulle utföras.

Certifiering

Knappt hälften av de intervjuade leverantörerna är certifierade enligt FSC med paraplycertifiering hos Skogsbolaget. Främsta anledningarna till att certifiera sig var att de tror att det skall bli större efterfrågan på certifierat virke i framtiden, och att tyckte det var roligt att certifiera sig för man fick nya kunskaper om skogen. De tyckte inte att det hade blivit några större förändringar i skogsbruket då man certifierade sig.

Övriga leverantörer var inte certifierade och var det inte främst för att man inte såg några ekonomiska incitament att certifiera sig. De flesta hade tittat på det och funderat på att certifiera sig, men funnit det bäst att vänta.

Hur fungerar miljöarbetet vid skogliga åtgärder?

Miljö arbetet vid skogliga åtgärder tyckte man över lag fungerade bra. Vissa leverantörer ansåg att man lämnade lite för mycket detaljhänsyn vid framför allt slutavverkningar. Ett par ansåg att man lämnade för mycket högstubbar och evighetsträd, åsikten var att det var bättre att samla hänsynen koncentrerat. Den hänsyn och avsättningar som gjordes för känsliga områden tyckte man var bra och hade inget att invända emot. En leverantör hade ett naturreservat på sin mark om 40 ha och ville inte bli tvungen att ta mer hänsyn. Han menade att när han hade ett reservat på sin mark ville han inte ha för stora restriktioner på övrig mark. Två leverantörer sade sig bara genomföra det miljöarbete som krävdes enligt skogsvårdslagen, de sade sig bedriva ett produktionsskogsbruk och ansåg att miljön klarade sig bra ändå. Ett par leverantörer var tveksamma till det miljöarbete som skogsbolaget bedrev i stort, de tyckte det var fel att sätta av skog till reservat och liknade.

Skogsbolagets expansion

Det var blandade meningar om skogsbolagets expansion i sammanslagningen med Assidomän.

Det negativa var att leverantörerna inte ansåg sig inte tillräcklig kunskap om hur skogsbolaget var organiserat. Man hade bara kontakt med sin virkesinköpare och man ville veta vad som fanns bortanför virkesköparen. En leverantör hade åsikten att skogsbolaget omorganiserade hela tiden och skogsbolaget som företag var lite opersonligt. Virkesköparen ville gärna hålla antalet sortiment lågt, de var inte lika intresserade av special sortiment som tidigare angav en leverantör. En fördel som en leverantör angav var att det fanns en stor kompetens inom skogsbolaget gällande olika områden som han tyckte inte fanns tidigare. Man kunde få hjälp och information från fler källor än virkesköparen.

Uppföljningen under och efter ett avslutat objekt.

Det var blandade åsikter om hur uppföljningen fungerade, leverantörerna tycker det är bra att de får utskick från SDC under ett pågående objekt, men många tyckte att de var svåra att tyda, det blev också ett problem när man sålde mycket virke så blev väldigt mycket papper. När man får så många besked så blir det lätt att de bara blir liggande och då fyller de inte sitt syfte nämnde en leverantör. Ett par leverantörer tyckte inte att de hade koll på virket under pågående avverkning, och man visste inte hur mycket som var utkört och av vilka kvaliteter det var. Han var rädd för att det kom bort virke på vägen till inmätning. Därför tyckte han att det skulle vara positivt om man kunde utveckla skördarmätning, samtidigt påpekades det också att mätsystemen på skördarna måste bli bättre. Sammantaget så ville leverantörerna ha information om hur mycket som är utkört och hur mycket som är inmätt osv. Ett förslag som kom upp då var att man som leverantör skulle få en internetsida där man kunde logga in för att se hur mycket som är inkört och övrig information om likvider och liknande. Det skulle bli mer lättöverskådligt då menade man på. Ett par leverantörer hade servicen att de fick samman ställningar via e-post från sin virkesköpare. Den mängden med SDC utdrag som kom blev ofta liggande utan att de lästes sade många av de intervjuade. För att en bra uppföljning skall kunna göras med hjälp av SDC utdrag så måste de vara mer lättförståliga.

Tillgängligheten hos virkesköparen

Alla deltagande i studien tyckte det var viktigt att man enkelt kunde komma i kontakt med virkesköparen. Det var viktigt att det var en bra person som var enkel att prata med. Han skall vara kunnig i skogliga frågor och vara ett bollplank att diskutera skogliga idéer med. Ett par leverantörer tyckte att köparen över lag var bra men hade lite dåligt med idéer om hur man skulle sköta svårskötta bestånd som hagmarker och lövbestånd. Den markägaren efterfrågade större kunskaper på de områdena, han trodde det kunde bero på köparen egna intressen och den bakgrunden virkesköparen hade. Det är ett långsiktigt samarbete mellan köpare och leverantör så det är viktigt att det fungerar på alla plan.

Rådgivning

Den rådgivande funktion som virkesköparen har tyckte flertalet av leverantörerna var positiv, det var bra att ha en person att diskutera skogliga åtgärder med. Man efterfrågade mer rådgivning vad det gäller det ekonomiska utnyttjandet av skogsmarken, att virkesköparen skulle kunna rangordna olika bestånd efter ekonomisk tillväxt. Det är enbart skoglig

rådgivning som skogsbolagets virkesköpare arbetar med och rådgivning i andra frågor så som ekonomi efterfrågades inte av leverantörerna de hade andra kanaler de använde för ekonomisk rådgivning. Ett par av leverantörerna sade att man använde sig av andra kontakter för att få skoglig rådgivning, det var främst skogsvårdsstyrelsen och det personliga nätverket man använde sig av då.

Kurser och information

De kurser och information som efterfrågades ska handla om skogliga frågor och skogsekonomin men det efterfrågades också info om hur skogsbolaget som företag var uppbyggt. De FSC-träffar som finns uppskattades, de innehöll intressant information men man såg det största värdet i att träffa andra markägare och höra om deras skogsbruk. De leverantörer som inte var FSC certifierade efterfrågade kurser eller träffar då man fick träffa andra leverantörer till Skogsbolaget. Flera leverantörer efterfrågade marknadsinformation med en analys av den troliga framtida utvecklingen på marknaden för skogsprodukter. Det skall inte bara vara information hur man skall hugga och vilka sortiment utan också hur framtiden på marknaden ser ut. Den intensiteten som finns på träffarna idag tyckte man var bra. Det skulle inte vara oftare för då är det svårt att hinna med.

Förbättringar som leverantören skulle vilja se hos skogsbolaget.

Det vore intressant att anlita personal från skogsbolaget till olika skogsvårdsåtgärder om det finns möjlighet till det var en åsikt från ett par leverantörer men det är också en kostnads fråga. Ibland var det problem i kommunikationen mellan virkesköparen och avverkningslagen, det kan då ibland bli problem om man ger en anvisning till virkesköparen som inte går ut till avverkningslaget, den kommunikationen skulle behöva bli bättre ansåg en leverantör. Ett par leverantören skulle vilja att avsättning för olika typer av sortiment skulle vara bättre. Framförallt skulle man vilja ha hjälp att sköta lövbestånd så de ger ett positivt netto. Att utveckla inköparnas kompetens inom olika områden så som biologi, ekonomi och skogsteknik för att vara en bra skogspartner var en åsikt. Redovisningen behöver utvecklas så att leverantören har mer koll på virket, och det blir en enklare uppföljning och avstämning under pågående objekt. Virkesaffären skulle utvecklas så att skogsbolaget blir mer precist med leveranser och kvaliteter och att skogsbolaget kan ropa av. Vara ett bra bollpank för leverantören om olika skogliga frågor, vara lite mer öppen för nya skogsbruksformer och ha idéer om hur man skall utveckla sitt skogsbruk var andra önskemål som framfördes.

Förvaltning

Ingen av leverantörerna var intresserad att skogsbolaget skulle ta hand om mer av den skogliga förvaltningen på fastigheterna.

5 Diskussion

Hur ser de leverantörer som deltog i studien ut?

Då man väger samman resultaten från de intervjuerna ser man en klar bild av vad för slags typ av skogsägare leverantörerna Skogsbolaget i detta segment är. De stämmer bra in på Ingemarssons et al (2004) kluster ”Den ekonomiske skogsägaren” och ”den optimistiska skogsägaren”. Stor del av deras inkomster kommer från skogen. En leverantör uttryckte det ”Skogen står för 95% av omsättningen” en annan leverantör sade ” *Vi har flera rörelser på gården skogen påverkar dessa kraftfullt för det är mer än 50% av omsättningen och en ändå större del av vinsten*”. Leverantörernas fastigheter har ofta en lång innehavstid inom familjen bakom sig och ägaren vill förvalta den väl för kommande generationer. Flera uttalanden från leverantörerna stödjer att de faller inom kluster för den optimistiska skogsägaren en leverantör säger ” *att vårda och förvalta skogen för framtida bruk, det är huvudmålet*”.

Kluster nr 4 om ekonomisk effektivitet i Ingemarsson och Hugosson (2004) är det som stämmer bäst vad då man ser till leverantörernas mål med sitt skogsbruk. Man vill driva sitt skogsbruk på ett så ekonomiskt sätt som möjligt. Det går att se att kluster nr 3 går in i leverantörernas mål dels då flera av leverantörerna är certifierade enligt FSC och man uttrycker att jakt också är viktigt. Detta speglas i ett citat från en leverantör ” *Främsta målet är att sköta om skogen och få ut mesta möjliga ekonomiska utbyte, jag är också intresserad av rekreation och jakt så det är viktigt. Men en bra tillväxt och en välskött skog är det främsta målet*”.

De skötselstrategier som används av leverantörerna i denna studie är varierande men den dominerade strategin är en balansstrategi enligt som beskrivs av Törnqvist (1995), men man kan också att de strategier leverantören använder avspeglar leverantörens ålder och innehavstid av fastigheten. De av leverantörerna som nyligen hade köpt till skogsmark bedrev en intensivstrategi och avverkade kraftigt av den äldre skogen för att finansiera tillköpen som gjorts. Planen för de avverkningar gjordes oftast upp på årsbasis och i flera fall hade leverantören hjälp av Skogsbolagets virkesköpare då man planerade för kommande avverkningar. Det var då främst hur skogstillståndet på fastigheten såg ut som avgjorde vad för typ av åtgärder som skulles sättas in. De motiv för avverkning som Törnqvist (1995) anger stämmer bra på de intervjuade leverantörerna, det är främst skogstillståndet som är den

styrande faktorn. De tre grupper som nämnts ovan påverkar alla beslutet att avverka, för mer återkommande åtgärder som gallring så har skogstillståndet den största påverkan. För gruppen av leverantörer som deltar i denna studie så är de alla stora skogsägare och de avverkar årligen stora volymer på sina fastigheter så har virkesmarkanden mer betydelse för vilket bestånd som skall avverkas beroende på priset på olika sortiment och trädslag.

Flera av leverantörerna skulle vilja styra avverkningarna mer efter omvärldsfaktorer så som priser och efterfrågan på marknaden. Men man ansåg att man hade för dålig information och kunskap för att styra avverkningarna efter det. En leverantör uttryckte det så här då författaren frågade om vad som styr vilka bestånd som skall åtgärdas *”Jag måste tyvärr erkänna att det ligger mer på det skogliga planet än det företagsekonomiska planet”*. *” Det är den största belastningen jag har som skogsman, ur affärssynpunkt”*. Skogsbolaget skulle satsa på att utbilda sina virkesköpare i att bättre kunna hjälpa leverantörerna att rangordna sina bestånd inför avverkning. Hur den ekonomiska situationen hos de olika leverantörerna som intervjuades ser ut påverkar också starkt hur strategin för deras skogsbruk utformas, eftersom att skogsbruket genererar så viktiga inkomster till företaget så är författarens åsikt att ägarhushållets behov är den viktigaste faktorn som påverkar vilken strategi som leverantörerna använder för sitt skogsbruk.

Analys utifrån SWOT-analysen

För att man skall kunna vara framgångsrik som inköpare krävs det att man vet vilken typ av skogsägare som man arbetar mot och vad de har för mål med sitt skogsbruk samt på vilket sätt de bedriver sitt skogsbruk. Punkterna som togs fram genom SWOT-analysen skall jämföras med resultatet från intervjuerna i den. Jag skall sedan redogöra för vilka delar i samarbetet som skogsbolaget behöver förbättra och hur man skall utveckla dessa områden.

Styrkor:

- Skogsbolaget har möjlighet att förskottsbeta till sina leverantörer och är en långsiktig skogspartner.

Skogsbolaget är ett stort skogsbolag på en stabil bas, den har möjlighet att ge förskottslikvider i utbyte mot ett virkeskontrakt, det är en styrka som togs fram under SWOT-analysen och som togs upp av leverantörerna intervjun, det var främst de leverantörer som nyligen hade köpt till skogsmark eller hade en mycket stor del av sina inkomster från skogsbruket som ansåg att det var en viktig styrka. En leverantör uttryckte det *”Jag använder ju nästan skogsbolaget som en Bank”*. *”Jag avräknar när jag behöver pengar, antingen så ligger jag på överskott eller*

underskott”. ”Jag och virkesköparen gör avräkningar tre gånger per år och den enkelheten i samarbetet värderar jag mycket”

- Skogsbolaget kan erbjuda paraplycertifiering enligt FSC.

Intresset för certifiering från leverantörerna var svalt, de leverantörer som var certifierade tyckte det fungerade bra och inte innebar några större förändringar i skogsbruket. Författaren trodde att det skulle vara ett större intresse för certifiering från leverantörernas sida. Inom detta område finns det möjlighet för skogsbolaget att utveckla sig och försöka få fler leverantörer att certifiera sig. Den viktigaste orsaken till det är att man då kan knyta leverantörer till sig. Den vanligaste orsaken till att man ej valt att certifiera sig var att det var dåliga ekonomiska incitament för att certifiera sig. På frågan om certifiering var intressant för dem så svarade de *”Nej inte idag, vad får jag för att certifiera mig idag”?* En annan åsikt var *”Fastigheten är inte certifierad, jag har noga tittat på det och varit aktiv i debatten, och jag finner inga som helst ekonomiska fördelar för mitt företag att certifiera sig”*. De leverantörerna som var certifierande sade att man certifierade sig för att man trodde att det var något som skulle efterfrågas mer i framtiden. De FSC-certifierade uppskattade de träffar som finns för FSC leverantörer. Även övriga leverantörer efterfrågade träffar där man fick möjlighet att träffa andra leverantörer och utbyta erfarenheter med dem. Dagens intensitet av träffar ansåg leverantörerna vara välvägd.

- Storleken och kopplingen till industrin gör att skogsbolaget genom sin storlek kan ta emot alla typer av sortiment.

Antagandet från SWOT-analysen att skogsbolaget kan ta emot alla typer av sortiment som leverantören vill leverera var riktigt. Det var flera leverantörer som såg det som av skogsbolagets styrkor, de ansåg det var viktigt att de kunde få hjälp med att sälja även lite udda sortiment som ädellöv.

- Skogsbolaget har egna planerare och kan därigenom erbjuda skogsbruksplaner till sina leverantörer.

De flesta av leverantörerna hade en aktuell skogsbruksplan och flera angav att de var producerade av skogsbolaget. De tyckte att planen var ett bra verktyg för att skaffa sig en beslutsgrund till vilka åtgärder som skulle utföras. De leverantörer som använde sig av ett planprogram på datorn tyckte att det var svårt att få uppdateringen aktuell. Det skulle vara en styrka om virkesköparen eller annan personal skulle kunna hjälpa leverantören med att

uppdatera sin plan. Och om skogsbolagets virkesköpare hade en kopia av planen med leverantörens godkännande. Det skulle leda till att virkesköparen och leverantören tillsammans ska utforma ett bättre avverkningsprogram. Frågan är om leverantören tillåter att virkesköparen har en kopia av skogsbruksplanen.

Den planeringsresurs som finns inom skogsbolaget i form av planerare skulle kunna hjälpa virkesköpare att rangordna bestånd på bästa sätt åt skogsägaren det skulle leda till att man kan styra avverkningarna mer efter vad skogsbolagets kunder efterfrågar.

Svagheter:

- Det krävs en aktiv förvaltning som leverantör till skogsbolaget så de ej erbjuder förvaltning till sina leverantörer.

Påståendet från SWOT-analysen att det krävdes en aktiv förvaltning från skogsägaren när de är leverantör till Skogsbolaget stämde. Men det går knappast att beskriva som en svaghet eftersom det inte var någon av leverantörerna som efterfrågade att Skogsbolaget skulle ta över mer av den skogliga förvaltning. Ett av svaren på om de ville ha hjälp med mer förvaltning var: *"Nej, det är vi inte intresserade av, vi är så pass engagerade att vi vill vara med och sköta vår fastighet"*. Eller *"Jag är för engagerad i skogen för det så jag vill vara med och styra, men jag är övertygad att skogsbolaget skulle klara av det"*.

- De har ej lokalförankring och mottagningsplikt likt skogsägarföreningar.

Att skogsbolaget ej har mottagningsplikt och inte är så lokalt förankrade som till exempel en skogsägarförening är inget som kan betecknas som en svaghet, de flesta av leverantörerna hade haft en lång relation med skogsbolaget och man ansåg att den långa relationen var viktig. Man fick genom den långa relationen en personlig relation till virkesköparen, och det var aldrig några problem att skogsbolaget inte kunde ta emot det virke man ville leverera vilket stöds av ett av uttalanden i intervjun *"Virkesköparen kommer även om man vill avverka udda sortiment, men det brukar fungera bäst om man gör det i samband med ett annat objekt"*. När en virkesköpare har arbetat på ett område under en lång tid så blir leverantören mer bunden till virkesköparen än till det bolaget han företräder. Att personkemin stämmer mellan leverantör och virkesköpare är viktigt.

Möjligheter:

- Att utveckla uppföljningen så att det underlättar både för virkesköparen och leverantören.

Det ligger en stor utvecklingspotential i att utveckla redovisning under och efter en virkesaffär mellan skogsbolaget och deras leverantörer. Det som leverantörerna tyckte var bra med dagens uppföljning var att man fick utdrag från SDC kontinuerligt under att pågående objekt men det kan vara svårt att tyda dessa. Vilket detta citat påvisar *”Det är väldigt svårt att följa med alla siffror och papper, det är svårt att stämma av allt, man får hålla på att leta efter de olika numren”*.

Om leverantören inte känner att de har full insyn i hur mycket virke som har avverkats på ett objekt så är det svårt att få ett bra samarbete. Om leverantören känner sig osäker om hur mycket som har avverkats så kontaktar de virkesköparen vilket kan vara ett störande moment som tar kraft från det övriga arbetet. Alla utdrag som skickas ut från SDC fyller ingen funktion om de är svårförståliga och för detta segment av leverantörer så blir det stor mängd av SDC utdrag som skickas ut. Detta stöds av flera uttalande från leverantörerna *”Tyvärr kommer alla SDC-utdrag hit till mig, men det kan de slopa, varför ska jag titta på alla dem de säger mig inte mycket”*. Eller som en annan leverantör uttryckte det *”det blir ju en halvmeter varje år och det är inget man sitter tittar på, man vill ha slutredovisningen, jag skiter ju i varje enskild stock det är ointressant och jag förlitar mig på att allt finns med på slutredovisningen”*. Redovisningen behöver bli mer lättöverskådlig både vid det gäller volymer och likvider. Det skulle underlätta både för leverantören samt virkesköparen. Antingen skall man försöka att utveckla uppföljningen med utgångspunkt i dagens system då man får pappersutskick från SDC till leverantörerna, ett annat spår är att försöka göra uppföljningen online via en Internetsida där leverantören kan logga in och se vad som är avverkat och vad som är utkört, samt vilka likvider som finns mellan skogsbolaget och leverantör. Det fanns leverantörer i studien som fick en sammanställning via e-post från sin virkesköpare, vilket skedde i varje enskild virkesköparens regi.

- Att utveckla rådgivningen så att leverantören kan dra mer nytta av det. Det är främst skogsekonomisk rådgivning som skall utvecklas.

Rådgivningen som skogsbolagets virkesköpare tillhandahöll för leverantörerna uppskattades men en åsikt som kom upp var att man ville att virkesköparens kompetenser inom olika skogliga frågor skulle utvecklas. Leverantörerna ansåg inte att de var i behov av ekonomiskrådgivning för att man hade andra kanaler som man utnyttjade för detta. Men hjälp med att optimera skogsbruket ekonomiskt efterfrågades. Virkesköparen går efter skogliga parametrar då man diskuterar vilka åtgärder som skall sättas in vilket stöds av denna fråga

”vilka grunder använder Ni och virkesköparen då ni beslutar vilka bestånd som skall åtgärda?”

- Han (virkesköparen) räknar inte ekonomiskt på det utan han följer den skogliga skolan för att han är född i den skolan”. Genom att utbilda virkesköpare i rangordning av olika bestånd för åtgärder skulle man kunna erbjuda det för sina leverantörer. Det skulle troligen kräva att man fick vidareutbilda entreprenörerna för att kunna utföra t.ex. gallringar på rätt sätt. Det kanske inte behöver vara virkesköparen som utför dessa tjänster, man kan också utnyttja den planeringskompetens som finns inom skogsbolaget. Fördelen med att låta virkesköparen göra det är att det är samma person som leverantören har kontakten med i övrigt. Att fungera som ett bollplank för olika idéer som leverantören har är viktigt. Att man hade bra kontakt med virkesköpare var en genomgående åsikt i Studien ”Vi har bra kontakt med virkesköparen, åkaren och mig”. ”Så vi kan diskutera hur vi skall göra med avverkningarna, och hur mycket som ligger”. Men flera leverantörer sade att det inte var skogsbolaget som bolag man hade relationen till utan det var mer virkesköparen som person. ”Jag har ju ingen personlig relation till skogsbolaget egentligen, utan det är personerna jag jobbar med och vad de kan erbjuda mig.” ”Att det är skogsbolaget är inte att jag är förtjust i skogsbolaget man jag tycker bra om den personal jag har att göra med”. Men det uppkom även andra åsikter att virkesköparen inte kunde vara det bollplank som leverantören önskade ” jag tycker det är viktigt att man har en personlig kontakt som det går bra att prata med, och bolla idéer emot” ” Men det tycker vi kanske inte att den virkesköparen vi har idag kan”. Det är framför allt mer kunskaper om lövskogsbruk och kunskap om att sköta lövbestånd som efterfrågades, men andra leverantörer angav just kunskap om lövskogsbruk som ett av kriterierna som gjorde att de hade valt skogsbolagets uppköpare. En kommentar från en leverantör kan sammanfatta vilka egenskaper en virkesköpare skall ha ”Ta bönder på bönders vis, och ha god lokalkännedom”.

- Utveckla köpformer för att öka andelen virke som köps som LRK eller rotpost för att det är enklare för leverantören att budgetera sina inkomster och för att skogsbolaget enklare kan styra apteringen mot sina kunder.

Dagens köpformer fungerar bra enligt alla deltagande i studien. Man kan se en trend att mer avverkningar säljs som LRK från att det tidigare varit vanligare med rotposter och AU. AU används fortfarande i stor utsträckning på gallringar. Det är positivt om man kan öka andelen virke som köps som LRK för att man då enklare styra leveransen mot sina leverantörer. Det är

inga stora förändringar som behövs men det skulle gå att utveckla är styra mer virke mot LRK och kunna få en bättre uppfattning på vad för netto på ett objekt redan innan man har börjat avverka. Det skulle då bli enklare för leverantören att göra upp budget och avverka efter behovet av kontanter. Detta stärks av att flera leverantörer använder skogen som ett bank. Man kanske skall göra så att man utgår från kapitalbehovet hos leverantören då man lägger planen för avverkningarna. Prisbilden på marknaden har också betydelse för hur leverantören avverkar men den är av underordnad betydelse, leverantörerna i denna studie är så beroende av inkomster från skogen de är behov av att avverka varje år. Priset styr mer vilka bestånd som avverkas och därigenom också volymen av levererat virke.

- Arrangera träffar och kurser för sina leverantörer för att skapa att leverantörerna skall känna sig uppskattade och få möjlighet att träffa andra leverantörer till Skogsbolaget.

Antagandet från SWOT-analysen att leverantörerna efterfrågar kurser och träffar för att få information och känna sig uppskattade stämmer. Det var en åsikt som kom fram i alla intervjuer. Innehållet som efterfrågades på dessa var varierande, de leverantörer som var FSC certifierade tyckte att dessa FSC träffar var mycket positiva. Vad man saknade var en markandsanalys om marknaden för skogsråvara. Information om hur skogsbolaget var uppbyggt som organisation efterfrågades också vilket stöds av frågan hur skogsbolagets expansion har påverkat relationen mellan leverantör och Skogsbolaget *”Det är just det här med omorganisationerna man vet inte vilken organisation som gäller”*. Och *”skogsbolaget skulle satsa mer på att utbilda sina leverantörer”*. *”Man skulle skicka leverantörerna på kurs där de lär sig om företaget och hur man jobbar så att man kan föra en yrkesmässig dialog, så att man pratar samma språk.”* I och med skogsbolagets funktionella organisation kan det vara svårt för en leverantör att få överblick hur skogsbolaget är uppbyggt.

Men den största potentialen i träffarna ligger i att leverantörer får träffa andra leverantörer och utbyta erfarenheter, och känna sig uppskattade, om de gör det så är sannolikheten mindre att de vänder sig till ett konkurrerande bolag.

Hot:

- Man har de senaste åren varit alltför inriktad på miljöarbete så att produktionen har blivit lidande.

Det hot som identifierades genom SWOT-analysen är att skogsbolaget hade satsat mycket på miljöarbetet och tappat fokus på miljöarbetet visade sig enbart till viss del att stämma. Leverantörerna ansåg att miljöhänsynen var väl avvägd, enbart mindre påpekanden om hur hänsynen skulle utformas. Skogsbolaget sköter sina miljöåtaganden väl och kan samtidigt fokusera på produktionsskogsbruk då leverantören vill det.

- Skogsbolagets köpare är mer intresserade av objekt som är mer fördelaktiga för honom.

Detta hot stämde ej, leverantörerna ansåg att man alltid fick hjälp med de objekt man ville åtgärda. En skogsägare uttryckte det så här *”virkesköparen kommer även om man vill avverka lite udda sortiment”*. Det som uttrycktes som ett problem var att om det var annorlunda avverkningar och virkesköparen inte hade kunskaper om hur man skulle utföra dessa åtgärder. På frågan om vad som var viktigt hos en virkesköpare svarade en leverantör *”Jag tycker det är viktigt att man har en personlig kontakt som det går bra att prata med och bolla idéer emot”*. *”Men det tycker vi kanske inte att den inköparen vi har idag kan.”*

Följdfråga *”Vad skulle han ha mer kunskap i?”* *”Jag tycker t.ex. att det här med lövskogsbruk som är aktuellt nu, har han inga idéer om”*. Ett annat hot som kom fram underintervjuerna med leverantörerna var att det ibland brister i kommunikationsleden leverantör-virkesköpare-entreprenör. Om leverantören gav en anvisning till virkesköparen om detaljer i avverkningsarbetet så fördes den inte alltid ut till entreprenören. Detta stärks av svaret på frågan om anvisningar vid avverkningar följs av personalen som utför avverkningarna. *”Ja i stort sett, men ibland då jag ger en anvisning till virkesköparen så vidarebefordras den inte ut till maskinlaget, under tiden de avverkar kanske de kunde komma och prata lite med mig som markägare.”*

Fråga: *”Vem skulle du vilja ha kontakt med då?”*

”Den som leder avverkningen, maskinföraren kan jag ju kontakta ute i skogen själv men det är svårt att börja påpeka i deras jobb tycker jag.”

- Skogsbolaget har staten som ägare och den ägaren kan historiskt sett ändra sina idéer. Det är svårt att säga om staten som ägare i skogsbolaget kommer att ändra sina idéer. Troligen har det att göra med vilka politiska partier som innehar regeringsmakten. Men till leverantörerna i detta segment kommer relationen till skogsbolaget inte att förändras. Detta

styrks av att de flesta av leverantörerna i studien har en långvarig relation till skogsbolaget eller rättare sagt till Skogsbolagets virkesköpare.

Privatskogsägarens beslutssituation

Som visades av Öhlmér et al (2000) i teoridelen så följer leverantören beslutssituation ett visst mönster. Om virkesköparen kan identifiera de olika stegen som en leverantören befinner sig i så kan virkesköparen agera efter det. Om skogsägaren befinner sig i en viss fas behöver de en viss typ av information eller stimulans.

Då en skogsägare skall avverka eller gallra så går de igenom alla dessa olika steg.

Leverantören identifierar ett problem t.ex. stort gallringsbehov på fastigheten. Detta problem kan upptäckas genom information eller att man blir uppmärksam på problemet.

Här skall man komma in med information till skogsägarna sånatt de uppmärksammar om de har något liknande problem på sina fastigheter.

Nästa steg då problemet utvärderas också för att konstatera om det verkligen är ett problem.

Nu har man kommit fram till att all den skogsmark som behöver gallras verkligen är ett definierat problem och information för att kunna in för att kunna lösa problemet. Här skall virkesköparen komma med olika alternativ för att lösa problemet med attraktiva sortiment och erbjudanden. Nästa fas är de olika lösningsalternativen och deras konsekvenser analyseras.

Om de alternativ som framkommit inte är tillräckligt bra så går man bakåt till fas ett, men ett eller flera alternativ är av tillräckligt hög kvalitet så görs det slutgiltiga valet. Denna fas är svår för en virkesköpare att påverka, det avgörs av de tidigare faserna utan det gäller att ha erbjudit bra villkor i de tidigare faserna. Den sista fasen är implementeringen då den valda planen igångsätts, samt att kontroll och utvärdering av det valda alternativet görs. Här skall virkesköparen vara ett stöd för leverantören och hjälpa till med implementeringen. Om utvärderingen faller väl ut så finns det stora möjligheter att leverantören använder sig av samma virkesköpare i framtiden.

Om man utgår från Öhlmér et al (2000) så kan man se att virkesköparen måste vara mest aktiv i den första fasen, problemupptäckt och den andra fasen problemdefinition. De senare faserna kräver inte lika mycket insatser från virkesköparen.

Strategi:

Den strategin som skogsbolaget skall använda för att bli en bättre samarbetspartner för sina leverantörer är en kombination mellan marknadspenetration och produktutveckling (Bruzelius & Skärvad, 2000). Först bör man börja med en produktutveckling för att öka och förbättra de

produkter som man erbjuder sina leverantörer. Produktutvecklingen bör ske på de områden som nämns i analysen i denna studie. När produktutvecklingen är genomförd så kan Skogsbolaget gå vidare mot nästa steg. Marknadspenetration använder man idag genom att man är expansiva på den nuvarande marknaden och har efter produktutveckling bra nuvarande produkter. Genom denna strategi så kommer skogsbolaget att kunna få ökande marknadsandelar och fördelar gentemot sina konkurrenter.

Marknadspenetration på marknaden för skogsråvara genomförs genom att kontakta nya leverantörer och visa dem vilka produkter skogsbolaget har att erbjuda. Man rör sig då inom samma marknadssegment. Kontakt arbetet sker idag via utskick till skogsägare och annonsering i lantbruks- och skogspress.

Konkurrensstrategi:

För att formulera en bra konkurrensstrategi för skogsbolaget så måste de fem primära konkurrenskrafterna på marknaden för skogsråvara beaktas. Nyetablering på denna marknad är ett potentiellt hot men det är svårt för nya konkurrenter att komma in för som det visar i studien så är leverantörer inte så benägna att byta företag som man levererat till.

Substitutsprodukter är försumbart då leverantörerna är beroende av sin skog och måste leverera för att få de inkomster som skogen ger till dem. Köparen sitter i en klar fördel i förhandlingen om priset på råvara då det finns ett antal större aktörer som själva kan styra prisbildningen (Porter, 1983). Leverantörerna i denna studie besitter en viss förhandlingsstyrka då de har stora skogsinnehav, med storleken så kommer förhandlingsstyrka. Leverantörens största förhandlingsstyrka sitter i att kunna spela ut olika aktörer mot varandra för att få ut ett bättre pris för råvaran. Men denna möjlighet utnyttjas inte i någon större grad av leverantörerna i denna studie. De svenska skogsägarföreningarna kom till för att leverantörerna tillsammans skulle kunna förhandla och få ut ett bättre pris för sin råvara. Men leverantörerna i studien har valt att ej vara med i någon skogsägarförening.

Den kostnadsstrategi som skogsbolaget skall använda sig av är differentiering och det innebär att de skall erbjuda tjänster och villkor som uppfattas som något unikt av leverantörerna. Om skogsbolaget lyckas med en differentiering innebär det ett skydd mot konkurrenter p.g.a. märkestrohet från företagets leverantörer och därav lägre känslighet för priset som avgörande faktor.

Metod diskussion

Vid det inledande arbetet med studien kontaktades leverantörerna av författaren. Av de leverantörer som kontaktades så valde ¾ att delta i studien. De främsta skälen för att inte delta i studien var främst tidsbrist från leverantörernas sida.

Det visade sig under studiens gång att det valda antalet var tillräckligt för att genomföra studien med bra resultat. De åsikter som kom fram under intervjuerna var likartade.

Att göra en liknande kvalitativ studie på ett annat segment av leverantörer skulle kanske ge andra resultat, troligen skulle det vara svårare att få ett tydligt resultat på mindre leverantörer. Då de inte är lika ekonomiskt beroende av sitt skogsinnehav och är troligen då inte lika insatta i de frågor studien behandlade.

6 Slutsatser:

Utifrån diskussionen kan sammanfattningsvis några områden poängteras.

- Dagens utnyttjade affärsformer fungerar bra. Den utveckling som kan göras är främst att man bör bli bättre på att bedöma det ekonomiska utfallet av en åtgärd.
- Priskänsligheten hos leverantörerna i denna studie är förhållandevis låg, det viktigaste hos en skogspartner är enkelheten i affärsrelationen och att de åtgärder de får utföra blir bra gjorda, detta gäller främst gallringar. Virkesköparen hos skogsbolaget är väldigt viktig, leverantörerna angav att personen var viktigare än företaget.
- Förskottslikvider i samband med virkesaffärer är viktiga, och att köparen kan lämna dessa ses som en stor styrka, framför allt av leverantörer som nyligen har förvärvat sin fastighet.
- Om personal till skogsvårdåtgärder kan erbjudas så finns det intresse från leverantörerna att utnyttja dessa.
- Den rådgivning som efterfrågas är skoglig och skogsekonomisk, men det krävs att kompetensen hos virkesköparen utvecklas då leverantören efterfrågar skoglig rådgivning inom många olika områden. Skogsekonomisk rådgivning i form av ekonomisk rangordning av bestånd som skall åtgärdas bör kunna utföras av virkesköparen eller planeringspersonal för leverantörens räkning.
- Kommunikationen mellan leverantör – virkesköpare –entreprenör är viktig, de önskemål som leverantören har ska gå hela vägen ut till maskinlagen i skogen.

- Redovisningen behöver utvecklas så att leverantören får en bättre uppfattning om det virke han har levererat, en sammanställning som finns online via Internet kan vara en form.
- Leverantörerna i studien efterfrågar mer kurser och träffar där de vill ha information om hur skogsbolaget är uppbyggt samt marknadsinformation så att de får information vad som händer på virkesmarknaden.
- Att skogsbolaget skall åta sig mer förvaltning av leverantörernas fastigheter var inte intressant för leverantörerna i denna studie.
- Genom att sätta sig in i privatskogsägarens beslutssituation kan virkesköparen erbjuda de tjänster som efterfrågas i rätt tid och därigenom bli en bättre inköpare.

7 Referenser:

- Bruzelius, L & Skärvad, P-H. 2000. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.
- Eriksson, L. 2005. *Skogsägarens mål och åtgärder i skogsbruket*. Arbetskopia Heureka - projekt. Institutionen för skogens produkter och marknader, Sveriges lantbruks universitet, Uppsala.
- Ingemarson, F., Lindhagen, A. & Eriksson, L. 2004. *A typology of small-scale Forest Owners in Sweden*. Institutionen för skogens produkter och marknader, Sveriges lantbruks universitet, Uppsala.
- Juslin, H & Hansen, E. 2002. *Strategic Marketing in the global forest industries*. Authors Academic Press, Oregon, USA.
- Hugosson, M. & Ingemarson, F 2004. *Objectives and Motivations of small Forest Owners; Theoretical Modelling and Qualitative Assessment*, Silva Fennicia.
- Kajanus, M. 2001 *Strategy and innovation model for the entrepreneurial forest owner*. Research notes No 122, Faculty of forestry, University of Joensuu, Joensuu, Finland.
- Kvale, S. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lönner, G & Lönnstedt, L. *Den svenska virkesmarknaden – En introduktion till dess funktionssätt och prisbildning*. Undervisningskompendium Nr 1. 2:a upplagan. Uppsala. SLU. Institutionen för Skog-Industri-Marknad Studier.
- Miles, M.B. & Huberman M.A. 1994. *Qualitative data analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur. Lund.
- Törnqvist, T 1995. *Skogsrikets arvingar – en sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk*. Institutionen för skog-industri-marknad studier. Rapport nr 41. SLU. Uppsala.
- Porter, M.E. 1983. *Konkurrensstrategi*. Institutionen för säljträning och ledarutveckling, Göteborg.
- Öhlmér, B. & Göransson, B. & Lunneryd, D. 2000. *Business management*, SLU institutionen för ekonomi. Småskriftserien 114. Uppsala.

Bilaga 1

Utskrift av Swot-analys.

Swot-analysen delades upp i två olika delar där vi först tittade på Skogsbolaget utifrån deras position som virkesköpande företag.

Skogsbolaget:

Styrkor:

- Stort eget skogsinnehav, vilket ger ett stort stående lager av skogsråvara vilket ger en säkerhet då man kan jämna ut sitt virkesflöde till industrin.
- Stor erfarenhet av skogskötsel då man har en egen förvaltning av sitt skogsinnehav.
- Företaget har många olika inkomstkällor att lita sig på som genererar virkesflöden och kassaflöden T.ex. inkomster från skogen, jakt och fiske.
- Man har egen skog att avverka under dåliga tider då markägare ej vill sälja eller andra faktorer som tjällossning som stör avverkningarna. Då behöver man ej tvunget göra avverkningar på leverantörernas mark. Man kan göra bättre planeringar om hur man skall lägga upp sina avverkningar.
- Företaget har bra geografisk täckning.
- Man har egna planerare som kan göra skogsbruksplaner åt skogsägare.
- Företaget är en stor aktör på marknaden och kan därigenom i viss mån styra marknaden, därigenom en god prispförhandlingsförmåga.
- Företaget har ett brett spektrum av kunder så man kan ta emot alla typer av leveranser från sina leverantörer så de kan ta emot alla sortiment.
- Företaget erbjuder certifiering till sina leverantörer genom paraplycertifikat, idag erbjuder företaget certifiering genom FSC, med hänsyn till den debatt som har varit så kanske man skall erbjuda certifiering genom PEFC i framtiden.
- Bra kapitalbas i det egna skogsinnehavet, som leder till att företaget ej får likviditetsproblem.
- Man är så stor att man kan köra sitt eget race, om massapriserna går upp så kan man minska avverkningarna på köp och styra avverkningarna till den egna skogen.

Svagheter:

- Bolagsform som gör att de kan bli för dominanta på vissa geografiska områden så det kan bli problem med konkurrenslagstiftningen, jämfört med skogsägarföreningar som ej faller under dessa regler.
- Företaget har ej idag fullständig förvaltning av skogfastigheter åt sina leverantörer?
- Den senaste tiden har företaget varit i media mycket och har opinionen imot sig, tex avverkningar inom känsliga områden i norra Sverige.
- Vissa gillar inte att handla med statliga företag.
- Stora virkesvolymen passerar genom företaget så det kan ge logistiska problem.
- Storleken kan göra att organisationen fallerar i flexibilitet.
- Företaget har ögonen på sig då de är ett statligt ägt företag.
- Man har en uttalad strategi att vara marknadsledande inom skogskötsel och miljövård.
- Saknar lokal förankring jämfört med skogsägarföreningar.
- Man har vinstmaximerings syfte mot sin ägare (staten), skogsägarföreningarna har det mot sina medlemmar.
- Man har ej så många egna industrier kvar, då det mesta idag ligger i Setra group.
- Då man har ögonen på sig så kan man ej smörja leverantörer, med gåvor och liknande.
- Man är starkt beroende av sitt eget skogsinnehav och då man idag säljer ut 1 % av sitt skogsinnehav årligen leder det att man blir mer beroende av sina privata leverantörer.
- Företaget kan ha problem med kapitalanskaffning då man är statligt ägt. Privata företag kan bara gå ut på den öppna marknaden för att få in nytt kapital.

Möjligheter.

- Attraktiva för arbetssökande då man är ett stort företag med folk inom många olika delar av näringen. Kan därigenom anställa mycket kompetent personal.
- Utveckla rådgivningen mot mer ekonomiskt skogsbruk genom att använda t.ex. indelnings paketet på leverantörens mark. Indelningspaketet är ett program för att taxering och ekonomisk optimering av skogsbruket. I den senaste versionen så kan man använda sig av ingångs data från en vanlig skogsbruksplan.

- Utveckla kontakten mellan marknaden och skogsbruket, man skall utgå ifrån sina kunder när man avgör vilka avdelningar som skall avverkas och hur virket skall apteras.
- Utveckla sin utboverksamhet för att kunna ta på sig fullständig förvaltning av fastigheter.
- Har en bra ställning och goodwill på marknaden då man satsar mycket på upplevelser och miljö.
- Öka andelen virke som köps på rot genom LRK eller rotpost för att kunna styra apteringen bättre mot sina kunder.
- Man har möjlighet att blanda sig i en debatt om vad som händer i skogen för att man är ett tungt namn.
- Företaget kan hjälpa till och erbjuda utbytesmark till skogsägare vid bildandet av naturvårdsreservat mm.
- Stor möjlighet att lägga pengar på forskning och utveckling då man har den storleken. Det leder till att man kan erbjuda den senaste teknologin inom plantor, avverkning.
- Ta fram en ny köpform där skogsägaren säger att man vill ha ut 300 tusen kr under det kommande budget året. Då kan man utgå från det kassa flöde som skogsägare utifrån det göra lämpliga avverkningar med hänsyn av det efterfrågade kassaflödet.
- Hjälpa sina leverantörer med att besikta skogsfastigheter som leverantören eventuellt vill köpa till.

Hot:

- Man är starkt beroende av sitt eget skogsinnehav och då man idag säljer ut 1% av sitt skogsinnehav årligen leder det att man blir mer beroende av sina privata leverantörer.
- Storleken på företaget kan leda till dålig flexibilitet inom organisationen.
- Konkurrenslagstiftningen inom EU.
- Man har staten som huvudägare för företaget staten kan historiskt sätt ändra sina idéer och gör att t.ex. företaget skall säljas ut. Ny regering kan ge nya riktlinjer för företaget.
- Styrelse frågan har under den senaste tiden varit en het potatis inom Sveriges företag med ett statligt ägande så kan de bli så att styrelsen får göra konstiga saker p.g.a. dålig kontroll från ägarna. Privata företag har ofta mer koll på vad styrelserna gör.

Punkter som kom upp från SWOT analysen och som är grunden till frågeguiden till intervjuerna.

Styrkor som företag gentemot om man är leverantör till Skogsbolaget.

Styrkor:

- Stort företag på en stabil bas.
- Bra kompetens inom företaget.
- Kan ge betalning till leverantören i förskott.
- Man har ett stort skogs kunnande inom företaget.
- Långsiktig stabil skogspartner.
- Kontrakten skrivs inför varje avverkning.
- Man använder sig av alla olika köpformer AU, rotpost, LRK och leveransvirke, det är ganska individuellt mellan olika markägare om vilken köpform de vill använda. Vissa använder t.ex. rotpost av tradition.
- Man är ej bunden till en leverantör som om man t.ex. är med i en skogsägarförening.
- Man kan ställa krav på när de skall avverka posterna som man säljer.
- Företaget gör skogsbruksplaner.
- Företaget har tillgång till den senaste teknologin.
- Företaget har möjlighet att ta tillvara alla sortiment som man som leverantör kan leverera.
- Din köpare kan din fastighet.
- Företaget erbjuder certifiering.
- Företaget är inga klippare som tar ut mer ur skogen än vad de får.
- P.g.a. företagets storlek kan de erbjuda alla typer avverkningar och avverkningsmetoder.

Svagheter:

- Det krävs en aktiv förvaltning som skogsägare. Detta beror mycket på vilken virkesköpare man har kontakt med. Det gör att man bör vara aktiv som skogsägare med vilka bestånd som skall gallras mm.
- Företaget har vinstmaximerande syfte mot sina ägare ej mot sina leverantörer (medlemmar).
- De ägs av staten.

- Leverantören hamnar i underläge vid prisförhandlingar p.g.a. att företaget är så pass stort. (mer psykologiskt sett).

Möjligheter:

- Att om företaget kan utveckla sin rådgivning så kan skogsägaren ha nytta av det, det är framförallt den ekonomiska rådgivningen med hjälp av indelnings paketet som skall avverkas.
- Man kan som leverantör dra nytta av att det är en stabil organisation.
- Stabil relation till virkesköpare.
- Kan ge bra tillägg om man som leverantör arbetar långsiktigt.
- Få hjälp med förvaltning genom företaget.
- Företaget kan erbjuda utbytesmark till leverantören.
- Företaget har moderna maskiner.
- Utveckla uppföljningen under och efter en pågående affär.
- Tillsammans med företaget kan leverantören göra en långsiktigt skogsplanering på den strategiska nivån och få ett bedömt netto av avverkningarna som kan användas vid budgetering.
- Utveckla kvalitetsuppföljning på utförda skogsåtgärder.
- Ta hjälp av företagets virkesköpare för besiktning av skog då man eventuellt skall köpa till skogsmark.

Hot

- Företaget har så stora virkesvolymen genom företaget så att små virkesskvättar kan bli liggande.
- Man blir som leverantör nonchalant behandlad om företaget redan har det virke de behöver och men kanske har ej attraktiva sortiment som man vill sälja.
- De har ej mottagnings plikt.
- Företaget köper inte allt jämnt.
- Virkesköparen är mer intresserad av objekt som är bra för företaget.
- Dålig redovisning efter avslutad affär.

Diskussionspunkter:

Vad är viktigast då man säljer en avverkning (mer än högsta pris)?

- Att företaget gör ett bra jobb både skogligt och att man tex. Ej kör sönder.
- Att företaget är förtroendeingivande.
- Att man som leverantör får sina önskemål uppfyllda.
- Att företaget håller vad de lovar, vad det gäller olika delar av avverkningen.

Vad vill man ha som leverantör:

- Prognoser om vad som händer på marknaden vilka sortiment som är på gång osv.
- Snabb och enkel rapportering om kassa och virkesflöden (utdrag från SDC är inte alltid så lättförståliga om man ej är insatt).
- Rådgivning framför allt skoglig men de skall även vara ekonomisk avvägda.
- Info om när man behöver beställa plantor o.s.v.
- Erbjudande om vad som är på gång just nu.
- Internet konto där man kan se översikt om vad man har levererats och vad för kapital man har inestående hos företaget, info om slutredovisningar.

Vad är viktigast vid ett långsiktigt samarbete med företaget.

- Att man kan lägga upp en bra avverkningsplan som ger bra underlag för en budget.

Bilaga 2

Koder till avkodning av intervjuer:

Frågor	Kod	NR
--------	-----	----

Allmänna frågor:

1. Storlek på skogsinnehav	Ha
2. Uttag	m3fub
3. Sysselsättning	Sys
4. Skogsbruksplan Ny	plan ny
5. Skogsbruksplan gammal	Plan Ga
6. Inkomster från skog >50%	InKomStor
7. Inkomster från skog <50%	InKomLite
8. Inkomster från skogen bank	Bank
9. Inkomster från skog jämnt	Jämnt
10. Plan för avverkningar varje år	Plan avv år
11. Mål med skogsbruket	Mål

Skogsbolaget specifikt:

12. Skogsbolaget som partner tid:	Svea tid år
13. Avtalsform AU	AU
14. Avtalsform LRK	LRK
15. Avtalsform Rotpost	ROT
16. Avverka efter pris på olika sortiment	Pris
17. Leverans virke	Lev V
18. Köp former positivt	Köp Pos
19. Köp former Negativt	köp Neg

Bilaga 3:



Institutionen för skogens
produkter och marknader.
Björn Prejer

Bäste skogsägare

Jag heter Björn Prejer och genomför för närvarande mitt examensarbete på Jägmästarprogrammet vid Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU Uppsala. Jag skriver till er för att jag håller på med ett examensarbete tillsammans med Skogsbolaget.

Mitt examensarbete handlar om hur skogsbolaget skall kunna förbättra sina kontakter med sina privata virkesleverantörer. För att klarlägga frågeställningen grundligt så skall jag genomföra ett antal intervjuer med privata virkesleverantörer till Skogsbolaget.

Jag kommer att kontakta Er för att tillsammans med er komma överens om ett datum för genomförandet av en intervju.
För att få ett smidigt genomförande av intervjun så kommer jag att använda mig av ljudupptagning för att spela in intervjun.
Jag bifogar också en frågeguide till Er så ni kan se vad för typ av frågor som jag vill diskutera med Er.

Materialet kommer sedan att användas för bearbetning för att komma med rekommendationer till skogsbolaget om hur de skall förbättra sitt arbete mot Er som privat virkesleverantör.

Ni deltar naturligtvis frivilligt i undersökningen och jag hoppas att Ni vill ta er tid och hjälpa mig genom att ställa upp på intervju.

Tidsåtgång för intervjun beräknas till ca 30 min.

Det råder självklart full konfidentialitet angående Er medverkan i intervjuerna Ert namn och Er fastighet kommer inte att redovisas i mitt examensarbete.

Efter sammanställningen av intervju materialet så kommer ljudupptagningen att förstöras.

Tack på förhand

Björn Prejer
Jägmästarstuderande

Bilaga 4:



Institutionen för skogens
produkter och marknader.

Björn Prejer

Examensarbete vid inst för Skogens Produkter och Marknader

Frågeguide till intervjuer

Allmänna frågor om fastigheten och företaget.

- Vad har Ni för nuvarande huvudsaklig sysselsättning och hur stor del av företagets inkomster kommer från Ert skogsinnehav?
- Hur används inkomster från skogen, fungerar de som bankuttag vid större investeringar eller lägger Ni upp en plan för avverkningar under en längre tid som används vid budgeteringar?
- Vad är ert huvudsakliga mål med ert skogsbruk?

Frågor om att vara leverantör till Skogsbolaget.

- Har Ni använt skogsbolaget som skogsparter under en längre tid?
- Vad är viktigast vid försäljning av en avverkning till skogsbolaget?
- Vilken typ av avtalsform använder Ni främst då ni säljer en avverkning till Skogsbolaget? Avverkningsuppdrag (AU), leransrotköp (LRK), rotpost eller annat.
- Är Ni nöjd/-a med de köpformer som finns idag eller är det något som kan utvecklas vidare?

- Vad ser Ni som skogsbolagets största styrkor som skogsföretag i samarbetet med Er?
- Skulle Ni som leverantör önska mer rådgivning av skogsbolaget om skogliga åtgärder, skogsekonomi mm?
- Är Er fastighet certifierad?
- Hur fungerar miljöarbetet vid skogliga åtgärder? Är miljöinsatserna vid avverkning lagom avvägda?
- Skogsbolaget har som företag växt kraftigt de senaste åren. Tycker Ni att detta är något som har påverkat Ert arbete tillsammans med Skogsbolaget?
- Fungerar uppföljningen bra efter ett avslutat objekt? Redovisning av virkesvolym, avräkningar, SDC-utdrag mm.
- Om Ni som leverantör fick en egen Internetuppkoppling mot Skogsbolaget eller SDC där ni kan se levererade volymer och avräkningar skulle detta vara något som skulle intressera Er?
- Om Ni som leverantör skulle sätta upp villkor för ett objekt bedömer Ni då att skogsbolaget skulle ha förmåga att följa Era anvisningar, anvisningarna kan gälla uttag ur skogen, olika gallringsformer, tid för avverkningen, maskinval mm.
- Om Ni som skogsägare skall sälja en mindre post till Er virkesköpare ger köparen Er den uppmärksamhet som Ni vill ha? Eller är köparen mer intresserad av om objektet är mer fördelaktigt för honom?
- Finns det konkurrerande virkesköpare som har intressanta erbjudanden. Vilka är de i så fall?
- Tycker Ni att skogsbolaget skall satsa mer på utbildning i form av kurser och liknade för sina leverantörer?
- Skulle ni vara intresserad av att skogsbolaget tog över mer av den skogliga förvaltningen av er fastighet?
- Vad skall skogsbolaget förbättra i samarbetet?
- Är det något som ej har tagits upp i intervjun som Ni skulle vilja ta upp?