



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Hållbarhetskommunikation

– Hur marknadsförs värdet av hållbarhet?

Sustainability communication

– *How is the value of sustainability marketed?*

Cristopher Johansson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Hållbarhetskommunikation

– Hur marknadsförs värdet av hållbarhet?

Sustainability communication

– *How is the value of sustainability marketed?*

Cristopher Johansson

Nyckelord: kommunikation, kvalitativ metod, marknadsföring, skogs-
ägarförening, strategi

Examensarbete, 30 hp Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)
Jägmästarprogrammet 13/18

Handledare SLU, inst. för skogens produkter: Cecilia Mark-Herbert
Examinator SLU, inst. för skogens produkter: Anders Roos

Sammanfattning

I takt med ökande medvetenhet om hållbarhetsfrågor och en allt snabbare informations spridning bland konsumenter ökar marknadens krav på att företag ska arbeta med hållbarhet. Av världens 100 största ekonomiska organisationer (2017) består 69st av företag och endast 31 av länder. Detta gör att företag i stor grad har möjlighet att påverka omfattningen och inriktning på det hållbarhetsarbete som bedrivs. Det är också därför det ställs höga krav på att företag faktiskt tar ansvar och visar hänsyn mot sin omgivning.

Skogsbruk bedrivs över hela världen och är en stor brukare av naturresurser som vidareförädlas för att förse konsumenter med de produkter som efterfrågas. Då användandet av dessa naturresurser är högt är också behovet av hänsynstagande högt för att skogsbruket ska vara långsiktigt hållbart. Den svenska skogsbranschen bedriver ett omfattande hållbarhetsarbete vilket visas genom att ett svenskt skogsföretag, som enda skogsföretag på listan, under året blivit rankat som världens 21:a mest hållbara företag.

Det räcker dock inte med att arbeta hållbart, företagen behöver också kommunicera om sitt hållbarhetsarbete för att visa omgivningen den hänsyn som faktiskt tas. I skogsbranschen är det vanligt att man anlitar en oberoende organisation för att öka trovärdigheten och visa det egna hållbarhetsarbetet. Genom att ansluta sig till något av de certifieringsorgan som finns på marknaden och därmed arbeta efter de standarder som ställs får företagen ett slags kvitto om det egna hållbarhetsarbetet som kan visas upp för omgivningen.

Denna studie undersöker hur en av Sveriges skogsägarföreningar marknadsför skogscertifiering och hur de kommunicerar för att få sina medlemmar att ansluta sig. Undersökningen baseras på kvalitativa djupintervjuer med företrädare och medlemmar i föreningen. Ambitionen är att genom intervjuerna få en övergripande bild om föreningens kommunikation med dess medlemmar och särskilt det budskap som kommuniceras om värdet med att ansluta sig till certifieringen. Resultaten visar på en väl fungerande kommunikation som nästan uteslutande sker i form av dialog mellan medlem och skogsinspektör. Resultaten visar också höga ambitioner och ett väl genomtänkt budskap om certifiering från föreningens sida men att hela budskapet inte når fram till medlemmarna.

Nyckelord: kommunikation, kvalitativ metod, marknadsföring, skogsägarförening, strategi

Abstract

In line with increasing awareness of sustainability issues and faster dissemination of information among consumers, the market's demand for businesses to work in accordance with sustainability objectives increases. Of the 100 largest economies in the world (in 2017) the majority, 69 are companies, and only 31 economies represent countries. This means that companies are able to largely influence the scope and focus of how the sustainability work is being carried out. It is also because of the high demands that companies actually take responsibility and show consideration for their surroundings.

Forestry is conducted worldwide and is a major user of natural resources which is processed to provide consumers with the products demanded. As the use of these natural resources is high, the need for consideration is also high in order for forestry to be sustainable in the long term. The Swedish forest industry is conducting extensive sustainability work, as shown by the fact that a Swedish forestry company, as the only forest company on the list, has been ranked 21st most sustainable corporation worldwide during the year.

However, it is not enough to work sustainably, companies also need to communicate about their sustainability efforts to show the environment the actual consideration. In the forest industry, it is common practice to hire an independent organization to increase credibility and demonstrate its own sustainability efforts. By joining one of the certification bodies available on the market and thus working according to the standards set, companies receive a kind of receipt for their own sustainability work that can be displayed to the environment.

In this study, it was investigated how a Swedish forest owners association markets certification and how they communicate to make their members join. This has been done by interviewing representatives and members of the association about the association's communication with the members and especially the message communicated about the value of joining the certification. The results show a well functioning communication, almost exclusively in the form of dialogue between member and the forest inspector. The results also show high ambitions and a well-thought-out message about certification by the association but that the whole message does not reach the members.

Keywords: *communication, forest owner association, marketing, qualitative method, strategy*

Förord

Den undersökning som gjorts för denna uppsats hade inte varit möjlig om inte respondenter ställt upp och delat med sig av kunskap, tid och engagemang. Genom att medverka i denna studie har ni bidragit till att jag har kunnat utvecklas vilket jag uppskattar och är tacksam för. Jag vill samtidigt uppmana er att fortsätta ställa upp på studier i framtiden för att fler studenter ska få möjlighet till samma utveckling som jag har fått.

Mellanskog har bidragit med tid, engagemang och inte minst delat med sig av kontaktuppgifter till de medlemmar som deltagit i studien vilket har varit väldigt givande, fortsatt med det!

Slutligen vill jag tacka min handledare på SLU för ett föredömligt handledarskap långt utöver förväntan genom hela processen. Mina kurskamrater som agerat opponenter och löpande kommit med tips och feedback förtjänar också att nämnas i detta förord. Bra jobbat! Jag ser fram emot nästa projekt tillsammans med er.

Uppsala 2017-10-10

Cristopher Johansson

Förkortningar

CSR	Corporate social responsibility
CSV	Creating shared value
FSC	Forest stewardship council
FN	Förenta nationerna
MSC	Marine stewardship council
m³to	Kubikmeter toppmått
m³fub	Kubikmeter fast under bark
NGO	Non-governmental organization
PEFC	Programme for the endorsement of forest certification
PR	Public relations
SEK	Svensk krona

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	2
1.3	STUDIENS DISPOSITION	3
2	METOD	4
2.1	STUDIENS ARBETSGÅNG	4
2.1.1	<i>Fallstudie</i>	4
2.1.2	<i>Strategi för datainsamling</i>	4
2.2	VAL AV FALL OCH UNDERSÖKNINGSENHET	5
2.2.1	<i>Val av analysenhet</i>	5
2.2.2	<i>Val av respondenter</i>	5
2.3	DATAINSAMLING.....	7
2.3.1	<i>Dataanalys</i>	8
2.4	ETISKA ASPEKTER	8
2.5	KVALITETSSÄKRING	9
2.6	AVGRÄNSNINGAR.....	10
2.6.1	<i>Metodavgränsning</i>	10
2.6.2	<i>Teoretisk avgränsning</i>	10
2.6.3	<i>Empirisk avgränsning</i>	11
3	TEORI	12
3.1	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CSR.....	12
3.1.1	<i>Hållbarhet</i>	13
3.1.2	<i>Varför hållbar utveckling?</i>	14
3.2	KOMMUNIKATION	15
3.2.1	<i>Enkelriktad kommunikation</i>	15
3.2.2	<i>Dubbelriktad kommunikation</i>	15
3.2.3	<i>Spridning av budskapet</i>	16
3.2.4	<i>CSR-Kommunikation</i>	16
3.3	KUNDUPPLEVT VÄRDE.....	17
3.3.1	<i>Gemensamt värdeskapande</i>	17
3.3.2	<i>Creating Shared Value - delat värde</i>	18
3.4	TEORETISKT RAMVERK.....	18
4	EMPIRISK BAKGRUND	21
4.1	KOMMUNIKATION AV FÖRETAGS CSR-ARBETE	21
4.2	CSR-KOMMUNIKATION I SKOGSBRANSCHEN	21
4.2.1	<i>Presentation av Mellanskog</i>	22
4.2.2	<i>Skogscertifiering i Sverige</i>	23
4.2.3	<i>Mellanskog och skogscertifiering</i>	23
5	RESULTAT	25
5.1	KOMMUNIKATION MELLAN FÖRENING OCH MEDLEM.....	25
5.1.1	<i>Anställd</i>	25
5.1.2	<i>Medlem</i>	26
5.2	ERBJUDANDE OM ATT CERTIFIERA FASTIGHETEN.....	27
5.2.1	<i>Anställd</i>	27

5.2.2	<i>Medlem</i>	27
5.3	KOMMUNICERADE OCH UPPLEVDA ARGUMENT OM CERTIFIERING	27
5.3.1	<i>Anställd</i>	27
5.3.2	<i>Medlem</i>	28
5.3.3	<i>Argument mot certifiering</i>	28
5.4	STÖRNINGAR I KOMMUNIKATIONEN KRING CERTIFIERING	29
5.4.1	<i>Anställd</i>	29
5.4.2	<i>Medlem</i>	30
5.5	KOMMUNIKATION I FRAMTIDEN	31
5.5.1	<i>Anställd</i>	31
5.5.2	<i>Medlem</i>	31
6	ANALYS	33
6.1	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	33
6.2	KOMMUNIKATION	34
6.2.1	<i>Kommunikationskanaler</i>	34
6.2.2	<i>Enkel- och dubbelriktad kommunikation</i>	34
6.2.3	<i>Brus eller störning i kommunikationen</i>	35
6.3	KUNDUPPLEVT VÄRDE	35
6.4	GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE & CSV	35
7	DISKUSSION	37
7.1	RESULTATDISKUSSION	37
7.1.1	<i>Vilket budskap om certifiering vill föreningen kommunicera till medlemmarna? ..</i>	37
7.1.2	<i>Hur tolkar medlemmarna föreningens budskap?</i>	38
7.1.3	<i>Vilka kommunikationskanaler använder föreningen för att nå medlemmarna?</i>	39
7.1.4	<i>Vilka kommunikationskanaler använder medlemmarna?</i>	40
7.2	METODDISKUSSION	40
8	SLUTSATSER	42
8.1	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KOMMUNIKATION	42
8.2	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA UNDERSÖKNINGAR	42
9	REFERENSER	44
	BILAGOR	48

Figurförteckning

Figur 1. Schematisk bild över studiens disposition.....	3
Figur 2. Regeringens uppfattning av vad som bör ingå i företags hållbarhetsarbete.....	13
Figur 3. Shannon och Weavers kommunikationsmodell.....	15
Figur 4. Studiens teoretiska ramverk.....	18

Tabellförteckning

Tabell 1. Val av respondenter hos anställda vid Mellanskog.....	6
Tabell 2. Grundkriterier för val av respondenter.....	6
Tabell 3. Presentation av de medlemmar som varit respondenter i studien	7
Tabell 4. Sammanfattning av teorierna och deras koppling till studien	19
Tabell 5. Fortsättning på sammanfattning av teorierna och deras koppling till studien.....	19
Tabell 6. Presentation av de medlemmar som varit respondenter i studien	25

1 Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till det ämne som studeras. Därefter identifieras problematiken med ämnet vilket leder till att studiens syfte klargörs. I slutet av detta kapitel beskrivs studiens disposition med hjälp av en schematisk figur.

Hållbarhet ur ett företagsperspektiv kan enkelt förklaras med hjälp av en trebent pall. Dessa tre ben symboliserar ekonomisk-, social-, och miljömässig hållbarhet (Elkington, 1998). De tre benen måste vara lika långa och väga lika mycket för att pallen ska fungera. Den som någon gång har balanserat på en pall med olika längd på benen vet att det bara är en tidsfråga till dess att pallen och den som balanserar ovanpå faller omkull.

Den trebenta pallen kan utgöra en illustration för hållbarhetsarbete, förr eller senare riskerar företag som inte aktivt jobbar hållbart att få minskad konkurrenskraft och i förlängningen kan det innebära att företaget går omkull (Porter, 2006 ; Mark-Herbert & von Schantz 2007). Liknande öde väntar det företag som försöker skaffa sig bättre **PR**, Public Relations, genom att överdriva eller försköna bilden av sitt eget hållbarhetsarbete (Du, 2015). Risken är överhängande att media och **NGO**'s, Non Governmental Organizations, kommer att genomskåda att budskapet är dåligt underbyggt och därför skapa dålig publicitet för företaget. I bästa fall kan företaget komma undan med någon form av Greenwash-award (Lyon & Maxwell, 2011) och ett tidsbegränsat allmänt misstroende mot företaget. I värsta fall kan det gå så illa att företaget tappar all sin legitimitet och därför tvingas lägga ned verksamheten.

Lyckligtvis finns det sätt för företag att undvika sådana situationer varav ett kan vara att ta till sig och verkligen arbeta för hållbarhet. Det kan göras genom att implementera hållbarhetsarbetet i den dagliga verksamheten så att allt som företaget gör syftar till, eller åtminstone innehåller mål om, att minimera företagets negativa inverkan på omgivningen (Pers. med., Ros 2017). Svårigheten ligger i denna implementering, att få hållbarhetstänket att genomsyra hela organisationen. Detta är en utmanande organisationsfråga som är nödvändig att lösa om företaget tänkt sig att även i framtiden behålla sin legitimitet och vara konkurrenskraftiga på marknaden (Du *et al.*, 2015; Porter *et al.*, 2011). När företaget väl implementerat hållbarhetsarbetet i affärsstrategin behöver de kommunicera detta till intressenter och övrig omgivning. En undersökning bland världens 500 största företag visar att 98% av dessa väljer att publicera information om det egna hållbarhetsarbetet på respektive hemsida (Smith & Alexander, 2013). Detta kan ses som ett tecken på hur viktigt företagen tycker att det är att visa det hållbarhetsarbete som bedrivs (*ibid.*).

1.1 Problembakgrund

Porter & Kramer (2011) menar att det fortfarande är ett vanligt synsätt att **CSR**, corporate social responsibility, ses som en kostnad och något som företaget tvingas till av både marknad och intressenter. Samma författare menar att företag istället kan välja att se **CSR** som en möjlighet till ytterligare värdeskapande och därigenom ökad lönsamhet genom att implementera **CSR** i företagets affärsstrategi.

Samtidigt som ett aktivt hållbarhetsarbete kan ge ökad lönsamhet för företag så kan avsaknad av ansvarstagande ge direkt motsatt effekt (*ibid.*). Den negativa publicitet som kan skapas om det företag som inte arbetar hållbart kan vara förödande, särskilt om publiciteten gäller negativ påverkan på miljön eller sociala frågor. Förtroendet för detta företag riskerar att minska för en lång tid framöver vilket definitivt inte är bra ur ett företagsekonomiskt perspektiv (Du, 2015).

Det finns många olika sätt för företag att kommunicera hållbarhetsarbete, ett exempel är att utöver den ekonomiska årsredovisningen också göra en hållbarhetsredovisning (GRI, 2015). På liknande sätt finns det olika exempel på hur hållbarhetsarbete kan implementeras i en organisation. Något som har anammats av flera branscher är att gemensamt skapa och utveckla standarder som beskriver hur företag bör arbeta med hållbarhetsfrågor samt hur dessa ska redovisas och vara vägledande för verksamheten (GRI, 2015). Det finns allmänna, branschöverskridande standarder som till exempel ISO-standarder (ISO, 2017) men också standarder som har utvecklats för att vara branschspecifika. Exempel på det senare är KRAV och MSC, Marine Stewardship Council, vilka är vanliga inom livsmedelsbranschen.

Skogsbranschen har också annammat standarder som ett sätt öka hållbarhetsarbetet och faktiskt kunna visa detta för allmänheten (FSC, 2017). Det vanligaste förfarandet inom den branschen är att miljöcertifiera skogsinnehavet genom någon av de certifieringsorgan som finns på marknaden.

I Sverige är skogsindustrin en basnäring med betydande bidrag till handelsbalansen. Under 2016 uppgick bruttoexporten från skogsindustrin till 125 miljarder SEK vilket gav ett exportnetto från branschen om 90 miljarder SEK. Samtidigt uppgick de inhemska, branschspecifika investeringarna till drygt 17,5 miljarder SEK (Skogsindustrierna, 2017).

För att förse skogsindustrin med den vedråvara som efterfrågas i förädlingen behöver företag köpa in råvara från privatpersoner. En anledning till detta är att ungefär hälften av all skogsmark i Sverige ägs av privatpersoner (Skogsstyrelsen, 2014). En tredjedel av de privata skogsägarna i Sverige är medlemmar i någon skogsägarförening eller liknande Kooperation där ett syfte är att medlemmarna tillsammans kan skapa stordriftsfördelar och bättre förhandlingsläge gentemot de köpande företagen (Berlin *et al.*, 2006).

De kooperativa föreningarna använder sig ofta utav standarder som FSC, Forest Stewardship Council, eller PEFC, Programme for the Endorsement of Forest Certification för att visa på ett aktivt, skogligt, hållbarhetsarbete inom föreningarna (FSC, 2017, PEFC, 2017). För att öka antalet medlemmar som är certifierade enligt dessa standarder behöver föreningarna visa det värde som certifieringstjänsten faktiskt innebär för den enskilde medlemmen (Kotler *et al.*, 2013). Om föreningen inte lyckas visa och kommunicera detta värde med hållbarhetsarbete genom certifiering så finns en risk att fler medlemmar väljer bort certifieringen vilket i förlängningen kan leda till sämre lönsamhet då trovärdigheten för föreningens hållbarhetsarbete urholkas (Porter & Kramer, 2011; Du, 2015).

1.2 Syfte och forskningsfrågor

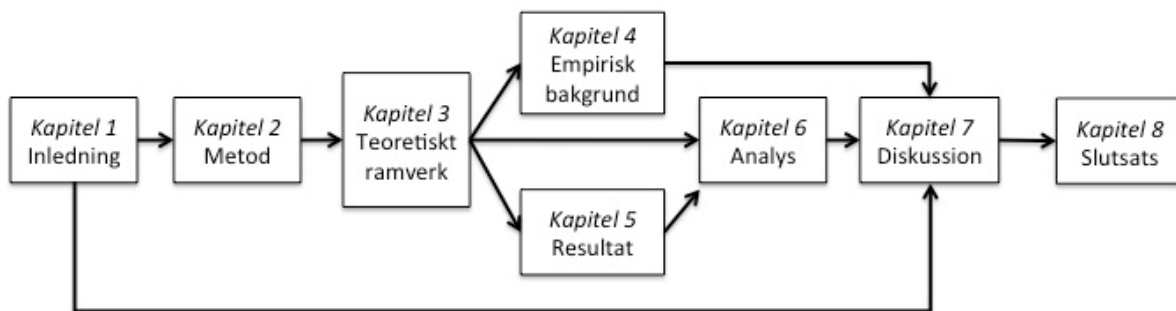
Syftet med denna studie är att förklara förutsättningen för kommunikation mellan en kooperativ förening och dess medlemmar beträffande hållbarhetsarbete genom certifiering. Vidare undersöks ifall det råder diskrepans mellan vad föreningen vill kommunicera och medlemmens upplevelse av kommunikationen. Det specifika fenomen som studien undersöker är vilket budskap om värdet med certifiering som den enskilde medlemmen upplever att denne fått av föreningen.

Relevanta frågor för att besvara syftet:

1. Vilka budskap om certifiering vill föreningen kommunicera till sina medlemmar?
2. Hur tolkar medlemmarna föreningens budskap?
3. Vilka kommunikationskanaler använder föreningen för att nå medlemmarna?
4. Vilka kommunikationskanaler använder medlemmarna?

1.3 Studiens disposition

En schematisk bild över studiens struktur visas i Figur 1. Efter figuren ges en kort genomgång av varje kapitels bidrag till studien.



Figur 1. Schematisk bild över studiens disposition.

Kapitel 1, innehåller en inledning med bakgrund till problemet som denna studie undersöker. I kapitlet presenteras studiens syfte samt frågeställningar för att slutligen ge en förklaring till studiens disposition.

Kapitel 2, Metodkapitlet, här redogörs för det val av metod som gjorts för att samla in material. Detta material används sedan till analysen i kapitel 6 där teori och resultat analyseras. Avgränsningar och etiska aspekter presenteras också.

Kapitel 3, i det tredje kapitlet visas en genomgång av de teorier och modeller som denna studie baseras på. Huvudrubriker i kapitlet är; CSR, Kommunikation och kundupplevt värde. I slutet av kapitlet sammanfattas teorierna i ett teoretiskt ramverk.

Kapitel 4, syftar till att ge läsaren en bredare bakgrund till det fenomen som studeras. I kapitlet presenteras skogsägareföreningen Mellanskog, vidare ges en översikt av hållbarhetskommunikation i andra branscher.

Kapitel 5, i resultatkapitlet redovisas det material som samlats in genom de intervjuer som gjorts. Detta resultat ligger sedan till grund för den analys, diskussion och de slutsatser som visas i senare kapitel.

Kapitel 6, Analyskapitlet har samma struktur som teorikapitlet och syftar till att koppla samman resultatet med de teorier och modeller som ligger till grund för studien.

Kapitel 7, är denna studies diskussionskapitel, här sätts resultatet i relation till tidigare forskning som presenterats i kapitel ett och fyra. Detta kapitel syftar till att besvara de forskningsfrågor som ställdes i första kapitlet.

Kapitel 8, redovisar det slutsatser som kan formuleras efter genomförande av denna studie. Kapitlets uppgift är att svara på studiens syfte och ge förslag till fortsatta studier i ämnet.

2 Metod

Detta kapitel presenterar studiens arbetsgång och motiverar de valda metoderna för datainsamling. Här redovisas även val av undersökningsenhet, vilket fall som valts, avgränsningar och de etiska aspekter som tagits i beaktning vid denna studie.

2.1 Studiens arbetsgång

Det första som gjordes i denna studie var att formulera ett problem att studera och ett syfte med studien. Efter detta påbörjades en litteraturgenomgång för att identifiera tidigare forskning inom området vilket sedan användes för att fördjupa förståelsen och klargöra bakgrunden till problemet. Därefter följde ytterligare litteraturstudier om metoder och de teorier som senare blev det ramverk som fångade in själva problemet och studiens syfte. Sedan bestämdes vilken metod som skulle användas för att bäst besvara de forskningsfrågor och det problem som identifierades i första skedet.

Den abduktiva ansatsen som använts i denna studie är en blandning mellan induktion och deduktion. En av fördelarna med en abduktiv ansats är att forskaren kan röra sig mellan teori och empiri på ett sätt som gör att förståelsen för det studerade ämnet successivt kan växa fram med hjälp av teorier som egentligen ligger utanför det studerade ämnet (Robson, 2011). Genom att tillföra teorier från närliggande områden kan forskaren öka förståelsen och därmed styrka studiens tillämpbarhet och bättre svara mot det ställda syftet. Enligt Robson (2011) är den abduktiva ansatsen särskilt lämplig vid studier av en verklighet som är under förändring, vilket stämmer väl in på detta ämne då just hållbarhetsfrågor blivit allt viktigare och tilldelats allt mer utrymme under det senaste decenniet.

2.1.1 Fallstudie

Efter att ha bestämt vilken ansats som skulle användas var det dags att välja studiedesign. För att bäst svara mot det ställda syftet föll valet på en fallstudie som design. Valet gjordes mot bakgrunden att det fenomen som undersöktes var avgränsat till att endast befinna sig inom en specifik organisation och studien därför närmast kan liknas vid en fallstudie (Eisenhardt 1989). Även Robson (2011) menar att en fallstudie är en undersökning av ett specifikt fenomen som kan vara inom en särskild organisation, grupp, population eller liknande. Fallstudier är enligt Yin (2013) en lämplig metod att använda då det finns grundforskning kring ämnet men där empirisk forskning saknas och en fallstudie därför ytterligare skulle öka förståelsen och sedan underlätta det praktiska användandet av slutsatserna från det specifika fallet. Då denna studie undersöker det specifika fenomenet kommunikation mellan en kooperativ förening och medlemmar av samma förening är målet att öka förståelsen för det specifika fallet. Därför valdes en fallstudie som design då det ansågs vara det mest passande valet för att svara på studiens syfte.

2.1.2 Strategi för datainsamling

Christensen *et al.* (2010) menar att skillnaden mellan en kvantitativ och kvalitativ strategi för datainsamling är att det vid kvantitativ strategi oftast ställs upp hypoteser som sedan testas med hjälp av de data som samlats in. Datan som används vid kvantitativa metoder är oftast i form av siffror och värden som lämpar sig väl då forskaren vill göra undersökningar genom t.ex. statistiska analyser. Syftet vid kvantitativa undersökningar är vanligen att identifiera och mäta eventuella samband mellan olika variabler (*ibid.*). Vid en insamling av kvantitativ data

behövs ett stort antal respondenter för att samla in tillräckligt underlag då målet med en kvantitativ studie ofta är att kunna dra generaliserbara slutsatser (Troost, 2010).

Med en kvalitativ strategi däremot är data som används ofta av mer deskriptiv karaktär vilket ger fördelen att det blir enklare att göra den beskrivning av fenomenet som denna studie avser (Christensen *et al.* 2010). Den kvalitativa strategin har också fördelen att data som samlas in ofta är betydligt djupare och därför passar bättre när målet är att öka förståelsen kring det undersökta fenomenet. Dessutom kan data samlas in från färre respondenter än vad som vore fallet vid en kvantitativ strategi eftersom forskaren snarare letar efter djupet i data än att fokusera på faktiskt antal mätningar (Fahy & Jobber 2012).

För denna studie har en kvalitativ strategi valts eftersom syftet var att beskriva förutsättningar för, och eventuella skillnader mellan vad kooperationen vill kommunicera och medlemmens uppfattning av det budskap som kommunicerats om värdet med ett certifierat skogsinnehav. Detta strategival stöds ytterligare av Bryman (2011) som menar att en kvalitativ strategi är att föredra då en förklaring eller beskrivning av ett visst fenomen ska göras.

2.2 Val av fall och undersökningsenhet

2.2.1 Val av analysenhet

För att svara på studiens syfte gjordes avvägningar mellan vilken organisation som skulle undersökas. Det första kriteriet som behövde uppfyllas var att organisationen skulle ha bolagsformen ekonomisk förening och vara verksam inom skogsnäringen. Nästa kriterium var att föreningen som valdes skulle bedriva ett aktivt hållbarhetsarbete genom certifiering av medlemmarnas skogsinnehav. Det sista, och kanske viktigaste, kriteriet var att organisationen som valdes som undersökningsenhet behövde vara villig att bistå med kontaktuppgifter till personal och medlemmar att intervjuas för att möjliggöra insamling av data.

Efter kontakt och diskussion valdes Mellanskog ekonomisk förening, hädanefter Mellanskog, som undersökningsenhet för denna studie.

2.2.2 Val av respondenter

Enligt Jacobsen (2002) finns det olika metoder att använda vid urval av respondenter för en undersökning. En metod är att slumpa fram respondenter genom ett sannolikhetsurval. Det innebär att alla respondenter har lika stor sannolikhet att bli utvalda att delta i studien. Den andra metoden kallas *icke sannolikhetsurval* och innebär att forskaren istället ställer upp ett antal kriterier och sedan väljer ut respondenter som matchar dessa kriterier (*ibid.*). För denna studie valdes den andra metoden då den ger större möjlighet att inkludera respondenter som kan ge en djupare förståelse för det specifika fenomen som undersöks i denna studie. Urvalet har gjorts i samråd med Mellanskog för att respondenterna i möjligaste mån ska likna den diversifierade skara medlemmar som föreningen består av. De respondenter som ingår i studien är utvalda med ambitionen att kunna ge just möjlighet till djupare diskussion kring hur det kommunicerade värdet av skogscertifiering har uppfattats. Mellanskog har kännedom om sina medlemmar vilket inte går att hitta på annat sätt, därför inkluderades de i urvalet av respondenter. I Tabell 1, 2 & 3 nedan visas de respondenter som ingick i studien, både från de anställda och medlemmar i Mellanskog. Där visas också de grundkriterier som gjorde att medlemmarna blev utvalda att delta.

Tabell 1. Val av respondenter hos anställda vid Mellanskog

Namn	Befattning	Arbetsbeskrivning	Intervjudatum, muntlig validering	Skriftlig validering
Marie Wickberg	Kommunikationschef	Arbetar med medlemsfrågor, kommunikation och näringspolitik.	2017-09-27	2017-09-28
Åsa Öhman	Miljösamordnare	Arbetar som miljösamordnare	2017-10-05	2017-10-09

Vid valet av respondenter från Mellanskogs medlemmar tillämpades också metoden icke sannolikhetsurval. En lista över de medlemmar som certifierat sina fastigheter genom Mellanskog tillhandahölls av föreningen, listan sorterades sedan efter de grundkriterier som ställts upp och av de medlemmar som återstod valdes potentiella respondenter ut. Dessa potentiella respondenter presenterades sedan för respektive skogsinspektör varpå skogsinspektören fick möjlighet att ge synpunkter och förslag på vilka av de potentiella respondenter som skogsinspektören ansåg skulle kunna bidra till studien. Fler respondenter valdes ut än vad som erbjöds deltagande, detta för att säkerställa respondenternas anonymitet genom att skogsinspektören inte skulle få reda på exakt vilka medlemmar som erbjöds deltagande. Ett annat skäl för anonymisering är att respondenterna inte ska kunna knytas till någon specifik skogsinspektör. Studiens syfte är inte att belysa var kommunikationen fungerar eller var den eventuellt inte fungerar, därför togs beslutet att anonymisera respondenterna. Några av de potentiella respondenterna som valdes ut kontaktades sedan och erbjöds möjlighet att medverka i studien. Strävan har varit att inkludera respondenter som i möjligaste mån motsvarar den genomsnittlige medlemmen i Mellanskog samtidigt som de ska kunna ge en djupare förståelse för fenomenet. De grundkriterier för val av respondenter som sattes upp redovisas i Tabell 2.

Tabell 2. Grundkriterier för val av respondenter

Kriterie	Förklaring till kriteriet
Fastighetsareal >30ha	Alla med fastigheter >20ha som vill certifiera sig genom Mellanskog behöver en aktuell skogsskötselplan. Detta innebär en kostnad för skogsägaren och därför sattes detta kriterium.
Fastighetsareal <250ha	Gränsen sattes vid 250ha för att kunna inkludera även något större fastigheter utan att inkludera de allra största.
Män och Kvinnor	Fördelningen mellan män och kvinnor gjordes för att likna medlemskåren hos Mellanskog.

I Tabell 3 presenteras de respondenter ur medlemskåren som deltagit i studien.

Tabell 3. Presentation av de medlemmar som varit respondenter i studien

Kön	Åldersintervall	Skogsägare sedan (certifierad sedan)	Intervjudatum, muntlig validering	Skriftlig validering
Man	50-60	1999 (2012)	2017-09-25	2017-09-27
Kvinna	60-70	1986 (2015)	2017-09-25	2017-09-28
Man	60-70	1985 (2016)	2017-09-25	2017-09-28
Man	50-60	1989 (2014)	2017-09-25	2017-09-28
Man	30-40	2012 (2013)	2017-09-26	2017-09-27
Kvinna	60-70	2004 (2015)	2017-09-27	2017-10-04
Kvinna	60-70	1993 (oklart)	2017-09-27	2017-09-28
Man	60-70	1974 (2000)	2017-09-27	2017-10-09

Tabellen presenterar de medlemmar som varit respondenter i denna studie. Presentationen har gjorts i syfte att ge så mycket information som möjligt om varje respondent utan att anonymiteten äventyras. Den muntliga valideringen har skett omedelbart efter intervjuerna genom att läsa upp de anteckningar som gjorts under intervjun. Sedan har intervjun transkriberats och skickats per e-post till respondenten som därigenom haft ytterligare möjlighet att lägga till eller utveckla något.

2.3 Datainsamling

För att svara på studiens syfte gjordes som tidigare beskrivits en fallstudie med kvalitativ data. För att samla in den empiri som användes gjordes två stycken intervjuer med personal och åtta intervjuer av medlemmar från den kooperativa föreningen. Intervjuerna hölls som telefonintervjuer då den geografiska spridningen av medlemmar gjorde att personliga intervjuer skulle ta för mycket tid och resurser i anspråk. En aspekt som Robson (2011) skriver om är att det vid telefonintervjuer inte går att ta intryck från respondentens kroppspråk, mimik eller andra faktorer. Detta är en avvägning som är nödvändig att göra och för denna studie vägde fördelarna med tidseffektivitet och möjlighet att täcka in ett större geografisk område tyngst. Därför föll valet på att hålla intervjuerna över telefon. Efter respondenternas godkännande spelades alla intervjuer in för att säkerställa kvaliteten i den kommande databearbetningen. En intervjuguide skapades utifrån det teoretiska ramverket så att frågorna som ställdes till respondenterna på förhand var kopplade till relevant teori, detta för att möjliggöra och förenkla analysen som sedan ligger till grund för de slutsatser som dragits med hjälp av teorierna.

Bryman & Bell (2013) skriver att något som kännetecknar en semistrukturerad intervju är att det förvisso används en intervjuguide, men att respondenten ändå ges stort utrymme att själv formulera sina svar. Detta gör att både respondenten och den som håller i intervjun har möjlighet att förtydliga och utveckla resonemang så att respondentens tankar och svar blir så precisa som möjligt (*ibid.*). Den som håller intervjun har vid semi-strukturerade intervjuer möjlighet att frågå intervjuguiden ifall det behövs för att på ett bättre sätt svara på studiens syfte (Silvermann, 2005). Under intervjuerna frångicks intervjuguiden endast i enstaka fall då det behövdes för att utveckla eller förtydliga något av det som kom fram under intervjuerna.

En annan fördel med semistrukturerade intervjuer beskrivs av Silvermann (2005) som skriver att en semi-strukturerad intervju är en lämplig metod för att samla in kvalitativ data då respondenten ges större möjlighet att forma och utveckla sina svar än vad som vore fallet vid exempelvis en enkätundersökning där svarsalternativen redan är givna.

2.3.1 Dataanalys

Det material som samlades in för denna studie bestod till stor del av kvalitativ data från de intervjuer som gjordes, information hämtades även från tidigare studier och fallföretagets hemsida. Detta medför att största delen av materialet som samlats in är i form av personligt formulerade meningar från de respondenter som deltagit i studien. Då syftet har varit att öka förståelsen för det specifika fenomenet så har respondenterna tillåtits stor frihet i att formulera sina egna svar vilket varit positivt för att fånga in olika aspekter av fenomenet. Efter datainsamlingen kommer det kanske svåraste momentet i en fallstudie som är att analysera den data som samlats in (Yin, 2013). Vid kvantitativa studier är det vanligt att forskaren gör statistiska analyser vilket kräver ett stort dataunderlag som samlats in på liknande sätt, vilket sällan är fallet vid intervjuer eller övriga kvalitativa forskningsmetoder (Robson, 2011).

I det här fallet var målet att gå på djupet och öka förståelsen för att kunna förklara förutsättningar för hållbarhetskommunikation inom en kooperativ förening. Därför behövdes andra tekniker för att analysera den data som samlades in.

Den analysmetod som valdes för denna studie heter tematisk innehållsanalys och beskrivs av Kvale & Brinkmann (2014) som en lämplig metod för att analysera kvalitativ data från intervjuer. Metoden innebär för denna studie att den intervjuguide som användes och de frågor som ställdes under intervjuerna var på förhand kopplade till någon av de teorier som utgör studiens teoretiska ramverk. Svaren som samlades in från intervjuerna transkriberades och lästes flera gånger samtidigt som inspelningen avlyssnades. Detta gjordes för att försöka fånga den verkliga betydelsen av varje formulerat svar. Ansträngningar gjordes för att försöka tolka respondenternas svar såsom det vore en fysisk intervju. Genom att till exempel markera värde- och förstärkningsord vid transkriberingen erhöles en god förståelse för vad respondenterna försökte förklara. Sedan sorterades svaren i teman för att vid analysen kunna kopplas till respektive teori och därifrån förklaras. Med denna metod kunde respondenternas personliga synpunkter och egenhändigt formulerade svar tas tillvara och teoretiseras på det sätt som önskades vid formuleringen av studiens syfte.

2.4 Etiska aspekter

Vid studier där människor agerar referenspersoner är den etiska avvägningen extra viktig. Det gäller såväl inför, under som efter studiens genomförande. För denna studie har de fyra avvägningar som Kvale & Brinkmann (2014, s. 105) skriver om tagits i beaktning. Det första kallas *Informerat samtycke* och innebär att den som ingår i undersökningen ska vara informerad om studiens syfte, upplägg och mål. Vidare har den som ingår i undersökningen alltid möjlighet att antingen välja att inte ställa upp eller att när som helst avbryta sitt deltagande i studien.

Det andra området som tas upp kallas för *Konfidentialitet* och innebär att information ska behandlas på så sätt att anonymiteten för den som ingår i studien säkras. Alternativet är att informera personen som ingår i studien att anonymitet inte är möjligt, varpå respondenten ges möjlighet att avstå från att delta i studien (*ibid.* s. 109).

Konsekvenser kallas det tredje området som beskrivs. Med konsekvens menas att forskaren ska verka för att eventuella negativa konsekvenser för den som ingår i studien minskas till

ett minimum. Detta kan göras genom en riskanalys där den som ingår i studien ska upplysas om vad som kommit fram vid analysen (*ibid.* s. 110).

Det fjärde och sista området som presenteras är *Forskarens roll* och innebär att det finns risk att forskaren påverkas av sin egen etiska kompass i frågor som är komplexa ur etisk synpunkt. Detta kan då leda till att forskaren, medvetet eller omedvetet, presenterar resultat som är präglade av de egna värderingar som forskaren har (*ibid.* s. 111).

De fyra områden som beskrivit ovan har alla beaktas under hela processen med denna studie. De respondenter som deltog i studien är informerade om studiens syfte, upplägg och mål. De har också informerats om hur uppgifter kommer att hanteras under och efter studien och är därmed vidtalade om de förutsättningar som gäller för deltagande i denna studie.

Fullständig objektivitet kan aldrig helt garanteras vid något projekt där människor ingår, denna studie är inget undantag från det. Det har också tagits i beaktning att forskarens egna värderingar kan påverka denna studie. Subjektivitet är något som inte nödvändigtvis behöver vara skadligt eller negativt för att svara mot syftet med denna studie men trovärdigheten kan skadas. Ansträngningar har därför gjorts för att minimera risken för subjektiv påverkan genom att erbjuda respondenterna objektivitet. Vidare har studiens resultat, analys, diskussion och slutsatser efter bästa förmåga presenterats objektivt utan medveten påverkan från forskarens sida.

2.5 Kvalitetssäkring

En studies reliabilitet är ett mått på hur väl studien kan upprepas med samma resultat och blir därmed ett slags betyg på hur tillförlitlig studien är (Bryman, 2011). Vid kvantitativa undersökningar blir reliabilitet extra viktigt då det visar lämpligheten i den metod som valts samt hur forskaren behandlat risken för eventuella slumpmässiga fel (Christensen et al. 2010).

Vid kvalitativa undersökningar finns ofta en utmaning i att mäta reliabiliteten eftersom den data som använts kan vara svår att återskapa vid senare studier. Detta beror på att verkligheten ständigt förändras men också på att datainsamlingen riskerar att variera något beroende på vem som utför den (*ibid.*). Det sista innebär alltid en risk, att forskaren formar studien utifrån sin egen subjektivitet, exempelvis vid utformandet av intervjufrågor.

Efter respondentens medgivande spelades intervjuer in för att bearbetningen av data skulle kunna ske på ett tillförlitligt sätt. Reliabiliteten i denna studie har stärkts av att samma intervjuguide har använts vid alla intervjuer vilket har lett till att datainsamlingen vid samtliga intervjuer skett på så liknande vis som möjligt.

En studies legitimitet bygger till stor del på dess tillförlitlighet och precision. Validiteten för denna studie är ett mått på att det som undersökts faktiskt var det som var avsett att undersöka. Fallstudier har generellt fått en del kritik då det ansetts vara brister i kvalitetssäkringen vid användande av denna typ av metod (Yin, 2013; Robson, 2011).

För att stärka validiteten i denna studie har flera tekniker av de Riege (2003) sammanställt för kvalitetssäkring av fallstudier använts. Muntlig validering av det insamlade materialet har skett i direkt samband till intervjuerna, skriftlig validering av det transkriberade materialet har skett, triangulering av information vid val av metod och litteraturgenomgång har gjorts, alla källor har presenterats i referenslistan, studiens avgränsning och omfattning är definierad i tidigare kapitel, granskning av studien har skett löpande genom hela processen utav handledare och opponenter vid universitetet. Slutligen har ett teoretiskt ramverk använts för att kvalitetssäkra analysen av datamaterialet (Christensen *et al.* 2010).

2.6 Avgränsningar

Detta är en fallstudie där fenomenet som studerats är avgränsat till kommunikationen mellan en kooperativ förening och föreningens medlemmar. Ytterligare avgränsning är att det är just kommunikationen kring hållbarhetsarbete genom skogscertifiering som studeras och hur den enskilde medlemmen uppfattar och tolkar det budskap om certifieringens värde som föreningen kommunicerar.

2.6.1 Metodavgränsning

Den abduktiva ansats som denna studie bygger på anses av Robson (2011) vara lämplig då fenomenet som undersöks kan komma att förändras. Tillgången till tidigare studier av fall med liknande förutsättningar är begränsad vilket gör att varken den deduktiva eller den induktiva ansatsen lämpar sig för studier som denna. Med den abduktiva ansatsen kan studien stärkas med bidrag från närliggande teorier för att öka förståelsen för studiens empiri och därmed på ett bättre sätt svara mot studiens syfte.

Som tidigare nämnts har fallstudier generellt varit föremål för diskussion och fått utstå en del kritik för att de inte ansetts tillräckligt tillförlitliga (Yin, 2013; Robson, 2011). Som alternativ till en fallstudie hade en annan metod kunnat användas, till exempel en statistisk analys över en större population där datainsamlingen skett genom enkäter. Med ett sådant metodval hade studien kunnat leda till att det varit möjligt att dra generaliserbara slutsatser på ett annat sätt. En klar nackdel hade varit att studien riskerat att inte få det djup som krävs för att öka förståelsen för det specifika fenomenet. Enligt Dubois & Gadde (2002) är fallstudier det bästa metodvalet då syftet är att öka förståelsen av ett fenomen inom ett specifikt område.

De begränsningar i tid och resurser som tilldelats denna studie har bidragit till att avgränsningar i främst antal respondenter, men också hur insamlingen av data utförts. För att förklara fenomenet och forskningsfrågorna i den specifika kontext som är fallet vid denna studie ses dessa avgränsningar inte som någon belastning eller begränsning i sig utan snarare som ett sätt att precisera och nå högsta effekt i strävan att öka förståelsen för det fenomen som undersöks med de medel som finns tillgängliga.

2.6.2 Teoretisk avgränsning

Det teoretiska ramverk som byggts upp för denna studie fokuserar i första hand på litteratur inom kommunikation, marknadsföring, kundupplevt värde och CSR. Inom alla dessa ämnen finns starka och erkända referenser i form av publicerade artiklar, avhandlingar och annan litteratur som valts för att öka förståelsen för teorin och ge trovärdighet till denna studie. Robson (2011) menar att det är viktigt för en studies trovärdighet att relevant och erkända teorireferenser används och att dessa senare kan kopplas ihop med den egna studiens resultat, något som eftersträvat i denna studie. Då teorin avgränsats till dessa ämnen, som redovisas i kapitel tre, finns en uppenbar risk att aspekter som ligger utanför det teoretiska ramverket förbises och inte inkluderas. Avgränsningen har medvetet gjorts trots dessa risker då studiens syfte är att studera fenomenet ur ett marknadsföringsmässigt, företagsekonomiskt perspektiv. Därför är det just dessa teorier som ligger till grund för den analys som gjorts vilken redovisas i senare delen av denna studie. Det finns andra aspekter av hållbarhetskommunikation än genom skogscertifiering, till exempel hållbarhetsredovisning, men inga sådana ingår i denna studie. Den teori om kommunikation som ingår är uteslutande sådan om kommunikationen mellan förening och medlemmarna. Studien behandlar inte någon annan kommunikation, exempelvis sådan som föreningen sänder ut till allmänheten, utan fokus ligger helt och hållet på den kommunikation som riktas mot föreningens medlemmar.

2.6.3 *Empirisk avgränsning*

Den empiri som samlats in för denna studie är avgränsad till att komma ifrån medlemmar och anställda inom föreningen Mellanskog. Medlemmarna inom föreningen äger skogsfastigheter belägna i mellansverige, det betyder dock inte att personen nödvändigtvis bor i området. Det faktum att fastigheten är belägen inom den relativt begränsade geografin gör att det finns risk att empirin innehåller spår av lokala och kulturella präglingar. Denna risk kunde varit mindre ifall respondenterna valts från ett större geografisk område. Eftersom studiens fokus är kommunikationen inom föreningen så utgör denna risk inte någon fara eller hinder för undersökningen i sig, dock kan slutsatserna påverkas av empirin och göra att de blir svåra att applicera på andra fall inom andra geografier. Det är dock ett vanligt problem vid fallstudier, att slutsatserna är så starkt kopplade till kontexten att de inte är applicerbara på andra fall. Alla intervjuer har skett efter samma intervjuguide och möjligheten att vid behov frågå denna guide för att utveckla eller förklara något har funnits för alla respondenter. Detta gör att risken att någon aspekt skulle missas eller förbises har minskat, denna risk minskas ytterligare av att varje respondent haft möjlighet att i slutet av intervjun tillägga aspekter som legat utanför intervjuguiden och de har dessutom fått en skriftlig summering av intervjun där respondenten haft ytterligare möjlighet att lägga till eller utveckla något.

Data som samlas in från intervjuer utgörs till största del av respondenternas egna uppfattningar vilket inte behöver vara detsamma som objektiv fakta (Yin, 2003). Syftet med denna studie har varit att förklara förutsättning för och identifiera eventuell skillnad i uppfattning av kommunikationen inom en kooperativ förening vilket innebär att det är just respondentens uppfattning som faktiskt har efterfrågats. Denna studie behandlar endast kommunikationen mellan förening och medlem om i huvudsak certifiering. Ingen annan hållbarhetskommunikation har inkluderats i denna studie.

3 Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för studien. I slutet av kapitlet presenteras en sammanställning av teorierna och det ramverk som skapats för att senare användas vid analysen.

Huvudfokus för denna studie är kommunikationen mellan en kooperativ förening och dess medlemmar angående värdet av skogscertifiering. I detta fall är det föreningen som är sändare av ett budskap och medlemmarna är mottagare. Kommunikationsmodeller utgör därför den teoretiska basen i denna studie. Ytterligare teorier som ingår för att fylla studiens syfte är inom marknadsföring eftersom certifiering är en tjänst som föreningen säljer eller på annat sätt förmedlar till sina medlemmar och övriga skogsägare. Marknadsföringsmodeller och kundvärde har därför en berättigad plats i denna studie, likaså **CSR** då skogscertifiering är ett sätt för organisationer att positionera sig och visa på ett aktivt hållbarhetsarbete inom skogsbruket.

3.1 Corporate Social Responsibility, CSR

Redan under 1930-talet florerade idéer och tankar kring huruvida företags ansvar sträcker sig utöver det strikt ekonomiska intresset i företagets verksamhet (Carrol, 1991). Begreppet **CSR** blev dock allmänt känt och ett vedertaget begrepp först under 1980-talet (*ibid.*). Idag används begreppet inom många verksamheter och syftar till att företag på frivillig basis ska verka för att minimera de negativa effekter som företagets verksamhet kan ha på sin omgivning.

Elkington (1998) myntade begreppet *Triple bottom line* och skapade en modell över de tre delar som kommit att förknippas med företags ansvarstagande. På engelska är "*The bottom line*" ett vanligt uttryck i vardagligt tal vilket direkt översatt till svenska skulle betyda ungefär "*Slutsatsen är ändå...*" eller "*Grunden till problemet är ändå...*" och användas när grundförutsättningar för något ska förklaras. "*The bottom line*" kan också syfta till den nedersta raden i ett företags ekonomiska redovisning, alltså den rad som visar det ekonomiska resultatet. "*Triple bottom line*" är därför ett klyftigt begrepp som associeras till fundamentet i företagande och det är just där som Elkington placerar de tre delarna *Ekonomiskt-, Socialt- och Miljömässigt* ansvar som ingår i den modell för hur företag kan arbeta på ett *hållbart* sätt (Elkington, 1998).

De tre delarna som typiskt sett ingår i CSR, corporate social responsibility är alltså socialt-, miljömässigt-, och ekonomiskt ansvarstagande. För att ge några exempel så kan socialt ansvarstagande innebära att företaget verkar för goda arbetsförhållanden för sina anställda, miljömässigt ansvar kan innebära att företag hanterar avfall och utsläpp på ett sätt som minskar miljöbelastningen, ekonomiskt ansvar kan innebära att företagets investeringar görs med hållbarhet och långsiktighet i åtanke (Belz & Peattie, 2012).

Aras och Crowther (2012) menar att det kan vara svårt att definiera och redogöra för vilka av företagets aktiviteter som är just CSR-aktiviteter, därför menar dessa författare att företaget istället för definitioner kan använda sig utav principer. De principer som författarna föreslår ska användas för att koppla aktiviteter till CSR är öppenhet, ansvarstagande och hållbarhet. Genom att använda dessa principer menar författarna att arbetet med att identifiera och senare redovisa de egna CSR-aktiviteterna kan underlättas (Aras & Crowther, 2012).

3.1.1 Hållbarhet

I Sverige är det mer vanligt att använda begreppet hållbarhet istället för det engelska uttrycket CSR.

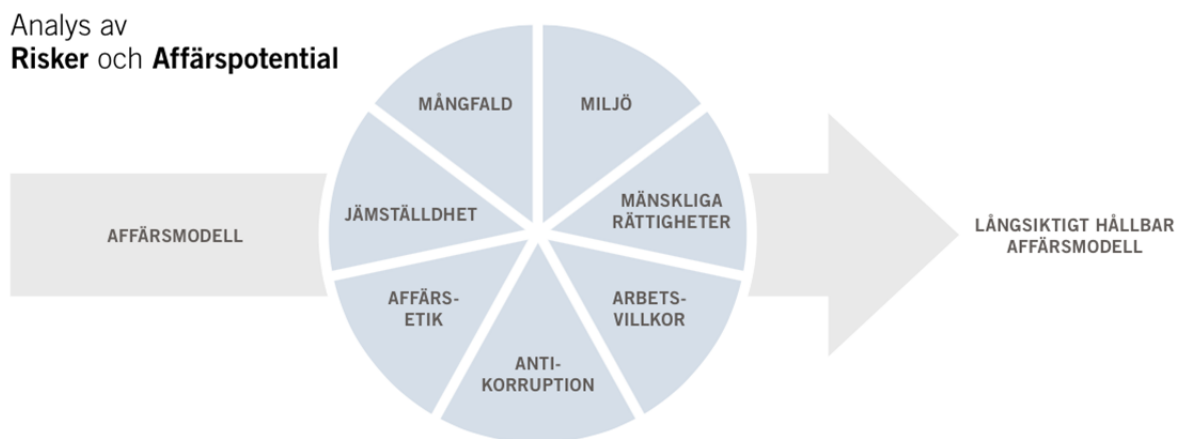
Just begreppet hållbarhet används i många olika sammanhang men den definition av hållbart företagande som används i denna studie är den som myntades 1987 då Brundtlandrapporten publicerades av FN:

“Möjligheten att tillfredsställa dagens behov utan att äventyra framtida generationers möjlighet att tillfredsställa sina egna behov” (Brundtland et al., 1987, s. 16).

Citatet är ganska tydligt men tolkningen av definitionen som ges i rapporten är att hållbarhet i mångt och mycket handlar om att tänka långsiktigt i allt som sker och att inte konsumera mer än vad som genereras. Det senare gäller inte bara ur en ekonomisk-, eller resursbaserad synvinkel utan ur alla aspekter där företagets verksamhet kan ha påverkan på sin omgivning.

Den svenska regeringen har även de anammat begreppet *hållbart företagande* istället för CSR. Den svenska tolkningen har stora likheter med den definition som Europeiska kommissionen gjort av CSR: *“Företagens ansvar för den egna verksamhetens konsekvenser för samhället”* (Europeiska Kommissionen, 2011; 2017).

I publikationen *“Hållbart företagande - Plattform för svenskt agerande”* har regeringen tagit fram en modell som presenterar de delar som de menar ska ingå i ett hållbart företagande, denna modell presenteras i Figur 2 (Regeringskansliet, 2013, 6). Sedan december 2016 är det dessutom lagkrav på att större svenska företag utöver årsredovisning årligen ska upprätta en hållbarhetsredovisning (Riksdagen, 2017).



Figur 2. Regeringens uppfattning av vad som bör ingå i företags hållbarhetsarbete (Regeringskansliet, 2013).

Denna modell syftar till att översiktligt beskriva de delar som regeringen anser bör finnas i en långsiktigt hållbar affärsmodell. Modellen kanske inte direkt kan appliceras på kooperativa föreningar inom skogsbranschen men den fyller ändå ett syfte då den ger en bild av vad regeringen förväntar sig utav svenska företag. Tidigare teorier om CSR som tagits upp i denna studie har generellt varit av mer internationell karaktär och därför passar denna modell in i studien genom att visa teorin ur ett svenskt perspektiv och därigenom ge förståelse för vilka förutsättningar som gäller för svenska företag.

3.1.2 Varför hållbar utveckling?

Att företag ska ägna sig åt hållbarhetsarbete är tydligt. Inte minst visas det genom de lagkrav om hållbarhetsredovisning som trätt i kraft under året. Andra tydliga tecken är de krav som marknaden ställer, att kunderna hellre vill handla av företag som har en hållbar affärsmodell har visats i tidigare studier. Ett annat exempel är att företag som har en hållbar affärsmodell kan vara mer attraktiva som arbetsgivare och att de därför kan lyckas bättre i konkurrensen om kompetent personal (Berry & Junkus, 2013).

Samtidigt förekommer diskussioner och kritik om att CSR är något som företag tvingas till och som endast växer fram under högkonjunkturer (Fassin & Buelens, 2011). Eller om företag verkligen kan ställas till ansvar för negativa effekter som kanske skulle ha skett även om inte företaget fanns (Roberts, 2003). Den kanske starkaste kritiken mot CSR kommer ofta från strikta *economic man*-filosofier och har genom historien gett uttryck till citat som “*CSR is fine, if you can afford it*” (Freeman, 1984, s. 40). Trots denna kritik verkar dock företag fortsätta att arbeta med CSR (Roberts, 2003).

Carroll & Shabana (2010) beskriver fyra starka argument för att **CSR** skapar fördelar ur ett affärsinriktad, strategiskt perspektiv; Strategiska risker och därmed kostnader kan minskas, **CSR** ger konkurrensfördelar, det inverkar positivt på företagets rykte och i förlängningen legitimitet, slutligen kan företag dra nytta av de positiva effekter som skapas för samhället genom att företaget tar ansvar för mer än den egna ekonomiska utvecklingen (*ibid.*).

Enligt Porter & Kramer (2006) är ett övergripande argument för CSR det moraliska ansvaret som företag har gentemot sin omgivning. Detta argument innefattar att företaget ska verka för att hela tiden göra *vad rätt är* gentemot intressenter, miljön och samhället i stort (Porter & Kramer, 2006). Författarna ger ytterligare tre argument för att företag ska implementera CSR i sin verksamhet: undvika ekonomisk suboptimering på lång sikt, behov av legitimitet och kommunikation som en förutsättning för branding.

Genom att undvika kortsiktigt ekonomiskt tänkande som riskerar att vara skadligt för antingen miljön eller sociala aspekter kan den långsiktiga ekonomiska hållbarheten för företaget stärkas. Detta då kortsiktiga strategier kan bli kostsamma i förlängningen om nya resurser måste skjutas till för att reparera äldre misstag. Den ekonomiska aspekten får dock inte glömmas bort utan behöver inkluderas när satsningar på miljömässiga eller sociala förbättringar diskuteras (*ibid.*).

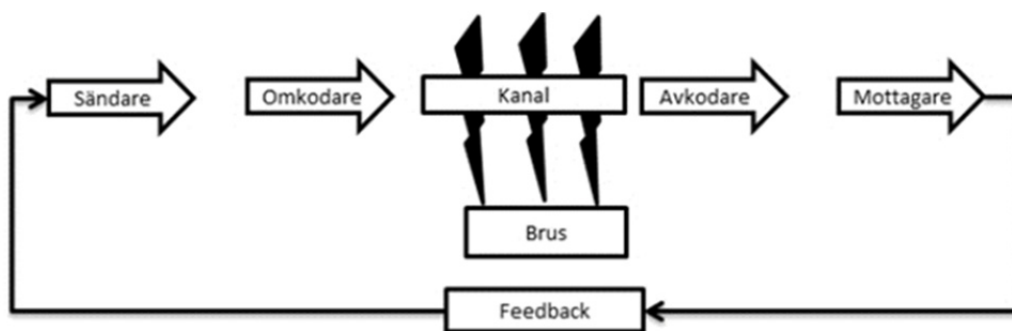
Legitimiteten är nästa argument som diskuteras. Här menar samma författare att ett företag kan öka legitimiteten och förståelse för vilka frågor som är lokalt viktiga genom att diskutera med intressentorganisationer och beslutsfattare i samhället. Detta kan hjälpa företaget att öka acceptansen för företagets verksamhet. CSR-arbetet får dock inte enbart bli en försvarsmekanism mot intresseorganisationer eller andra yttre faktorer utan det egna motivet om värdeskapande behöver alltid finnas kvar (*ibid.*).

Ryktesargumentet är den sista som författarna diskuterar vilket delvis är kopplat till det tidigare argumentet om legitimitet. Här menar Porter och Kramer (2006) att det kan vara svårt att förbättra ett företags rykte hos olika intressenter genom att enbart öka CSR-arbetet. Ett företag kan dock lida stor skada om det skapas ett rykte om företaget som är av negativ karaktär gällande företagets hänsynstagande (Du *et al.*, 2015).

Sammanfattningsvis menar Porter & Kramer (2006) att företag behöver arbeta med CSR-frågor men att fokus inte enbart ska ligga på att tillfredsställa externa intressenter. De egna interna motiven om företagets långsiktiga mål måste också få plats i CSR-strategin (*ibid.*).

3.2 Kommunikation

Enligt Belz & Peattie (2012) är kommunikation en slags social interaktion som syftar till att sprida information och kunskap människor emellan. Kommunikation är samtidigt ett av de viktigaste verktygen ett företag har för att påverka hur det uppfattas av omgivningen. Fiske (1990) skriver att kommunikation kan studeras ytterligare för att öka förståelsen för hur kommunikationsprocessen kan effektiviseras i syfte att nå de mål som ställts. Kim (2017) skriver att ämnet hållbarhetskommunikation länge varit eftersatt och därför behöver studeras för att företagen effektivare ska nå ut med sitt budskap om just hållbarhetsarbete. Det klassiska sättet att beskriva kommunikation är genom Shannon & Weavers (1949) kommunikationsmodell som visas i Figur 3. Modellen visar en schematisk bild över kommunikation där en sändare kommunicerar ett budskap via en kommunikationskanal. När budskapet når fram tolkas det av mottagaren som sist av allt ger mottagaren feedback i form av någon slags reaktion till sändaren.



Figur 3. Shannon och Weavers kommunikationsmodell, ur Shannon & Weaver (1949).

Vid enkelriktad kommunikation är denna feedback inte obligatorisk, vilket gör att sändaren inte har kontroll över vilket budskap som mottagaren uppfattat (*ibid.*). Med sändare menas i detta fall den som utför kommunikationen av själva meddelandet, kommunikationskanal är den metod som sändaren använder för att förflytta meddelandet till mottagaren, det kan till exempel vara skriftligt, muntligt eller digitalt på något sätt (Nowak & Wärneryd, 2001). Målet med kommunikation är att meddelandet ska fånga mottagarens uppmärksamhet och sedan skapa en reaktion hos den som tar emot meddelandet (*ibid.*).

3.2.1 Enkelriktad kommunikation

Kommunikation brukar delas in i två huvudtyper; enkelriktad, respektive dubbelriktad. Den enkelriktade kommunikationen beskrevs av Shannon och Weaver redan 1949 som ett krypterat meddelande som ska transporteras från en sändare, via en kommunikationskanal, till en mottagare som avkodar och tolkar meddelandet. På vägen mellan sändaren och mottagaren utsätts meddelandet för störningar som Shannon & Weaver (1949) kallar för brus, dessa störningar består av allt det som riskerar att förvränga meddelandet så att det som tolkas av mottagaren skiljer sig från det som sändaren avsett (Shannon & Weaver 1949).

3.2.2 Dubbelriktad kommunikation

Vid tvåvägskommunikation kan meddelanden istället transporteras i båda riktningar, kommunikationen börjar likna en dialog och blir därmed en kontinuerlig process istället för enkelriktad. En stor fördel med tvåvägskommunikation är att den ursprungliga sändaren får större möjlighet att kontrollera hur meddelandet uppfattas av mottagaren (Nitsch 1998). Detta då sändaren enklare kan tolka vilka reaktioner som skapats hos mottagaren och därmed har större möjlighet att avgöra ifall meddelandet uppfattats på det sätt som sändaren tänkt (*ibid.*).

Enligt Fiske (1990) är den stora skillnaden mellan en-och tvåvägskommunikation att det vid tvåvägskommunikation finns en ömsesidig vilja och ett syfte att gemensamt skapa samsyn genom kommunikation. Vid envägskommunikation är syftet istället att transportera ett meddelande från sändare till mottagare (Fiske 1990). Vid all kommunikation mellan ett företag och dess intressenter som handlar om hållbarhet anser Belz & Peattie (2012) att den dubbelriktade kommunikationen är att föredra. Även Hallgren & Ljung (2005) belyser vikten av ömsesidighet vid kommunikation, de menar dessutom att kommunikationen bör planeras och riktas mot respektive mottagare. Detta då en väl avvägd och planerad kommunikation, både internt som externt, ökar chanserna att nå de specifika mål som satts upp för kommunikationen.

3.2.3 Spridning av budskapet

Efter att ett budskap har kommunicerats kan det vara svårt för en sändare att kontrollera spridningens omfattning och vilken tolkning av budskapet som sprids, särskilt vid den enkelriktade kommunikationen. Evans *et al.* (2012) menar att ett sätt att styra vilket budskap som sprids är att sändaren själv väljer vad som i klassisk marknadsföring kallas för ambassadörer (Kotler *et al.*, 2013). Dessa ambassadörer kommunicerar direkt med sändaren för att sedan fungera som budbärare både internt och externt. Förhoppningen är att detta ska hjälpa till att sprida det önskvärda budskapet som var tänkt från början (*ibid.*). Vid tvåvägskommunikation har sändaren större möjlighet att kontrollera hur mottagaren tolkat meddelandet genom att se vilken reaktion som uppstår hos mottagaren (Nitsch 1998). Nowak & Wärneryd (2001) beskriver ytterligare metoder för att kontrollera hur meddelandet tolkats, de menar att det genom kontrollfrågor av budskapet går att göra viktiga analyser för hur meddelandet tolkats och därigenom hur kommunikationen kan ändras i framtiden för att effektiviseras och nå den önskade effekten (Häggqvist *et al.*, 2014). Dessa metoder blir endast aktuella om budskapet förmedlas genom tvåvägskommunikation då det kan uppstå en ömsesidig dialog mellan sändaren och mottagaren.

3.2.4 CSR-Kommunikation

Enligt Morsing *et al.* (2008) bör företag sträva efter att i sin strategi för CSR-kommunikation i första hand inkludera och engagera personal inom organisationen. Först därefter bör CSR-kommunikationen spridas vidare till externa intressenter. Detta gör att budskapet som företaget sänder ut kan upplevas som mer trovärdigt då det kommer via fler kanaler än enbart från företaget i sig (*ibid.*). Även Du *et al.* (2015) belyser vikten av att medvetet välja kommunikationskanaler där företaget har mindre kontroll för att på så sätt öka trovärdigheten i kommunikationen.

Samma författare visar att det företag som överdriver sin CSR-kommunikation eller inte lyckas skapa trovärdighet riskerar att drabbas negativt av den egna kommunikationen (Du *et al.* 2015) Detta då företaget istället riskerar att bli anklagade för det som på engelska kallas för greenwashing, vilket Lyon & Maxwell (2011, s. 9) definierar som:

“The selective disclosure of positive information about a company’s environmental or social performance, without full disclosure of negative information on these dimensions, so as to create an overly positive corporate image.”

De menar att om företaget vinklar informationen om sitt eget hållbarhetsarbete, så att endast det positiva delarna visas, bedriver företaget greenwashing (*ibid.*). Transparens i kommunikationen blir således extra viktig för att skapa och bibehålla förtroendet hos kunder och övriga intressenter. Likaså är det viktigt att vid olika projekt presentera de externa nyttor som företaget

skapar men att samtidigt vara öppen med motiven för företagets eget värdeskapande i samband med CSR-kommunikationen (Porter & Kramer, 2006).

Inom skogsnäringen menar Keskitalo *et al.* (2014) att just CSR-kommunikationen är extra viktig för att företagen ska lyckas visa på resultat av de ansträngningar som faktiskt görs inom branschen. Inom skogsnäringen är certifiering ett vanligt sätt att visa på hållbarhetsarbete och kommunikationen om detta behöver fungera genom hela värdekedjan för att resultatet ska bli det önskade för företagen (*ibid.*).

Detta sammantaget visar hur viktigt det är att företaget gör noga avvägningar över vad som ska ingå, hur mycket och hur länge ett projekt med CSR-kommunikation ska bedrivas för att effekterna av kommunikationen ska förbli positiva för företaget.

3.3 Kundupplevt värde

Det kundupplevda värdet kan beskrivas som det värde kunden upplever av en produkt eller tjänst, minus de kostnader som funnits för att införskaffa produkten eller tjänsten (Kotler *et al.* 2013). Den kostnad som en kund har för att införskaffa en produkt eller tjänst består dels av den faktiskt monetära kostnaden, alltså priset på produkten, men också av den tid och den energi som kunden lagt ned på sökning av information och kunskapshöjande åtgärder före införskaffandet (*ibid.*).

Enligt samma författare strävar kunden efter det största kundvärdet när denne ska välja produkt eller tjänst. Kunden värdemaximerar och vill att kundvärdet ska överstiga den totala kostnaden för att affären ska bli av. De förväntningar som kunden bygger upp inför en affär står i relation till den kostnad som erbjudandet innebär. Om företaget kan överträffa kundens förväntningar påverkas upplevelsen av affären positivt och kundnöjdheten ökar. Detta kan i sin tur leda till återkommande affärer med samma kund (Kotler *et al.* 2013).

Ravald och Grönroos (1996) skriver att företag kan öka kundvärdet genom att öka den egna förståelsen för vad den enskilde kunden efterfrågar. Eftersom olika kunders preferenser skiljer sig åt beroende på kundens behov och personliga värderingar så varierar också det upplevda kundvärdet. Detta innebär att företag som inte har förståelse för kundens behov riskerar att visa på värden som inte upplevs som en nytta av kunden vilket leder till att det totala kundvärdet sjunker och affären kanske inte blir av. Ett konkret sätt att öka kundvärdet är att erbjuda *kringtjänster* som kan uppfylla kundens behov och därmed skapa större nytta (*ibid.*). Kotler *et al.* (2013) beskriver kringtjänster som något som är frikopplat från den ursprungliga produkten eller tjänsten men ändå ger upplevd nytta, till exempel genom utökad service eller genom att produkten eller tjänsten ger kunden en förbättrad image. Det senare skulle kunna vara aktuellt vid försäljning av skogscertifiering.

3.3.1 Gemensamt värdeskapande

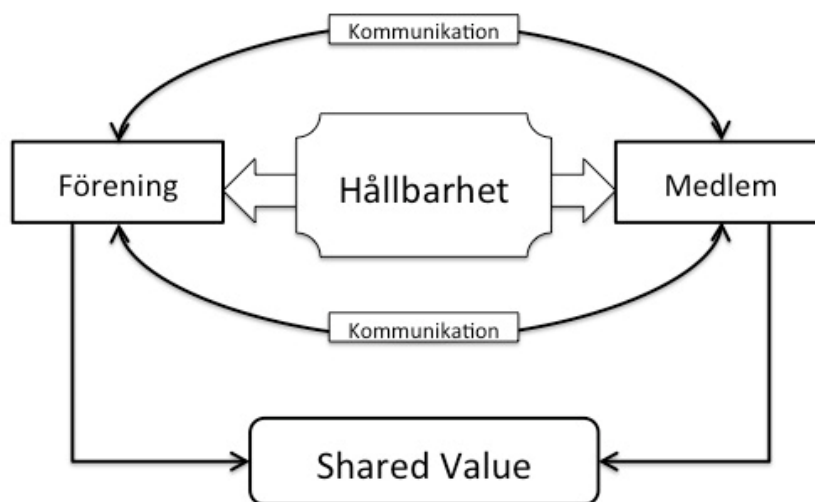
I den produktdominanta logiken som är det klassiska synsättet på marknadsföring så tillverkar ett företag produkter som värderas till ett visst pris. Produkterna säljs sedan till kunderna för det pris som företaget och kunden kommer överens om. Payne *et al.* (2008) beskriver ett annat synsätt där företag och kund kan skapa värde tillsammans. Med detta synsätt som de kallar *co-creation of value*, uppstår kundvärdet i samma stund som tjänsten eller varan konsumeras, vilket liknar sättet som tjänster marknadsförs på (Kotler *et al.*, 2013). Skillnaden är att vid *co-creation of value* så är kunden delaktig i skapandet av värdet vilket kan stärka relationen samtidigt som företaget bättre kan möta kundens behov då samarbetet ger större förutsättningar för företaget att förstå dessa behov (Payne *et al.*, 2008); (Lusch & Vargo, 2008;2014).

3.3.2 Creating Shared Value - delat värde

Porter *et. al* (2011) beskriver CSV, creating shared value som, “nästa evolution inom kapitalismen”, en ny sorts modell för värdeskapande som de menar är en vidareutveckling av CSR. Det nya konceptet går ett steg längre och författarna menar att företag och samhälle kan dra stor nytta av att arbeta tillsammans för att hitta gemensamma lösningar och affärsmöjligheter ur samhällsliga problem. Den största skillnaden gentemot CSR som författarna beskriver är att CSV placeras i företagets grundläggande strategi och därmed kan den egna kompetensen användas i större utsträckning för att skapa värde för- och tillsammans med samhället. Författarna skriver att medan CSR drivs av företagets filantropiska inställning och en vilja av att *ge tillbaka, minska negativ påverkan* eller annan form av välgörenhet så är drivkraften för CSV istället ökad konkurrenskraft och ett sätt att gemensamt med andras kompetens hitta nya affärsmöjligheter. För att lyckas med detta så behöver själva syftet med företagandet skifta fokus från värdeskapande till *delat värdeskapande* (*ibid.*).

3.4 Teoretiskt ramverk

De teorier som beskrivits ovan har alla använts för att forma studiens teoretiska ramverk. Detta ramverk har använts som stöd vid datainsamlingen genom att de utgör grunden i de intervjufrågor som återfinns i Bilaga 1 och 2. Senare har ramverket använts vid dataanalysen som utgör de senare kapitlen i denna studie. Eftersom studiens frågeställning syftar till att undersöka en kooperations kommunikation om skogscertifiering så har kommunikationsmodeller en huvudroll för att förklara och fylla studiens syfte. Huvuddelen av dagens kommunikation sker med en dubbelriktad process där kommunikationen sker som en dialog för att gemensamt öka förståelsen för det som diskuteras. Det är också därför som den dubbelriktade kommunikationen utgör grunden i det teoretiska ramverket som visas i Figur 4. I Tabell 4 och 5 ges en sammanfattning av de teorier som valts och en förklaring till hur de kopplas till studien.



Figur 4. Studiens teoretiska ramverk.

Genom att kommunicera och hålla kontinuerlig dialog om hållbarhet kan en större förståelse och förhoppningsvis även en samsyn skapas kring ämnet. I förlängningen leder detta till fördelar för både förening och medlem men även samhället i stort som indirekt får del av de positiva effekter som ett aktivt hållbarhetsarbete ger.

Tabell 4. Sammanfattning av teorierna och deras koppling till studien

Koncept	Sammanfattning	Koppling till studien	Källor
CSR	I takt med att medvetenheten ökat om den påverkan som företag kan ha på sin omgivning har kraven på ansvarstagande utöver det ekonomiska resultatet ökat. Företag väljer nu alltmer att ta och visa ansvar gällande sociala, miljömässiga, och ekonomiska aspekter som företaget direkt eller indirekt kan påverka genom sin verksamhet.	Genom att certifiera medlemmarnas skogsinnehav vill föreningen visa på ett aktivt skogligt hållbarhetsarbete.	Carroll (1991), Elkington (1998), Porter <i>et al.</i> (1995;2004;2006;2011)

Tabell 5. Fortsättning på sammanfattning av teorierna och deras koppling till studien

Koncept	Sammanfattning	Koppling till studien	Källor
Kommunikation	För att förklara kommunikationsprocessen används den klassiska kommunikationsmodell som Shannon & Weaver skapat. Kommunikationen illustreras med en sändare som sänder ett meddelande till en mottagare. På vägen kan meddelandet utsättas för störningar. Mottagaren tolkar meddelandet när det kommit fram och kan ge feedback till sändaren, alt. sända tillbaka ett nytt meddelande.	Det är genom kommunikationen som föreningen förmedlar värdet med certifiering. För att lyckas med detta behöver föreningen behärska kommunikationskanaler, brus och spridning av budskapet.	Belz & Peattie (2012), Shannon & Weaver (1949), Nowak & Wärneryd (2001), Fiske (1990).
Kundupplevt värde	Kunder värderar tjänster och produkter efter den nytta som skapas av att konsumera tjänsten eller produkten. För att företaget ska lyckas i marknadsföringen behöver värdet överstiga den totala kostnad som kunden har för att konsumera varan. Detta kan uppnås på olika sätt men en ökad förståelse för kundens behov och vad kunden värderar kan hjälpa företaget att öka kundvärdet.	För att fler medlemmar ska certifiera sitt skogsinnehav behöver föreningen skapa ett kundvärde som gör att medlemmen värderar nyttan högre än den kostnad som medlemmarna upplever att certifieringen innebär.	Kotler <i>et al.</i> (2013), Ravald & Grönroos (1996).
Gemensamt värdeskapande	Gemensamt värdeskapande är då både kunden och företaget är involverade i skapandet av den tjänst eller produkt som konsumeras. Detta kan stärka relationen och hjälpa företaget att öka sin förståelse för kundens behov så att ett högre kundvärde kan uppnås.	Både föreningen och medlemmen har nytta av att certifiera medlemmens skogsinnehav. Detta då medlemmen kan dra nytta av de konkurrensmässiga fördelar som föreningen får genom att kunna visa upp ett aktivt hållbarhetsarbete.	Payne <i>et al.</i> , (2008), Lusch & Vargo, (2008;2014).

CSV, Creating Shared Value	Implementera ett slags gemensamt värdeskapande med samhället i den egna affärsstrategin. CSV är till skillnad mot CSR inte ryktesdrivet utan syftet är istället att öka den egna konkurrenskraften genom att dra faktiskt nytta av de positiva effekter som företaget skapar för samhället.	Liknande koppling som för gemensamt värdeskapande. Här får dock samhället en viktigare roll då syftet är att även inkludera det i affärsstrategin och värdeskapandet.	Porter <i>et al.</i> (2011)
-----------------------------------	---	---	-----------------------------

4 Empirisk bakgrund

Detta kapitel syftar till att ge en bakgrund till det specifika fall som denna studie riktas mot. En bakgrund om CSR-kommunikation presenteras, föreningen Mellanskog och vilka alternativ för skogscertifiering som finns idag presenteras samt hur föreningen arbetar med att certifiera medlemmarnas skogsfastigheter.

4.1 Kommunikation av företags CSR-arbete

Enligt Svensk Handel (2013) har över 90 % av svenska företag med fler än 250 anställda någon form av aktivt CSR-arbete. Alla dessa kommunicerar dock inte aktivt om de ansträngningar som görs, vilket enligt Morsing (2006) kan bero på en osäkerhet hos företagen i vad som ska ingå och hur kommunikationen bäst utförs. Riskerna att misslyckas med kommunikationen av CSR-arbetet kan göra att företagen blir passiva eftersom en misslyckad CSR-kommunikation kan leda till besvärliga konsekvenser i form av lägre trovärdighet och ett allmänt ifrågasättande (Morsing, 2006; Du *et al.*, 2010). Belz & Peattie (2012) skriver att det som avgör hur framgångsrik ett företags marknadskommunikation är beror inte bara på vad som kommuniceras utan snarare vad som konsumenterna uppfattar. Detta gäller all kommunikation vilket även inkluderar CSR-kommunikation och betyder att ifall företag inte har kännedom om hur konsumenter uppfattar marknadskommunikationen har företaget svårare att uppnå den önskade effekten av kommunikationen (Öberseder *et al.*, 2014).

När företag har kännedom om generella konsumentbeteenden och hur konsumenter uppfattar kommunikation kan segmentering ytterligare öka effekten av kommunikationen. Genom att forma erbjudanden och kommunikation utifrån segmenteringen och därefter rikta dessa mot den tänkta målgruppen ökar effektiviteten i marknadsföringen (Kotler *et al.*, 2013). Detsamma gäller inom CSR-kommunikation där Perez *et al.*, (2013) menar att företagen bör variera intensiteten och rikta versioner av sin CSR-kommunikation mot den målgrupp som har störst sannolikhet att ta till sig den. Samma författare menar att det finns samband mellan intressenters ålder och hur väl de tar till sig och litar på företags CSR-kommunikation där yngre intressenter tenderar att ha större förtroende för det som kommuniceras (*ibid.*). Liknande resonemang förs av World economic forum (2013) som skriver att *millenials*, personer födda mellan 1981-1995, är mest mottagliga för hållbarhetskommunikation och i övrigt mest engagerade i hållbarhetsfrågor. Ett vanligt sätt att öka trovärdigheten i ett företags kommunikation är att ansluta sig till någon av de standarder och miljöledningssystem som finns. Exempel på vanliga sådana är ISO 14001 och EMAS där det senare innehåller tydligare krav om en årlig miljöredovisning som granskas av oberoende part och sedan publiceras offentligt på Naturvårdsverkets hemsida (ISO, 2017b ; EMAS, 2017).

4.2 CSR-kommunikation i skogsbranschen

Argumenten för att företag i skogsbranschen ska kommunicera sitt CSR-arbete är desamma som för företag i övriga branscher. Arvidsson (2010) gjorde en undersökning bland ett antal större svenska aktiebolag där kommunikationsansvariga intervjuades om bolagens inställning till CSR-kommunikation. De argument för CSR-kommunikation som presenterades var att samtliga bolag märkte en ökande efterfrågan på denna typ av information bland sina intressenter. En orsak som anges till det ökande intresset är att tidigare skandaler bland företagen har satt press och lett till att intressenterna efterfrågar högre ansvarstagande och transparens vilket också gjort att företagen tvingats öka kommunikationen kring detta (*ibid.*). Ett annat argument som visades var en ökad medvetenhet om de index och rankingar för

CSR som finns. Ifall företagen väljer att inte kommunicera sitt CSR-arbete blir det svårare för företagen att visa sitt engagemang och ansvarstagande, vilket i förlängningen kan leda till sämre placeringar på dessa rankingar (*ibid.*).

Keskitalo & Liljenfeldt (2014) har undersökt hur implementering av certifiering fungerar hos skogsbolag, skogsägarföreningar och skogsföretag i Sverige. En av slutsatserna är att kommunikationen inom respektive organisation, men även mellan organisationer är avgörande för hur arbetet med implementering av skogscertifieringen ska fungera. Särskilt belyses vikten av att kommunikationen mellan det virkesköpande företaget och den som faktiskt utför det skogliga arbetet, ofta en skogsentreprenör, sköts på ett sätt som gör att missförstånd eller andra fel kan undvikas (*ibid.*). Vidare menar författarna att det går att förtydliga ansvarsfördelningen vid implementering av certifiering för att ytterligare förenkla kommunikationen. För skogsägarföreningarna består skogsinnehavet av medlemmarnas privata skogsmark där den enskilde medlemmen är ytterst ansvarig för hur den egna fastigheten sköts (Skovdal, 2017). Det faktum att skogsmarken är privatägd och att skogsägaren sällan är lika insatt i dessa frågor som personal inom skogsbranschen kan vara, leder till att skogsägarföreningarna har en utmaning i att implementera certifieringen samtidigt som medlemmens intressen om rådighet över besluten tillgodoses (Keskitalo & Liljenfeldt, 2014). Detta resonemang finns också i Häggqvist *et al.* (2014) som undersökt hur självverksamma skogsägare tar till sig information. Resultaten visar att information ofta hämtas via deltagande i skogsdagar eller vid självinläring genom praktiskt skogsbruk. Författarna menar därför att kommunikationen behöver anpassas efter den variation av självverksamhet, engagemang och kunskap som finns i dagens skogsägarkår för att buskapet ska bli så tydligt som möjligt för respektive mottagare. Stenlund (2016) drar liknande slutsatser och ger exempel på åtgärder för att förenkla kommunikationen och öka intresset hos medlemmar i en skogsägarförening. Genom återkommande skriftlig feedback i ett kort, uppmuntrande format med en inbjudan till vidare diskussion kan intresset ökas hos de medlemmar som får del av denna feedback (*ibid.*). Andra exempel på åtgärder för att effektivisera skogsföretagens CSR-kommunikation ges av Fabra-Crespo & Rojas-Briales (2015) som undersökt hur skogsägarföreningars kommunikationsstrategier har utvecklats. Författarna menar att det fortfarande finns potential för att förbättra kommunikationen och genom att samarbeta med externa parter och andra branscher kan denna utveckling främjas.

4.2.1 Presentation av Mellanskog

Mellanskog är en skogsägarförening som består av ca 26000 skogsägande medlemmar med fastigheter i mellansverige. Föreningens affärsidé består i att privata skogsägare gemensamt ska kunna förhandla fram marknadsmässiga villkor och högre virkespriser hos de köpande industrierna (Mellanskog, 2017). Vidare tillhandahåller föreningen de skogliga tjänster som privata skogsägare kan behöva. Dessutom agerar de näringspolitiskt för att värna om föreningens och medlemmarnas intressen.

Föreningen har idag ca 210 anställda varav ca 140 skogsinspektorer som var och en ansvarar för skoglig rådgivning till medlemmarna inom respektive geografi. Omsättningen för 2016 uppgick till 2,86 miljarder SEK vilket gav ett resultat om 15,9 miljoner SEK (Mellanskog, 2017b). För att komma upp i dessa siffror förmedlade föreningen under 2016 4,4 miljoner m³ fub virke där 59,5% av det levererade virket avverkats på certifierade fastigheter (*ibid.*).

4.2.2 Skogscertifiering i Sverige

Inom skogsnäringen är certifiering det vanligaste sättet för företag och skogsägare att visa på ett aktivt hållbarhetsarbete (Toppinen *et al.*, 2013). De certifieringsorgan som är vanligast i Sverige idag är FSC och PEFC, båda dessa växte fram under 1990-talet som en effekt av en allt starkare opinion för hänsynstagande utöver lagkraven inom skogsbruket (Weslien *et al.*, 2009). FSC är det äldsta och bildades 1993 efter en överenskommelse mellan miljöorganisationer, trävaruförsäljare och organisationer med intresse för sociala förhållanden hos lokalbefolkning och skogsarbetare (Auld *et al.*, 2008). FSC består av tre kammare som alla har lika röstlängd när något beslut ska fattas (FSC, 2017b). PEFC bildades 1998 som ett alternativ till FSC utav främst företrädare för skogsbruket som en slags reaktion på att skogsbrukets intressen inte ansågs få tillräckligt utrymme inom ramen för FSC (Auld *et al.*, 2008). Gemensamt för både FSC och PEFC är att de är marknadsdrivna och frivilliga att ansluta sig till. Det faktum att certifieringsorganen är marknadsdrivna skapar ytterligare incitament för företagen att ansluta sig då marknaden i allt högre grad efterfrågar produkter som kommer från certifierade leverantörer. Detta kan innebära en konkurrensfördel för de aktörer som anslutit sig till något av certifieringsorganen (Toppinen *et al.*, 2013).

För skogsägare innebär certifiering att denne frivilligt går med på att sköta skogen enligt den standard som certifieringsorganet ställer. Inom PEFC innebär det till exempel att skogsägaren ska ha en aktuell skogsbruksplan som visar inventeringsdata, planerade skötselåtgärder samt att skogsägaren dokumenterar de åtgärder som utförs på fastigheten. Vidare ska hänsyn tas till sociala och kulturella värden på de sätt som beskrivs i standarden (PEFC, 2017b).

I Sverige är ca 11,5 miljoner hektar skogsmark certifierad enligt PEFC, och 12 miljoner hektar certifierade enligt FSC, en del skogsfastigheter är dubbelcertifierade vilket betyder att de är certifierade hos de båda organen (PEFC, 2017c ; FSC, 2017b).

4.2.3 Mellanskog och skogscertifiering

Mellanskog certifierar sina medlemmar enligt standarden hos certifieringsorganet PEFC, Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes. Mellanskog fungerar i detta fall som ett certifieringsparaply för PEFC och genom att teckna ett avtal med föreningen som kallas *Ansvarsfullt skogsbruk* kan alla skogsägare, medlemmar som icke medlemmar, PEFC-certifiera sina fastigheter (Mellanskog, 2017c). Genom att teckna avtalet menar föreningen att skogsägaren bekräftar sin egen och fastighetens inriktning för ett uthålligt mångbruk vilket är positivt för dels fastigheten i sig men också för skogsbruket i stort då ett aktivt hållbarhetsarbete kan förbättra marknadsförutsättningarna för hela branschen (*ibid.*). För att uppmuntra skogsägare att certifiera sina fastigheter betalar Mellanskog en premie om för närvarande 20 SEK per m³ för det timmer som föreningen köper in från medlemmarnas certifierade fastigheter (*ibid.*).

De krav som Mellanskog ställer på den skogsägare som vill certifiera sin fastighet utgår helt och hållet från de krav som PEFC angett. Nedan följer ett sammandrag av dessa krav som Mellanskog presenterar på sin hemsida:

- *“Giltighetstiden för avtalet ska vara minst ett år och omfatta skogsägarens samtliga fastigheter.*
- *Skogsägaren ska följa svensk lagstiftning med betydelse för skogsbruket samt internationella konventioner och avtal som Sverige anslutit sig till.*
- *Bedriva skogsbruk enligt PEFC skogsstandard.*

- *För fastigheter över 20 ha produktiv skogsmark skall en certifieringsanpassad skogsskötselplan upprättas inom fem år. Observera att för att teckna avtalet Ansvarsfullt skogsbruk krävs att det finns en aktuell skogsskötselplan eller att ny plan beställs i samband med avtalstecknandet.*
- *För fastigheter under 20 ha och fastigheter som ännu inte har en skogsskötselplan ska alltid en naturvärdesbedömning göras och dokumenteras före planerad avverkning.*
- *Dokumentera åtgärder som utförts i skogsbruket, lämpligen i skogsskötselplanen.*
- *Endast anlita entreprenörer som är PEFC-certifierade och avverkningsorganisationer som innehar giltigt skogsbrukscertifikat. Undantag gäller om man utför åtgärder i den egna skogsbruksverksamheten samt vid samverkan mellan enskilda markägare.*
- *Följ PEFC-kraven vid försäljning av leveransvirke.*
- *Acceptera kontroll av kraven i skogsstandarderna både från Mellanskog och från oberoende extern revisor” (Mellanskog, 2017c, s. 3).*

5 Resultat

I detta kapitel presenteras den data som samlats in genom intervjuer med anställda och medlemmar i föreningen. Detta kapitel följer strukturen för intervjuguiden som finns i Bilaga 1 & 2. Resultaten beskriver medlemmarnas uppfattning av hur kommunikationen sker samt vilket budskap medlemmarna uppfattat att föreningen förmedlat om certifiering. Vidare visar resultaten hur föreningen menar att de kommunicerar med medlemmarna och vilket budskap om certifiering som föreningen vill visa.

I Tabell 6 presenteras de medlemmar ur föreningen som medverkat och agerat respondenter i denna studie. Från föreningen så har kommunikationschefen och miljösamordnaren intervjuats enligt den presentation som gjordes i kapitel två.

Tabell 6. Presentation av de medlemmar som varit respondenter i studien

#	Kön	Åldersintervall	Skogsägare sedan (certifierad sedan)	Intervjudatum inkl. muntlig validering	Skriftlig validering
1	Man	50-60	1999 (2012)	2017-09-25	2017-09-27
2	Kvinna	60-70	1986 (2015)	2017-09-25	2017-09-28
3	Man	60-70	1985 (2016)	2017-09-25	2017-09-28
4	Man	50-60	1989 (2014)	2017-09-25	2017-09-28
5	Man	30-40	2012 (2013)	2017-09-26	2017-09-27
6	Kvinna	60-70	2004 (2015)	2017-09-27	2017-10-04
7	Kvinna	60-70	1993 (oklart)	2017-09-27	2017-09-28
8	Man	60-70	1974 (2000)	2017-09-27	2017-10-09

Denna tabell presenterar respondenterna ur medlemskåren som deltagit i studien. Samma tabell återfinns i kapitel två men ges även här för att repetera och ge en tydligare koppling till resultatet.

5.1 Kommunikation mellan förening och medlem

Detta avsnitt redovisar de svar som samlats in från den första frågan i intervjuguiden som lyder: ”Hur ser din kommunikation med Mellanskog ut?” respektive ”Hur kommunicerar Mellanskog med sina medlemmar?”.

5.1.1 Anställd

Mellanskog menar att de använder flertalet olika kanaler i sin kommunikation med medlemmarna. Den största kommunikationskanalen är medlemstidningen som går ut i tryckt format fem gånger per år till alla medlemmar. Andra kanaler som används är de olika evenemang som anordnas, som exempel ges ”skogskvällar” och andra aktiviteter som medlemmarna bjuds in till för att få information om något och som ett tillfälle att möta föreningen. Vidare beskrivs hur medlemmar via hemsidan kan logga in på ”medlemswebben”

och där hitta information om sitt eget skogsägande, till exempel finns uppgifter om ekonomiska frågor som rör medlemmens eget skogsbruk. En annan kommunikationskanal som föreningen använder allt mer är sociala medier såsom Facebook. Denna kanal används av Mellanskog för att kommunicera med såväl medlemmar som icke medlemmar. Trots denna palett av kommunikationskanaler så berättar föreningen att den största delen av kommunikationen från föreningen centralt sker via brev eller andra utskick i pappersformat. En anledning som föreningen ger till detta är att medelåldern hos medlemmarna är högre än vad medelåldern är hos Sveriges övriga befolkning vilket enligt föreningen gör det lättare att kommunicera med medlemmarna via dessa kanaler. Den personliga kontakten med skogsinspektörerna anges som den naturliga kommunikationskanalen till medlemmarna. En av respondenterna berättar att skogsinspektorn är en central punkt som anses väldigt viktig för kommunikationen.

Mellanskog berättar vidare att de strävar efter att inkludera certifiering som en naturlig del i all annan kommunikation. Det betyder att information om certifiering går ut på samma sätt som övrig information via de kommunikationskanaler som angivits tidigare. En riktad insats som Mellanskog säger sig göra är att ta fram informationsmaterial om just certifiering, detta för att förenkla informationen som annars kan upplevas som ganska omfattande att ta till sig. I samband med att en skogsägare ansluter sig till certifieringen så överlämnar föreningen något som de kallar för ett certifieringspaket. Detta består av en mapp, fysisk eller digital beroende på medlemmens önskemål, som innehåller avtalet, broschyrer med information från både Mellanskog och certifieringsorganet PEFC samt en checklista med de viktigaste punkterna om vad det innebär att vara certifierad. Vidare finns information om skogsskötselplanen och hänvisningar till mer information på både Mellanskogs och PEFC's hemsida. Tanken från föreningens sida är att skogsinspektorn ska gå igenom materialet tillsammans med skogsägaren och samtidigt ge en bakgrund om varför föreningen tycker att det är viktigt att medlemmar certifierar sina fastigheter.

5.1.2 Medlem

De medlemmar som deltagit i studien menar samstämmigt att den absoluta huvuddelen av kommunikationen som medlemmarna har med föreningen sker via respektive skogsinspektör. Respondenterna menar att kontakten främst sker via telefon och därefter genom besök på den egna fastigheten i samband med någon åtgärd. E-post används också men inte alls i samma utsträckning som telefonsamtal. En respondent nämner medlemstidningen som kommunikationskanal, en annan berättar att det finns en upprättad mailkontakt från centralt håll varifrån information av mer generell karaktär skickas ut. Att läsa Mellanskogs hemsida presenteras av ett par respondenter som ett annat sätt att själv ta del av information, en respondent har deltagit i skogs dagar eller annan aktivitet anordnad av föreningen vilket denne ser som ett bra sätt att hålla kontakten med och få information från föreningen.

”Jag har kontakt med en skogsinspektör, det är egentligen den enda kontakten jag har på Mellanskog. Vi har haft ett antal möten i samband med en avverkning på fastigheten, i övrigt har vi kontakt per telefon och mail. Det är helt och hållet den kontaktpersonen jag har på Mellanskog” (pers. med., 6, 2017).

”Telefonkontakt med skogsinspektör är det vanligaste. Mail används då det är något man gärna vill ha skriftligt, mail har också fördelen att det finns kvar och försvinner inte på samma sätt som ett muntligt samtal kan göra. Även såklart via skogs dagar eller andra tillfällen då man träffar på varandra men främst sker kommunikationen med skogsinspektorn via telefon och mail. Tar även del av informationen på hemsidan.” (pers. med., 1, 2017).

5.2 Erbjudande om att certifiera fastigheten

5.2.1 Anställd

Enligt Mellanskog så är det vanligaste tillfället att erbjuda medlemmarna att ansluta sig till certifieringen i samband med att en ny skogsskötselplan upprättas. Erbjudandet finns alltid för medlemmarna men eftersom ett av kriterierna för certifieringen är att det ska finnas en aktuell skogsskötselplan så är det naturligt att frågan om certifiering kommer upp i samband med att en skogsskötselplan levereras.

5.2.2 Medlem

Samtliga respondenter menar att de fått erbjudandet om att certifiera sina fastigheter av respektive skogsinspektor. Detta har skett i samband med att någon annan åtgärd planerats på fastigheten. En respondent berättar att denne tidigare läst om certifiering i bland annat medlemstidningen och att det i övrigt varit allmänt känt att man kan certifiera sig genom Mellanskog, denne respondent tog själv initiativet och kontaktade skogsinspektorn för att få sin fastighet certifierad. Övriga har som sagts tidigare blivit erbjudna att certifiera sina fastigheter i samband med att de utfört någon åtgärd på fastigheten, det absolut vanligaste har varit att de blivit erbjudna att certifiera fastigheterna vid upprättande av en ny skogsskötselplan.

5.3 Kommunicerade och upplevda argument om certifiering

5.3.1 Anställd

Från Mellanskogs sida vill man kommunicera att certifiering ger ett slags bevis om den miljönytta som skogsägaren gör genom att ansluta sig till certifieringen. Ett annat argument för certifiering är att det ger ett ekonomiskt tillskott till skogsägaren om för närvarande 20 SEK per m³ för det timmer som medlemmen säljer till föreningen. Mellanskog berättar vidare att de ser certifiering som ett sätt att positionera sig på marknaden genom att föreningen gemensamt kan erbjuda virke från certifierade fastigheter. Vidare vill man genom certifieringen visa på den hänsyn till miljö och sociala värden som man tar genom att arbeta efter de standarder som certifieringsorganet fastställt.

“Dels menar vi att det är en miljöåtgärd, man gör en miljönytta om man väljer att certifiera sin fastighet. Vi som skogsägarrörelse tar ett miljöansvar som vi kan visa genom att vara certifierade. Ett annat värde är den premie som vi betalar för certifierat timmer, skogsägaren får mer betalt för sitt timmer om fastigheten är certifierad. Detta ger ett mervärde för medlemmen. Något som vi också trycker på är att certifiering är en medlemsförmån och föreningen står för kostnaden som är kopplad till certifieringen. Just att det faktiskt finns en kostnad kopplad till certifieringen har inte varit så tydligt tidigare, det är något som vi försöker bli tydligare med och faktiskt berätta om.

Dessutom ser vi att det finns en ökande efterfrågan från marknaden på just certifierat virke så det är ju ett sätt för oss som förening att försöka titta in i framtiden och erbjuda det som marknaden vill ha. Det är också en anledning till att vi som förening försöker öka andelen certifierat virke” (pers. med., respondent från Mellanskog, 2017).

Mellanskog utvecklar detta resonemang och berättar att istället för att fokusera på argumentet om premien för timret så bör fokus ligga på den naturhänsyn som medlemmen visar och får ett bevis om genom certifieringen. Vidare menar föreningen att de skogsägare som certifierar sina fastigheter hjälper föreningen i arbetet med att stärka äganderätten genom att visa att skogsägare faktiskt klarar av att sköta skogen på ett långsiktigt hållbart sätt hållbart under

devisen *frihet under ansvar*. Respondenten säger också att argumentet om premien är användbart då det kan vara enklare att förmedla och att det kanske är mer aktuellt för den enskilde skogsägaren, men för föreningen så är de stora argumenten viktigare.

“Jag tänker mig att fokus inte ska ligga på den premie som finns för det certifierade timret, utan att man hjälper till i arbetet att stärka äganderätten genom att visa att vi sköter den naturhänsyn som krävs, under frihet. Att vi inte behöver någon hårdare eller mer detaljerad lagstiftning kring det. Det är det viktigaste. Man kan se det som att då man certifierar sig får man ett kvitto, ett bevis på att man sköter sin skog hållbart. Då kan vi som förening använda det i vår argumentation och det är egentligen det viktigaste skälet till att certifiera sig tycker jag” (pers. med., respondent från Mellanskog, 2017).

Detta citat tolkas som att föreningens huvudsakliga budskap om varför de tycker att medlemmar ska ansluta sig till certifieringen inte är det rent ekonomiska incitamentet. Snarare är det andra värden som föreningen vill kommunicera i första hand.

5.3.2 Medlem

Alla respondenter som deltagit i studien har fått höra om premien på virke som ett argument för att certifiera sin fastighet. Respondenterna menar att premien är det enda egentliga argumentet för certifiering som de uppfattat att föreningen kommunicerat. En respondent beskriver ett resonemang som denne haft med sin skogsinspektor om att certifiering inte innebär någon nackdel och ifall man har naturvärden på fastigheten som man tycker är värda att skydda så är det lika bra att ansluta sig till certifieringen. En annan respondent säger att:

“Jag tycker att det låter förtroendeingivande att kunna säga att man är certifierad” (pers. med., 7, 2017).

och beskriver en slags känsla av välgörenhet gentemot naturen som ett personligt argument för att certifiera sin fastighet, detta är dock respondentens egna tankar och inget som denne fått direkt kommunicerat från Mellanskog.

Andra respondenter svarar på frågan om vilka argument för certifiering de fick höra av föreningen:

“Det där har jag funderat en del på, vi pratade inte så mycket om det faktiskt. Det kan ju bero på att jag inte ställde några frågor om det, det kändes ganska självklart från min sida. Det han nämnde var att det skulle bli någon form utav premie, någon extra betalning om man ansluter sig”(pers. med., 6, 2017).

“Garanterad premie om 20kr m³to på virke från certifierade fastigheter, det var egentligen det enda argumentet för certifiering”(pers. med., 4, 2017).

“Premie på virket men det var inte så mycket egentligen”(pers. med., 8, 2017).

5.3.3 Argument mot certifiering

En specifik fråga ställdes till de responderande medlemmarna och det var ifall det fått höra några nackdelar med certifiering från föreningens sida. En övervägande majoritet svarade nej på den frågan. När resonemanget utvecklades så berättade ett par respondenter att det såklart kommit fram olika aspekter med certifiering i diskussionen med skogsinspektorn. Alla respondenter berättar dock att de eventuella negativa aspekter med certifiering som de haft i åtanke inte varit direkt kommunicerade av Mellanskog utan att de snarare är egna tankar och

reflektioner som florerat och dykt upp till diskussion i samband med att frågan om certifiering varit aktuell.

På frågan om medlemmarna fick höra några konkreta nackdelar med certifiering från föreningen svarar alltså alla att så inte är fallet. De resonemang som förs om argument mot certifiering rör det merarbete som det kan innebära att sköta skogen enligt standarden och dokumentera de åtgärder som utförs enligt de krav som är ställda. Sedan beskriver några respondenter att det ansvar som det innebär att leva upp till standarden, och de avsättningar som skogsägaren ska göra kan upplevas som en slags nackdel. En respondent berättar om en diskussion som denne haft med sin skogsinspektor där möjliga nackdelar kommit på tal:

“De nackdelar som presenterades av Mellanskog handlade framförallt om allmän miljöhänsyn som man tar ändå, t.ex om en hydraulslang på kranen går sönder så byter man ju den för att förhindra både läckage och stillestånd på maskinen, oavsett om man är certifierad eller ej. Det var väl egentligen det som de framhöll, i övrigt var det mest positiva aspekter för certifiering” (pers. med., 5, 2017).

“Nä det fick jag egentligen inte. Det förklarades ju hur det går till när man ska göra avsättningar och sådär men några nackdelar var det egentligen inte” (pers. med., 4, 2017).

Två respondenter beskriver farhågor om att det i framtiden skulle kunna innebära någon form av rådighetsproblem över fastigheten ifall de ansluter sig till certifieringen. Något sådant har de dock inte märkt av i praktiken men det resonemanget skulle kunna innebära ett argument mot certifiering.

5.4 Störningar i kommunikationen kring certifiering

5.4.1 Anställd

De anställda hos Mellanskog berättar att den svåraste delen med att nå ut med informationen till medlemmarna är kopplade till att frågor om certifiering ofta upplevs som komplexa. Det är många standarder och aspekter som ingår i certifieringen vilket gör att det materialet som medlemmarna behöver sätta sig in i kan upplevas som omfattande. Mellanskog beskriver detta som en utmaning och att de aktivt arbetar med att förenkla och förtydliga informationen för att på ett effektivare sätt kunna kommunicera detta till medlemmarna. En annan utmaning som beskrivs är kommunikationen inom föreningen. Båda respondenterna hos Mellanskog berättar att de frågor som medlemmar har om certifiering nästan uteslutande hamnar hos respektive skogsinspektor. Däri ligger en utmaning, att få den informationen vidare i organisationen för att kunna förtydliga och förebygga dessa frågor i framtiden.

“Det är att certifiering är så komplext genom alla de krav som finns knutna till certifiering. Det som kanske är svårast är att få en enkelhet i detta och därigenom kunna inspirera och motivera medlemmarna att certifiera sig trots alla dessa krav som det innebär. Det är just därför som vi hela tiden jobbar med att försöka förenkla och förtydliga och där är vi ännu inte i mål. På vår hemsida t.ex. finns mycket information där en del skulle kunna förenklas ytterligare just för att enklare kunna nå ut med budskapet.

Frågorna kommer oftast till respektive skogsinspektor eller till vår miljösamordnare, där har vi en utmaning och det är att informationsflödet måste fungera så att jag får del av dessa frågor för att jag ska kunna förbättra kommunikationen. Det jag hör är att det kan upplevas som krångligt att sätta sig in allt material kring certifiering. Men de specifika frågorna når sällan mig utan de hamnar som sagt oftast hos respektive skogsinspektor eller hos miljösamordnaren” (pers. med., respondent från Mellanskog, 2017).

Citatet tolkas som att en del som kan upplevas försvårande för kommunikationen är att materialet kring certifiering ofta är omfattande och komplext.

5.4.2 Medlem

Respondenterna berättar att kommunikationen fungerar bra. De saknar ingen särskild information gällande certifiering och eventuella frågor som kan dyka upp menar de kan ställas till respektive skogsinspektör för att få svar. Några av respondenterna berättar vidare att de själva visserligen inte saknat någon information men att det ändå vore bra ifall föreningen hade förklarat lite mer grundligt kring hur certifiering fungerar.

“Jag känner inte att jag personligen saknade någon del av informationen men om jag ska fundera över hur Mellanskog agerar så kanske jag skulle ge ett litet gott råd att gå igenom certifieringen lite mer” (pers. med., 6, 2017).

En respondent beskriver ett missförstånd om den premie som föreningen betalar för virket som köps in från certifierade fastigheter. När medlemmen anslöt sig till certifieringen uppfattade denne att premien betalas för allt virke som medlemmen säljer till föreningen, men så är inte fallet. Premien betalas endast för toppmått timmer och det hade inte medlemmen förstått när denne anslöt sig. Medlemmen resonerar vidare att detta såklart kan bero på ouppmärksamhet eller någon miss från dennes sida men menar ändå att just sådan information borde vara så pass tydlig att inga missförstånd kan ske.

“Missförstånd om premien, jag uppfattade det som att premien gällde allt virke. Det kan ju såklart vara ett missförstånd från mig och det kan jag ju inte anklaga Mellanskog för. Det ingick en massa broschyrer och papper om det där så någon brist på information tycker jag egentligen inte att det varit” (pers. med., 5, 2017).

Samme respondent berättar också att att denne varit i kontakt med Mellanskog centralt för att diskutera vissa frågor men upplever sig inte ha fått tillräckligt respons. Respondenten beskriver en besvikelse över detta men menar samtidigt att kommunikationen med skogsinspektorn fungerar bra.

En annan respondent beskriver att denne gärna skulle vilja se någon form av återkoppling med en uppföljning några år efter att denne anslutit sig till certifieringen för att se om kriterierna följs. Samme respondent berättar också att denne skulle uppskatta om det fanns någon på föreningen som var extra insatt i miljöfrågor och naturvärden överlag som medlemmarna kunde rådfråga vid behov.

“Dom är duktiga på produktionsdelen utav skogsbruket men om det här med miljöhänsyn nu är så stor grej så tycker jag att det vore lämpligt med någon form av uppföljning och återkoppling” (pers. med., 1, 2017).

Flera respondenter menar att relationen till skogsinspektorn är viktig för hur kommunikationen fungerar. Ett par av respondenterna berättar att de haft flera olika skogsinspektörer vilket gjort det svårt att hinna bygga upp en relation till varje. En respondent beklagar sig över att det varit stor omsättning på skogsinspektörerna men menar samtidigt att kommunikationen fungerat bra när den väl varit upprättad.

“Allt ska ju effektiviseras, man är inte van med de nya kontaktmöjligheterna heller. Dom rationaliserar ju såklart dom också och har därför inte tid att prata så mycket på varje ställe de besöker. Jag vidhåller dock att de byter skogsinspektörer för ofta, ibland känns det som att det är en ny person för varje gång man träffar Mellanskog” (pers. med., 8, 2017).

5.5 Kommunikation i framtiden

En fråga som ställdes till både anställda och medlemmar var den om hur de tänker kring framtida kommunikation. Respondenterna fick fritt utrymme att resonera kring alla aspekter som rör kommunikation för att ge förslag och synpunkter på hur kommunikationen kan utvecklas i framtiden.

5.5.1 Anställd

Mellanskog berättar att en eventuell utveckling av kommunikationen kring certifiering består i att förenkla och förtydliga informationen. Detta beskrivs som ett viktigt steg för att även i framtiden inspirera skogsägare att certifiera sig via Mellanskog. Samtidigt berättar respondenterna att en möjlig utveckling är att öka kommunikationen om certifiering i framtiden, ett exempel ges om en uppföljning för att visa medlemmarna vad det certifierade timret tar vägen. En annan möjlighet är direktutskick till certifierade medlemmar någon gång per år med lite information och en påminnelse om vad certifieringen innebär.

Samtidigt spår föreningen att kommunikationen i övrigt kan komma att digitaliseras ytterligare i framtiden, det följer troligtvis utvecklingen hos samhället i övrigt. Det kommer dock även fortsättningsvis att vara stor del av kommunikationen som går ut via brev och i övrigt pappersform tack vare att vissa dokument behöver skrivas under. Några konkreta utvecklingsplaner för kommunikationen finns inte fastställda men respondenterna siar försiktigt om framtiden och nämner en mer utvecklad webbplats och mer frekvent användning av e-post som kommunikationskanal. Mellanskog menar samtidigt att skogsinspektörerna är en central punkt i kommunikationen med medlemmarna och att den personliga kontakten kommer att vara viktig även i framtiden.

“Mer av kommunikationen kommer förmodligen att ske digitalt. Man ska dock komma ihåg att vi har en ganska hög medelålder hos våra medlemmar jämfört med befolkningen i stort. Därför ligger vi kvar med en stor del av kommunikationen i pappersform. Detta kommer troligtvis att utvecklas i framtiden och där ser vi en utvecklad webb och mer information via e-post framöver tror jag. Det gäller ju även kommunikation kring certifiering”(pers. med., respondent från Mellanskog, 2017)

5.5.2 Medlem

Samtliga respondenter från medlemmarna berättar om att de är nöjda med hur kommunikationen fungerar med respektive skogsinspektor. Flertalet av respondenterna beskriver något som kan liknas vid en kompisrelation till respektive skogsinspektor och att de känner stort förtroende för denne. Samtliga respondenter menar att det är kontakten och relationen till skogsinspektorn som är den enskilt viktigaste faktorn för hur kommunikationen med föreningen ska fungera. Samtliga vidhåller också att det är just denna kontakt som de vill ha med föreningen även i framtiden, att det inte går att ersätta telefonsamtal och personliga besök på fastigheten. En respondent berättar att skogsdagarna är viktiga för att man där kan få möjlighet att träffa andra personer från Mellanskog och även andra skogsägare. Någon respondent nämner också att viss information går bra att ta via mail när den personliga kontakten väl är upprättad.

“Ja, jag tycker inte att jag ska klaga egentligen. Jag tycker att det fungerat jättebra, det har ju varit en väldigt personlig relation så att säga. Man lär ju känna varandra och skogsinspektorn vet ju ungefär hur jag tycker och tänker, samtidigt har jag kunnat ringa om det behövs. Möjligen en sak, jag letade igenom lite papper inför ett möte med min revisor och då inser jag att det inte är särskilt mycket skrivet runt det här med avverkningskontraktet. Det

är väldigt summariskt skrivet, möjligen skulle jag vilja ha det mer utförligt för att undvika diskussioner i efterhand om uppskattningar om volymer och kostnader osv. I övrigt är jag nöjd med att ha kommunikationen som den är idag, jag vet inte hur ett alternativ skulle se ut eller fungera. Jag tycker att det fungerar bra som det ser ut idag” (pers. med., 6, 2017).

“Bara personlig kontakt som gäller, allt annat är förkastligt. För man kan inte sitta och maila om allting, vissa saker behöver tittas på i verkligheten. Annars riskerar man att tappa verklighetsuppfattningen och då kan det spåra ur ordentligt. Telefon och möten tycker jag behöver finnas kvar“ (pers. med., 5, 2017).

“Praktisk rådgivning på plats är viktigt, att man kan få ut någon som kan komma och titta på fastigheten. Det är också viktigt med tillgängligheten från skogsinspektorns sida. Det har dock fungerat bra tycker jag. Direktkommunikationen med skogsinspektorn kan inte ersättas utav något annat system eller annan teknik för kommunikation utan man måste få träffa skogsinspektorn på plats för att kunna diskutera eventuella åtgärder. Det system som finns fungerar bra” (pers. med., 1, 2017).

6 Analys

Detta kapitel syftar till att knyta samman den empiri som samlats in med de teorier som presenterades i det tredje kapitlet. Strukturen i detta kapitel följer därför samma struktur som återfinns i teorikapitlet. Det inleds med CSR och kommunikation och avslutas med kundupplevt värde och gemensamt värdeskapande.

6.1 Corporate social responsibility

Mellanskog använder certifiering som en del i det dagliga CSR-arbetet. I de standarder som certifieringen innehåller ingår alla tre delar som Elkington (1998) beskriver i sin *Triple bottom line*-modell. De tre delarna som ingår i CSR återfinns också i certifieringen genom;

Miljömässigt ansvar vilket ingår då certifiering i mångt och mycket syftar till ökad hänsyn om miljön (PEFC, 2017b). Just miljöhänsynen är något som kommit fram i intervjuerna med Mellanskog som ett argument för att skogsägare ska ansluta sig till certifiering. Citatet nedan tydliggör:

“Dels menar vi att det är en miljöåtgärd, man gör en miljönytta om man väljer att certifiera sin fastighet. Vi som skogsägarrörelse tar ett miljöansvar som vi kan visa genom att vara certifierade” (pers. med., respondent från Mellanskog, 2017).

Detta tyder på en medvetenhet hos föreningen och en vilja att öka den miljöhänsyn som föreningen tar och att visa detta genom att certifiera medlemmarnas fastigheter.

Socialt ansvarstagande kan också kopplas direkt till certifieringen genom de standarder som där ingår (PEFC, 2017b). I dessa standarder finns beskrivet hur den anslutne skogsägaren ska följa de lagar som rör skogsbruk samt de internationella avtal, konventioner och övriga åtaganden som är aktuella. Det sociala ansvarstagandet sträcker sig i detta fall längre än vad som enbart är stipulerat i standarden, de synergieffekter som uppstår genom att föreningen, till exempel, tar ett större miljömässigt ansvar genom att gynna biologisk mångfald och verka för god vattenkvalitet gagnar även lokalsamhället och i förlängningen samhället i stort. Detta ses som ett tecken på socialt ansvarstagande som föreningen tar genom att certifiera medlemmarnas fastigheter.

Ekonomiskt ansvarstagande, även denna del av CSR finns omnämnd i standarden för certifieringen. Skogsägare som är anslutna ska enligt standarden verka för att skogen och skogsmarken nyttjas effektivt på ett hållbart sätt för att ge en uthålligt god avkastning (*ibid.*). Resultatet visar att Mellanskog tar ett ekonomiskt ansvar på flera olika sätt varav det första exemplet är direkt uttalat av respondent från Mellanskog:

“Dessutom ser vi att det finns en ökande efterfrågan från marknaden på just certifierat virke så det är ju ett sätt för oss som förening att försöka titta in i framtiden och erbjuda det som marknaden vill ha. Det är också en anledning till att vi som förening försöker öka andelen certifierat virke” (pers. med., respondent från Mellanskog, 2017).

Med detta uttalande visar Mellanskog på samma resonemang som förs av Belz & Peattie (2012) om långsiktigt hållbara investeringar som en del i ett ekonomiskt ansvarstagande. Uttalandet kan också kopplas ihop med en av de slutsatser som Porter & Kramer (2006) drar vilket är att CSR inte endast ska ses som ett sätt att tillfredsställa externa intressenter utan de egna motiven om värdeskapande behöver också få plats i ett företags CSR-strategi.

Övriga argument för CSR-arbete som Porter & Kramer (2006) skriver om är det moraliska ansvaret gentemot sin omgivning, företagets behov av legitimitet och slutligen ryktesargumentet. Flera av respondenterna tar upp det moraliska ansvaret gentemot sin omgivning som ett personligt argument för att certifiera sin fastighet. Främst förs resonemang som handlar om att värna naturvärden och miljön i övrigt men ett par respondenter nämner också tankar om att spara naturvärden till kommande generationsskifte. En respondent säger att det känns förtroendeingivande att vara certifierad och en tredje säger att grundtanken med certifiering inte är att få ut några extra kronor för virket utan snarare att skogen ska skötas på ett hållbart sätt. Dessa resonemang som respondenter från medlemskåren för passar både in i *ansvar gentemot omgivningen* och *företagets behov av legitimitet* där det sista också är kopplat till det som Porter & Kramer (2006) kallar för ryktesargumentet.

6.2 Kommunikation

6.2.1 Kommunikationskanaler

Både respondenter från föreningen och medlemskåren beskriver ett flertal olika kommunikationskanaler. Föreningen beskriver flest kanaler som de använder för att kommunicera med medlemmarna, några exempel är: e-post, utskick via brev, medlemstidning, hemsidan och Facebook. Den kommunikationskanal som når flest medlemmar beskrivs som medlemstidningen, därefter kommer utskick via brev och de evenemang som anordnas. Kontakten med skogsinspektor nämns som en central del av föreningens kommunikation med medlemmarna. Respondenter från medlemskåren beskriver samstämmigt att de främst har kontakt med respektive skogsinspektor, några nämner att de tar del av informationen på föreningens hemsida och i medlemstidningen. En övervägande majoritet säger att deras huvudsakliga kommunikation med föreningen sker över telefon med respektive skogsinspektor, näst vanligast är mailkorrespondens och sedan kommer fysiska möten mellan medlemmen och skogsinspektorn på skogsfastigheten. I kommunikationen om certifiering så har skogsinspektorn rollen som Kotler *et al.* (2013) kallar för ambassadör gentemot medlemmarna. Detta innebär att skogsinspektorn agerar budbärare och syftet med detta är att kommunikationen ska effektiviseras samtidigt som det är ett sätt för föreningen att säkerställa att rätt budskap ska nå medlemmarna. Det senare tycks fungera eftersom att respondenterna från medlemskåren säger att de egentligen inte saknat någon del av kommunikationen kring certifiering.

6.2.2 Enkel- och dubbelriktad kommunikation

I teorikapitlet beskrivs både enkelriktad och dubbelriktad kommunikation. Den största skillnaden mellan dessa är, som namnet antyder, vilken huvudsakligt riktning meddelandet har. Bland de kommunikationskanaler som Mellanskog använder finns exempel på både enkel- och dubbelriktad kommunikation. Medlemstidningen som anges som den största kommunikationskanalen är ett exempel på en enkelriktad kommunikation, hemsidan är en annan. Respondenterna från medlemskåren uppger att det vanligaste sättet de kommunicerar med föreningen, och det sätt som de föredrar, är genom dubbelriktad kommunikation som alltså kan liknas vid en dialog. Fiske (1990) skriver att dubbelriktad kommunikation är mer effektiv än enkelriktad sådan då syftet är att söka en samsyn eller öka förståelsen för något. Detta stämmer väl in på det resonemang som respondenterna beskriver om hur kommunikationen sker idag och hur de menar att de helst vill att det ska fungera. Belz & Peattie (2012) menar att all kommunikation som handlar om hållbarhet bör vara i formen av dubbelriktad kommunikation just för att minska risken för missförstånd, öka förståelsen för ämnet och därmed nå den effekt som kommunikationen syftar till. Flertalet av respondenterna uppger också att tillgängligheten till skogsinspektorerna är hög och att de känner stort

förtroende för respektive skogsinspektör vilket ökar möjligheten för att kommunikationen ska fungera.

6.2.3 Brus eller störning i kommunikationen

Några av respondenterna beskriver det som Shannon och Weaver (1949) kallar för brus i kommunikationen. Det är alltså någon form av störning som gör att mottagaren inte uppfattar meddelandet såsom sändaren tänkte då denne skickade meddelandet. Det kanske tydligaste exemplet på brus i kommunikationen beskrivs av en respondent som fått en felaktig uppfattning om den premie som föreningen betalar för certifierat timmer. Respondenten hade fått uppfattningen att premien skulle betalas även för massaveden vilket alltså inte är fallet. Några respondenter beskriver också hur det har varit omsättning på skogsinspektörer vilket har gjort att respondenten tvingats börja om från början och upprätta en kontakt med den nye skogsinspektören. Detta beskrivs av respondenterna som problematiskt för kommunikationen vilket kan kopplas samman med att respondenterna uttrycker att relationen till skogsinspektören är en nyckelfaktor för hur kommunikationen med föreningen fungerar.

6.3 Kundupplevt värde

För att Mellanskog ska få fler av sina medlemmar att certifiera sina fastigheter så behöver föreningen visa att det värde och den nytta som medlemmarna får av certifieringstjänsten är högre än den kostnad som det innebär för medlemmen (Kotler *et al.* 2013). Alla respondenter ur medlemskåren har certifierat sina fastigheter vilket är ett direkt bevis om att föreningen lyckats med att visa ett högre värde på certifieringen än den kostnad som det innebär för dessa medlemmar. Mellanskog har paketerat erbjudandet om certifiering så att den medlem som har en aktuell och certifieringsanpassad skogsskötselplan inte behöver betala något för att ansluta sig till certifieringen. Detta ger såklart föreningen ett bra förhandlingsläge när de ska motivera medlemmar att ansluta sig, men det går inte att ta ifrån föreningen att detta förfarande är ett bra erbjudande i sig utifrån synsättet att alla medlemmar tjänar på att så många som möjligt inom föreningen faktiskt är certifierade. Respondenterna säger dessutom att de inte hört om några nackdelar med certifieringen från föreningens sida, de har heller inte upplevt några direkta nackdelar av att vara certifierade. Detta sammantaget visar att föreningen lyckats med att skapa ett kundvärde för dessa medlemmar som gjort att de valt att ansluta sig till certifieringen.

6.4 Gemensamt värdeskapande & CSV

Det gemensamma värdeskapandet som Payne *et al.* (2008) beskriver skulle i detta fall bestå i det, eventuellt, ökande hänsynstagandet som uppstår i samma stund som medlemmar väljer att certifiera sina fastigheter. Detta värde skapas gemensamt av föreningen och medlemmen samtidigt som det delas av betydligt fler i samband med att skogsägaren ansluter sig till certifieringen. Detta resonemang eller liknande motiv har inte uttalats direkt av vare sig respondenter från föreningen eller medlemskåren däremot har miljönytta och allmänt hänsynstagande tagits upp av flera respondenter som positiva aspekter av certifieringen. Det tyder på att det moraliska argumentet som Porter & Kramer (2006) beskriver gör sig påmint även i detta fall. Flera av respondenterna beskriver en känsla av välbefinnande av att vara certifierade vilket kan kopplas till nämnda argument och en vilja att göra *vad rätt är* gentemot sin omgivning. Enligt samma författare skulle detta kunna leda till ett bättre rykte för föreningen och i förlängningen ökad legitimitet för verksamheten vilket inte kan ses som negativt för varken medlem eller förening.

Under analysen av data som samlats in för denna studie har flera tydliga bevis om ett aktivt CSR-arbete visats. Det har dock inte framkommit några tecken som visar på att det synsätt som i teorikapitlet kallas CSV, creating shared value, har anammats av vare sig förening eller medlemmar.

7 Diskussion

I detta kapitel återvänder vi till det syfte som föranledde denna studie. Kapitlet syftar dels till att tydliggöra svaren på de forskningsfrågor som ställts men också till att jämföra studiens resultat med andra studier i ett försök att öka förståelsen i större skala. Kapitlets struktur följer därför de forskningsfrågor som ställdes i första kapitlet.

Det syfte som ställdes vid introduktionen till denna studie var att förklara förutsättningen för kommunikation mellan en kooperativ förening och dess medlemmar angående hållbarhetsarbete genom certifiering. Nästa del i syftet var att identifiera eventuell skillnad i vad föreningen vill kommunicera och vad medlemmarna uppfattar av kommunikationen kring värdet av att certifiera fastigheter.

7.1 Resultatdiskussion

I resultatdiskussionen jämförs denna studie med andra studiers resultat. Strukturen följer de forskningsfrågor som ställdes i inledningen.

7.1.1 Vilket budskap om certifiering vill föreningen kommunicera till medlemmarna?

Resultatet visar att föreningen vill förmedla ett budskap om certifiering som syftar till ett ökat hänsynstagande om miljön. Värdeord som miljönytta, hänsyn och ansvarstagande används för att understryka det värde som det innebär att skogsägare ansluter sig till certifieringen. Tillsammans med dessa argument för certifiering så vill föreningen även visa ett värde genom att ge ekonomiska incitament för medlemmarna att certifiera sig. Den extra premie om för närvarande 20 SEK per m³ för det timmer som medlemmen säljer till föreningen har inte undgått någon respondents kännedom. Resultatet från denna studie visar dessutom på ett resonemang från föreningens sida om positionering på marknaden. Mellanskog spår en ökad efterfrågan på virke från certifierade fastigheter i framtiden och genom att öka andelen certifierat virket som föreningen förmedlar kan marknadsandelar säkras och kanske till och med utökas.

Tidigare studier av Nordlund & Westin (2011) visar att attityder och värderingar kopplat till skogsägande kan variera beroende på avståndet mellan bostadsort och skogsfastighet. De som bor längre ifrån sina skogsfastigheter tenderar att värdera den ekonomiska aspekten av skogsbruket lägre än de som bor nära sin fastighet (*ibid.*). Flertalet andra studier av bland andra Berlin *et al.* (2006) visar på att andelen skogsägare som inte bor i samma kommun som sin skogsfastighet ökar. Detta följer de demografiska trender som sker i samhället i stort vilket gör det sannolikt att trenden med ökande andel skogsägare som inte bor på fastigheten kommer att fortsätta. Samtidigt som fler skogsägare kan komma att bo längre ifrån sina fastigheter och genom det värdera nyttor med skogsbruk på andra sätt så kommer den generation som World economic forum (2013) kallar *millenials* upp i ålder. Denna generation tenderar att ha ett större intresse för hållbarhetsfrågor än vad tidigare generationer haft (*ibid.*). Detta kommer att leda till att fler skogsägare i framtiden kommer att tillhöra denna generation och sannolikt öka det genomsnittliga engagemanget för hållbarhetsfrågor inom skogsägarkåren. Därför är dessa argument om certifieringens hållbarhetsaspekter och miljönytta passande då sådana värden kan komma att uppskattas av allt fler skogsägare i framtiden.

Argumentet om premien på det certifierade timret som medlemmarna säljer till föreningen syftar till att sätta ett monetärt värde på certifieringen för att stimulera fler att ansluta sig. Alla

respondenter från medlemskåren har också hört om det argumentet och några har kommenterat det. Den starkaste kritiken kommer från en respondent som vänder sig mot att premien endast betalas för timret och inte för den massaved som medlemmen säljer. Varför det är så kan respondenten bara spekulera i men denna vidhåller att det känns märkligt. Några respondenter har också uttryckt att premien är lågt satt. En snabb kalkyl om premien ger vid handen att premiargumentet kanske inte är så lukrativt som det först verkar. Premien innebär för närvarande ett fåtal procents påslag på virkespriset. Beroende på vilka kostnader som skogsägaren räknar in i sin kalkyl så finns risk att stor del av premien går åt till att täcka kostnader kopplade till certifieringen. Någon sådan kalkyl ingår dock inte i denna studie men kan likväl visa på att argumentet om miljöhänsyn kan vara starkare i förlängningen. Det kan också förtydligas att ingen av de respondenter som certifierat sina fastigheter har antytt att de gjort så enbart på grund av detta ekonomiska incitament.

Resultaten har inte visat på någon form av anpassade erbjudanden riktade till olika målgrupper inom medlemskåren. Det betyder inte att det inte sker, men alla respondenter anger samma argument och i stort samma tillvägagångssätt för det tillfälle då de blev erbjudna att ansluta sig till certifieringen. Kotler *et al.* (2013) och Häggqvist *et al.* (2014) belyser vikten av anpassad kommunikation till olika målgrupper för att på ett bättre sätt nå fram med sitt budskap. Ett sådant förfaringsätt skulle eventuellt kunna hjälpa föreningen i dess strävan att få fler medlemmar att ansluta sig till certifieringen.

7.1.2 Hur tolkar medlemmarna föreningens budskap?

Som nämnts tidigare så är just premien det enda egentliga argumentet för certifiering som medlemmarna uppfattat. Resultatet visar att flertalet respondenter beskriver egna motiv om hänsyn och miljönytta för att ansluta sig till certifieringen men det argument som de fått kommunicerat från föreningen är premien. Alla respondenter som deltagit i undersökningen har certifierat sina fastigheter vilket i sig visar att argumentet om premien fungerat i just dessa fall. Anledningen till att de inte uppfattat andra argument för certifieringen kan bero på att det inte kommunicerats några andra argument av skogsinspektorn. Andra anledningar kan vara att det förekommit brus (Shannon & Weaver, 1949) i kommunikationen eller att respondenterna helt enkelt inte minns de andra argumenten. Några respondenter säger att det var en självklarhet för dem att certifiera sina fastigheter och en respondent tog själv initiativ till certifieringen. Detta kan tyda på att det inte har funnits något behov för skogsinspektorn att förmedla andra argument än att informera om de villkor som gäller för certifierade medlemmar, där just premien ingår. Detta skulle då kunna tyda på resonemanget som Öberseder *et al.* (2014) för om hur viktigt det är att förstå hur kommunikationen uppfattas av mottagaren. Enligt samma resonemang skulle skogsinspektorer ha så hög kundkännedom att de känner till och kan förutspå hur medlemmarna kommer att uppfatta kommunikationen. Detta kan styrkas med några av de svar som respondenterna ger där de beskriver en personlig relation till respektive skogsinspektor. En annan anledning skulle kunna vara att argumentet om premien är enkelt för både medlemmen som skogsinspektorn att relatera till och att det därför blir tydligare än vad argument om hänsynstagande skulle ha blivit.

Mellanskog tar också upp något som de menar kan innebära ett problem, vilket är att medlemmarna kan uppleva informationen kring certifiering som komplicerad och därför svår att ta till sig. Transparens i informationen om hållbarhetsfrågor beskrivs som central för att informationen ska upplevas som trovärdig (Lyon & Maxwell, 2011; Keskitalo *et al.* 2014). För att öka transparensen så berättar Mellanskog att de ständigt arbetar för att förenkla informationen och att de tagit fram informationsmaterial specifikt om certifieringen. Denna aspekt efterfrågas också av ett par respondenter från medlemskåren som önskar att föreningen hade gått igenom grunderna i certifieringen mer noggrant. Ett förslag från en respondent

handlar precis om att föreningen borde ta fram enklare informationsmaterial, eventuellt i form av en checklista med de viktigaste punkterna i certifieringen som rör skogsägaren, detta säger dock Mellanskog att de delar ut till de medlemmar som certifierar sig. Orsaken till att den respondenten inte verkar ha fått informationsmaterialet kan vi bara spekulera i, men det är tydligt att "informationslogistiken" som Keskitalo *et al.* (2014) skriver är en utmaning för implementering av certifieringar inte verkar ha fungerat i just detta fall. Kanske kan det vara av just denna anledning som andra argument än premien inte kommer fram till medlemmarna? Kan det vara så att ämnet är för komplext för att skogsinspektorn ska hinna gå igenom och förklara alla aspekter som certifieringen innebär? Brister "informationslogistiken" på grund av att tiden för skogsinspektorn inte räcker till? Detta resonemang bygger delvis på en kommentar från en av respondenterna:

"De rationaliserar ju såklart de också och har därför inte tid att prata så mycket på varje ställe de besöker" (pers. med., 8, 2017).

Vilket tolkas som att respondenten upplever att skogsinspektorn inte alltid har den tid för samtal som respondenten skulle önska. Samma respondent berättar dock att denne är nöjd med kommunikationen och har egentligen inte några andra synpunkter än att det byts skogsinspektorer för ofta. Att det förekommer tidsbrist och stress hos skogsinspektorer är ett av resultaten som Skovdal (2017) kom fram till i en fallstudie om just skogsinspektors arbetssituation, vilket skulle kunna förklara varför medlemmarna i denna studie endast uppfattat de enklaste och tydligaste argumenten.

7.1.3 Vilka kommunikationskanaler använder föreningen för att nå medlemmarna?

Mellanskog använder ett flertal olika kommunikationskanaler för att nå ut med sitt budskap. Bland dessa kanaler finns exempel på både envägs- och tvåvägskommunikation, den viktigaste kommunikationskanalen till medlemmarna är via skogsinspektorn. Detta har visats i fallstudier gjorda hos samma förening tidigare (Abrahamsson, 2016), men även i fallstudier hos andra skogsägarföreningar (Stenlund, 2016). I CSR-kommunikation bör företag sträva efter att först inkludera den egna personalen inom organisationen (Morsing *et al.* 2008) för att sedan sprida budskapet vidare, gärna via olika kommunikationskanaler vilket föreningen beskriver att de gör. Det budskap som föreningen vill förmedla i detta fall skiljer sig från det som medlemmarna har uppfattat, varför man kan fråga sig om föreningen har lyckats med att verkligen inkludera den egna personalen och förankra budskapet där innan det skickas vidare till medlemmarna. Samtidigt har alla respondenter i denna studie certifierat sina fastigheter, vilket visar att målet med kommunikationen är uppfyllt. Detta skulle kunna bero på att kommunikationen är väl avvägd och anpassad till den aktuella målgruppen vilket kan öka effekten av kommunikationen (Häggqvist *et al.*, 2014), det har dock inte visats i resultaten eller dykt upp i övriga resonemang. Det skulle också kunna bero på att relationen mellan medlemmen och skogsinspektorn i vissa fall är viktigare än vilket argument som används. Att medlemmens förtroende för skogsinspektorn är stort bekräftas av alla respondenter vilket borde underlätta kommunikationen och göra det enklare för föreningen att nå målet om att medlemmen ska ansluta sig till certifieringen.

De kommunikationskanaler som Mellanskog använder för att kommunicera med sina medlemmar är i huvudsak sådana som de har full kontroll över. Detta kan enligt Du *et al.* (2015) leda till att trovärdigheten i det budskap som kommuniceras inte blir lika hög som om andra kommunikationskanaler, där föreningen har mindre kontroll, hade använts. Att den huvudsakliga kommunikationskanalen till medlemmarna är skogsinspektorn, som respondenterna säger sig ha stort förtroende för, torde väga upp denna risk och leda till att medlemmarna uppfattar kommunikationen som trovärdig. Andra intressenter skulle däremot

kunna uppfatta kommunikationen som mindre trovärdig enligt samma resonemang om kontroll över kommunikationskanalerna.

7.1.4 Vilka kommunikationskanaler använder medlemmarna?

Resultatet visar tydligt att den främsta kommunikationskanalen mellan förening och medlem är skogsinspektorn. Samtliga respondenter från medlemskåren nämner skogsinspektorn som den vanligaste kanalen, flertalet respondenter nämner dessutom skogsinspektorn som den enda kontakten de har med föreningen. Liknande resultat har visats i flera andra studier om skogsägarföreningar. Denna studie visade också att förtroendet för respektive skogsinspektör är högt bland respondenterna vilket ytterligare skulle kunna förstärka fenomenet med att skogsinspektorn är den enda kontakten som medlemmarna har med föreningen. Det skulle då kunna kopplas till det som Kotler *et al.* (2013) skriver om kundnöjdhet och att nöjda kunder ofta återkommer när det är dags för nya affärer.

7.2 Metoddiskussion

Den metod som användes för att utföra denna studie var en fallstudie där insamling av data skedde kvalitativt genom semistrukturerade intervjuer. De intervjuguider som användes för datainsamlingen är baserade på de teorier som utgör denna studies teoretiska ramverk där huvudrubrikerna är: CSR, Kommunikation, Kundupplevt värde och gemensamt värdeskapande. Data har sedan analyserats med stöd av de valda teorierna för att komma fram till de slutsatser som dragits.

Denna metod valdes då fenomenet som skulle undersökas var avgränsat till att befinna sig inom den specifika kontexten som en skogsägarförening utgör. Robson (2011) skriver att det med denna metod går att använda de tidigare studier som finns samt studier från närliggande ämnen för att jämföra resultat och därmed kunna dra slutsatser som underbyggs med hjälp av dessa tidigare studier. Nästa argument för varför denna metod valdes är för att syftet med studien var att öka förståelsen för det specifika fenomenet och att det därför behövdes kvalitativ data för att få den djupare inblick i de tankar och värderingar som respondenterna haft kring ämnet (*ibid.*).

Som diskuterats i metodkapitlet har fallstudier och kvalitativa ansatser fått utstå kritik för att de inte anses lika objektiva och generaliserbara som andra forskningsmetoder. Samma kritik gäller även för denna studie. Generaliserbarheten är svår att uppnå då denna studie undersöker ett specifikt fenomen i en specifik kontext, förutsättningarna för skogsägare i mellansverige är inte exakt samma som för skogsägare på andra platser. Därför är slutsatserna från denna studie inte direkt överförbara till andra fall i andra geografier.

För att motverka de övriga problem som kvalitativa ansatser får kritik för har dessa problem diskuterats i metodkapitlet, åtgärder för kvalitetssäkring har presenterats och insikter om svaga punkter i metoden har hafts i åtanke under hela processen.

Datainsamlingen har skett genom telefonintervjuer vilket har frigjort tid och resurser jämfört med om andra typer av intervjuer hade använts. Under dessa intervjuer har anteckningar förts och muntlig validering utifrån anteckningarna har skett i direkt anslutning till intervjuerna. Omedelbart efter varje intervju har dessa transkriberats utifrån den inspelning som gjorts och skriftlig validering av detta material har skett av samtliga respondenter. Objektiviteten hos anställda och medlemmar i en förening är något som kan ifrågasättas då lojalitet och förpliktelser gentemot arbetsgivare och medlemsförening gör att objektiviteten hos dessa kan påverkas. Givet de anställda respondenternas befattningar hade de svar som samlats in inte kunnat hämtas på annat sätt eller från annan respondent. De anställdas anonymitet går heller

inte att helt säkerställa, de svar och resonemang som förts har dock presenterats på ett sätt som inte gör det möjligt att utläsa vem av respondenterna som sagt vad. För de respondenter ur medlemskåren som deltagit har deras anonymitet bidragit till möjligheten för dem att fritt och objektivt svara på frågorna som ställdes under intervjun. Anonymiteten är säkrad trots att skogsinspektorer varit delaktiga i valet av respondenter. Detta har gjorts genom att ett större antal respondenter än vad som faktiskt intervjuats har valts ut av skogsinspektörerna. På detta sätt kan kännedom om vilka respondenter som deltagit i studien endast fås om antingen jag, eller respondenten själv väljer att avslöja det.

Det material om föreningen som använts vid denna studie är sådant som hämtats från hemsidan. Detta är officiellt material som presenterats av föreningen varför en viss försiktighet har anammats. De siffror och den presentation av föreningen som gjorts har medvetet presenterats objektivt och eventuellt material av mer subjektiv karaktär har sällats bort.

Andra metoder hade kunnat användas för att undersöka liknande fenomen. Med en enkätstudie hade ett större datamaterial kunnat samlas in och analyserats på ett sätt som skulle ha kunnat leda till att slutsatserna blivit generaliserbara i högre grad. De insikter och respondenternas egenhändigt formulerade svar har dock bidragit till en djupare förståelse om fenomenet än vad enkätsvar kunnat göra. Om fler intervjuer had genomförts hade också ett större datamaterial samlats in och kunnat bidra till slutsatserna. Bearbetningen av intervjudata är dock väldigt tidskrävande vilket även Robson (2011) skriver om. Tidsåtgången för endast transkribering av intervjudata uppgår ofta till fyra gånger den tid som intervjun tagit (*ibid.*). Analysen av data som samlats in för denna studie visar att samtliga respondenter svarat på liknande sätt vilket gör att marginalnyttan av ytterligare intervjuer inte hade vägt tyngre än den tid och de resurser de hade tagit i anspråk.

8 Slutsatser

Detta avslutande kapitel presenterar de slutsatser som dragits utifrån denna studie. Det presenteras också förslag på vidare studier som ytterligare öka förståelsen för detta och relaterade ämnen.

8.1 Förutsättningar för kommunikation

Syftet med denna studie presenterades i det inledande kapitlet som: ”Att förklara förutsättningen för kommunikation mellan en kooperativ förening och deras medlemmar beträffande hållbarhetsarbete genom certifiering. Vidare undersöks ifall det råder diskrepans mellan vad föreningen vill kommunicera och medlemmens upplevelse av kommunikationen. Det specifika fenomen som studien undersöker är vilket budskap om värdet med certifiering som den enskilde medlemmen upplever att denne får av föreningen.”

Den förutsättning som finns för kommunikation beträffande hållbarhetsarbete skiljer sig inte från förutsättningar för kommunikation om andra frågor. Föreningen använder ett flertal olika kommunikationskanaler för att nå ut med sitt budskap. Den kommunikationskanal som har störst betydelse är skogsinspektorn, det är nästan uteslutande denne som sköter den rent operativa kommunikationen med medlemmarna. Det är också skogsinspektorn som medlemmarna helst lyssnar till vilket gör att denne har en helt central roll i hur kommunikationen med medlemmarna fungerar. Detta ställer stora krav på skogsinspektorer som denna studie visar att de klarar. De övriga kommunikationskanalerna har enligt denna studie inte samma betydelse för hur kommunikationen fungerar. Detta kan dock komma att ändras i framtiden med tanke på den digitalisering och övriga förändringar som sker. Kanske kommer också skogsinspektorns roll att förändras givet den urbanisering som sker och att skogsägare oftare bor långt ifrån sina skogsfastigheter. I dagsläget visar dock denna studie otvetydigt att det är skogsinspektorn som har störst betydelse för kommunikationen kring hållbarhetsarbete genom certifiering.

Denna studie visar också att det finns en viss skillnad i vad föreningen vill kommunicera och vad medlemmarna uppfattar av kommunikationen om certifiering. Medlemmarna har inte uppfattat alla delar av det som föreningen vill kommunicera. Detta ger anledning för föreningen att fortsätta det arbete med förtydligande och förenkling av kommunikationen kring certifiering som redan är påbörjat. Andra möjligheter till effektivisering av kommunikationen är att segmentera medlemskåren och därefter rikta kommunikationen på ett mer specifikt sätt till de olika målgrupperna. Det går också att hitta ännu fler kommunikationskanaler att använda för att sända ut budskapet. Slutligen går det att öka användningen av sådana kommunikationskanaler som föreningen har mindre kontroll över för att ytterligare förstärka trovärdigheten i kommunikationen.

8.2 Förslag till framtida undersökningar

Denna studie har visat att det finns en skillnad i vad föreningen vill kommunicera och vad medlemmarna uppfattar av kommunikationen. Ett självklart förslag till vidare undersökning är därför hur det kan komma sig att det är så. En utökad studie där budskapet följs från kommunikationsavdelningen till respektive virkesområde och slutligen ut till respektive medlem skulle eventuellt kunna ge svar på varför inte hela budskapet når till medlemmarna.

Ett annat förslag på frågeställning är varför inte fler medlemmar är anslutna till certifieringen. En undersökning om medlemmars anledningar till att inte ansluta sig till certifieringen skulle eventuellt kunna svara på detta.

Det sista förslaget till framtida studier är att jämföra skogsägarföreningars kommunikation om hållbarhet med hur företag i andra branscher kommunicerar. Detta skulle kunna leda till att fler idéer växer fram om hur skogsägarföreningar ytterligare kan effektivisera sin kommunikation om hållbarhet.

9 Referenser

Litteratur

- Abrahamsson, S. (2016). *Värdeskapande i en kooperativ förening: en fallstudie om Skogsägarna Mellanskog ekonomiska förening*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter, Uppsala. Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/9264/1/Abrahamsson_S_20160623.pdf [2017-10-23]
- Aras, G. & Crowther, D. (2012). *Business strategy and sustainability*. Bingley, U.K.: Emerald.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, vol, 96, ss. 339-354. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0469-2>.
- Auld, G., Gulbrandsen, L. & McDermott, C. (2008). Certification Schemes and the Impacts on Forests and Forestry. *Annual Review of Environment and Resources*, vol, 33, ss. 187-211. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.enviro.33.013007.103754>.
- Belz, F. & Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective*. 2. uppl. Chichester: Wiley.
- Berlin, C., Lidestav, G. & Holm, S. (2006). Values placed on forest property benefits by Swedish NIPF owners: Differences between members in forest owner associations and non-members. *Small-scale Forest Economics, Management and Policy*, vol. 5 (1), ss. 83-96. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11842-006-0005-5>.
- Berry, T. & Junkus, C. (2013). Socially responsible investing: An investor perspective. *Journal of business ethics*, vol. 112 (4), ss. 707-720. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1567-0>.
- Brundtland, G.H. & United Nations Environment Programme. (1987). *Our common future*. Nairobi: [United Nations Environment Programme].
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber A
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34 (4), ss. 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Chandler, D.B. & Werther, W.B. (2013). *Strategic Corporate Social Responsibility*. London: Sage publications.
- Christensen, L., Andersson, N., Engdahl, C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning: En handbok*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, vol. 12 (1), ss. 8-19. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x.
- Du, X. (2015). How the Market Values Greenwashing? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, vol. 128 (3), ss. 547-574. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2122-y>.
- Eisenhardt, K. D. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, vol. 14 (4), ss. 532-550. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/258557> [2017-10-24].
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business, *Environmental Quality Management*, vol. 8 (1), ss. 37-51. DOI: 10.1002/tqem.3310080106.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. 2. uppl. Stockholm: Liber ekonomi.
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. & Styhre, A. (2011). *Organization Theory: a practice based approach*. New York: Oxford University Press.
- Europeiska Kommissionen. (2011). *En förnyad EU-strategi 2011-2014 för företagens sociala ansvar*. Tillgänglig: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/sv/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> [2017-10-24].
- Europeiska Kommissionen, (2017). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Tillgänglig: <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/> [2017-09-01]
- Evans, D. & Bratton, S. (2012). *Social media marketing: An hour a day*. 2. uppl. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Fahy, J. & Jobber, D. (2012). *Foundations of marketing*. 4. uppl. New York: McGraw Hill Higher Education
- Fassin, Y. & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decisionmaking: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, vol. 49 (4), ss. 586-600. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111126503>.
- Fiske, J. (1990). *Kommunikationsteorier – en introduktion*. Stockholm: Wahlström och Widstrand.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Häggqvist, P., Berg Lejon, S. & Lidestav, G. (2014). Look at what they do—a revised approach to communication strategy towards private forest owners. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 29 (7), ss. 697-706. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02827581.2014.960894>.

- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaptein, M. & Schwartz, M. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, vol. 77 (2), ss. 111-127. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>.
- Keskitalo, E. Carina H. & Liljenfeldt, Johanna. (2014). Implementation of forest certification in Sweden: An issue of organisation and communication. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 29 (5), ss. 473-484. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02827581.2014.919355>.
- Kim, S. (2017). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of Business Ethics*, vol. 1, ss. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>.
- Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2013). *Marknadsföring: Teori, strategi och praktik*. Harlow: Pearson.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Li, N. & Toppinen, A. (2011). Corporate responsibility and sustainable competitive advantage in forest-based industry: Complementary or conflicting goals? *Forest Policy and Economics*, vol. 13, ss. 113-123. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2010.06.002>.
- Lusch, R F. & Vargo, S L (2014) *Den tjänstedominanta logiken: premisser, perspektiv och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lyon, T. P. & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 20, ss. 3-41. DOI: 10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x.
- Mark Herbert, C. & von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility Brand management, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 12 (2), ss. 4-11. Tillgänglig: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201010042907> [2017-10-24].
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, vol. 15 (4), ss. 323-338. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, *Journal of Marketing Communications*, vol. 14 (2), ss. 97-111. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13527260701856608>.
- Nitch, U. (1998). *Konsten att informera om miljön*. Sveriges lantbruksuniversitet. ISBN: 91-576-5584-7.
- Nordlund, A. & Westin, K. (2011). Forest values and forest management attitudes among private forest owners in Sweden. *Forests*, vol. 2 (1), ss. 30-50. DOI: 10.3390/f2010030.
- Nowak, K. & Wärneryd, K.-E. (2001). *Kommunikation och påverkan - En bok om målinriktad masskommunikation*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Pérez, A. & Rodriguez del Bosque, I. (2013). Customer Personal Features as Determinants of the Formation Process of Corporate Social Responsibility Perceptions. *Psychology and Marketing*, vol. 30 (10), ss. 903-917. DOI: 10.1002/mar.20654.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84, ss. 78-92. Tillgänglig: <https://sharedvalue.org/resources/strategy-society-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> [2017-10-24].
- Porter, M. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*. January – February 2011, ss. 62-77.
- Porter, M. & Vander Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, September-October, ss. 120-134.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 30 (2), ss. 19-30. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090569610106626>.
- Riege, A.M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6 (2), ss. 75-86. DOI: <https://doi.org/10.1108/13522750310470055>.
- Roberts, S. (2003). Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, ss. 159-170. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1023395631811>.
- Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. 3. uppl. Chichester: Wiley.

- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *Recent contributions to the mathematical theory of communication. ETC: A Review of General Semantics*, vol. 10 (4), ss. 261-281. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/42581364> [2017-10-24].
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*, 2. Uppl. Los Angeles: SAGE Publications.
- Skovdal, A. (2017). *Skogsindustriell råvaruanskaffning – Hurdan är skogsinspektörernas arbetsituation?* Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter, Uppsala. Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/10459/7/skovdal_a_170709.pdf [2017-10-23]
- Smith, K. T. & Alexander, J. J. (2013). Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites?. *Business Communication Quarterly*, vol. 76 (2), ss. 155-171. Tillgänglig: <https://ssrn.com/abstract=2859160> [2017-10-24].
- Stenlund, A. (2016). *Kommunikation av hållbarhetsarbete inom svensk skogsindustri : en fallstudie av Södra Skogsägarnas Gröna bokslut*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter, Uppsala. Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/9247/1/Stenlund_A_20160622.pdf [2017-10-23]
- Toppinen, A., Toivonen, R., Valkeapää, A & Rämö, A-K. (2013). Consumer perceptions of environmental and social sustainability of wood products in the Finnish market. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 28 (2), ss. 775–783. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02827581.2013.824021>.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36 (1), ss. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Weslien, J., Widenfalk, F. D. & Skogsstyrelsen. (2009). *Skogsskötselserien–Naturhänsyn*. Jönköping: Skogsstyrelsen.
- Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 5. uppl. London: SAGE Publications.
- Öberseder, M., Sclegelmilch, B.B., Murphy P.E. & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, vol. 124 (1), ss. 101-115. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.

Internet

- FN, Hållbarhetsmål. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/17-globala-mal-for-hallbar-utveckling/> [2017-07-08].
- FN (2017). *Hållbarhetsmål*. Tillgänglig: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/> [Tillgänglig 2017-07-08].
- FN (2017). *Uppstart hållbarhetsmål*. Tillgänglig: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> [2017-08-08].
- FSC (2017). *Vårt uppdrag*. Tillgänglig: <https://se.fsc.org/se-se/om-fsc/vrt-uppdrag> [2017-08-12].
- FSC (2017b). *Statistik och fakta*. Tillgänglig: <https://se.fsc.org/se-se/fscs-betydelse/statistik-och-fakta> [2017-09-08].
- Global 100 (2017). *2017 Global 100 results*. Tillgänglig: <http://www.corporateknights.com/magazines/2017-global-100-issue/2017-global-100-results-14846083/> [2017-08-11].
- GRI, (2015). *G4 Sustainability reporting guidelines*. Tillgänglig: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> [2017-08-12].
- ISO (2017). *Standards*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/standards.html> [2017-08-12].
- ISO (2017b). *ISO 14000, Environmental management*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> [2017-10-23].
- Mellanskog (2017). *Om Mellanskog*. Tillgänglig: <https://www.mellanskog.se/OmMellanskog/> [2017-09-08].
- Mellanskog (2017b). *Årsredovisning 2016*. Tillgänglig: <https://www.mellanskog.se/Global/Årsredovisningar%20o%20protokoll/Årsredovisning%20Föreninge n%202016%20underskriven%20inkl%20revisionsberättelse.pdf> [2017-09-08].
- Mellanskog (2017c). *Broschyr Certifiering 2016*. Tillgänglig: http://www.mellanskog.se/Global/Miljö/Broschyr%20Certifiering_webb2016.pdf [2017-09-11].
- Naturvårdsverket (2017). *EMAS – Ett ambitiöst system för miljöledning*. Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/emas> [2017-10-23].
- PEFC (2017). *Hållbart skogsbruk*. Tillgänglig: <http://pefc.se/hallbart-skogsbruk-2/> [2017-08-12].
- PEFC (2017b). *Svenska PEFC's Skogsstandard*. Tillgänglig: <http://pefc.se/wp-content/uploads/2017/06/PEFC-SWE-002-Skogsstandard-2017-06-07.pdf> [2017-09-08].
- PEFC (2017c). *Om Svenska PEFC*. Tillgänglig: <http://pefc.se/om-svenska-pefc/> [2017-09-08].

- Regeringskansliet. (2013). *Hållbart företagande - Plattform för svenskt agerande*. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/49b74c/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallbart-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande> [2017-07-30].
- Riksdagen, (2017). *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy, Civilutskottets betänkande 2016/17 CU:2*. Tillgänglig: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H401CU2 [2017-09-07].
- Skogsindustrierna (2017). *Fakta och Nyckeltal*. Tillgänglig: <http://www.skogsindustrierna.se/skogsindustrin/skogsindustrin-i-korthet/fakta--nyckeltal/> [2017-07-19].
- Skogsstyrelsen (2014). *Skogsstatistisk årsbok*: ISBN: 978-91-87535-05-5. Tillgänglig: <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/statistik/historisk-statistik/skogsstatistisk-arsbok-2010-2014/skogsstatistisk-arsbok-2014.pdf> [2017-08-18].
- World economic forum (2013). *Engaging tomorrow's consumer*. Tillgänglig: http://www3.weforum.org/docs/WEF_RC_EngagingTomorrowsConsumer_Report_2013.pdf [2017-10-07].
- World economic forum (2016). *Topp 100 ekonomiska organisationer i världen*. Tillgänglig: <https://www.weforum.org/agenda/2016/10/corporations-not-countries-dominate-the-list-of-the-world-s-biggest-economic-entities/> [2017-08-11].

Personliga meddelanden

Föreläsning av Martin Ros, SVP Treasury, Stora Enso 2017-04-19.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide medlem

Fråga	Teoridel	Respondentens svar
Bakgrund: Hur länge har du varit skogsägare och medlem i Mellanskog? Hur länge har du varit certifierad?		
Hur ser din kommunikation med Mellanskog ut idag?	Kommunikationskanal, envägs-, tvåvägskomm.	
Anser du att det finns något som kan förbättras i kommunikationen med Mellanskog?	Brus	
Hur fick du erbjudandet om certifiering?	Kommunikationskanal, envägs-, tvåvägskomm.	
Vilka fördelar med certifiering fick du höra om i samband med erbjudandet?	CSR, Kundvärde, kommunikationskanal, brus, shared value	
Fick du höra några nackdelar med certifiering?	Kommunikationskanal, brus.	
Vad saknar du av information kring certifiering idag?	Brus	
Hur skulle du vilja ha information från Mellanskog i framtiden	Kommunikationskanal	
Finns det något ni vill tillägga eller utveckla?		

Bilaga 2. Intervjuguide anställd

Fråga	Teoridel	Respondentens svar
Bakgrund: Hur länge har du jobbat på Mellanskog, vad är dina arbetsuppgifter? Hur länge har du haft de arbetsuppgifterna?		
Hur ser Mellanskogs kommunikation med medlemmarna ut?	Kommunikationskanal, envägs-, tvåvägskomm.	
Hur kommunicerar ni med medlemmarna i frågor om certifiering?	Kommunikationskanal, envägs-, tvåvägskomm.	
Hur paketerar ni erbjudandet om certifiering, vilka värden presenterar ni för medlemmarna?	CSR, Kundvärde, kommunikationskanal, brus, shared value	
Vilka är de största svårigheterna med att nå fram med rätt budskap till medlemmarna?	Brus	
Finns det några ”vanliga” missförstånd/ vilka är de vanligaste frågorna kring certifiering?	Kommunikationskanal, brus.	
Hur tänker ni kommunicera med medlemmarna i framtiden?	Kommunikationskanal	
Finns det något ni vill tillägga eller utveckla?		

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogs-brukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
20. Hannerz, M. & Bohlin, F., 2012. Markägares attityder till plantering av poppel, hybridasp och *Salix* som energigrödor – en enkätundersökning. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
21. Nilsson, D., Nylinder, M., Fryk, H. & Nilsson, J. 2012. Mätning av grotflis. *Measuring of fuel chips*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
22. Sjöstedt, V. 2013. *The Role of Forests in Swedish Media Response to Climate Change – Frame analysis of media 1992-2010*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Nylinder, M. & Fryk, H. 2014. Mätning av delkvistad energived. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
24. Persson, R. 2017. Den globala avskogningen. Igår, i dag och i morgon. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettöt i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andrae, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fällidin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenter uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Ytringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Ytringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. *Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects*. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegen, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. *The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. *Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. *Sawn softwood in Egypt – A market study*. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
92. Kling, K. 2012. *Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
101. Carlsson, S. 2012. Faktorer som påverkar skogsfastigheters pris. *Factors affecting the price of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
102. Ek, S. 2012. FSC-Fairtrade certifierade trävaror – en marknadsundersökning av två byggvaruhandlare och deras kunder. *FSC-Fairtrade labeled wood products – a market investigation of two builders' merchants, their business customers and consumers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
103. Bengtsson, P. 2012. Rätt pris för timmerråvaran – en kalkylmodell för Moelven Vänerply AB. *Right price for raw material – a calculation model for Moelven Vänerply AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
104. Hedlund Johansson, L. 2012. Betalningsplaner vid virkesköp – förutsättningar, möjligheter och risker. *Payment plans when purchasing lumber – prerequisites, possibilities and risks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
105. Johansson, A. 2012. *Export of wood pellets from British Columbia – a study about the production environment and international competitiveness of wood pellets from British Columbia*. Träpelletsexport från British Columbia – en studie om förutsättningar för produktion och den internationella konkurrenskraften av träpellets från British Columbia. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
106. af Wåhlberg, G. 2012. Strategiska val för Trivselhus, en fallstudie. *Strategic choices for Trivselhus, a case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
107. Norlén, M. 2012. Utvärdering av nya affärsmråden för Luna – en analys av hortikulturindustrin inom EU. *Assessment of new market opportunities for Luna – an analysis of the horticulture industry in the EU*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
108. Pilo, B. 2012. Produktion och beståndsstruktur i fullskiktad skog skött med blädningbruk. *Production and Stand Structure in Uneven-Aged Forests managed by the Selection System*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
109. Elmkvist, E. 2012. Den ekonomiska konsekvensen av ett effektiviseringsprojekt – fallet förbättrad timmersortering med hjälp av röntgen och 3D-mätning. *The economic consequences of an efficiency project - the case of improved log sorting using X-ray and 3D scanning*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
110. Pihl, F. 2013. Beslutsunderlag för besökarundersökningar - En förstudie av Upplandsstiftelsens naturområden. *Decision Basis for Visitor Monitoring – A pre-study of Upplandsstiftelsen's nature sites*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
111. Hulusjö, D. 2013. *A value chain analysis for timber in four East African countries – an exploratory case study*. En värdekedjeanalys av virke i fyra Östafrikanska länder – en explorativ fallstudie. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
112. Ringborg, N. 2013. Likviditetsanalys av belånade skogsfastigheter. *Liquidity analysis of leveraged forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
113. Johnsson, S. 2013. Potential för pannvedsförsäljning i Nederländerna - en marknadsundersökning. *Potential to sell firewood in the Netherlands – a market research*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
114. Nielsen, C. 2013. Innovationsprocessen: Från förnyelsebart material till produkt. *The innovation process: From renewable material to product*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
115. Färdeman, D. 2013. Förutsättningar för en lyckad lansering av "Modultrall"- En studie av konsumenter, små byggföretag och bygghandeln. *Prerequisites for a successful launch of Modular Decking - A study of consumers, small building firms and builders merchants firms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

116. af Ekenstam, C. 2013. Produktionsplanering – fallstudie av sågverksplanering, kontroll och hantering. *Production – case study of sawmill Planning Control and Management*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
117. Sundby, J. 2013. Affärsrådgivning till privatskogsägare – en marknadsundersökning. *Business consultation for non-industry private forest owners – a market survey*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
118. Nylund, O. 2013. Skogsbränslekedjan och behov av avtalsmallar för skogsbränsleentreprenad. *Forest fuel chain and the need for agreement templates in the forest fuel industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
119. Hoflund, P. 2013. Sågklassläggning vid Krylbo såg – En studie med syfte att öka sågutbytet. *Saw class distribution at Krylbo sawmill - a study with the aim to increase the yield*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
120. Snögren, J. 2013. Kundportföljen i praktiken – en fallstudie av Orsa Lamellträ AB. *Customer portfolio in practice – a case study of Orsa Lamellträ AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
121. Backman, E. 2013. Förutsättningar vid köp av en skogsfastighet – en analys av olika köparens kassaflöde vid ett fastighetsförvärv. *Conditions in an acquisition of a forest estate – an analysis of different buyers cash flow in a forest estate acquisition*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
122. Jacobson Thalén, C. 2013. Påverkan av e-handelns framtida utveckling på pappersförpackningsbranschen. *The future impact on the paper packaging industry from online sales*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
123. Johansson, S. 2013. Flödesstyrning av biobränsle till kraftvärmeverk – En fallstudie av Ryaverket. *Suggestions for a more efficient flow of biofuel to Rya Works (Borås Energi och Miljö AB)*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
124. von Ehrenheim, L. 2013. *Product Development Processes in the Nordic Paper Packaging Companies: An assessments of complex processes*. Produktutvecklingsprocesser i de nordiska pappersförpackningsföretagen: En analys av komplexa processer. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
125. Magnusson, D. 2013. Investeringsbedömning för AB Karl Hedins Sågverk i Krylbo. *Evaluation of an investement at AB Karl Hedin's sawmill in Krylbo*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
126. Fernández-Cano, V. 2013. *Epoxidised linseed oil as hydrophobic substance for wood protection - technology of treatment and properties of modified wood*. Epoxidiserad linolja som hydrofob substans för träskydd - teknologi för behandling och egenskaper av modifierat trä. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
127. Lönnqvist, W. 2013. Analys av värdeoptimeringen i justerverket – Rörvik Timber. *Analysis of Value optimization in the final grading – Rörvik Timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
128. Pettersson, T. 2013. Rätt val av timmerråvara – kan lönsamheten förbättras med en djupare kunskap om timrets ursprung? *The right choice of saw logs – is it possible to increase profitability with a deeper knowledge about the saw logs' origin?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
129. Schotte, P. 2013. Effekterna av en ny råvara och en ny produktmix i en komponentfabrik. *Effects of a new raw material and a new productmix in a component factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
130. Thiger, E. 2014. Produktutveckling utifrån nya kundinsikter. *Product development based on new customer insights*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
131. Olsson, M. 2014. Flytande sågklassläggning på Iggesunds sågverk. *Flexible sorting of logs at Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
132. Eriksson, F. 2014. Privata skogsägares betalningsvilja för skogsförvaltning. *Non- industrial private forest owners' willingness to pay for forest administration*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
133. Hansson, J. 2014. Marknadsanalys av douglasgran (*Pseudotsuga menziesii* [Mirb.] Franco) i Sverige, Danmark och norra Tyskland. *Market analysis of douglas fir (Pseudotsuga menziesii [Mirb.] Franco) in Sweden, Denmark and northern Germany*.
134. Magnusson, W. 2014. *Non-state actors' role in the EU forest policy making – A study of Swedish actors and the Timber Regulation negotiations*. Icke statliga aktörers roll i EU:s skogspolicy – En studie av svenska aktörer i förhandlingarna om timmerförordningen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
135. Berglund, M. 2014. Logistisk optimering av timmerplan – En fallstudie av Kåge såg. *Logistical optimization of the timber yard – A case study of Kåge såg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
136. Ahlbäck, C.H. 2014. Skattemässiga aspekter på generationsskiftet av skogsfastigheter. *Fiscal aspects of ownership succession within forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
137. Wretemark, A. 2014. Skogsfastigheters totala produktionsförmåga som förklarande variabel vid prissättning. *Forest estate timber producing capability as explainabler variable for pricing*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

138. Friberg, G. 2014. En analysmetod för att optimera skotning mot minimerad körsträcka och minimerad påverkan på mark och vatten. *A method to optimize forwarding towards minimized driving distance and minimized effect on soil and water*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
139. Wetterberg, E. 2014. Spridning av innovationer på en konkurrensutsatt marknad. *Diffusion of Innovation in a Competitive Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
140. Zander, E. 2014. Bedömning av nya användningsområden för sågade varor till olika typer av emballageprodukter. *Assessment of new packaging product applications for sawn wood*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
141. Johansson, J. 2014. *Assessment of customers' value-perceptions' of suppliers' European pulp offerings*. Bedömning av Europeiska massakunders värdeuppfattningar kring massaproducenters erbjudanden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
142. Odlander, F. 2014. Att upprätta ett konsignationslager – en best practice. *Establishing a consignment stock – a best practice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
143. Levin, S. 2014. *The French market and customers' perceptions of Nordic softwood offerings*. Den franska marknaden och kundernas uppfattning om erbjudandet av nordiska sågade trävaror. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
144. Larsson, J. 2014. *Market analysis for glulam within the Swedish construction sector*. Marknadsanalys för limträ inom den svenska byggbranschen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
145. Eklund, J. 2014. *The Swedish Forest Industries' View on the Future Market Potential of Nanocellulose*. Den svenska skogsindustrins syn på nanocellulosans framtida marknadspotential. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
146. Berglund, E. 2014. *Forest and water governance in Sweden*. Styrning av skog och vatten i Sverige. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
147. Anderzén, E. 2014. Svenska modebranschens efterfrågan av en svensktillverkad cellulosebaserad textil. *The Swedish fashion industry's demand for Swedish-made cellulose-based textiles*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
148. Gemmel, A. 2014. *The state of the Latvian wood pellet industry: A study on production conditions and international competitiveness*. Träpelletsindustrin i Lettland: En studie i produktionsförhållanden och internationell konkurrenskraft. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
149. Thorning, A. 2014. Drivkrafter och barriärer för FSC-certifiering inom försörjningskedjan till miljöcertifierade byggnader. *Drivers and barriers for FSC certification within the supply chain for environmentally certified buildings*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
150. Kvick, L. 2014. Cellulosebaserade textilier - en kartläggning av förädlingskedjan och utvecklingsprojekt. *Cellulose based textiles - a mapping of the supply chain and development projects*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
151. Ahlgren, A. 2014. *A Swedish national forest programme – participation and international agreements*. Ett svenskt skogsprogram – deltagande och internationella överenskommelser. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
152. Ingmar, E. 2015. *An assessment of public procurement of timber buildings – a multi-level perspective of change dynamics within the Swedish construction sector*. En analys av offentliga aktörer och flervåningshus i trä – ett socio-tekniskt perspektiv på djupgående strukturella förändringar inom den svenska byggsektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
153. Widenfalk, T. 2015. Kartläggning och analys av utfrakter vid NWP AB. *Mapping and analysis of transport of sawn good at NWP AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
154. Bolmgren, A. 2015. Hur arbetar lönsamma skogsmaskinentreprenörer i Götaland? *How do profitable forest contractors work in Götaland?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
155. Knutsson, B. 2015. Ägarkategoriens och andra faktorer inverkan på skogsfastigheters pris vid försäljning. *The effect of ownership and other factors effect on forest property's price at the moment of sale*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
156. Röhfors, G. 2015. Däckutrustningens påverkan på miljö och driftsekonomi vid rundvirkestransport. *The tire equipment's effect on environment and operating costs when log hauling*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
157. Matsson, K. 2015. *The impact of the EU Timber Regulation on the Bosnia and Herzegovinian export of processed wood*. Effekterna av EU:s förordning om timmer på exporten av träprodukter från Bosnien och Herzegovina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
158. Wickberg, H. 2015. Kortare timmer till sågen, en fallstudie om sänkt stötmån. *Shorter timber to the sawmill, a case study on reduced trim allowance*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

159. Gräns, A. 2015. Konstruktörens syn på trä som konstruktionsmaterial - Utbildning och information. *Wood as a construction material from the structural engineer's point of view - Education and information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
160. Sydh Göransson, M. 2015. Skogsindustrins roll i bioekonomin – Vad tänker riksdagspolitikerna? *The forest industry's role in the bioeconomy – What do Swedish MPs think of it?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
161. Lööf, M. 2015. En systemanalys av tyngre lastbilers påverkan på tågtransporter. *An analysis on the effects of heavier vehicles impact on railway transportation*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
162. Bergkvist, S. 2015. Trähusindustrins marknadsföring av klimat fördelar med trä – en studie om kommunikationen beträffande träbyggandets klimat fördelar. *The Wooden house industry marketing of climate benefits of wood - A study on the communication of climate benefits of wood construction*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
163. Nordgren, J. 2015. Produktkalkyl för vidareförädlade produkter på Setra Rolfs såg & hyvleri. *Product calculation for planed wood products at Setra Rolfs saw & planingmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
164. Rowell, J. 2015. Framtidens påverkan på transport- och hanteringskostnader vid försörjning av skogsbränsle till kraftvärmeverk. *Future Impact on Transport- and Handling Costs at Forest fuel Supply to a Combined Heat and Powerplant*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
165. Nylinder, T. 2015. Investeringskalkyl för lamellsortering i en limträfabrik. *Investment Calculation of lamella sorting in a glulam factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
166. Mattsson, M. 2015. Konsekvenser vid förbättrad leveranssäkerhet och avvikelserapportering för timmerleveranser. *Consequences of improved delivery reliability and deviation reporting of log supplies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
167. Fridell, P. 2016. Digital marknadsföring av banktjänster mot yngre skogs- och lantbruksintresserade personer. *Digital marketing of banking services to younger forestry and agricultural interested persons*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
168. Berntsson, K. 2016. Biobaserat mervärde i förpackningsindustrin. *Bio-based added value in packaging industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
169. Thelin, I. 2016. Stillestånd för rundvirkesbilar utan kran – En studie i effekter och orsaker till icke-värdeskapande tid. *Production shortfalls for log transportation companies without crane – A study of effects and causes for non value-creating time*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
170. Norrman, M. 2016. Kundnöjdhet vid jord- och skogsaffärer – Fallet Areal. *Customer satisfaction in agriculture and forest property conveyors – the case Areal*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
171. Paulsson, A. 2016. Biobaserad marktäckning i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring – en behovsanalys. *Biobased Mulching in Swedish Agriculture and Horticulture – a Customer Need's analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
172. Stenlund, A. 2016. Kommunikation av hållbarhetsarbete inom svensk skogsindustri – en fallstudie av Södra Skogsägarnas Gröna bokslut. *Communicating Corporate Social Responsibility – a case study approach within Swedish forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
173. Gyllenstierna, L. 2016. Framtidens kompetensförsörjning till jordbruksföretag – Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot svenska jordbruksföretag. *Future supply of labour to the agricultural industry – Supply and demand of the future managers within Swedish agricultural companies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
174. Arén, E. 2016. Investeringsbeslutsunderlag för Certifierad Målad Panel (CMP) genom LCA-analys. *Investment basis for Certifierad Målad Panel (CMP) by LCA-analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
175. Abrahamsson, S. 2016. Värdskapande i en kooperativ förening - En fallstudie om Skogsägarna Mellanskog ekonomiska förening. *Value creation in a Cooperative - a Case study within Mellanskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
176. Abrahamsson, F. 2016. Produktutformning av underlagspontsluckan - vad efterfrågar marknaden? *Design and function of grooved tongue boards - What does the market demand?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
177. Burgman, J. 2016. Hur nå produktionsmålen vid konverteringsenhet för kartong: Möjligheter till effektivisering. *How to reach production targets at conversion unit for paperboard: Opportunities for streamlining*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
178. Alström, F. 2016. Likviditetsmodell för analys av skogsbruksfastigheter. *Liquidity Model for Analysis of Forest Properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

179. Björklund, B. 2016. *A study of the recycling and separation systems for waste materials in Asia - are they compatible with BillerudKorsnäs' sustainability strategy?* En studie av Asiens återvinnings- och separationssystem för avfall - är de kompatibla med BillerudKorsnäs hållbarhetsstrategi? Department of Forest Products, SLU, Uppsala
180. Bernström, G. 2016. Inmätning av timmer i timmersortering och sågintag – konsekvensanalys. *Measurement of sawlogs in sawlog sorting and saw infeed – impact analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
181. Lagergren, C. 2016. Berättelse som berör - Kan storytelling bidra till att säkra den framtida kompetensförsörjningen inom Sveaskog? *Stories that affects - Can storytelling contribute to ensure the future competence skills for Sveaskog?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
182. Magnusson, L. 2016. Skapande av varaktiga relationer mellan en inköpsorganisation och leverantörer. *Creating lasting relationships between a purchasing organization and suppliers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
183. Nilsson, V. 2017. Träkomponenttillverkning i byggbranschen – En marknadsundersökning om prefabricerade huskomponenter och byggelement. *Wood component manufacturing in the construction industry – A marketing research for prefabricated building components and building elements*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
184. Samuelsson, J. 2017. Tjänsteutveckling i skogssektorn – En fallstudie av Södras ekonomiska rådgivning. *Service development in the forest sector – A case study of Södra's economic advice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
185. Gynnerstedt, E. 2017. Faktorer som skogsägare efterfrågar hos skogsföretag och virkesinköpare – En fallstudie för ATA Timber. *Factors that forest owners demand from forest companies and wood purchaser – A case study for ATA Timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
186. Jönsson, F. 2017. *Cost-based model for international logistics – Case-study with IKEA Industry's supply chain in Russia*. Kostnadsbaserad modell för internationell logistik – Fallstudie för IKEA Industrys värdekedja i Ryssland. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
187. Skovdal, A. 2017. Skogsindustriell råvaruanskaffning – Hurdan är skogsinspektorernas arbetssituation? *Raw material procurement for the forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
188. Olofsson Lauri, F. 2017. Marknader för industriellt färdigmålade panelbrädor. *Markets for Industrially Pre-Painted Panel Boards*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
189. Stampe, C. 2017. Produktlansering i skogsmaskinsektorn - Kundvärdet av sågenheten R5500. *Product launch within the forestry machinery sector – The customer value regarding the saw unit R5500*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
190. Tunstig, H. 2017. *Marketing of fast moving consumer goods – A study of viral videos with forest-related products*. Konsumentmarknadsföring av dagligvaruprodukter – En studie av virala videofilmer om hygienpapper. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
191. Sjögren, C. E. 2017. *Wooden products supply chain to India – A study on glue board planks and finished products*. Försörjningskedjor för träprodukter till Indien – En studie på limfog, sågat virke och färdiga produkter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
192. Granberg, J. 2017. Sågverksprocesser för ökat värdeskapande – En fallstudie om möjligheter till ökat värdeskapande inom skogsägarföreningen Norrskog's försörjningskedja. *Sawmill processes for increased value creation – A case study on opportunities for increased value creation within the forestry association Norrskog's supply chain*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
193. Wrede, O. 2017. Implantat och proteser – En framtid med 3D-skrivning inom skogsindustrin. *Implant & Prostheses – A future with 3D printing within the forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
194. Langell, F. 2017. Skogliga bioinnovationer för ett fossilfritt jordbruk – En jämförande livscykelanalys på en bio- och fossilbaserad marktäckningsduk inom svenskt jordbruk. *Forest based bio-innovations towards a fossile free agriculture – A comparative Life Cycle Assessment on a bio- and fossile based mulch film in Swedish agriculture*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
195. Johansson, C. 2017. Hållbarhetskommunikation – Hur marknadsförs värdet av hållbarhet? *Sustainability communication – How is the value of sustainability marketed?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se