



SKOGSMÄSTARPROGRAMMET
Examensarbete 2018:12

Tydliga indikatorer på skogsägare med ett stort behov av rådgivning

*Clear indicators of non-industrial private forest owners
with a great need for advice*



Robin Jakobsson

Examensarbete i skogshushållning, 15 hp
Serienamn: Examensarbete /SLU, Skogsmästarprogrammet 2018:12
SLU-Skogsmästarskolan
Box 43
739 21 SKINNSKATTEBERG
Tel: 0222-349 50

Tydliga indikatorer på skogsägare med ett stort behov av rådgivning

Clear indicators of non-industrial private forest owners with a great need for advice

Robin Jakobsson

Handledare: Eric Sundstedt, SLU Skogsmästarskolan

Examinator: Staffan Stenhag, SLU Skogsmästarskolan

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Självständigt arbete (examensarbete) med nivå och fördjupning G2E med möjlighet att erhålla kandidat- och yrkesexamen

Kurstitel: Kandidatarbete i Skogshushållning

Kurskod: EX0624

Program/utbildning: Skogsmästarprogrammet

Utgivningsort: Skinnskatteberg

Utgivningsår: 2018

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Serienamn: Examensarbete/SLU, Skogsmästarprogrammet

Serienummer: 2018:12

Omslagsbild: Vy över Bråviken, Östergötland. Foto: Robin Jakobsson.

Nyckelord: segmentering, leverantör, hypotesprövning



Sveriges lantbruksuniversitet
Skogsvetenskapliga fakulteten
Skogsmästarskolan

FÖRORD

För att kunna erhålla en examen och titulera sig som Skogsmästare så ska varje student under det tredje året skriva ett kandidatarbete i ämnet Skogshushållning på C-nivå.

Detta är ett examensarbete som skrivs i samarbete med skogsbolaget Holmen Skog. Det började med en egen idé som jag presenterade för Torbjörn Elofson, distriktschef på distrikt Köp Götaland. Jag ville ta reda på vad som fick skogsägare att fatta beslut om avverkning och vad som i det läget fick dem att välja just Holmen. Det visade sig att det redan fanns en undersökning utförd som till stor del överlappade min idé. Istället ändrades inriktningen och mitt examensarbete kom istället att handla om tydliga indikatorer på skogsägare som sannolikt har ett stort behov av rådgivning utifrån den redan utförda undersökningen.

Jag skulle vilja rikta ett särskilt tack till nyss nämnda Torbjörn Elofson som har varit min externa handledare på Holmen Skog och fungerat som mitt främsta bollplank när frågor och tveksamheter uppstått. Trots att det legat utanför hans ordinarie arbetsuppgifter har han funnits tillgänglig och ställt upp på flertalet möten, telefonsamtal och mail. Jag vill även tacka Pernilla Gauffin för all värdefull information kring enkätundersökningen och projektet "Bättre affärer". Tack även till Daniel Norberg och Lars Jacobsson som ställt upp och hjälpt mig vid utökningar i VSOP.

Sist men inte minst vill jag rikta ett stort tack till min handledare Eric Sundstedt universitetslektor vid Skogsmästarskolan som från allra första början trott på min idé och med nyfikenhet följt arbetets gång och dess slutsatser.

Gamleby, mars 2018

Robin Jakobsson

INNEHÅLL

FÖRORD	iii
INNEHÅLL.....	v
1. ABSTRACT	1
2. INLEDNING	3
2.1 Syfte.....	3
2.2 Bakgrund.....	4
2.3 Skogsägares behov och mål	6
2.4 Motiv för att avverka	7
2.5 Segmenteringsprocessen.....	8
2.6 Hypotesprövning och signifikansnivå.....	9
2.7 Frågeställning	10
3. MATERIAL OCH METODER	11
3.1 Centrala begrepp och definitioner	11
3.2 Enkätundersökningen.....	11
3.3 Analys av datamaterialet	12
3.4 Avgränsningar	13
4. RESULTAT.....	15
4.1 Enkätundersökning.....	15
4.2 Pivottabell	16
4.3 Segmenterade leverantörer baserat på utsök i VSOP	17
5. DISKUSSION	25
5.1 Skogsägare	25
5.2 Reflektioner kring resultatet.....	25
5.3 Källor datamaterial.....	27
5.4 Bortfallsanalys.....	28
5.5 Källkritisk granskning.....	28
5.6 Studiens svagheter	29
5.7 Tips för vidare undersökning	30
5.8 Tips till Holmens virkesköpare	31
6. SAMMANFATTNING.....	33
7. REFERENSLISTA	35
7.1 Publikationer.....	35
7.2 Internetdokument.....	35
7.3 Icke publicerat material	37

1. ABSTRACT

The purpose of this study is to identify some clear indicators of private forest owners with a great need for advice. One large forest company in Sweden called Holmen Skog wanted to make sure that they bond the forest owners where the potential for sustained, good business is the largest. Through a segmentation of their suppliers Holmen got more information about their suppliers needs and management goals. The segments that stated a great need for advice were more interested to take part of the knowledge and experience that the timber buyers have. Women were more interested in advice than men in the study. Suppliers that own a forest property together with two other people or more, were generally more interested in advice than other. The forest owners do change all the time, and it is important to find new ways to interest the new generation of forest owners in an urbanized society.

2. INLEDNING

Enskilda privata skogsägare äger mer än hälften av all skogsmark i Norden. Bara i Sverige uppgick antalet skogsägare (fysiska personer) till 329 541 stycken år 2012 (Skogsstyrelsen 2014 Länk A). De privata skogsägarna utgör en heterogen skara av lant- och skogsbrukare, arbetare, tjänstemän, stadsbor och pensionärer (Lönnstedt 1997). Deras mål och visioner är på något sätt unika och för att kunna möta dessa människor på olika vis så krävs det ur ett virkesköpande perspektiv en anpassning efter skogsägarens önskemål för att kunna genomföra lyckade affärssamarbeten.

Just eftersom den ena skogsägaren inte alltid är den andra lik så bestämde sig Holmen Skog för att göra en marknadsundersökning i form av en enkätundersökning som riktade sig mot virkesleverantörer som sålt virke till Holmen under de senaste tre åren. Motivet till undersökningen var att bättre kartlägga och identifiera olika typer av skogsägare för att kunna rikta marknadsföring, erbjudanden och strategier för virkesköp på ett bättre och effektivare sätt. Kartläggningen resulterade sedermera i en segmenteringsmodell där leverantörer delades in i grupper baserat på svar som de angivit i enkätundersökningen.

2.1 Syfte

Detta examensarbete ska vidare analysera en enkätundersökning som Holmen Skog tillsammans med konsultföretaget ProSales (ProSales 2018 Länk H) utförde under 2015 och 2016. Då resulterade undersökningen i en segmentering av virkesleverantörer. Utifrån denna segmenteringsmodell vill Holmen säkerställa att de aktivt knyter till sig de leverantörer som man har bäst möjlighet att ha goda och långsiktiga relationer med.

Examensarbetet syftar till att hitta tydliga indikatorer på skogsägare i de segment där Holmen identifierat möjligheten till goda och långsiktiga affärer som gynnsam. Varpå man vill kunna inrikta marknadsföring, erbjudanden och andra resurser till dessa skogsägare på ett attraktivt och effektivt sätt.

Studien utgörs av två delar. Den första delen är en litteraturstudie där meningen är att söka efter relevant bakgrundsinformation om enskilda privata skogsägars olika behov och målsättning med sitt ägande samt vad som påverkar skogsägars beslut om avverkning. Litteraturstudien kommer även ta upp lite allmän information om marknadsföring, segmentering och om Holmenkoncernen.

Den andra delen av arbetet kommer att analysera de leverantörer som själva uppgett att de har ett stort behov av rådgivning. Vad kännetecknar en skogsägare med ett stort behov av rådgivning? Går det att hitta några gemensamma nämnare bland svaren i enkätundersökningen för de skogsägare som själva bedömt att de har ett stort behov av rådgivning? Analysering av

leverantörer med ett stort behov av rådgivning kommer också göras utifrån demografiska variabler som finns sökbara i datorprogrammet VSOP.

2.2 Bakgrund

Den strategiska inriktningen för affärsområdet skog inom Holmenkoncernen tar sikte på ett tydligt kostnadsfokus och utveckling av teknik, metoder och kompetens (Holmen 2018 Länk F). För köpverksamheten innebär det bland annat ett lönsamhetsförbättrande initiativ som ska försöka nås genom rätt prioriteringar av virkesköparnas insatser i form av tid, erbjudanden och marknadsföring till de skogsägare där potentialen till goda och långsiktiga affärer är som störst. I sin affärsplan har Holmen Skog uttalat att man vill vara en attraktiv rådgivande samarbetspartner för skogsägaren (Holmen internt 2018).

Holmen är självförsörjande på virke till cirka 60 procent från eget skogsinnehav, därför krävs att resten av råvaran köps in från enskilda skogsägare. Cirka 3 miljoner m³ virkesråvara köps in årligen. Således utgör köpverksamheten en viktig del av koncernens verksamhet för att försörja industrierna med råvara. Det menar Göran From (2018-01-24).

Skogsägare som själva uppgett att de har ett stort behov av rådgivning tycks i större utsträckning vara lyhörda för råd och vilja ta del av den kunskap och erfarenhet som Holmens virkesköpare besitter. Därför vill koncernen utveckla de segment där de skogsägarna finns, som är mottagliga och intresserade att ta del av den kunskapen. För att kunna tillfredsställa dessa skogsägare och erbjuda dem bästa möjliga service på ett attraktivt sätt så underlättar det om man kan identifiera dessa samt urskilja deras behov.

Genom analys av insamlade enkätsvar från ett större antal leverantörer i hela Holmens verksamhetsområde från Norrbotten i norr, till Småland i söder (Holmen 2018 Länk G) ska studien resultera i ett antal tydliga indikatorer och gemensamma nämnare som kännetecknar skogsägare med ett stort behov av rådgivning.

Holmenkoncernen

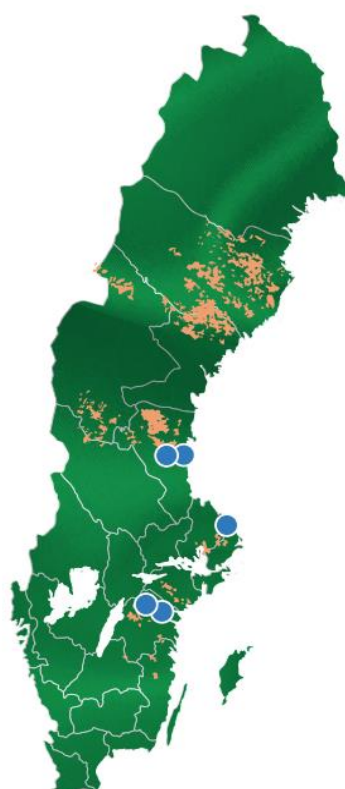
Holmen tillhör ägarkategorin privata aktiebolag. Bolaget äger en landareal om cirka 1,3 miljoner hektar, varav drygt 1 miljon hektar produktiv skogsmark. Det motsvarar ungefär 4,7 procent av Sveriges areal produktiv skogsmark som totalt uppgår till cirka 22,4 miljoner hektar, exklusive skyddad produktiv skogsmark såsom nationalparker, naturreservat och naturvårdsområden (Skogsstyrelsen 2014 Länk A). Holmen är inte bara en av de största skogsägarna i Sverige, utan även en skogsindustrikoncern som har sex stycken produktionsanläggningar belägna i Sverige och ett bruk i Storbritannien (Holmen 2018 Länk B).

Av dessa utgör tre av anläggningarna sågverk. I Iggesund strax söder om Hudiksvall sågas talltimmer till snickerivirke och andra furuträvaror. Utanför Norrköping ligger Bravikens sågverk som är ett av Skandinaviens största sågverk.

Där sågas både tall- och grantimmer till trallvirke, reglar och konstruktionsvirke. Det senaste tillskottet bland Holmens sågverk är Linghems sågverk som förvärvades i april 2017. Sågverket ligger strax utanför Linköping. Där sågas klentimmer av tall och gran till trävaror för snickeri och konstruktionsvirke (Holmen 2018 Länk C).

Utöver tre egna sågverk ingår även två pappersbruk i koncernen. Öster om Uppsala ligger Hallsta pappersbruk som använder färsk granmassaved som råvara. Där produceras magasinpapper och bokpapper. Utanför Norrköping bredvid Holmens sågverk ligger Bravikens pappersbruk. Även här används färsk granmassaved som råvara för att producera magasinpapper och bokpapper, men även tidningspapper och katalogpapper tillverkas i bruket (Holmen 2018 Länk D).

I Iggesund strax söder om Hudiksvall ligger Iggesunds bruk som använder barr- och lövmassaved som råvara för att producera högkvalitativ kartong till exklusiva förpackningar för till exempel parfym och choklad. Den enda utländska produktionsenhet som Holmen i dagsläget äger är Workingtons bruk i norra England. Där används granmassaved och inköpt sulfatmassa som råvara för att producera flerskiktskartong som används till olika typer av förpackningar (Holmen 2018 Länk E).



KARTA

-  Holmens skogsinnehav
-  Holmens svenska industrier

Figur 2.1. Karta över Holmens skogsinnehav och svenska industrier 2016 (Holmens årsredovisning 2016 Länk F).

En viktig strategi för Holmen är att driva och utveckla storskalig industriverksamhet för att kostnadseffektivt kunna producera papper, kartong och trävaror som sedan säljs vidare på marknaden till konkurrenskraftiga priser (Holmen 2018 Länk F).

2.3 Skogsägares behov och mål

Nästan 40 procent av Sveriges skogsägare anser att känslan av att äga skog är det som betyder mest i deras skogsägande. Ungefär lika många svarade att god långsiktig investering eller god löpande avkastning är det som har störst betydelse. Var femte skogsägare anser att rekreation och jakt är det som betyder mest med deras skogsägande. Det innebär att för nästan 60 procent av skogsägarna så är det så kallade "mjuka värden" som har störst betydelse för skogsägandet och knappt 40 procent anser att det är "hårda" ekonomiska värden som är viktigast (Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult 2017 Länk I).

Yngre skogsägare hör generellt till dem som tycker att en god långsiktig investering betyder mest, medan äldre skogsägare anser att känslan av att äga skog är viktigast. För skogsägare som har större fastigheter är det en god långsiktig investering som är viktigast, medan för de mindre skogsägarna är det rekreation och jakt som betyder mest för skogsägandet (Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult 2017 Länk I).

Lars Lönnstedt visade i en studie (1997) att ett mål som nästan alla enskilda privata skogsägare delade var en önskan om att bevara och utveckla fastighetens olika värden. Ett mål som inkluderar ekonomiska, sociala och känslomässiga intressen. Ägare till stora skogsinnehav visade sig mer positivt inställda till avverkning än mindre skogsägare. I studien framkom även att det fanns en stark korrelation mellan upprättandet av en skogsbruksplan och avverkning. Lantbrukare ställde sig mer positiva till avverkning än andra ägarkategorier. Desamma ansåg också att virkespriset hade större betydelse än andra grupper. Priset var i denna studie det enskilt viktigaste skälet till beslut om avverkning. Förutom viljan att avverka när virkespriserna var höga så utgjorde ett behov av pengar en annan viktig faktor när avverkningsbeslut fattades. Andra skäl kunde vara en vilja att investera i byggnader, utrustning, vägar, eller tillköp av mer skogsmark. Lönnstedt drog slutsatsen att utan dessa faktorer skulle få avverkningar faktiskt bli av.

Hur olika mål med skogsägandet viktas beror till stor del på vilken ägandefas skogsägaren befinner sig i. Lönnstedt urskilde minst tre olika ägarfaser; uppbyggnad, förvaltande och nedtrappning/inför generationsskifte. Hur långa de olika faserna var varierade, men den förvaltande fasen var i regel längst och uppbyggnadsfasen var den kortaste. Avverkningsintensiteten var som störst i början av ägandet då det ofta finns ett stort behov av pengar. I den förvaltande fasen var ägaren mer intresserad av en uthållig skötsel och avverkningsnivån sjönk under tillväxten och anpassas efter denna. I den senare delen av ägandet

var ofta de ekonomiska behoven relativt små och avverkningar blir mindre och mer sällsynta.

Ett huvudsakligt mål för de flesta skogsägare var ett positivt kassaflöde under ägandetiden och ett så stort ekonomiskt värde som möjligt på fastigheten vid slutet av ägandet (Lönnerstedt 1997).

Resultaten av Lönnerstedts studie visar att skogsägare ofta valde samma försäljningssätt som vid tidigare virkesaffärer och vände sig helst till samma virkesköpare och entreprenörer som tidigare utfört uppdrag åt han eller henne utan att göra en undersökning om eventuella prisskillnader. Däremot kunde missnöje vid senaste avverkning göra att skogsägaren valde att titta efter andra alternativ. Det verkar som att missnöje orsakar förlust av marknadsandelar då rykten sprids fort mellan skogsägare, konstaterade Lönnerstedt baserat på intervjuer av skogsägare (1997).

2.4 Motiv för att avverka

Jämfört med skogens omloppstid är ägandetiden ofta kort. En generations ägande är ofta inte längre än 15 – 25 år (Törnqvist 1995). Flera studier visar att avverkningsintensiteten och fokus med ägandet förändras över tid, till viss del beroende på vilken ägandefas skogsägaren befinner sig i.

Törnqvist identifierade tre olika motivområden som skogsägaren väger samman till beslut om att avverka eller inte. Skogstillståndet, ägarhushållets behov och omvärldsfaktorer.

Skogstillståndet: En bedömning görs av skogstillståndets nu realiserbara och framtida värden. De mer övergripande faktorerna sägs vara åldersfördelning, som visar balansen mellan olika åldrar och huggningsklasser, virkesförråd samt tillväxt. Avverkningar påverkar framtida behov av skogsvård och möjlighet till framtida virkesuttag. Till detta påverkar naturliga och onaturliga störningar som insektsangrepp, rötskador, stormfällning, snöbrott och brand för att nämna några. Även andra värden som natur- och kulturmiljö, rekreation och viltvård ska tas hänsyn till vid beslut om skogliga åtgärder. Skogsägaren måste hitta en avvägning som överensstämmer med skogens möjligheter.

Ägarhushållets behov: Ett hushåll kan ha behov av intäkter från skogen till i princip tre olika ändamål. Dels tillfälliga kostnader såsom tillköp av skogsmark och löpande kostnader till underhåll, räntor och amorteringar, eller uttag till ägarhushållet. Ett annat motiv för hushållet som är av vikt vid avverkningsbeslut är behovet av att skapa sysselsättning för den självverksamme skogsägaren. Där hänsyn får tas till disponibel tid när beslut om skogliga åtgärder övervägs.

Omvärldsfaktorer: Tre delsystem kan här anges som spelar en betydande roll enligt (Törnqvist 1995), virkesmarknaden, skogspolitiska åtgärder och skattesystemet.

Virkesmarknaden anger pris och efterfrågan av olika sortiment. Studier visar att det finns ett samband mellan högre virkespris och ökad avverkning. Dock har prisets betydelse diskuterats då det finns många olika faktorer som vägs in i ett avverkningsbeslut. Prisbilden är relativt svår att överblicka för den enskilde skogsägaren. För att kunna skapa sig en uppfattning om dagens prisbild får man jämföra med tidigare priser och försöka uppskatta den framtida prisutvecklingen. Var i konjunkturcykeln befinner vi oss just nu och vilka är de långsiktiga utvecklingstendenserna samt trenderna? En annan jämförelse man behöver göra är hur nettot blir av de olika försäljningsformerna. Är det mest lönsamt att sälja leveransvirke, avverkningsuppdrag, rotpost eller leveransrotköp med flera? Dessutom kan skogsägare jämföra priser mellan olika virkesköpare eftersom dessa kan variera. Den enskilde skogsägaren kan jämföra prislistor eller begära in anbud. Det är således inte helt enkelt att göra en fullständig prisjämförelse mellan olika alternativ kring en avverkning (Törnqvist 1995).

En annan omvärldsfaktor som styr avverkning är anmälningsplikten för slutavverkning, där myndigheterna har möjlighet att påverka utförandet eller sätta stopp för en förnygringsavverkning om det skulle vara nödvändigt. Senare kan också Skogsstyrelsen följa upp att återbesogningsplikten uppfylls (Törnqvist 1995).

Skattesystemets regelverk är en annan omvärldsfaktor som påverkar skogsägarens beslutssituation (Törnqvist 1995). För skogsägare är skattesystemet relativt krångligt och möjligheterna till skattelättnader kan se väldigt olika ut beroende på övriga inkomstkällor, aktiv eller passiv skogsbrukare, vilken överlåtelseform man övertog fastigheten i med mera.

2.5 Segmenteringsprocessen

Segmentering är en process som delas in i tre steg där det första handlar om klassificering av skogsägaren. Det andra handlar om val av skogsägare som företaget vill rikta sig till. Det tredje och sista steget i processen är bearbetning av skogsägare (Söderlund 1998).

Alla skogsägare är inte lika vad det gäller behov och målsättning. Det betyder att virkesköpande företag inte kan möta alla skogsägare på samma sätt om man har förhoppningen att få göra framgångsrika virkesaffärer. Samma typ av erbjudande tillfredsställer sällan alla. Syftet med segmentering är att urskilja olika grupper av skogsägare och dela in dessa efter behov och mål för att kunna rikta marknadsföring och erbjudanden på ett tilltalande sätt för just den typen av skogsägare (Söderlund 1998).

I det första steget; klassificering av skogsägare är det vanligt att man tänker fram ett antal segment som man tror finns. När variabler tas fram för att klassificera skogsägare bör man fokusera på vilka behov en skogsägare kan tänkas ha. En grundläggande teori inom marknadsföring är att kunder inte köper produkter för

dess egenskaper i sig, utan för att de tillfredsställer behov. Först när olika behov identifierats kan man skraddarsy erbjudanden som är anpassade efter vad just skogsägarens vill ha.

I det andra steget; val av skogsägare handlar det om att välja målgrupp att inrikta sin verksamhet mot. Marknadsföraren som har en tjänst att erbjuda vill då vid val av skogsägare vända sig till dem som kan antas ha ett behov av just den typ av tjänst som man kan erbjuda.

I det tredje och sista steget; bearbetning av skogsägare så tittar man på hur man kan erbjuda tjänster på ett attraktivt sätt för skogsägaren. Segmentering har en koppling till det ekonomiska resultatet och därför, vid valet av skogsägare att inrikta sin verksamhet mot, vill man satsa på dem som över tid genererar mest intäkter och minst kostnader för företaget. Dessa skogsägare vill man uppmuntra och rikta bra erbjudanden till medan bearbetningen av mindre lönsamma skogsägare kan tonas ner något (Söderlund 1998).

För att vara användbara, måste marknadssegmenten uppfylla fem kriterier enligt (Kotler & Keller 2012).

- **Mätbar:** Storleken, köpkraft och kännetecken hos segmenten kan mätas.
- **Väsentlig:** Segmenten är tillräckligt stora och givande att bearbetas. Ett segment bör vara en så stor, homogen grupp som möjligt att vända sig till med ett skraddarsytt marknadsföringsprogram.
- **Tillgänglig:** Segmenten kan nås och bearbetas effektivt.
- **Särskiljbar:** Segmenten går att särskilja och reagerar olika på olika typer av marknadsföring och erbjudanden. Om alla skogsägare kräver samma typ av rådgivning så tillhör de inte olika segment.
- **Angripbara:** Effektiva program kan utformas för att attrahera och gagna segmenten.

2.6 Hypotesprövning och signifikansnivå

I vetenskapliga undersökningar vill man ofta testa olika påståenden. Dessa påståenden kan med ett annat ord kallas hypoteser. Hypotesprövning är då ett arbetssätt för att bevisa eller motbevisa hypotesen (Stenhag 2016). Bevisningen blir dock inte helt säker utan gäller endast med 95 %, 99 % eller 99,9 % sannolikhet. Gäller bevisningen med 95 % säkerhet är det 5 % risk att hypotesen ändå är fel. Ju större säkerheten är, desto lägre är risken att hypotesen inte stämmer.

Vid hypotesprövningar håller man sig vanligen till tre olika signifikansnivåer. Signifikansnivån är det tal som talar om hur stor risken är att man förkastar en sann hypotes. Eller annorlunda uttryckt, hur stor risken är att slumpen spelar ett spratt och bevisningen inte stämmer. De tre vanligaste signifikansnivåerna är 5 %, 1 % och 0,1 %. Vilka också kan benämnas som enstjärnig (*), tvåstjärnig (**) eller trestjärnig (***) signifikansnivå (Stenhag 2016). Signifikansnivåerna hänger

ihop med 95 %, 99 % eller 99,9 % sannolikhet. Trestjärnig signifikans är således en starkare bevisning än enstjärnig signifikans.

2.7 Frågeställning

Holmen Skog identifierade i och med enkätundersökningen att de i ännu större utsträckning vill knyta till sig skogsägare som har ett stort behov av rådgivning eftersom dessa är mer mottagliga och intresserade av den kunskap och erfarenhet som Holmens virkesköpare besitter.

Går det att hitta några gemensamma nämnare för skogsägare som har ett stort behov av rådgivning?

- Finns det någon korrelation mellan stort rådgivningsbehov och i vilken ägandefas man som skogsägare befinner sig i (Lönnstedt 1997).
- Skiljer sig behovet av rådgivning mellan män och kvinnor?
- Påverkar skogsägarens ålder, behovet av rådgivning?
- Ökar eller minskar behovet av skoglig rådgivning vid samägande av skogsfastighet?
- Skiljer sig behovet av rådgivning mellan juridiska- och fysiska personer som äger skog?

3. MATERIAL OCH METODER

3.1 Centrala begrepp och definitioner

I rapporten kommer tre olika arealnivåer nämnas, och innebörden av dessa är:

- Liten areal = mindre än (<) 120 hektar
- Medelstor areal = 120 – 280 hektar
- Stor areal = större än (>) 280 hektar

Med areal avses en skogsägares samlade totala areal för samtliga fastigheter (Holmen internt 2018).

Fång = Term som anger hur man med rättslig verkan kan få äganderätt till en sak.

(Nationalencyklopedin 2018, Länk J)

Leverantör = Skogsägare, som någon gång sålt virke till Holmen Skog.

n = Naturligt tal; antal, mängd (storleken på urvalet).

Segment = Inom marknadsföringen en grupp faktiska eller potentiella kunder (människor, företag eller organisationer) som har valts ut på en marknad med utgångspunkt från t.ex. behov, resurser, lokalisering, köpatityder eller köpsätt.

(Nationalencyklopedin 2018, Länk K)

Urban = Världsvan, har att göra med stadens sätt att fungera och dess livsstil.

VSOP = Ett datorstött produktionsplaneringssystem som skogsföretag använder sig av. Förkortningen VSOP står för värdering och skoglig operativ planering. Systemet används av skogsföretag som stöd i planeringsarbetet och vid värderingar som en följd av skogliga volymuppskattningar och utfallsberäkningar vid olika avverkningsåtgärder. Även leverantörsregister, kartfunktioner och system för kontraktshantering finns och används vid inköpsverksamhet av virkesråvara.

3.2 Enkätundersökningen

Grunden till detta examensarbete är en redan utförd enkätundersökning som skogsbolaget Holmen Skog genomförde i samarbete med forsknings- och managementkonsultbolaget ProSales med början under 2015. Undersökningen vände sig till alla Holmens leverantörer i hela deras verksamma geografi som fanns i datorprogrammet VSOP med virkeskontrakt skrivet under de senaste tre åren. Enkäten skickades ut som en webbenkät till leverantörer med känd mailadress. Enkäten skickades till cirka 4 200 leverantörer och svar erhöles från 1 199 stycken, varav 1 116 stycken hade uppgett kompletta svar på alla frågor.

Urvalet betraktades som representativt för alla leverantörer eftersom kompletta svar erhöles från över 1 000 leverantörer. Svaren som inkom såg man också som statistiskt säkerställda menar Pernilla Gauffin (2018-03-05).

Enkätundersökningen följdes upp med fyra fysiska intervjuer för att validera enkäten och säkerställa förståelse för frågor och svarsalternativ. Dessutom gjordes åtta telefonintervjuer för att bekräfta slutsatser av analysen (Holmen internt 2016). Knappt 1 200 leverantörer svarade i första skedet i samband med enkätundersökningen. Sedan dess har Holmen fortsatt använda enkäten löpande och gör det än idag.

När 4 000 leverantörer hade besvarat frågorna som utgör grund för segmenteringen bekräftades modellen och det kunde konstateras att den tycks stämma väldigt bra menar Pernilla Gauffin (2018-03-05).

3.3 Analys av datamaterialet

Ovanstående beskrivning gäller det arbete som redan var utfört innan idén till detta examensarbete föddes. Med enkätundersökningen och vidare segmentering av leverantörer som bakgrund har i detta arbete en närmare titt tagits för att hitta gemensamma nämnare hos leverantörer med ett stort behov av rådgivning.

Studien utgår från svar som leverantörer själva har angett om deras upplevda behov av rådgivning. Men tanken är att de eventuella gemensamma nämnare hos dessa leverantörer ska gå att applicera även på andra skogsägare som inte deltagit i undersökningen.

De inkomna svaren från 1 116 leverantörer fanns sammanställda i ett Exceldokument daterat 2016-03-29. Funktionen *Filtrera* i Excel användes för att jämföra om behovet av rådgivning varierade mellan leverantörer beroende på om man uppgett medlemskap i en skogsägarförening eller inte. 2018-02-07 mottogs ett annat Exceldokument sammanställt av Lars Jacobsson, verksamhetsutvecklare på Holmen. Dokumentet utgjorde en sammanställning av alla segmenterade leverantörer fram till och med det datumet, såväl fysiska personer som bolag och organisationer. Detta dokument kallade han pivottabell. Som stöd i detta examensarbete användes pivottabellen för att jämföra behovet av rådgivning mellan bolag/organisationer och fysiska personer (se figur 4.2.) i resultatdelen.

Större delen av analysen bland de segmenterade leverantörerna har gjorts utifrån egna utsökningar i VSOP efter sökbara demografiska variabler som fanns tillgängliga. Utsökningarna utfördes 2018-02-16 och alla leverantörer som fanns segmenterade fram till och med det datumet ingår i studien. Med undantag för de som sorterades bort enligt nedanstående filtrering.

För att utföra sökningar användes produktionsplaneringssystemet VSOP, i det här fallet företagsspecifikt för Holmen Skog. Sökfunktionen användes och utsök gjordes efter *Fastigheter*. Vid utsökning efter fastigheter i VSOP användes ett "Publikt villkor" som Daniel Norberg expertanvändare inom Holmen Skog skapat (2018-02-16). Detta hette "Grundförutsättningar sök" och innehöll ett antal valda villkor:

- Fastighetsbeteckning är inte tom
- Leverantörens kön är skilt från (<>) Bolag/Organisation
- Leverantörskategori/Inaktiv/Spärr är lika med (=) Nej
- Leverantörskategori/Spärrad/Avliden är skilt från (<>) 001 Ja
- Leverantörskategori/Ta bort från alla utskick är skilt från (<>) 001 Ja
- Utdelningsadress är inte tom

Utöver dessa villkor söktes bara segmenterade leverantörer fram, det vill säga:

- Leverantörskategori/Segment = 1, 2, 3, 4, 5 eller 6.

Utsökningen gav 17 017 träffar.

Sökresultatet sparades till Microsoft Excel där vidare filtrering utfördes. Eftersom de leverantörer som äger flera fastigheter fanns med flera gånger sorterades hela urvalet efter personnummer från äldsta leverantören högst upp till den yngsta leverantören längst ner. En kolumn lades till bredvid kolumnen för personnummer. Formeln OM användes (Stenhag 2015). Om rutan "personnummer" i Excel var lika med rutan personnummer ovanför (värde sant) blev rutan bredvid tom medan (värde falskt) gav värdet 1. Filtrering gjorde och endast leverantörer med siffran 1 baserat på OM-formeln med personnummer visades. På så vis var alla synliga leverantörer i Exceldokumentet unika och ingen leverantör fanns med flera gånger.

Därefter kvarstod 7 525 unika leverantörer. Personnummersdubletter filtrerades bort för att inte samma leverantör som äger flera fastigheter ska finnas med flera gånger, då segmenten är knutna till leverantör och inte fastighet. Alla dessa var alltså endast privata skogsägare (fysiska personer) eftersom bolag och organisationer valdes bort under utsökningen.

Allt efterföljande analyserande baserades på dessa 7 525 leverantörer. Filtrering har gjorts för att hitta skillnader i de sökbara demografiska variablerna som fanns fritt tillgängliga i VSOP mellan de segment som anser sig ha ett litet behov av rådgivning respektive de segment som anser sig ha ett stort behov av rådgivning.

3.4 Avgränsningar

Baserat på enkätundersökningen granskades skillnader i rådgivningsbehov bland medlemmar respektive icke-medlemmar i en skogsägarförening.

Med utgångspunkt i pivottabellen undersöktes skillnaderna i rådgivningsbehov mellan fysiska personer och bolag/organisationer som äger skogsmark.

Enligt den på förhand fastställda preliminära försöksplanen så studerades följande demografiska variabler bland leverantörerna baserat på de egna utsökningarna i VSOP:

- Åldersgrupper (år) 19 – 39, 40 – 59, 60 – 79 och 80 +
- Kön (Man/Kvinna)
- Ensam ägare eller samägd fastighet
- Hur länge fastigheten varit i leverantörens ägo (antal år)

4. RESULTAT

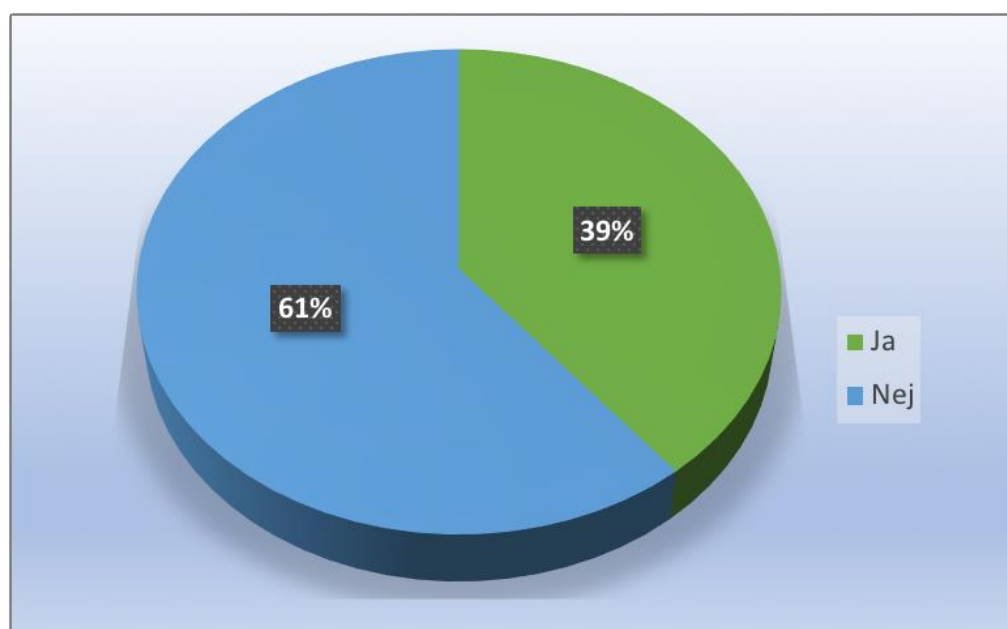
Avsnittet *Resultat* innehåller data från de insamlade enkätsvaren i samband med enkätundersökningen och data som Lars Jacobsson, verksamhetsutvecklare bidragit med i form av en sammanställd pivottabell över segmenterade leverantörer. Men till största del bygger resultaten på data taget ur VSOP 2018-02-16 som innehåller alla segmenterade leverantörer till och med tillfället för undersökningen. Detta förklaras av att leverantörer segmenterats löpande ända sedan projektet drogs igång under 2015. För att få så stort urval som möjligt för största statistiska säkerhet har senaste tillgängliga data använts. Under detta avsnitt ska syftet och frågeställningen besvaras.

4.1 Enkätundersökning

Av cirka 4 200 utskickade webbenkäter (Holmen internt 2016) erhöles fullständiga svar på de 27 frågorna från 1 116 respondenter, vilka sammanställdes 2016-03-29.

Ett axplock av dessa kommer att redovisas här nedan där författaren velat ta reda på om koppling till ett stort behov av rådgivning möjligen föreligger baserat utifrån respondenternas svar på enkätundersökningen.

Som en av frågorna fick de tillfrågade leverantörerna svara på frågan: Är du medlem i en skogsägarförening? (se figur 4.1. nedan).



Figur 4.1. Andelen respondenter som angav att de var medlem i en skogsägarförening (n=1 116).

Figur 4.1 visar hur stor andel av de 1 116 respondenterna som angav medlemskap i en skogsägarförening. 39 procent (n=438) svarade ja på frågan

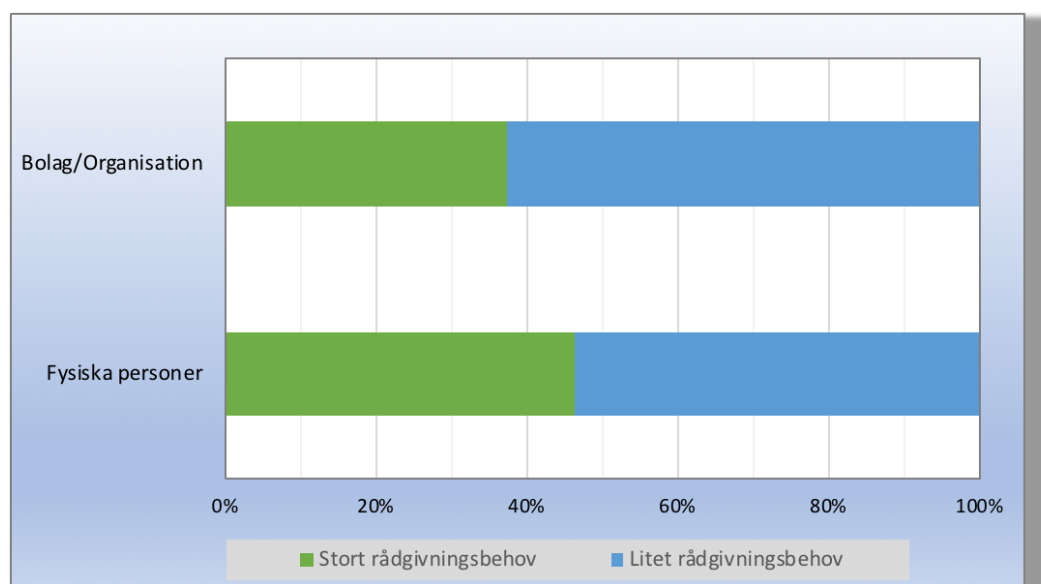
medan 61 procent (n=678) svarade nej. En hypotes ställdes upp om behovet av rådgivning varierade mellan leverantörer som uppgav medlemskap i en skogsägarförening jämfört med de som inte uppgav något medlemskap. Med en hypotesprövning går det inte att påvisa hur behovet av rådgivning skulle skilja sig mellan de leverantörer som är medlem i en skogsägarförening (n=438) respektive de leverantörer som inte är det (n=678).

Vad som däremot går att påvisa med 99,9 % säkerhet, trestjärnig (***) signifikans är att skogsägare som inte är medlem i en skogsägarförening och äger en medelstor eller större areal, i lägre utsträckning tillhör de segment som har ett litet behov av rådgivning.

Annorlunda uttryckt: En skogsägare med medelstor eller större areal som inte är medlem i en skogsägarförening har sannolikt ett större behov av Holmens rådgivning och kunskap jämfört med lika stor skogsägare som är medlem i en skogsägarförening.

4.2 Pivottabell

Fram till och med 2018-02-07 såg rådgivningsbehovet hos bolag/organisationer och fysiska personer ut enligt figur 4.2. nedan. Detta enligt den pivottabell som Lars Jacobsson, verksamhetsutvecklare på Stab marknad och kommunikation satt ihop 2018-02-07. Vid denna tidpunkt utgjorde bolag och organisationer 3 procent av de segmenterade leverantörerna medan de fysiska personerna stod för 97 procent.



Figur 4.2. Fysiska personer respektive bolag och organisationers behov av rådgivning (n=8 012).

Vad man kan utläsa i figur 4.2. är att leverantörer som är en juridisk person, det vill säga bolag eller organisation (n=230) har i lägre utsträckning ett stort behov av rådgivning än leverantörer som är fysiska personer (n=7 782). Det innebär att

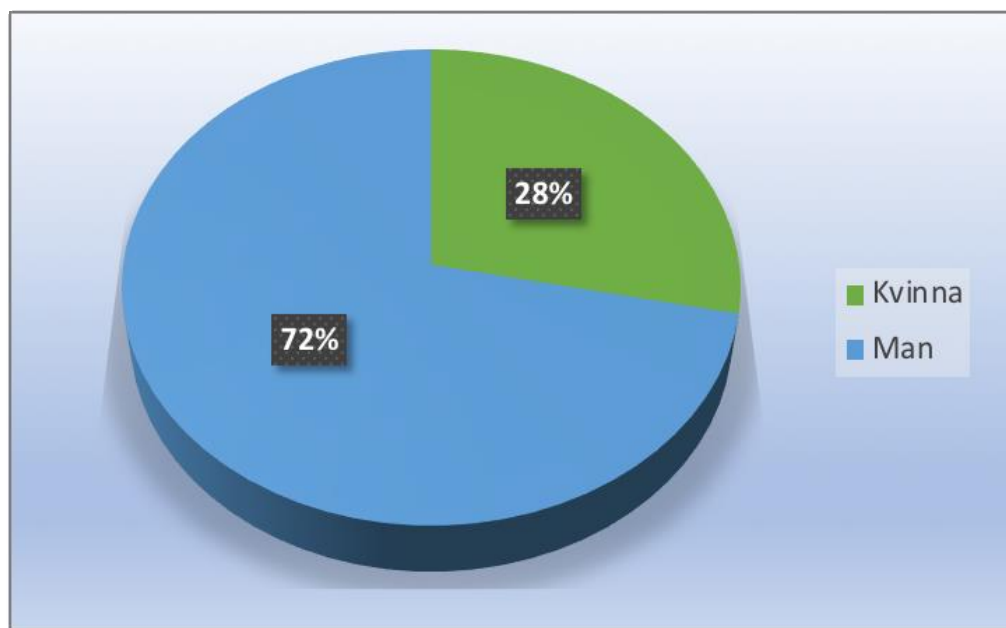
bolag och organisationer generellt inte behöver lika mycket rådgivning som fysiska personer.

4.3 Segmenterade leverantörer baserat på utsök i VSOP

Resterande del i avsnittet *Resultat* kommer att baseras på utsökningar gjorda i VSOP av författaren själv. Alla segmenterade leverantörer finns med fram till och med 2018-02-16 då data togs fram och utgjorde underlag för vidare analys.

Behov av rådgivning utifrån kön

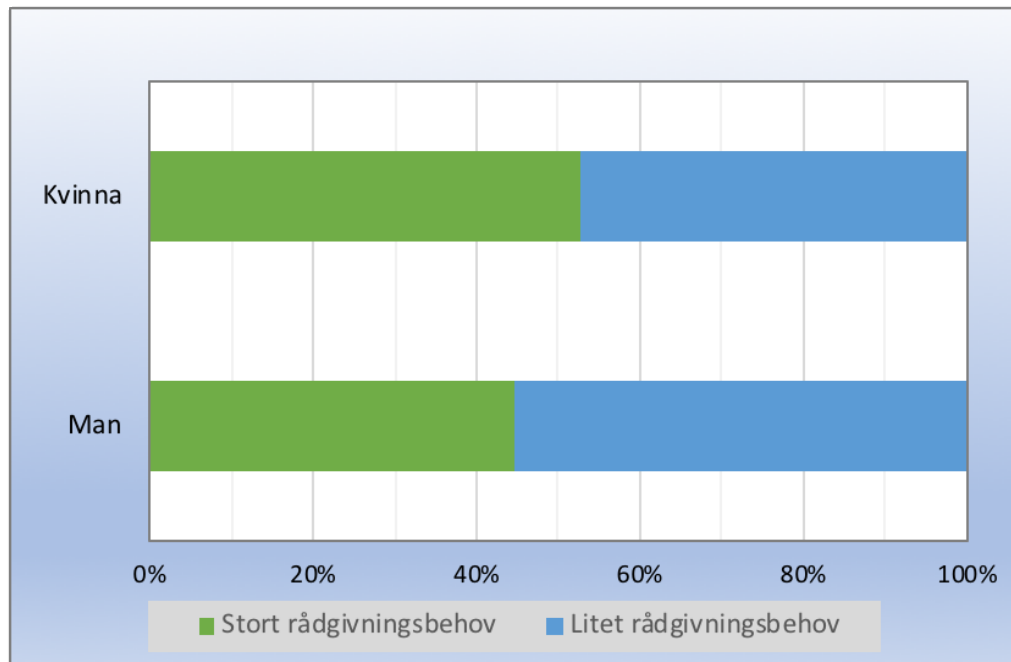
En sökning gjordes efter leverantörernas kön. Fördelningen kan utläsas i figur 4.3. nedan.



Figur 4.3. Fördelning mellan kön (n=7 525).

Av 7 525 segmenterade leverantörer utgjordes 72 procent (n=5 397) av män och 28 procent (n=2 128) av kvinnor.

Behovet av rådgivning fördelat på de två könen ser ut på följande vis (se figur 4.4. nedan).



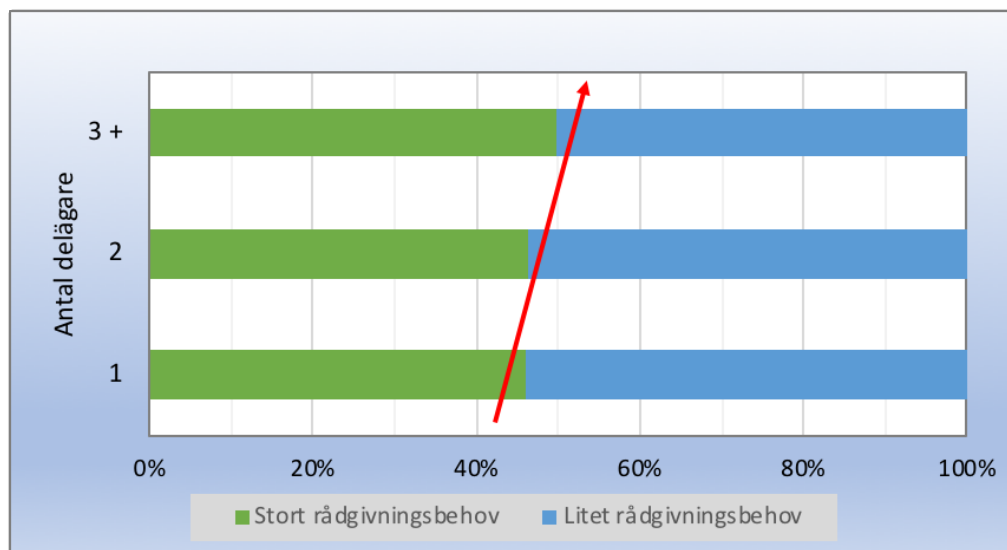
Figur 4.4. Behov av rådgivning fördelat på kön (n=7 525).

I figur 4.4. ovan kan utläsas en antydning att kvinnliga leverantörer tycks uppleva ett större behov av rådgivning i något större utsträckning än de manliga. Skillnaden mellan könen för de leverantörer som angett ett större behov av rådgivning är cirka åtta procentenheter.

Hypotesen "har kvinnor ett större behov av rådgivning enligt egna uppskattningar än vad männen anser sig ha?" testades genom hypotesprövning. Det visade sig att med mer än 99,9 % säkerhet, trestjärnig (***) signifikans så har kvinnor ett självupplevt större behov av rådgivning än vad männen anser sig ha.

Behov av rådgivning beroende på antalet delägare

En skogsfastighet kan ha allt ifrån en enskild ägare till egentligen hur många som helst när det kommer till samägda fastigheter. I figur 4.5. nedan visas en sammanställning av hur behovet av rådgivning varierar beroende på antalet delägare. Vid flera delägare så är det i de flesta fall den person som är företrädare i virkesaffärerna som har uppgett behovet av rådgivning för egen del och så kopierar man det till de andra delägarna för samma fastighet.



Figur 4.5. Sambandet mellan antalet delägare av en fastighet och behovet av rådgivning för alla segmenterade leverantörer (n=7 525).

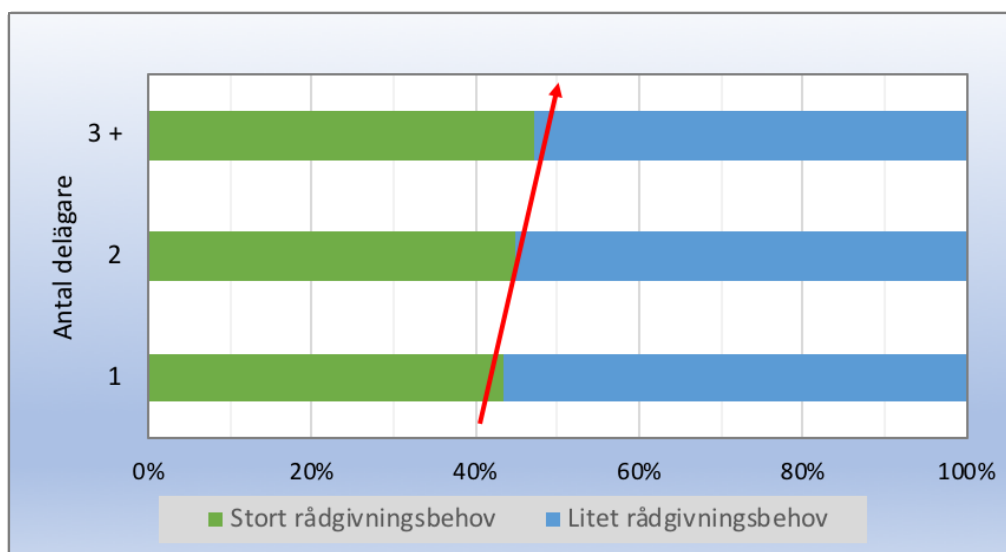
I figur 4.5. ovan visas hur behovet av rådgivning är nästan konstant vid en till två delägare för att sedan öka svagt vid tre delägare eller fler av en fastighet.

En fråga ställdes upp inför en hypotesprövning. "Har leverantörer som samäger fastigheter med totalt tre delägare eller fler ett större behov av rådgivning än skogsägare som endast är två delägare eller ensam ägare"?

Hypotesprövningen visade att med 99 % säkerhet, tvåstjärnig (**) signifikans så är det sannolikt att behovet av rådgivning är större för leverantörer som samäger fastighet/fastigheter med tre eller fler delägare jämfört med leverantörer som äger fastighet/fastigheter ensam eller tillsammans med en person.

Cirka 45 procent av alla leverantörer har helägda fastigheter (n= 3 375), medan 38 procent äger fastigheter tillsammans men en annan person (n=2 831). Leverantörer som är en av tre eller fler delägare utgör den minsta delen med 18 procent (n=1 319).

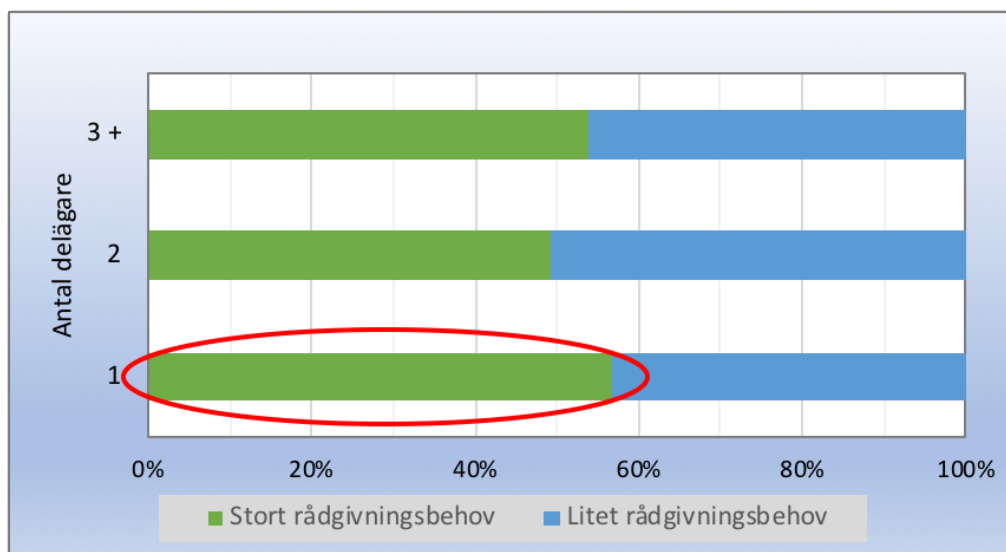
En undersökning om hur fenomenet större behov av rådgivning vid fler delägare såg ut fördelat på de två könen gjordes. Utfallet av den analysen syns i figur 4.6. och 4.7.



Figur 4.6. Leverantörer där minst en delägare är en man, de andras kön är okänt (n=5 396).

I figur 4.6. syns samma trend i behov av rådgivning som för alla segmenterade leverantörer. Det vill säga ett svagt ökande behov av rådgivning ju fler delägare en fastighet har. Utöver detta gjordes en hypotesprövning huruvida en ensamägande man med en medelstor fastighet med större sannolikhet har ett litet behov av rådgivning mer troligt än ett stort. Slutsatsen att så var fallet kunde dras med 99 % säkerhet, tvåstjärnig (**) signifikans.

För alla leverantörer var sannolikheten ungefär 50 procent att en ensamägande skogsägare med medelstor fastighet har ett stort behov av rådgivning och därmed lika stor chans att skogsägaren endast har ett litet behov av rådgivning.



Figur 4.7. Leverantörer där minst en delägare är en kvinna, de andras kön är okänt (n=2 128).

I figur 4.7. visar sig inte sambandet på samma vis som gällde för alla samlade leverantörer och för enbart män. Att vid fler delägare så ökar behovet av rådgivning.

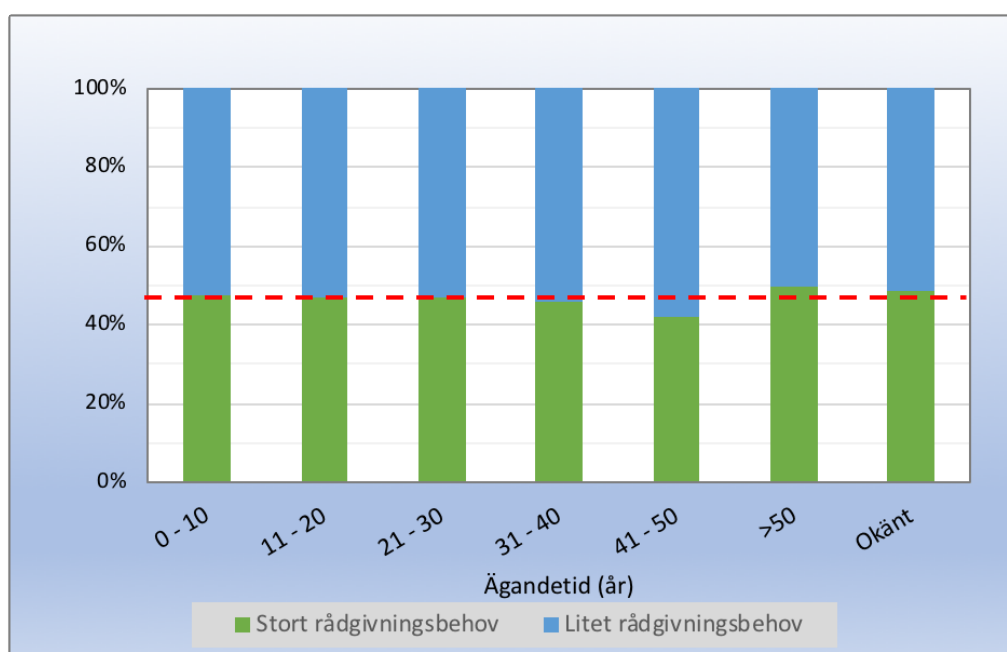
Ensamägande kvinnor är den enskilt största grupp (57 procent) bland könen som anser sig ha ett stort behov av rådgivning. Särskilt utmärkande jämfört med båda könen tillsammans och jämfört med männen tycks det vara bland ensamägande kvinnor som äger medelstora fastigheter.

Med hypotesprövning analyserades frågan. "Är det mer sannolikt att ensamägande kvinnor som äger en medelstor areal har ett önskat stort behov av rådgivning snarare än ett litet behov"? Med mer än 99,9 % säkerhet, trestjärnig (***) signifikans så är det mer sannolikt att en ensamägande kvinna med medelstor areal har ett stort behov av rådgivning mer troligt än ett litet behov.

Bland kvinnliga skogsägare med en medelstor areal så är det ungefär 71 procent (n=98) som anser sig ha ett stort behov av rådgivning och därmed 29 procent (n=40) som anser sig ha ett litet behov av rådgivning.

Behov av rådgivning beroende på ägandetid

En tes som utreddes under dataanalysen var om ägandetiden hade någon betydelse för i vilken utsträckning skogsägare ansåg sig ha ett större eller mindre behov av rådgivning.



Figur 4.8. Antalet år sedan förvärv av fastighet och dess inverkan på behovet av rådgivning (n=7 525).

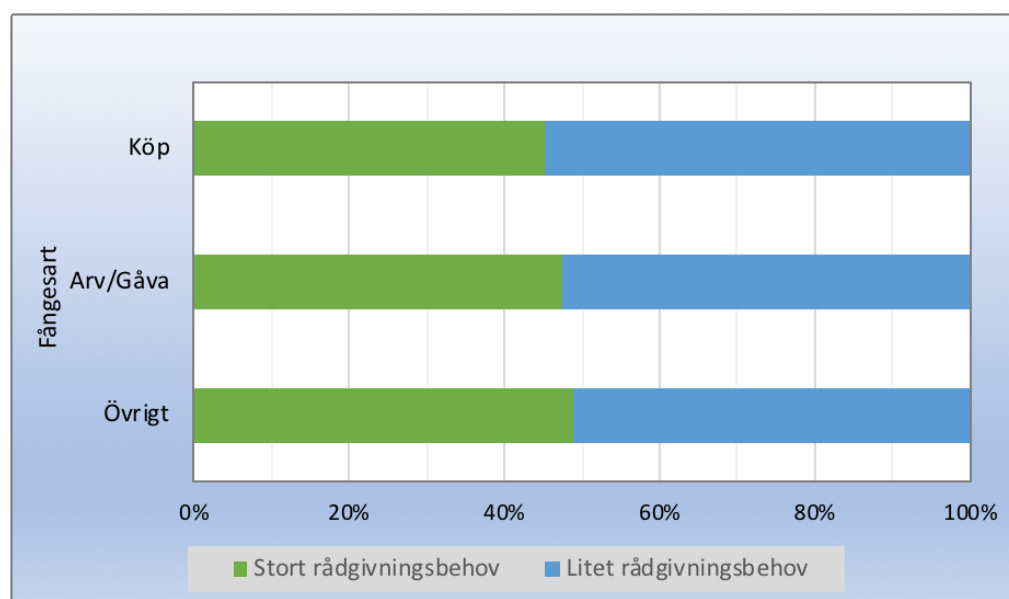
I figur 4.8. ovan kan man utläsa att behovet av rådgivning inte tycks påverkas nämnvärt av hur många år det har gått sedan förvärv av fastighet. Andelen segmenterade leverantörer med ett stort behov av rådgivning oberoende av

innehavstiden uppgår till knappt 47 procent och markeras med en röstreckad linje.

En hypotes ställdes upp om leverantörer med nyförvärvad fastighet (0 – 10 år) har ett större behov av rådgivning än de som innehavt fastigheten under en längre tid. Det visade sig inte gå att påvisa något sådant samband överhuvudtaget. Så slutsatsen blev att det inte går att säga med någon säkerhet alls att innehavstiden påverkar behovet av rådgivning.

Behov av rådgivning beroende på fångesart

Hur rådgivningsbehovet skiljer sig beroende på hur man har förvärvat fastigheten kan utläsas i figur 4.9.

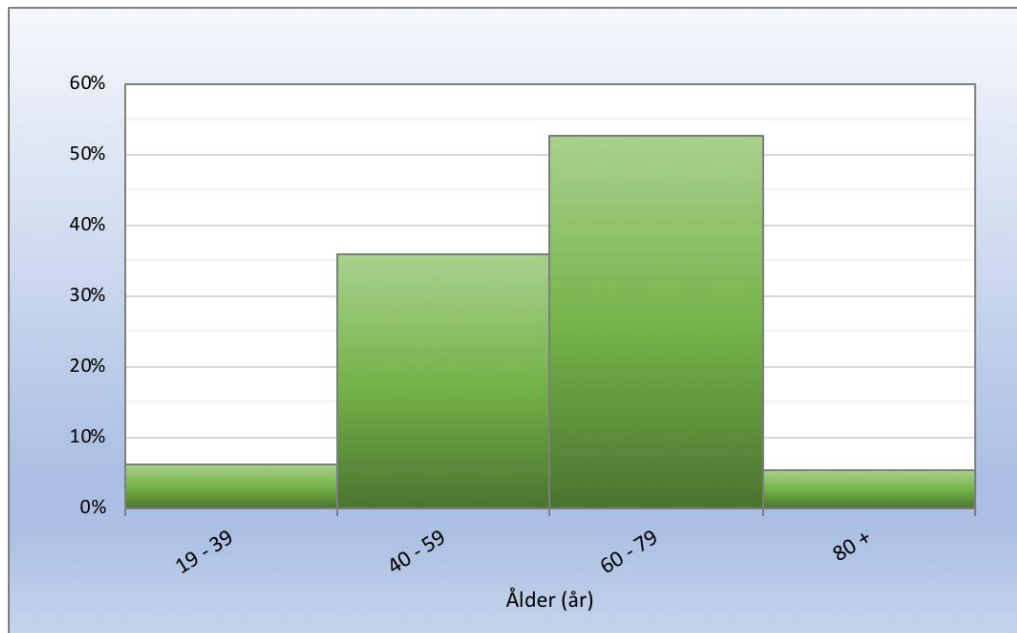


Figur 4.9. Fångesartens betydelse för behovet av rådgivning (n=7 525).

När figur 4.9. granskas i sin helhet tycks fångesarten påverka behovet av rådgivning endast marginellt. Jämförs köp med övriga sätt att förvärva fastighet på så tycks de skogsägare som köpt en eller flera fastigheter generellt ha något mindre behov av rådgivning jämfört med skogsägare som förvärvat fastighet eller fastigheter på annat sätt, exempelvis via arv eller gåva. Framförallt gäller det sambandet för mindre och medelstora arealer. Däremot för leverantörer som äger stor areal (n=1 274), så finns något större skillnader. Genom hypotesprövning kan sägas att med 99 % säkerhet, tvåstjärnig (**) signifikans så är det större sannolikhet att en leverantör med en stor areal, som förvärvats via arv eller gåva kommer ha ett stort behov av rådgivning snarare än ett litet behov. Skillnaden är cirka åtta procentenheter.

Behov av rådgivning beroende på leverantörens ålder

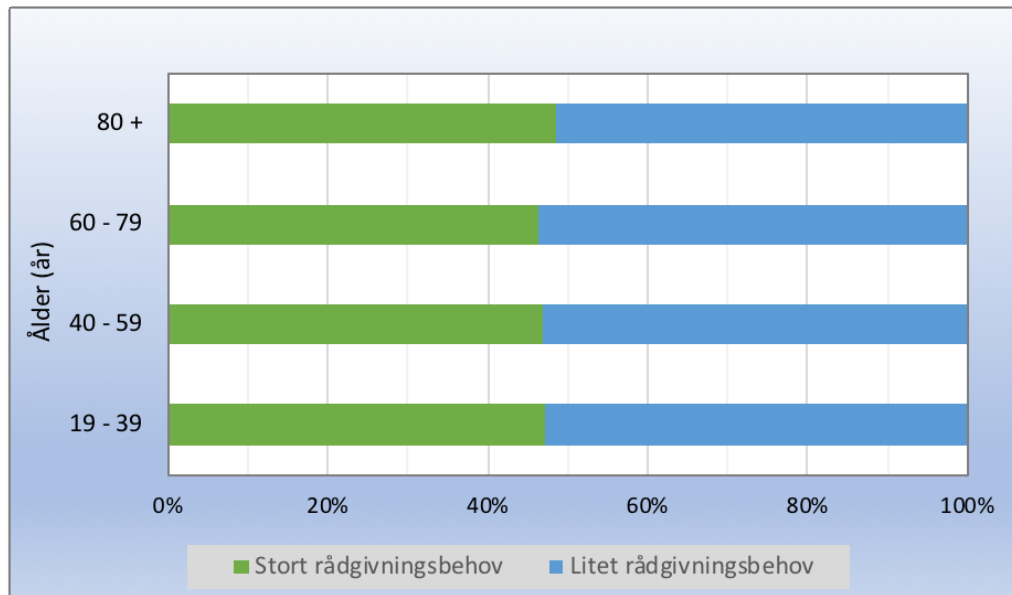
Åldersfördelningen av alla segmenterade leverantörer kan utläsas i figur 4.10. nedan.



Figur 4.10. Åldersfördelningen bland alla segmenterade leverantörer (n=7 524).

I spannet 19 – 39 år befann sig 6 procent (n=461) av leverantörerna. 36 procent (n=2 698) var mellan 40 och 59 år. Den största gruppen hela 53 procent (n=3 967) av leverantörerna hade en ålder av 60 – 79 år. Drygt 5 procent (n=398) av leverantörerna var 80 år, eller äldre. Medelåldern bland de segmenterade leverantörerna var vid tidpunkten för utsökningarna 61 år. Från den yngsta leverantören som var 19 år gammal till den äldsta som var 98 år fyllda.

En frågeställning som analyserades var om leverantörens ålder hade något samband med behovet av rådgivning. Det redovisas i figur 4.11. nedan.



Figur 4.11. Sambandet mellan leverantörens ålder och behov av rådgivning (n=7 524).

Någon skillnad i rådgivningsbehov mellan "unga" respektive "gamla" skogsägare är till synes nästan obefintlig. En hypotes ställdes upp. Skiljer sig behovet av rådgivning mellan yngre och äldre skogsägare? Grupperna 19 – 39 år och 40 – 59 år jämfördes mot 60 – 79 år och 80 +. Slutsatsen i hypotesprövningen blev dock att det inte med någon säkerhet alls går att urskilja någon signifikant skillnad i rådgivningsbehov utifrån leverantörens ålder.

5. DISKUSSION

I avsnittet *Diskussion* kommer resultaten som framkom i studien att tolkas och värderas. Slutsatser av dessa kommer även dras. Till skillnad från resultatdelen förekommer här även subjektiva tolkningar.

5.1 Skogsägare

I inledningskapitlet nämndes att det finns cirka 330 000 skogsägare och dessa är allt annat än likadana. Ibland kan man prata om att det finns lika många sätt att bruka skog på som det finns skogsägare, och det stämmer nog till viss del. Somliga har köpt skog som en god långsiktig investering och vissa har ärvt en fastighet och utgör nu tionde generationen på gården. Förhoppningsvis trivs båda i rollen som skogsägare men behov och målsättning med ägandet kan både vara precis lika eller fullständigt olika. Vissa äger skog med syftet att den ska generera så stort kassaflöde som möjligt medan andra äger skog för att deras passion är svamp- och bärplockning på den egna fastigheten.

Segmentering av skogsägare är säkert bra för att man skall bli bättre på att möta skogsägare på ett vis som uppskattas av dem. Men det bör nog inte ses som en exakt vetenskap. Detta för att alla skogsägare inte passar in i en modell. Tittar man på vilket samband som helst av olika variabler så finns det alltid någon skogsägare som det passar in på. Som sagt det finns 330 000 skogsägare, konstigt vore det annars. Därav virkesköparnas möjlighet att få använda sin fingertoppskänsla för att segmentera leverantörer de känner väldigt väl.

Metoden i grunden att be skogsägare själva besvara några frågor för att sedan kartlägga dessa är tillräckligt bra och tillförlitlig för det som informationen ska användas till anser jag.

5.2 Reflektioner kring resultatet

Något som framkom i studien var att bolag och organisationer generellt har ett mindre behov av rådgivning (se figur 4.2.) och hälften av de segmenterade bolagen och organisationerna har arealer större än 280 hektar. Skogsägare som har stora arealer är betydelsefulla eftersom de kan bidra med stora volymer virke och utgör en viss säkerhet i arbetet med att försörja industrin. En tredjedel av bolagen och organisationerna som har en stor areal är intresserade av mycket rådgivning medan två tredjedelar anser sig inte ha ett lika stort behov av rådgivning. Med det sagt så tror jag att man ska vara rädd om de bolag och organisationer som har stor areal och faktiskt är intresserade av mycket rådgivning eftersom dessa utgör en klart mindre del.

Andelen kvinnliga leverantörer var vid tidpunkten för undersökningen ungefär 28 procent. Det är färre än andelen kvinnliga skogsägare i Sverige som är 38 procent (Nilsson 2012). Med tanke på hur kvinnliga skogsägare enligt den här studien

tycks vara mer intresserade av den rådgivning Holmens kunniga virkesköpare kan erbjuda så borde man försöka intressera kvinnorna ytterligare och inte slentrianmässigt vända sig enbart till mannen när det finns flera delägare av en fastighet med olika kön.

I en intervju med Gun Lidestav, forskare vid SLU så skriver Nilsson (2012) att kvinnliga skogsägare i större utsträckning förvärvat sin skog genom arv eller gåva jämfört med män som mer vanligt förvärvat sin skog genom köp. Kvinnor tycks i större utsträckning ta över sin skog tillsammans med sina syskon. Män verkar i större utsträckning också vilja styra över skogsägandet på egen hand.

Hon menar att det har med uppväxtmiljön att göra. Det naturliga är att sonen följer med pappa ut i skogen och den som lägger ned engagemang och arbete står då närmre till hands att ta över vid generationsskiftet. Vidare antyder Lidestav att män lägger ner mycket mer eget arbete på den egna fastigheten vilket ger både kunskap och en skogsbrukaridentitet medan det är vanligare bland kvinnor att leja bort skogsskötselåtgärder. Det verkar som att männen vid delägda skogsfastigheter har hand om verksamheten som rör skogsägandet i större utsträckning än vad ägarförhållandet 38 procent kvinnor respektive 62 procent män antyder enligt Lidestav igen.

Undersökningar som Skogsbarometern (Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult 2017 Länk I) tyder på att fler än hälften av alla som äger skog anser att mjuka värden, såsom känslan av att äga skog och rekreation är det som är viktigast för dem. Jag personligen kan tänka mig att om man som kvinna inte får tillräckligt mycket plats i olika beslutsprocesser som rör den egna skogsfastigheten så tror jag att en del av den härliga känslan med att vara skogsägare avtar.

Generellt så är en jämn könsfördelning något positivt oavsett bransch och kanske kan vi på sikt åstadkomma en ännu jämnare könsfördelning bland landets skogsägare om vi tillsammans i skogssverige hjälps åt att låta kvinnorna få ta plats och växa i rollen som skogsägare. Om det är möjligt att göra det ännu roligare och mer attraktivt för kvinnor att äga skog så kommer troligen andelen kvinnliga skogsägare att öka på sikt. Något som skulle vara positivt för Holmen med den inriktning som man har valt.

I rapporten presenteras en svag trend att ju fler delägare en fastighet har desto större sannolikhet att de har ett större behov av rådgivning (figur 4.5.). Jag tror att det kan vara lite extra utmanande att äga skog tillsammans när olika intressen ska försöka enas och tillgodoses. Då kanske man som skogsägare i ännu större utsträckning är intresserad av en utomstående persons rådgivning till exempel av en virkesköpare.

Trenden bland skogsägare visar att allt fler bor i stan, allt fler är kvinnor och allt fler samäger (von Essen 2016). Enligt samma källa är urbana kvinnor som är skogsägare mer intresserade av att bevara sociala värden och naturvärden än

män, men utan att sänka kraven på virkesproduktion. Dessa olika intressen kan verka motstridiga men om virkesköparna kan bli ännu bättre på att balansera dem och vidareförmedla den kunskapen på ett pedagogiskt och tilltalande sätt, så ökar chansen till vunnit förtroende hos de urbana kvinnorna tror jag.

De leverantörer som hade förvärvat skog genom arv eller gåva var generellt något mer intresserade av rådgivning jämfört med skogsägare som köpt sin skog (se figur 4.9.). Det verkar rimligt tycker jag att en skogsägare som i många fall lånar stora summor pengar och köper en skogsfastighet generellt kanske har ett extra stort intresse av skog och skogsskötsel och därmed också kanske har relativt goda kunskaper själv, jämfört med en person som blivit skogsägare genom arv eller gåva från sina föräldrar eller annan släkting. Det behöver inte nödvändigtvis vara så men det är en möjlig teori.

Skogsägarens ålder och ägandetid var några variabler som analyserades, men inga direkta samband till behovet av rådgivning tycktes kunna urskiljas.

5.3 Källor datamaterial

Varför materialet som legat till grund för undersökningen kommer från tre olika tidpunkter förklaras av att författaren av detta dokument ville använda så stort underlag som möjligt för att kunna verifiera resultaten med största möjliga statistiska säkerhet.

Största delen kommer från egna utsökningar i VSOP gjorda 2018-02-16 med ett antal valda villkor på förslag av Daniel Norberg (2018-02-16). Dessa finns beskrivna i kapitel 3 *Material och metoder* under avsnitt 3, *Analys av datamaterialet*. I stort sett så kan man säga att de leverantörer som utgjorde urvalet var alla fysiska personer med känd fastighetsbeteckning för tillhörande fastighet/fastigheter där inte heller leverantören var avliden. Dessutom togs bara leverantörer fram som redan var segmenterade eftersom jämförelser skulle göras mellan segmenten så var det en förutsättning för studiens genomförande.

Det faktum att de egna utsökningarna i VSOP endast tittade på fysiska personer kan ifrågasättas. Men samtidigt utgjorde dessa ungefär 97 procent av alla leverantörer sammanlagt enligt figur 4.2.

Den pivottabell som Lars Jacobsson delgav 2018-02-07 innehöll information om bolag och organisationer som inte fanns med i VSOP utsökningarna vilka utfördes med villkoren.

Och i sista hand användes material om leverantörerna från enkätundersökningen som inte fanns tillgängligt över huvud taget i VSOP. Dessa "första" segmenterade leverantörer kunde inte sökas fram separat så det hade inte varit möjligt att basera hela undersökningen på enbart det urvalet.

5.4 Bortfallsanalys

Webbenkäten

Den ursprungliga enkäten skickades ut till cirka 4 200 olika leverantörer med kända mailadresser i VSOP. 1 199 svar togs emot, varav 1 116 kompletta svar. Vilket ger en svarsfrekvens på knappt 29 procent och ett bortfall på 71 procent. Enligt Trost & Hultåker (2016) så bör man göra en bortfallsanalys såvida man inte fått en mycket hög svarsfrekvens. I deras mening får man många gånger räkna med att svarsfrekvensen för enkätundersökningar ligger mellan 50 och 75 procent och då bör man göra en bortfallsanalys. I det här fallet när svarsfrekvensen låg på 29 procent kan det därmed anses mycket befogat att analysera bortfallet.

Bortfallet i första ledet kan egentligen bero på två olika saker. Dels tekniska problem, det vill säga att mailet kanske inte nådde fram till alla. Vilket kan bero på inaktuell mailadress, problem med internetanslutning, problem med datorn, surfplatta eller telefon, spamfilter som mailet inte tog sig igenom eller att mailet hamnade i mappen för skräppost för att nämna några tänkbara alternativ. Eller så kan bortfallet bero på svarsvägran. I de fall när det finns flera delägare till en fastighet är det möjligt att enkäten skickades ut till alla delägare men att den bevarades gemensamt eller av endast en person. Sedan fanns det leverantörer som besvarade vissa frågor men inte alla. De utgör vad man kallar *internt bortfall* (Trost & Hultåker 2016). Det kan vara så att vissa upplevde enkäten som för lång och omfattande eller fann vissa frågor irrelevanta eller kanske för personliga för att vilja svara på allt.

De allra flesta leverantörer som ombeds besvara frågorna antar jag också tar några minuter och gör det. De som låter bli gör troligen det på grund av tidsbrist eller att man vill besvara frågorna själv i lugn och ro vid ett senare tillfälle. Men det kanske också finns vissa som inte vill hjälpa till att göra Holmen till en bättre skoglig samarbetspartner. Varken virkesköpare eller leverantör ser direkt resultatet som en produkt av frågorna. Så det borde inte utgöra orsak till varför en leverantör inte skulle vilja besvara.

5.5 Källkritisk granskning

De leverantörer som den första webbenkäten skickades till valdes inte ut slumpmässigt. Eftersom den skickades till de skogsägare som kontrakterat virke i någon form med Holmens Skog under de senaste tre åren så kan det vara så att de som mottog enkäten var mer aktiva skogsbrukare än genomsnittet för alla Sveriges skogsägare. Eller att enkäten i större utsträckning nådde skogsägare med större arealer än genomsnittet för landet, då det inte är varken säkert eller troligt att små skogsägare skriver virkeskontrakt så ofta som vart tredje år. Dessutom var bortfallet ganska så betydande. Som tidigare nämndes under 3.2 *Enkätundersökningen* så bekräftades modellen efter 4 000 insamlade svar. Jag kan ändå känna att man bör ha svarsfrekvensen på 29 procent i beaktning när man tolkar resultatens tillförlitlighet.

Huruvida urvalet av leverantörer som enkäten skickades till kan anses som representativt för alla Sveriges skogsägare eller inte ges ej svar på i den här studien. I teorin så är det möjligt att Holmen attraherar en viss typ av skogsägare mer än andra och på så vis kanske inte deras leverantörer kan anses som representativa för alla landets skogsägare i den här typen av "kundundersökning".

Svar som skogsägare själva angett om deras behov och önskemål om rådgivning kan ändras av virkesköpare som upplever att dessa svar känns missvisande utifrån virkesköparens upplevda relation med en leverantör. Ur ett källkritiskt perspektiv kan detta ifrågasätta tillförlitligheten i segmenteringen. Även den manuella inmatningen kan bli fel och därmed bör resultaten tolkas med viss försiktighet.

Skillnaderna mellan olika jämförda grupper i studien var i många fall relativt små och resultatet av dessa kan komma att ändras vid ett annorlunda eller framtida större urval. Däremot är datamaterialet med drygt 7 500 leverantörer i VSOP-utsökningarna stort och det går med statistisk säkerhet påvisa samband med stor sannolikhet relativt enkelt just när urvalet är så omfattande.

5.6 Studiens svagheter

En sökning efter fastigheter som beskrevs i kapitel 3 *Material och metoder* under avsnitt 3, *Analys av datamaterialet* utfördes. Efterföljande filtrering när personnummersdubletter filtrerades bort med hjälp av en OM-formel som finns beskriven i samma avsnitt gjorde att endast den fastighet som stod överst i listan för en leverantör kom med i urvalet. Alltså om en leverantör ägde två eller flera fastigheter så kom bara den fastighet med som stod högst upp när fastigheterna sorterades efter leverantörens personnummer från äldsta till yngsta. Övriga fastigheter som ägdes av samma leverantör filtrerades bort. Syftet med åtgärden var att en leverantör inte skulle få finnas representerad i urvalet mer än en gång. Samma leverantör har endast en segmentstillhörighet för de olika fastigheterna. Detta gäller när en skogsägare äger fler fastigheter med olika fastighetsbeteckningar där det samlade innehavet inte lagts ihop genom fastighetsreglering.

Min förhoppning är att det inte ska ha påverkat utfallet nämnvärt eftersom fastigheterna som inte kom med i urvalet filtrerades bort helt slumpmässigt. Inte genom alfabetisk ordning, areal eller dylikt. Dock bör tilläggas att för en leverantörs samlade areal så räknas all areal in för hela det samlade innehavet, även om vissa fastigheter inte kom med i urvalet så räknades arealen in. Med andra ord, en skogsägare med stor areal "klassades" inte ned till medelstor areal på grund av att hela dennes innehav inte fanns representerat i urvalet. Observera att alla unika leverantörer som var segmenterade vid tidpunkten för undersökningen kom med i urvalet även om inte nödvändigtvis hela deras innehav gjorde det.

Det fanns en problematik rörande utsökningarna som gjordes i VSOP efter fångesart och förvärvsdatum. Segmenten är knutna till leverantör, men en leverantör kan äga mer än en fastighet. På så vis kan samma leverantör har förvärvat fastigheter genom både köp och gåva vid olika tillfällen. Det innebär att denne om så är fallet finns representerad i fångesart för både köp och gåva samt dessutom kan ha innehavstid både 0 – 10 år samtidigt som 21 – 30 år för att nämna ett möjligt exempel. Dessutom kan det finnas olika förvärvsdatum och fångesart för en och samma fastighet vid flera delägare. Till exempel om en förälder ensam äger en fastighet och sen ger bort en halv andel som gåva till ett barn så har de olika delägarna olika förvärvsdatum och fångesart för samma fastighet.

I vissa fall är en av delägarna segmenterad, ibland alla. I de flesta fall så bestäms segmentet utifrån den som oftast företräder de övriga delägarna vid en virkesaffär. Men om delägarna är väldigt olika och det kan skilja sig från en gång till en annan vem som företräder affären så kan olika leverantörer inom samma fastighet få olika segmentstillhörighet.

När antalet delägare studerades närmre och hur det påverkade behovet av rådgivning uppstod en annan svårighet. Det gällde när uppdelningen av kön skulle göras. Jag lyckades inte filtrera så att alla delägare endast utgjordes av män eller kvinnor. Utan om minst en delägare var man så kom denna med oavsett om de övriga också var män eller kvinnor. Därför är det endast vid en delägare fördelat på de olika könen som jag med all säkerhet kan säga att den som uppgett behov av rådgivning är en man eller en kvinna. I fallen med fler delägare så är minst en man med för män respektive minst en kvinna med för kvinnor. Kön bland de resterande delägarna är då okänt. Alltså vid två eller fler delägare så vet jag inte om den/de som uppgett behov av rådgivning är man eller kvinna. Dock kvarstår det faktum att ju fler delägare (oavsett kön) en fastighet har, desto större troligt behov av rådgivning.

Ovanstående beskriver hur komplexa vissa delar av studien har varit, och det kan ha påverkat svårigheterna att utläsa några tydliga skillnader i behov av rådgivning mellan berörda skogsägare i undersökningen.

5.7 Tips för vidare undersökning

Det är populärt att äga skog idag och allt fler människor tycks intresserade av att köpa en skogsfastighet. Många ser det som en god långsiktig investering (Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult 2017 Länk I) och därmed en alternativ placering till aktiesparande. Dessutom är medelåldern bland skogsägare ganska hög (61 år bland Holmens leverantörer). När det blir dags för generationsskifte av deras fastigheter så är det inte helt osannolikt att barnen som kanske tar över bor i stan eller åtminstone någon annanstans. I ett examensarbete som Andersson (2017 Länk L) skrev så ställde han frågan till utbor om hur de trodde att ägarstrukturen bland skogsägare kommer att se ut om 30 – 40 år. Hela 76 procent svarade att de trodde på fler utboägda gårdar än

idag, medan endast 8 procent trodde på färre utboägda gårdar jämfört med idag. På så vis verkar det inte helt osannolikt att antalet distansskogsägare kan komma att öka. Därför skulle det vara intressant att ta reda på om behovet av rådgivning skiljer sig mellan utbor respektive åbor. Distansskogsägarna kanske kommer ställa andra krav på tekniska hjälpmedel för att kunna vara med och följa händelserna i deras skog på avstånd. De kanske är intresserade av en annan typ av rådgivning som dessutom kanske kan ske i digital form via någon plattform över Internet. Om gruppen distansskogsägare kommer att växa som respondenterna i Anderssons examensarbete förutspår så kommer dessa att vara en intressant grupp att titta närmare på hur man på ett bra och attraktivt sätt kan bemöta dem.

Studien tittade nästan enbart på vad fysiska personer som äger skog har för behov och önskat bemötande från sin skogliga rådgivare/virkesköpare. Om man vill inrikta sin verksamhet i större utsträckning mot bolag och organisationer så kan det finnas anledning att titta närmare på den gruppen. Man kan anta att motiv till att äga skog och beteende hos skogsägare skiljer sig mellan juridiska och fysiska personer. Sen är juridiska personer en grupp där kanske inte lika mycket kommer hända på kort sikt, eftersom det i dagsläget är svårt för dessa att köpa mer skogsmark av fysiska personer. Den totala arealen skogsmark som ägs av bolag och organisationer kommer därmed vara konstant alternativt minska med den lagstiftning som finns idag. Däremot har juridiska personer ofta stora innehav och är inte sällan intresserade av ett kontinuerligt kassaflöde och aktiv skötsel i den skog de innehar.

Vilka är framtidens skogsägare? Enligt artikeln som von Essen skrev (2016) tycks allt fler skogsägare bo i stan, och kanske då kan kategoriseras som distansskogsägare. Dessutom blir allt fler kvinnor skogsägare och fler samäger fastigheter. Att titta närmare på hur man kan erbjuda attraktiva tjänster och erbjudanden till dessa ”nya” skogsägare tror jag skulle vara en bra idé för att fortsätta vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden.

5.8 Tips till Holmens virkesköpare

- Visa ett större intresse för de kvinnliga skogsägarna och involvera om möjligt dessa i ännu större utsträckning än tidigare. Kvinnor generellt tycks vara mer intresserade av rådgivning än männen. Av ensamägande kvinnor var cirka 57 procent intresserade av mycket rådgivning, vilket kan jämföras med cirka 43 procent av de ensamägande männen
- Satsa på samägda fastigheter med fler delägare. Eftersom det innebär särskilda utmaningar när man är flera som ska enas kring skogens olika värden och skötselstrategier så kan det uppskattas i ännu större utsträckning att någon utomstående hjälper till och kommer med förslag som stöd i beslutsfattandet.

- Var beredd på att bolag och organisationer värdesätter annat än rådgivning primärt. Men var rädd om de som faktiskt är intresserade att ta del av den erfarenhet och kunskap som ni besitter.
- Skogsägare som förvärvat sin skog på annat sätt än köp till exempel som arv eller gåva, har mer troligt ett intresse av rådgivning än de som köpt fastigheter.
- Var beredd på förändring. Skogsägarkåren förändras hela tiden. Bara mellan 1990 och 2010 så har antalet skogsägare ökat med drygt 50 procent och under samma period har andelen kvinnliga skogsägare gått från 25 procent till cirka 38 procent. Urbaniseringen går lika fort bland skogsägarna som för resten av samhället. Allt detta skedde under en 20-årsperiod. Hur det kommer påverka skogsägarnas behov av rådgivning och intresse för tekniska tjänster och hjälpmedel kan utvärderas ytterligare. Men vi ska inte förvänta oss att det bästa sättet att möta framtidens skogsägare kommer vara så som "man alltid har gjort".

6. SAMMANFATTNING

Den strategiska inriktningen för affärsområdet skog inom Holmenkoncernen tar sikte på ett tydligt kostnadsfokus och utveckling av teknik, metoder och kompetens. Inom köpverksamheten finns bland annat ett lönsamhetsförbättrande initiativ uppsatt, vilket ska nås genom rätt prioriteringar av resurser i form av tid och erbjudanden till de skogsägare där det uppskattas som mest. För att ta reda på vilka skogsägare som är mest intresserade av att ta del av virkesköparnas kunskap och erfarenhet så har sedan 2015 leverantörer som Holmen gjort virkesaffärer med segmenterats i marknadssegment. Inledningsvis skedde det genom en webbenkät där leverantörer ombads svara på frågor om bland annat kommunikation, rådgivning, tjänster och erbjudanden som sedan tolkades och baserat på svaren delades respondenterna in i segment. Där vissa segment var mer intresserade av rådgivning från virkesköparna och andra mindre intresserade.

Syftet med den här studien är att hitta gemensamma nämnare bland de skogsägare som har ett stort behov av rådgivning. Det ska vara tydliga indikatorer som är enkla att ta reda på i förväg.

Datainsamlingen var redan utförd i och med webbenkäten och genom det faktum att leverantörer segmenterats löpande sedan projektet drogs igång under 2015 med webbenkäten som startskott. Segmenteringen pågår fortfarande. Data som har använts till undersökningen bygger dels på enkätsvar från de respondenter som besvarade den första webbenkäten men till största del bygger studien på alla segmenterade leverantörer fram till tidpunkten för analys av datamaterialet 2018-02-16 och information om dessa som fanns tillgängligt i produktionsplaneringssystemet VSOP. Anledningen till de olika källorna av datamaterial var för att kunna använda största möjliga urval till undersökningen.

Datamaterialet från enkätundersökningen bygger på 1 116 respondenter medan utsökningarna i VSOP bygger på 7 525 segmenterade leverantörer.

Vad som framkom i undersökningen var att bolag och organisationer generellt inte har ett lika stort behov av rådgivning som fysiska personer. Kvinnorna i studien har ett större upplevt behov av rådgivning än männen. Detta var extra tydligt bland ensamägande kvinnor som var den enskilt största grupp bland alla variabler där störst andel (57 procent) uppgav att de hade ett stort behov av rådgivning. Behovet av rådgivning varierade också beroende på hur många delägare en fastighet hade. Det framkom att fastigheter som ägdes av tre eller fler delägare hade ett större behov av rådgivning än fastigheter som ägdes av en eller två delägare. Leverantörer som förvärvat sin skog på något annat sätt än köp, till exempel genom arv eller gåva hade i större utsträckning ett stort behov av rådgivning än skogsägare som köpt sin skog.

Ett antal tips till Holmens virkesköpare formulerades som summering av studiens resultat. I dagsläget är andelen kvinnor bland Holmens leverantörer lägre än

andelen kvinnliga skogsägare för hela landet. Genom att visa ett ännu större intresse för de kvinnliga skogsägarna och involvera dessa i större utsträckning vid virkesaffärer så kan det gå att framgångsrikt nå fler. Satsa på samägda fastigheter. Det innebär särskilda utmaningar att äga skog tillsammans med andra och då tycks leverantörerna i ännu större utsträckning uppskatta en större portion rådgivning av någon utomstående. Skogsägare som förvärvat sin skog på annat sätt än köp kan i större utsträckning vara intresserad av den rådgivning som virkesköparna kan erbjuda. Sist men inte minst så bör man vara beredd på förändring. Skogsägarkåren håller på att förändras precis som övriga Sveriges befolkning. Urbaniseringen går snabbt, fler kvinnor blir skogsägare och allt fler samäger fastigheter. Alltsammans är utmaningar som en konkurrenskraftig aktör på virkesmarknaden måste vara beredd på att hantera.

7. REFERENSLISTA

7.1 Publikationer

Kotler, P & Keller, K L. (2012). *Marketing Management – 14th ed.* Prentice Hall, New Jersey.

Lönnstedt, L. (1997). *Non-industrial private forest owners' decision process: A qualitative study about goals, time perspective, opportunities and alternatives.* Scandinavian Journal of Forest Research.

Nilsson, T. (2012). Kvinnor i skogen: 38 procent rena glädjesiffran. Intervju med Gun Lidestav, forskare vid SLU. *Skogen*, nr 2 2012.

Stenhag, S. (2015). *Instruktioner för Excel 2013.* Sveriges lantbruksuniversitet, Skinnskatteberg.

Stenhag, S. (2016). *Studieavsnitt 6: Hypotesprövning.* Sveriges lantbruksuniversitet, Skinnskatteberg.

Söderlund, M. (1998). *Segmentering: Om marknadsföring på fragmenterade marknader.* Handelshögskolan i Stockholm.

Trost J. & Hultåker O. (2016). *Enkätboken.* Femte upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Törnqvist, T. (1995). *Skogsrikets arvingar: En sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk.* Institutionen för Skog-Industri-Marknad, SLU, Uppsala.

von Essen, M. (2016). Skogsägaren – en roll i förändring. Intervju med Kerstin Westin, professor i kulturgeografi vid Umeå universitet. *Skogsvärden*, nr 4 2016

7.2 Internetdokument

Länk A:

Skogsstyrelsen (2014). *Skogsstatistisk årsbok 2014.* Tillgänglig: <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/statistik/historisk-statistik/skogsstatistisk-arsbok-2010-2014/skogsstatistisk-arsbok-2014.pdf> [2018-01-19]

Länk B:

Holmen (2018). *Om Holmen.* Tillgänglig: <https://www.holmen.com/sv/om-holmen/> [2018-01-19]

Länk C:

Holmen (2018). *Affärsområdet Holmen Timber*. Tillgänglig:
<https://www.holmen.com/sv/om-holmen/affarsomraden/om-holmen-timber/>
[2018-01-19]

Länk D:

Holmen (2018). *Affärsområdet Holmen Paper*. Tillgänglig:
<https://www.holmen.com/sv/om-holmen/affarsomraden/holmen-paper/>
[2018-01-19]

Länk E:

Holmen (2018). *Affärsområdet Iggesund Paperboard*. Tillgänglig:
<https://www.holmen.com/sv/om-holmen/affarsomraden/iggesund-paperboard/>
[2018-01-19]

Länk F:

Holmen (2017). *Årsredovisning 2016*. Tillgänglig:
<https://www.holmen.com/globalassets/holmen-documents/publications/annual-reports/holmen-arsredovisning-2016-sve.pdf>
[2018-01-19]

Länk G:

Holmen (2018). *Här finns vi*. Tillgänglig:
<https://www.holmen.com/sv/skog/har-finns-vi/> [2018-01-22]

Länk H:

Prosales (2018). *Om Prosales*. Tillgänglig:
<https://prosales.se/om/> [2018-01-29]

Länk I:

Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult (2017). *Skogsbarometern 2017*.
Tillgänglig:
https://www.lrfkonsult.se/Global/Skogsbarometern%202017/Skogsbarometern_2017.pdf [2018-01-29]

Länk J:

Nationalencyklopedin (2018). *Fång*. Tillgänglig:
[https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/f%C3%A5ng-\(civilr%C3%A4tt\)](https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/f%C3%A5ng-(civilr%C3%A4tt)) [2018-03-02]

Länk K:

Nationalencyklopedin (2018). *Segment*. Tillgänglig:
[https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/segment-\(ekonomi\)](https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/segment-(ekonomi))
[2018-03-08]

Länk L:

Andersson, J. (2017). *Att möta skogsägare i ett urbaniserat samhälle*. Sveriges lantbruksuniversitet. Skogsmästarprogrammet (Examensarbete 2017:06)

Tillgänglig:

https://stud.epsilon.slu.se/10181/1/andersson_j_20170510.pdf [2018-03-13]

7.3 Icke publicerat material

From Göran. Holmen Skog, Virkeschef på virkesavdelningen Region Syd.

E-post, 2018-01-24.

Jacobsson Lars. Holmen Skog, Verksamhetsutvecklare på Stab marknad och kommunikation.

E-post, 2018-02-07.

Norberg Daniel. Holmen Skog, Expertanvändare lokala köp på Stab marknad och kommunikation.

Lync-möte, 2018-02-16.

Gauffin Pernilla. Holmen Skog, Verksamhetsutvecklare på Stab marknad och kommunikation

Lync-möte, 2018-03-05.

Holmen internt 2016, konfidentiellt material.

Holmen internt 2018, konfidentiellt material.