



Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Oberoende aktörer och
Customer Perceptions of Value**

Independent actors and Customer Perception of Value

Tobias Barrstrand



Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Oberoende aktörer och
Customer Perceptions of Value**

Independent actors and Customer Perception of Value

Tobias Barrstrand

*Examensarbete, 30 hp Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)
Jägmästarprogrammet 04/09*

*Handledare: Mari Törrö
Examinator: Denise McCluskey*

Abstract

Many Swedish forest owners are dependent on other actors to manage and harvest their forests. Often these other actors are the same firms that they sell their timber to. Skogspartner AB is a micro sized firm that has a vision to position itself as forest management services provider, which can provide forest owners with independent advice and services.

The objective of this study is to assess the future feasibility of positioning SP as an independent firm by investigating the market potential for independent forest management plans. The market for forest management plans consists primarily of forest companies offering forest plans as part of an overall service. These companies hire subcontractors to make these plans for them, and their registrants. These suppliers are mainly small businesses with one or two employees, which is locally active.

This thesis work has examined how SP can achieve these objectives, using relationship marketing as a theoretical framework for analysis for other actors perspectives of the market segment, forest owner, and timber purchasing firms' needs.

Purchasing managers, who were also regional managers, from five forest firms and five forest owners were selected as respondents, based on SP's contact network. Semi structured interviews were conducted with the selected respondents to capture their perspectives.

The results suggest that the forest owner is a loyal customer who appreciates the personal relationship with the timber purchasing manager as well as the fact that the forest firms take responsibility for all aspects of forest management, from planting, thinning, harvesting, sorting, transporting to the buyers' site and replanting according to legal standards.

Forest owners have a basic buying and selling relationship type with forest timber purchasing firms. Owners consider forest firms have conflict of interest between their forest management services and their need to buy timber. Therefore they see the potential to appreciate and value an independent contractor. However, it is very unusual for the forest owner to engage an external supplier. The main reason for this is the forest owners appreciate high quality of data from their existing suppliers as well as the straightforward cooperation.

The conclusion of this report states that, SP should primarily focus its marketing targeting forest timber purchasing firms since the threshold for creating relationships with very many owners of forest smallholdings is too high. Through cooperation with forest companies, the SP brand will be strengthened and spread, which in the long run means that SP can marketed itself towards forest owner. SP is advised to consistently work and position itself as an independent and flexible partner.

Keywords: relationship marketing, offering, forest owners, forest timber purchaser, forest management plans

Sammanfattning

Idag är många skogsägare i Sverige beroende av olika aktörer för att sköta och avverka sin skog. Dessa aktörer är ofta samma företag som de säljer sitt virke till. Skogspartner AB (vidare SP) är ett litet företag som vill positionera sig inom marknaden för skogsbruksplanering, som ett företag som erbjuder oberoende rådgivning och tjänster.

Syftet med denna studie är att bedöma den framtida möjligheten att positionera SP som ett oberoende företag genom att undersöka marknadspotentialen för oberoende skogsbruksplaner. Marknaden för skogsbruksplaner består främst av skogsföretag som erbjuder planer som en del av en helhetsservice. Dessa företag lägger sedan ut planeringen åt underleverantörer. Underleverantörerna är främst små företag med en eller två anställda, som är lokalt aktiva.

Studien har undersökt hur SP kan uppnå dessa mål. Genom att använda relationship marketing (relationsmarknadsföring) som en teoretisk ram för analys har andra aktörers perspektiv på marknadssegmentet, skogsägare och virkesköparens behov kunnat identifieras och analyseras.

Urvalet för studien gäller fem företag där virkesinköpare, ofta områdeschefer, samt fem skogsägare valdes ut. Urvalet baserades på SP's kontaktnät. För att fånga intervjupersonernas perspektiv och åsikter genomfördes semistrukturerade intervjuer.

Resultaten visar att skogsägaren är en lojal kund som uppskattar den personliga kontakten och skogsföretagens helhetskoncept, vilket innefattar alla aspekter av skogsbruket från plantering, gallring, avverkning, transport till industri, inmätning och återplantering. De tycker dock att skogsföretagen har en intressekonflikt mellan skogsägarens skogsbruk och deras egna behov av att köpa virke. De skulle därför uppskatta och se ett mervärde i en oberoende leverantör. Detta till trots är det dock mycket ovanligt att skogsägaren anlitar en extern leverantör.

Skogsföretagen uppskattar hög kvalitet på data av sina underleverantörer. De har ett enkelt och okomplicerat samarbete med sina leverantörer och relationen kan kategoriseras som basic buying and selling.

SP ska enligt undersökningen främst rikta sin marknadsföring mot skogsföretagen och virkesinköpare då tröskeln för att skapa relation med skogsägaren är för hög. Genom samarbetet med skogsföretagen kommer varumärket att stärkas och spridas, vilket i längden också innebär att SP marknadsförs emot skogsägaren. SP ska positionera sig som en oberoende och flexibel samarbetspartner.

Nyckelord: relationship marketing, offering, skogsägare, virkesinköpare, skogsbruksplaner

Förord

Jag vill tacka de anställda på VIDA, Holmen, WEDA, Skogssällskapet och Södra som ställt upp på intervjuer och varit till hjälp i detta examensarbete. Jag vill också tacka Kjell Hedlund på Skogsstyrelsen som hjälpt till med att ta fram intressanta skogsägare som velat ställa upp på intervju. Jag vill också tacka alla skogsägare som tagit sig tid och gett mig en inblick i deras skogsbruk. Utan er medverkan hade detta examensarbete inte gått att genomföra.

Jag vill också tacka Mari Törrö och Denise McCkluskey, handledare respektive examinator, på SLU. Tack för handledning samt idéer för problemställningar.

Tobias Barrstrand

Uppsala 2009-05-17

Innehållsförteckning

ABSTRACT	2
SAMMANFATTNING	3
FÖRORD	4
1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 MARKNADEN FÖR SKOGSBRUKSPLANER	7
1.2.1 Olika typer av skogsägare	7
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR	10
1.3.1 Syfte	10
1.3.2 Avgränsningar	11
2. TEORI	12
2.1 HISTORISK UTVECKLING AV RELATIONSHIP MARKETING	12
2.1.1 Relationship marketing	13
2.2 CUSTOMER PERCEPTIONS OF VALUE.....	14
2.3 RELATIONSHIP INTERACTIONS	15
2.4 COMPETITIVENESS BETWEEN DIFFERENT SUPPLY CHAINS	18
2.5 SKAPA ERBJUDANDEN GENOM RELATIONSHIP MARKETING	18
2.5.1 The offering.....	18
3. METOD	20
3.1 KVALITATIV OCH KVANTITATIV FORSKNINGSMETOD.....	20
3.2 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD.....	21
3.2.1 Population	21
3.2.2 Urvalskriterier	21
3.2.3 Utvalt sampel.....	21
3.2.1 Semistrukturerad intervju	23
3.2.2 Validitet och reliabilitet.....	24
3.3 METODKRITIK.....	25
4. RESULTAT	26
4.1 RELATIONEN MELLAN SKOGSFÖRETAGEN OCH DERAS LEVERANTÖRER	26
4.2 KONKURRENS MELLAN SKOGSFÖRETAGEN OCH LEVERANTÖRERNA	28
4.3 THE OFFERING.....	29
4.3.1 Leverantörernas erbjudande till skogsföretagen	29
4.3.2 Skogsföretagens erbjudande till skogsägaren.....	30
4.3.3 Skogsägarens upplevda erbjudande av leverantör och skogsföretag	30
5. DISKUSSION OCH ANALYS	31
5.1 VARFÖR VÄLJER SKOGSÄGAREN JÄVIGA SKOGSFÖRETAG FRAMFÖR OBEROENDE LEVERANTÖRER?	31
5.2 POTENTIAL FÖR EN OKÄND LEVERANTÖR, SKOGSPARTNER AB	32
5.2.1 Basic buying and selling kontra custom supply.....	32
5.2.2 Oberoende som en del av Customer Perception of Value.....	33
5.2.3 Konkurrens av supply chains.....	33
5.3 VAD SKA SKOGSPARTNER AB ERBJUDA?.....	33
5.3.1 Skogspartners offering.....	34
6. SLUTSATSER	35
7. REFERENSER	36
LITTERATUR	36
ARTIKLAR.....	36
MUNTligt	36
INTERVJUPERSONER.....	36
INTERNET.....	37
8. BILAGA 1	38

8.1 ANTECKNINGAR IFRÅN INTERVJUER	38
8.1.2 Skogsföretag	38
8.1.3 Skogsägare.....	41
8.1.4 Sammanfattning anteckningar.....	43

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Examensarbetet skrivs på uppdrag av företaget Skogspartner AB (vidare SP). SP startades upp hösten 2007 och drivs tillsammans av mig (Tobias Barrstrand) och Andreas Abramsson, med bas i Uppsala och huvudkontor i Borås.

Skogspartner AB är ett privat aktiebolag. Företagets verksamhet består främst av skogsbruksplanering och inventering (skogspartner.se, 2009). De vill verka som en personlig och nära rådgivare till skogsägare och hjälpa till att ta fram moderna och aktuella skogsbruksplaner (Abramsson, 2009). Genom att profilera sig som ett oberoende företag vill de använda sig av oberoende rådgivning som added value (mervärde) i customer perceived value (kundernas upplevda värde). Detta leder till frågan:

Finns det någon potential hos en oberoende leverantör av skogsbruksplaner?

1.2 Marknaden för skogsbruksplaner

En skogsbruksplan säljs antingen i samband med en virkesaffär eller på förfrågan ifrån skogsägare till en extern leverantör. Aktiva spelare på marknaden kan således delas in i dels skogsföretag (större företag med egen industri och förvaltningsbolag, till exempel VIDA, Holmen, Skogssällskapet och Södra) eller planeringsföretag (mindre företag vars verksamhet är begränsad till enbart skogbruksplanering och inventering, oftast en enskild firma med en eller två anställda).

Det vanligaste är att en skogsbruksplan tas fram av ett skogsföretag i samband med en virkesaffär. En virkesaffär utgår ofta ifrån en skogsbruksplan som utgör ett åtgärdsunderlag för kontrakt och hur mycket skogsägaren bör avverka. Finns det inte någon skogsbruksplan sedan tidigare så hjälper skogsföretaget till med att ta fram en.

Skogsföretaget är alltså både köpare och säljare. De är köpare av virke och säljare av skogsvårdstjänster. Skogsägaren är också både köpare och säljare. De är köpare av skogsvårdstjänster och säljare av virke. Situationen som råder är alltså relativt komplex, vilket leder till frågan:

Kan säljaren (skogsföretaget) erbjuda oberoende rådgivning (skogsvårdstjänster)?

1.2.1 Olika typer av skogsägare

I föregående delkapitel konstaterades det att situationen mellan skogsföretagen och skogsägarna är komplex. För att kunna uppskatta potentialen för en ny och okänd säljare (SP) är det viktigt att förstå köparen (skogsägarna). En skogsbruksplan ska återspegla skogsägarens personliga skogsbruksmål, vilket ställer krav på såväl köpare som säljare.

I Sverige kan fem olika skogsägartyper urskiljas (Ingemarson, 2004):

The economist (ekonomen): Detta kluster av skogsägare representerar den vanligaste typen av skogsägare och motsvarar 30,5 % av de 1010 intervjuade skogsägarna. Denna typ av skogsägare har ofta ärvt skogsfastigheten och är också uppvuxen där. Inkomsten ifrån skogen är stor och det är också det här klustret som har högst andel skogsbruksplaner. Detta kluster är öppna med vad som kan hända i framtiden med skogfastigheten och fastigheten behöver inte

nödvändigtvis stanna i familjen. The economist kan liknas med "the timber producer" (timmerproducenten) och "the classic forest owner" (den klassiska skogsägaren).

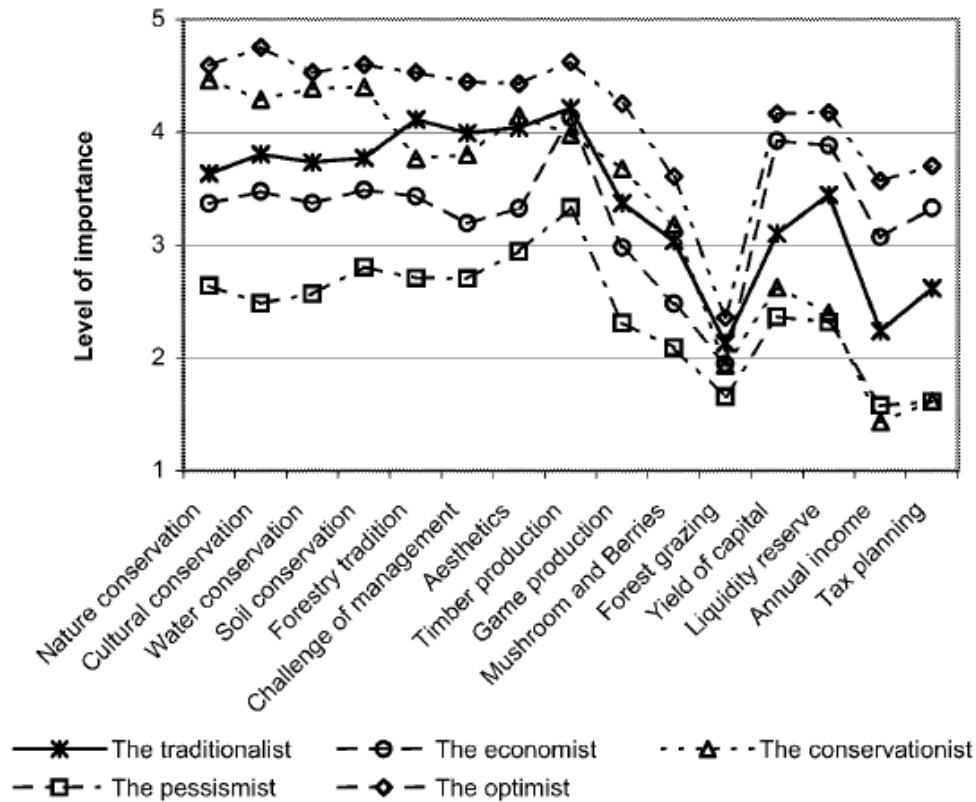
The traditionalist (traditionalisten): Det näst största klustret representerar 20,5 % av de intervjuade skogsägarna. Det karaktäristiska för den här typen av skogsägare är att de ofta har ärvt fastigheten och inkomsten är relativt liten. Målet med fastigheten är oftast att förvalta den, för att låta barnen ta över. The traditionalist kan liknas med "the forest environmentalist" (skogsmiljövårdaren) och "hobby owner" (hobbyägaren).

The conservationist (konservatisten): Det här klustret motsvarar 17 % av de intervjuade. Kännetecknen för dessa skogsägare är att de i större utsträckning är uppväxta i städer och bor långt ifrån sina fastigheter. Inkomsten ifrån fastigheten är väldigt låg och de har inget intresse i att köpa mer fastigheter. The conservationist kan liknas med "the recreationist" (rekreationisten) och "hobby owner" (hobbyägaren).

The optimist (optimisten): Optimisten motsvarar 13 % av de tillfrågade. Dessa skogsägare äger ofta större fastigheter som varit inom familjen länge. Målet med fastigheten är att förvalta och att låta barnen ärva. De är ofta uppväxta på landet och fastigheten genererar stora inkomster, de är också detta kluster som är mest intresserad av att köpa mer mark. The optimist kan liknas med "the multi-objective owner" (ägaren med flera mål) och "the classic owner" (den klassiska skogsägaren).

The pessimist (pessimisten): Pessimisten utgör 19 % av de tillfrågade. Detta kluster äger ofta mindre fastigheter och de besöker dessa mindre än 10 gånger om året. De har i mindre utsträckning skogsbruksplaner än de andra typerna och fastigheten genererar lite pengar. The pessimist kan liknas med "the passive owner" (den passiva ägaren) och "the indifferent farmer" (den likgiltiga bonden).

Skogsägarna är fördelade i dessa kluster beroende på hur de rangordnar olika variabler vid skötsel och planering av sin fastighet. I nedanstående figur har Ingemarson (2004) gjort en grafisk beskrivning av de olika variablerna och hur de olika skogsägartyperna korrelerar till dessa. Siffran 1 betyder att variabeln har låg betydelse siffran 5 innebär att variabeln har hög betydelse:



Figur 1. Korrelation mellan skogsskötsel mål och skogsägartyp (Ingemarson, 2004)

Vidare undersökningar har också gjorts på vad som särskiljer de olika skogsägartyperna med avsett på egenskaper, såsom ålder, storlek på fastighet och kunskap. I en studie gjord av Ingemarson och Hugosson (2004) intervjuades 1010 skogsägare. Skogsägarna fördelade sig på de olika skogsägartyperna på följande sätt:

Tabell 1. Fördelning av skogsägare och medelvärden för olika egenskaper utifrån skogsägarkluster (Hugosson & Ingemarson, 2004)

Characteristics	Tradition.	Econom.	Conserv.	Pessimist	Optimist	All obs.
No. of respondents	208	308	174	191	129	1010
Sex, women (%)	18.8 ^b	18.0 ^b	21.4 ^b	18.9 ^b	8.5 ^a	17.7
Age (years)	56.6 ^b	54.7 ^a	55.0 ^a	57.4 ^c	56.7 ^{bc}	55.9
Duration of ownership (years)	21.1 ^b	22.3 ^c	17.5 ^a	20.6 ^b	26.2 ^d	22.5
Acquisition from within the family (%)	83.6 ^b	91.1 ^c	72.3 ^a	82.5 ^b	86.6 ^{bc}	84.1
Distance from estate to residence (km)	56.5 ^c	49.9 ^b	79.3 ^c	65.4 ^d	21.7 ^a	55.9
Grew up in the countryside (%)	84.5 ^b	89.3 ^b	74.7 ^a	86.2 ^b	90.6 ^b	85.3
Knowledge index ^y (0-4)	1.83 ^b	1.77 ^b	1.65 ^b	1.33 ^a	1.95 ^c	1.65
Forest Management plan, ≤10 yr (%)	37.0 ^a	47.7 ^b	37.4 ^a	33.5 ^a	37.2 ^a	39.7
No change of land use ^z (%)	84.1 ^a	85.7 ^{ab}	86.8 ^{abc}	92.1 ^{cd}	82.2 ^{bc}	86.3

^{abcde} Observations with no superscript letter in common are significantly different at the 0.05 probability level according to a z-test. Region, hunting, direct heir and land set aside did not significantly differ amongst the five clusters.

^y Knowledge index was calculated as the sum of the following sources of forestry knowledge stated by the respondents, 'Practical experience', 'Forestry journals and literature', 'Short courses and information meetings' and 'Forest education extending one year or more'.

^z The answering alternatives to 'No change of land use' were active change from '... agricultural land to forest', '... forest to agricultural land', '... timber to game production', '... timber production to nature conservation' and 'other change of land use'.

Studien visar att ungefär 60 % av skogsägarna har en skogsbruksplan som är äldre än tio år (Hugosson & Ingemarson, 2004). En skogsbruksplan sträcker sig över en tio årig planperiod och detta innebär alltså att 60 % av skogsägarna har en skogsbruksplan som inte gäller längre. Studien visar också att skogsägarna är relativt okunniga om skogshushållning och skogsbruk i ren allmänhet. På en 4-gradig skala blev medelvärdet 1,6 på kunskapsnivån.

Skogsägaren är således inte så insatt och kunnig om den tjänst som erbjuds av skogsföretagen. Därför är det alltså inte säkert att köparen (skogsägarna) förstår eller kan värdera huruvida säljarens (skogsföretagens) rådgivning är oberoende eller inte. Förstår och värderar köparen inte oberoendet, finns det heller ingen potential för en oberoende aktör som SP. Detta resonemang leder till följande fråga:

Är skogsägaren en välinformerad och kompetent köpare?

1.3 Syfte och avgränsningar

1.3.1 Syfte

Syftet med studien är att bedöma huruvida oberoende är ett added value (mervärde) i customers perception of value (kundens upplevda värde) och om Skogspartner AB har någon potential på marknaden för skogsbruksplaner.

Följande frågeställningar kommer att vara centrala:

- I vilka situationer och sammanhang är ”oberoende” en viktig aspekt av customer perception of value (vidare CPV)? Hur påverkar omvärlden, the offering och CPV varandra?
- Hur ser en konkurrensfördelaktig ”offering” ut i ett sammanhang där det är viktigt att vara oberoende?
- Hur ska SP agera och interagera i en omvärld där de samarbetar med samma aktörer som de konkurrerar med? Vad ställer detta för krav på relationen?

1.3.2 Avgränsningar

Den här studien omfattar fem skogsföretag och fem skogsägare. De företag som undersökts är följande: WEDA skog AB, VIDA skog AB, Södra, Holmen skog AB och Skogssällskapet AB. Skogsägarna är alla bofasta i Upplands län, de skiljer sig dock ifrån varandra vad gäller ålder, kön, fastighet och mål med fastigheten.

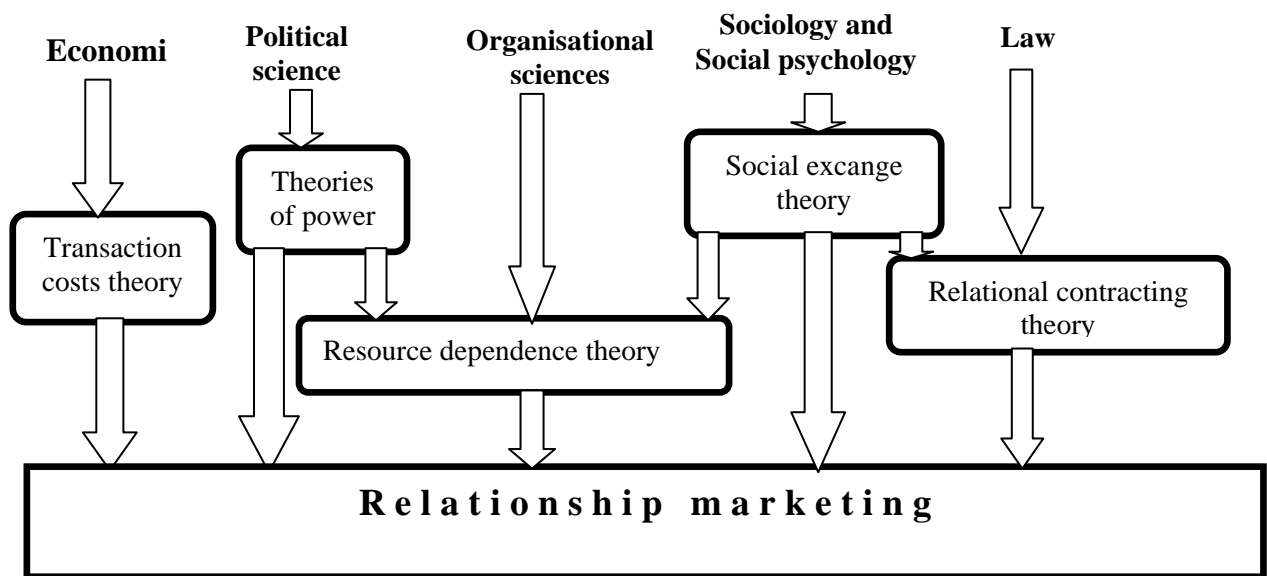
2. Teori

2.1 Historisk utveckling av Relationship Marketing

Marknadsföring är en relativt ny disciplin som började ta form på 1900-talet (Sheth & Parvatiyar, 2000). 1980-talet var en tid då både näringslivets och akademikernas syn på världen mognade. Världen blev allt mer komplex och föränderlig, ur detta har relationship marketing (vidare RM) utvecklats från 1980-talet och framåt, som en del inom marknadsföring. Historiskt sett så finns det tre generella utvecklingsetapper av marknadsföringsparadigm:

- **Perioden före industriella revolutionen:** dominerades av relationsorienterad marknadsföring, som resultat av den täta interaktion mellan köpare och säljare som uppstod.
- **Perioden under den industriella revolutionen:** dominerades av transaktionsinriktad marknadsföring. Varor började massproduceras och säljas via mellanhänder.
- **Perioden efter den industriella revolutionen:** karaktäriseras av återgången till relationsinriktad marknadsföring. Ett paradigmbyte som baserades på utvecklingen i kvalitetsinriktning, servicebranschen, fokus på individ och team, samt en ökad konkurrens om lojala kunder.

Den postindustriella perioden innebar ett behov av att skapa och behålla relationer. Vilket återfinns i RM, som understryker vikten av återkommande och nöjda kunder. I och med detta ställningstagande skiljer den sig ifrån annan marknadsföring då den ser ett långsiktigt värde i att behålla kunder. Till skillnad från den generella bilden av marknadsföring, som är inriktad på att kontinuerligt locka till sig nya kunder. Vidare har RM vuxit fram som en av de mest dominerande paradigmen inom marknadsföringsparadigm lag. (Eiriz & Wilson, 2004). Eiriz och Wilson (2004) definierar relationship marketing som marknadsföringsaktiviteter vilka syftar till att skapa, utveckla, underhålla och eventuellt avsluta relationer. I figuren nedan har de identifierat några av de viktigaste teoretiska grunder bakom framväxten av RM: ekonomi, politisk vetenskap, organisatorisk vetenskap, sociologi och lag.



Figur 2. Grundpelarna till relationship marketingenligt (Eiriz & Wilson, 2004).

Figuren visar viktiga förutsättningar och källor till RM. Exempelvis styr transaktionskostnader till vilken grad en organisation bör vara vertikalt integrerad. Har organisationen låga transaktionskostnader i förhållande till administrationskostnader kommer organisationen externalisera produktion och funktioner. Detta innebär att organisationen kommer behöva skapa och upprätthålla relationer med andra företag. Ofta har dessa aktörer i relationen motstridiga intressen. Vilket betonar vikten av makt, vilken kan bestå både av politisk och social ställning, och hur maktförhållandet används för att påverka varandra. Förhållandet mellan aktörerna i relationen avgörs också av de resurser som en part äger och kontrollerar i förhållande till den andra parten. I slutändan finns det också lagar som sätter gränser, bland annat avtalsrätten och konkurrenslagen.

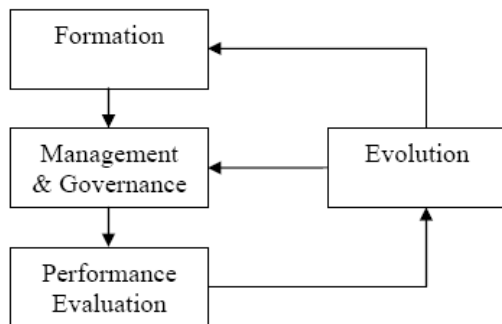
2.1.1 Relationship marketing

RM handlar om hur relationer mellan köpare och säljare byggs upp, utvecklas, behålls samt avslutas om så behövs (Eiriz & Wilson, 2004). RM fokuserar inte på den slutgiltiga transaktionen (Grönroos, 2000). Snarare själva processen, där service spelar en stor roll i uppbyggandet av en långvarig relation. Därför bör RM främst ses som en process. Denna process kan indelas i tre centrala handlingsetapper, interaction, dialogue och value.

Sheth och Parvatiyar (2000) definierar RM som:

"The ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities with immediate and end-user customers to create or enhance mutual economic value at reduced cost."

De delprocesser som ingår i processen, RM, beskriver Sheth och Parvatiyar enligt följande figur:



Figur 3. Beskrivning av de delprocesser som ingår i relationship marketing (Sheth & Parvatiyar, 2000).

- **Formation:** I denna delprocess ingår de beslut som måste fattas i samband med att en relation ska inledas. Det är främst beslut om att definiera syftet, välja ut vilka som relation ska inledas med samt vilka förväntningar och vilket ansvar relationen innebär (Sheth & Parvatiyar, 2000).
- **Management and Governance:** Denna delprocess tar upp hur relationen ska skötas och kontrolleras. Gäller det en industriell kund kräver detta till större grad att båda parter är delaktiga i processen att styra och sköta relationen. Detta varierar dock mellan olika typer av relationer. Delprocessen handlar främst om att besvara frågor som, vilka roller parterna ska ha, hur kommunikation ska ske, gemensamma nämnare, planeringsprocessens utformande och hur övervakningsprocessen ska skötas (Sheth & Parvatiyar, 2000).
- **Performance evaluation:** Den sista delprocessen lägger vikt på kontinuerlig utvärdering. Syftet är att mäta huruvida relationen lever upp till förväntningarna och lönar sig på lång sikt. Utvärderingen ger också ett naturligt underlag för hur relationen kan utvecklas och optimeras (Sheth & Parvatiyar, 2000).

2.2 Customer Perceptions of Value

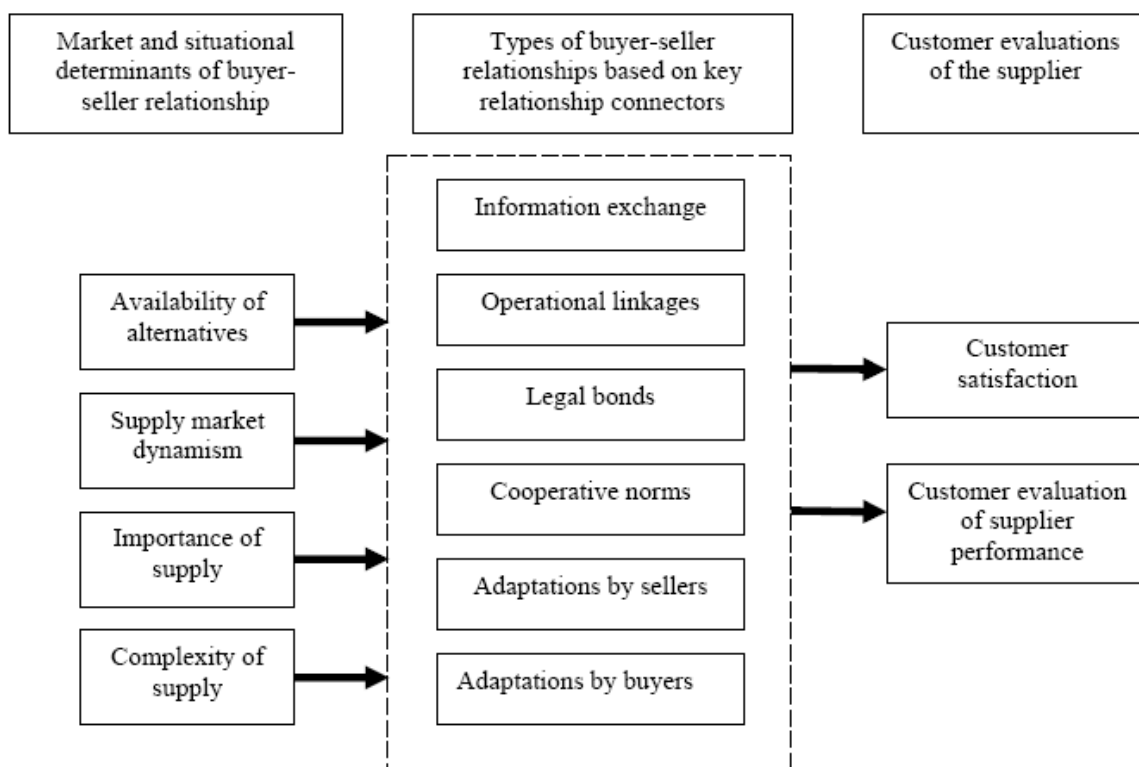
Själva idén om relationsinriktad marknadsföring handlar om att skapa värde för till exempel kunder (Grönroos, 2000). Det viktigaste i den här processen är att kunden ska kunna uppfatta och uppskatta det värde som skapas i en relation med företaget. Att skapa värde för kunder är en process som ska pågå tillsammans med dialog och interaktion för att företaget ska lyckas med relationen.

Det är också viktigt att jämföra det skapade värdet med de uppoffringar som företaget har för att få fram detta värde. Det kan till exempel vara relationskostnader eller priset. Kundernas uppfattning av värdet är en process som utvecklas över tiden. Den kan leda till en förbättring men också till att det positiva värdet utvecklas till ett negativt värde.

Customer perceived value (CPV) = Core value ± added value. CPV (kundens upplevda värde) inkluderar såväl materiella faktorer såsom funktionella fördelar (t.ex. hastighet och tillförlitlighet vid leverans) och fysiska attribut som immateriella tillgångar såsom bild, varumärke och anseende (Jonsson, 2005). Ett positivt respektive negativt added value (mervärde) kan till exempel bestå av en snabb respektive långsam leverans av produkten.

2.3 Relationship interactions

Cannon och Perrault har genom nedanstående figur (4) gjort en grafisk sammanställning över de faktorer och nyckelbegrepp som styr i relationen mellan köpare och säljare (Cannon & Perreault, 1999). Med utgångspunkt ifrån de identifierade nyckelbegreppen kan man sedan beskriva hur och i vilken utsträckning interaktion sker mellan parterna. Detta möjliggör och underlättar en kartläggning över vilken sorts relation parterna har. De faktorer som fungerar som en förbindelse mellan kunden och köparen är informationsutbyte, operativa kopplingar, rättsliga förbindelser, kooperativa normer samt anpassningar av säljare och köpare. Dessa sex förbindelsefaktorer har sin grund i viktig affärsverksamhet, teorier och empiriska undersökningar. Modellen tar inte upp sociala aspekter som tillit och engagemang. Detta har sin bakgrund i att dessa aspekter hamnar utanför ramarna för förstudien till detta arbete. Författarna valde att fokusera på beteenden och förväntningar av beteenden.



Figur 4. Sammanställning över de faktorer och nyckelbegrepp som påverkar relationen mellan köpare och säljare (Cannon & Perrault, 1999).

- **Information exchange (informationsutbyte):** Till vilken grad sker informationsutbyte? Är parterna duktiga på att involvera varandra i produktutveckling, utbyta ekonomisk och teknisk information, diskutera prognoser och produktutvecklingsplaner. Genom detta begrepp kan fördelar som skapas komma till både köparen och säljaren tillgodo. Rätt utnyttjad så kan detta leda snabbare och bättre produktutveckling. Nackdelen kan dock vara om en part tillgodogör sig fördelar genom att utnyttja den andra partens villighet att dela information.
- **Operational linkages (operationella kopplingar):** Hur parterna är förbundna med varandra vad gäller utveckling och samarbeten för att underlätta och minska flödet och transaktionskostnaderna kring varor, service och information. Dessa kan utgöras av exempelvis sammankopplade IT-system, sammankopplade service-, sälj- och

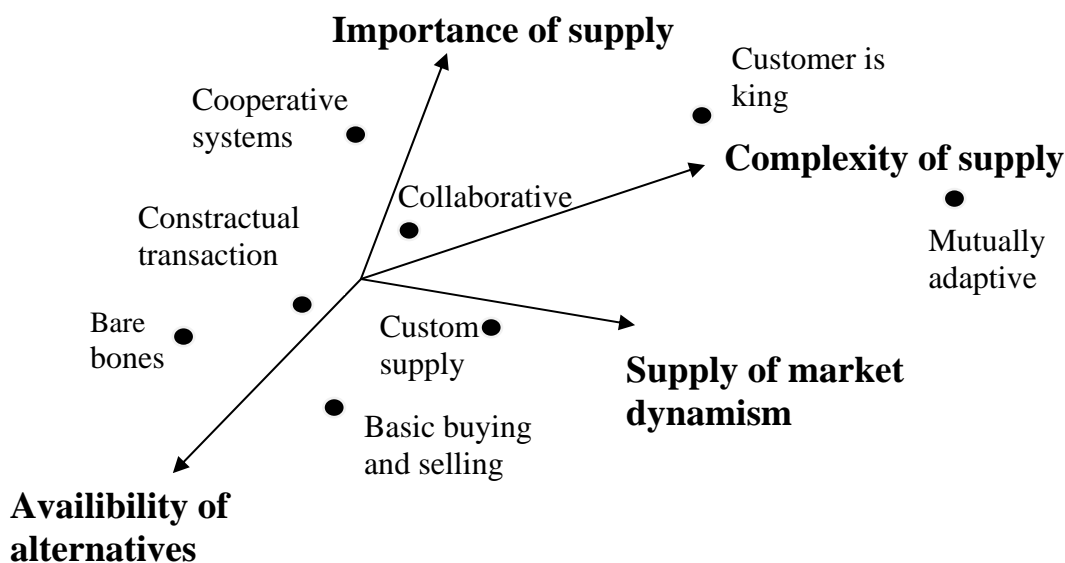
köporansationer. Denna typ av samarbete skapar förbindelser som är svåra att bryta då en brytning skulle medföra ökade transaktionskostnader.

- **Legal bonds (rättsliga förbindelser):** Rättsliga förbindelser innefattar muntliga eller skriftliga kontrakt som definierar vilka rättigheter och skyldigheter de olika parterna har i relationen. Dessa kontrakt kan både vara till fördel och nackdel för de inblandade parterna. Köparen och säljaren skyddas av dessa rättsliga kontrakt, men parterna kan begränsas om avtalen förhindrar möjligheten till flexibilitet.
- **Cooperative norms (kooperativa normer):** Innefattar de förväntningar som köpare och säljare har på att arbeta tillsammans. Detta är både i form av gemensamma och företagsspecifika mål samt de förväntningar som detta medför mellan parterna.
- **Relationship-specific adaptations (relationsspecifika anpassningar):** De specifika anpassningar och investeringar som görs för att för leva upp till den andra partens behov och krav. Skapar mervärde i relationen för parterna genom kostnadsbesparingar, ökade intäkter och förtroende. Det skapar också ett beroende som också innebär högre byteskostnader av partner.
- **Market and situational determinants (marknads – och situationsbetingade bestämningsfaktorer) :** De situationsbetingande och bakomliggande faktorerna som påverkar förutsättningarna för relationen avgörs främst av hur dynamisk försörjningsmarknaden är och om det finns några alternativa försörjningsmöjligheter. Stora förändringar i teknik, pris och produktutbud gör marknaden osäker. Detta innebär att köparen vill ha en intimare och tätare relation med sin leverantör för att kunna vara snabb och flexibel för svängningar i efterfrågan. Att binda upp sig till en leverantör kan också ha en nackdel i att det blir svårare att byta och förhandla sig till bättre erbjudanden och andra leverantörer.
- **Customer Evaluations (kundutvärderingar):** Kundens tillfredsställelse och utvärdering av relationen och vad den gett i utbyte. Utvärderingen syftar till att ge insikt om vilken struktur och relation som lämpar sig utifrån given situation. Cannon och Perrault (1999) identifierade åtta olika relationstyper vilka illustreras i tabell 2 nedan. Relationstyperna är satta i korrelation med olika förbindelsefaktorer där låg siffra innebär att relationen är betydelselös och hög siffra om den är betydelsefull.

Tabell 2. Korrelationen mellan olika nyckelfaktorer och relationer (Cannon & Perreault, 1999)

Type of buyer-seller relationship (cluster)	Operational linkages	Information exchange	Legal bond	Cooperative norms	Adaptations by seller	Adaptations by buyer
Basic buying and selling	1	3	2	5	1	1
Bare bones	3	2	2	4	1	1
Constructual transaction	3	2	5	4	1	1
Custom supply	3	4	3	5	3	2
Cooperative systems	5	4	2	5	2	1
Collaborative	4	5	5	5	2	1
Mutually adaptive	5	4	5	5	3	4
Customer is king	5	5	5	5	4	1

Cannon och Perrault har också tagit fram följande figur som visar hur market and situational determinants (marknads och situationsbetingade faktorer) påverkar vilken relation som är lämplig. I det här fallet utgörs dessa faktorer av importance of supply (vikten av leverans/vara), complexity of supply (komplexiteten av leverans/vara), supply market dynamism (marknadsdynamiken) och availability of alternatives (alternativ som finns):

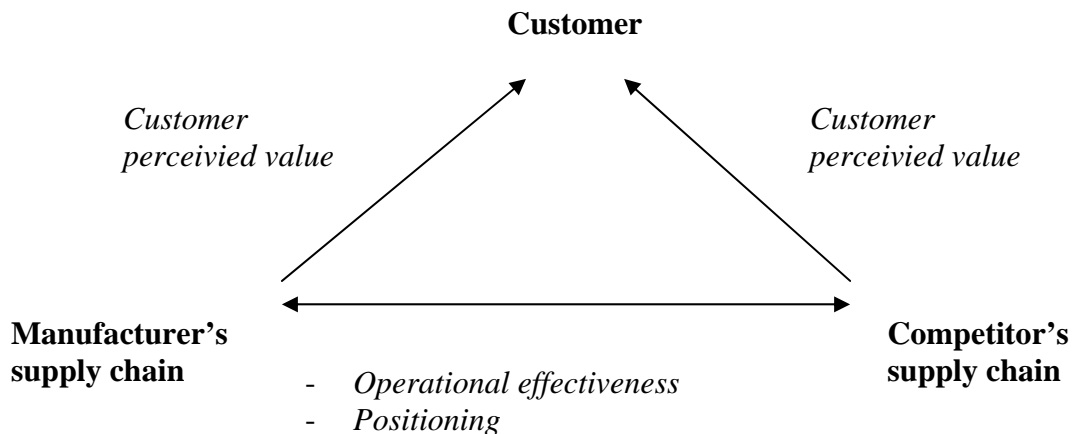


Figur 5., Geometrisk visualisering av förhållandet mellan marknads- och situationsbetingade bestämningsfaktorer för olika relationstyper (Cannon & Perrault, 1999).

Figuren visar att de relationstyper som återfinns på den övre halvan av diagrammet (customer is king, cooperative systems, collaborative and mutually adaptive) är mer sannolika när leveransen är viktig för kunden. I den nedre halvan av diagrammet återfinns istället de relationstyper där leveransen är mindre viktig (bare bones, constructual transaction, basic buying and selling och custom supply). De relationer som är viktiga vid inköp är alltså de som är mer benägna att leda till operativa kopplingar och högre informationsutbyte.

2.4 Competitiveness between different supply chains

Genom att inleda och skapa relationer skapas samarbeten. Detta kan i sin tur leda till nätverk och allianser. Målet och fördelarna med att skapa och ingå en allians är att använda sig av den gemensamma konkurrenskraften (Johansson, 2005). Den enskilda aktören i alliansen vill skapa största möjliga värde för sig själv. Detta innebär viss intern konkurrens då alliansen således strävar efter att skapa högsta möjliga värde dels för dem själva men också dels för den enskilda aktören. För att på ett enkelt sätt att beskriva problemet har Johansson (2005) ritat följande figur:



Figur 6. Konkurrens mellan olika värdeskapande supply chains (Johansson, 2005).

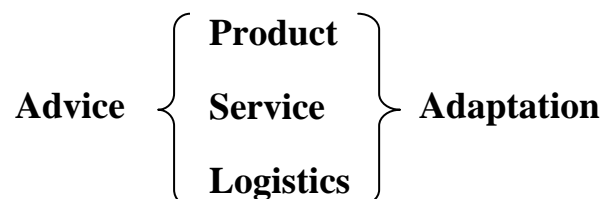
En allians mellan två företag finns. Genom alliansen har företagen uppnått konkurrensfördelar genom exempelvis gemensamma system och kompetensutbyten (Johansson, 2005). Utanför alliansen konkurrerar de dock mot varandra, de vänder sig båda mot samma kundsegment. Då båda aktörer har samma tjänster att erbjuda så konkurrerar de främst genom positionering och operativ effektivitet. Totalt sett skapar dock alliansen större värden än aktörerna hade kunnat skapa själva.

2.5 Skapa erbjudanden genom Relationship Marketing

Genom RM kan en leverantör tillfredställa och uppfylla kundens krav genom att skapa helhetslösningar och erbjuda kringtjänster (Ford, 2004). För att skapa dessa mervärden, främst genom service och logistiklösningar är det viktigt att ha en nära relation och känna sin kund.

2.5.1 The offering

Ford har identifierat fem element som bildar en länk mellan leverantörens möjlighet och kundens behov (Ford, 2004):



Figur 7. Visualisering och definition av The Offering (Ford, 2004).

- **Product:** Produkten är den fysiska delen av erbjudandet och kan bestå av en eller flera produkter. Produkten i sig har inget inneboende värde utan dess värde utgörs av lösningen till ett problem. *"There is no market for quarter inch drills, but there is an enormous market for quarter inch holes"*.
- **Service:** Utgör ofta en betydande del av erbjudandet av tre anledningar:
 - Värdet minskar utan tillhörande service
 - Kunder köper ofta en service istället för en produkt
 - Service har fått en ökad betydelse på grund av outsourcing
- **Logistics:** Leveranssäkerhet och flexibilitet får en allt större betydelse då många företag erbjuder liknande produkter.
- **Advice:** Innefattar alla leverantörens aktiviteter som syftar till att öka kundernas förståelse. Rådgivningens omfattning och vikt avgörs av kundens osäkerhet.
- **Rådgivningen** bör vara en dubbelriktad process i en affärsförbindelse och ska bidra till att minimera osäkerhet både hos leverantör och kund. Det bör också vara ett första steg till interaktion mellan parterna.
- **Adaption:** Uppstår när en leverantör gör en ändring i sitt erbjudande som de normalt inte skulle göra. Genom att denna anpassning visar leverantören engagemang för kunden vilket i sin tur bidrar till en starkare kontakt. Det är dock viktigt att veta till vilket pris anpassningen görs, det kan vara kostsamt och störa resten av verksamheten.

Ett erbjudande skapas interaktivt av både kund och leverantör. Deras förmåga att lösa problemet och skapa erbjudandet avgörs av dess fysiska, ekonomiska och tekniska resurser samt sitt nätverk av relationer med andra företag och dess relationsledarskapsförmåga. Både kund och leverantör är engagerade i att utveckla erbjudandet, men det är dock betydligt mer krävande och svårare för leverantören. Leverantören måste:

- arbeta med flera enskilda kunder och se till deras individuella behov
- sträva efter att minska kostnader för anpassningar samtidigt som man visar ett starkt engagemang för att utveckla kundrelationer
- besluta över hur erbjudandet passar företagets teknologi och framtida teknikstrategi

3. Metod

3.1 Kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod

Det finns två olika sätt att angripa en frågeställning, antingen genom en kvantitativ eller också en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2005). Den kvantitativa forskningsmetoden är främst inriktad på kvantifierad insamling av och analys av data. Ofta genom ett deduktivt synsätt (logisk slutledningen från ett antal premisser; en process som går ut på att först välja och utgå ifrån en referensram t ex en teori, formulera hypotes, varpå hypotesen testas mot verkligheten genom observationer) där tyngdpunkten ligger på att pröva teorin genom naturvetenskapliga modeller, främst positivism. Metoden syftar till att skapa en objektiv forskningsstrategi.

Kvalitativa forskningsmetoder tar istället avstånd ifrån naturvetenskapliga modeller och utgår ifrån ett induktivt synsätt (slutledningen genom erfarenheter; en process som går ut på att först göra observationer, upptäcka mönster, varpå forskaren formulerar en generalisering). Den lägger vikt på ord och hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Det är en tolkande forskningsmetod som fokuserar på konstruktionism (en ontologisk ståndpunkt som innebär att sociala egenskaper främst är resultat av samspel mellan individer).

Det är alltså två olika forskningsstrategier som skiljer sig åt i hur de använder teorin, vilken kunskapssyn de har samt de ontologiska ståndpunkterna. Många forskare menar dock att de också kan användas och kombineras med varandra. I nedanstående figur har Bryman och Bell (2005) gjort en sammanställning av flera forskares beskrivningar mellan skillnaderna:

Kvantiativ	Kvalitativ
Siffror	Ord
Forskarens uppfattning	Deltagarnas uppfattning
Distans	Närhet
Teoriprovning	Teorigenerering
Statistik	Processinriktad
Strukturerad	Ostrukturerad
Generalisering	Kontextuell förståelse
”Hårda”, reliabla data	Rika och fyllig data
Makroinriktning	Mikroinriktning
Beteende	Mening
Konstlade miljöer	Naturliga miljöer

Figur 8. Sammanställning av forskares beskrivning av skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2005).

Syftet med den här studien är att få ett svar på huruvida det finns någon uppfattning om skogsföretagen sitter i en jävig sits mot skogsägarna, och om det i så fall finns någon potential för en oberoende leverantör. Därför är det viktigt att återge hur skogsägaren och skogsföretagen upplever relationen sinsemellan. De relationer som idag finns mellan skogsföretag, skogsägare och eventuell extern leverantör är väldigt personliga och i viss mån tabubelagd. Därför är det skogsägarnas och skogsföretagens åsikter och uppfattningar som ska tolkas och analyseras. Detta kan vara svårt att fånga med en kvantitativ metod, därför faller valet på en kvalitativ metod. Ett ytterligare steg i att försöka få fram de intervjuades sanna åsikter och uppfattningar var att låta de vara anonyma.

3.2 Kvalitativ forskningsmetod

En kvalitativ forskningsmetod är främst tolkningsinriktad och interpretativ (Bryman & Bell, 2005). Vilket innebär att den lägger stor vikt vid förståelse av den sociala verkligheten utifrån hur deltagaren i en viss miljö tolkar denna. Den lyfter också fram att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer och inte av företeelser som är åtskilda från dem som är inbegripna i konstruktionen av dem.

3.2.1 Population

Populationen för den här studien innefattar alla skogsföretag i Sverige, samtliga erbjuder skogsbruksplanering, antingen internt eller via en extern leverantör.

3.2.2 Urvalskriterier

SP är främst verksamma i södra och mellersta Sverige vilket innebar en geografisk begränsning i urvalet. Eftersom tiden var begränsad så bestämdes det att fem företag skulle väljas ut. För att få en spridning av de representerade företagen ville SP att det skulle väljas företag med olika sorters verksamhet, till exempel en skogsägarförening, en sågverkskoncern, ett förvaltarbolag osv.

Det var också viktigt att intervjua personer som har bra översikt och är väl insatt i organisationen, samtidigt som de inte fick vara alltför långt ifrån skogen, skogsägarna, leverantörer och skogsbruksplanerna. Därför föll valet på virkesinköpschefer på regionnivå, utom hos skogssällskapet där en informationschef intervjuades istället.

Vad gäller skogsägare var den geografiska lokaliseringen viktig, urvalet begränsades till Uppsala län. Precis som med företagen så var tiden också här en begränsande faktor. Därför innefattar studien fem skogsägare. Även här var det viktigt att få en spridning av de representerade skogsägarna. Urvalet gjordes tillsammans med Skogsstyrelsen där kriterierna var att skogsägarna skulle ha olika ålder, kön, storlek på fastighet och mål med sitt skogsbruk.

3.2.3 Utvalt sampel

Under nedanstående rubriker presenteras min utvalda population, fem företag och fem skogsägare.

Weda Skog AB

Weda skog AB ägs till lika stora delar av Moelven Timber och Hedin/Bergkvist (wedaskog.se, 2009). Företaget har 84 anställda och omsätter ungefär 2 miljarder kronor. Med huvudkontor i Karlstad och regionkontor i Insjön och Krylbo är deras uppgift att förse ägarnas nio sågverk i Mellansverige med sågtimmer. De köper leveransvirke och skog på post samt erbjuder service och rådgivning till skogsägare. Weda anskaffar årligen ungefär 4 miljoner m³ fub rundvirke.

Som representant för Weda intervjuades företagsrepresentant 1 (vidare FR1), som är en virkesköpare. FR1 är en av de äldsta och mest erfarna virkesköparna med ansvarsområde Krylbo, Dalarna (FR1, 2009).

VIDA Skog AB

Vida AB är Sveriges största privata sågverksgrupp (Vida.se, 2009). Företaget har 1100 anställda på 16 produktionsanläggningar och omsätter ungefär 4 miljarder kronor. Produktionsanläggningarna är främst placerad i Småland och Västra Götaland. Förutom sågade trävaror bedriver de också emballage tillverkning, massa-/papperstillverkning,

pelletstillverkning och bibränslehandel. Vida Skog är Vidas råvaruansaffningsbolag med huvudkontor i Borgstena. Med 26 virkesinköpare anskaffas ungefär 2,5 miljoner m³fub årligen.

Som representant för Vida Skog intervjuades företagsrepresentant 2 (vidare FR2), områdeschef väst. FR2 är stationerad i Borgstena.

Södra

Södra är en ekonomisk förening med 50 000 medlemmar (Sodra.se, 2009). Tillsammans äger dessa drygt hälften av den privatägda skogen i södra Sverige, ungefär 2 300 000 hektar. Föreningens uppgift är främst att trygga avsättningen av skogsråvara och att främja lönsamheten i medlemmarnas skogsbruk. Inom koncernen bedrivs verksamhet inom skogsskötsel, miljövärd, ekonomi, försäljning och produktutveckling. Det tillverkas sågade och hyvlade trävaror, inredningsdetaljer, pappersmassa, el och bibränsle. Södra har 3700 anställda och omsätter ungefär 18 miljarder kronor. Södra skog är Södras råvaruansaffningsbolag med huvudkontor i Växjö. De 500 anställda anskaffar ungefär 17,4 miljoner m³fub årligen.

Som representant för Södra intervjuades företagsrepresentant 3 (vidare FR3), områdeschef Vårgårda, stationerad i Vårgårda

Holmen Skog AB

Holmen är en publik skogsindustrikoncern som tillverkar och säljer tryckpapper, kartong och trävaror samt äger skogs- och krafttillgångar (holmen.com, 2009). Företaget har 4 800 anställda och omsätter 19 334 miljarder. Med huvudkontor i Örnsköldsvik är Holmen Skog uppdelat i tre regioner; Örnsköldsvik, Iggesund och Norrköping. Holmen Skogs uppgift är att förse Holmens svenska enheter med virke och varje år anskaffar virkesinköparna 11 miljoner m³fub (holmenskog.com, 2009).

Som representant för Holmen Skog AB intervjuades företagsrepresentant 4 (vidare FR4), distriktschef i Uppland, stationerad i Länna.

Skogssällskapet AB

Skogssällskapet är uppdelat i dels en ideell stiftelse och dels affärsmässig verksamhet. Den affärsmässiga verksamheten utgörs av ett förvaltningsbolag (skogssallskapet.se, 2009). De förvaltar idag över 500 000 hektar åt stora och små skogsägare. Företaget har huvudkontor i Göteborg och kontor utspritt över hela Sverige. Skogssällskapet har också en utbredd verksamhet i Lettland. Företagets största sysselsättning är förvaltning och helhetslösningar med skogsförvaltare, produktionsledare, kundekonomer och fastighetskonsulter. Till skillnad från skogsägarföreningarna och skogsbolagen står de fria ifrån industrin och utger sig för att vara oberoende i sin rådgivning. Detta kan dock diskuteras då deras verksamhet ändå innefattar skogsvårdsåtgärder och avverkningar. De tjänar fortfarande pengar på att virke och avverkningar.

Som representant för Skogssällskapet AB intervjuades företagsrepresentant 5, PR och kommunikationschef, stationerad i Uppsala.

Skogsägare 1

Skogsägare 1 (vidare SÄ1) är 70 år och bor på en gård 2 mil utanför Uppsala (SÄ1, 2009). Hon är idag pensionär, bor ensam och äger 140 hektar produktiv skogsmark. SÄ1 hör till det traditionalistiska klustret enligt Ingemarson (2004).

Skogsägare 2

Skogsägare 2 (vidare SÄ2) är 60 år och bor 2 mil utanför Uppsala (SÄ2, 2009). Han arbetar också där och driver en gård, som består av 256 hektar produktiv skog och 130 hektar åkermark. SÄ2 hör till det optimistiska klustret Ingemarson (2004).

Skogsägare 3

Skogsägare 3 (vidare SÄ3) är 50 år och arbetar som ekonom i Uppsala (SÄ3, 2009). Han äger sedan 4 år tillbaka en hästgård i Ramstalund, 3 mil utanför Uppsala. Hans fastighet utgörs främst av betesmark och hagar till hästarna, men också av 17 hektar produktiv skogsmark. SÄ3 är medlem i Mellanskog. SÄ3 hör till det konservatistiska klustret enligt Ingemarson (2004).

Skogsägare 4

Skogsägare 4 (vidare SÄ4) är utbildad lantmästare och arrenderar samt förvaltar en gård, 2 mil utanför Uppsala (SÄ4, 2009). Gården ägs av stiftelsen ”Friherre Carl Cederström minne” och samarbetet har pågått under 25 år. Fastigheten utgörs av 145 hektar åkermark, 10 hektar betesmark och hagar för hästar samt 450 hektar skog. Fastigheten utgörs delvis av ett naturreservat och rent allmänt ställs det höga naturvårdskrav ifrån Länsstyrelsen. SÄ4 hör till det ekonomiska klustret enligt Ingemarson (2004).

Skogsägare 5

Skogsägare 5 (vidare SÄ5) driver en familjegård som varit i släkten sedan 1929. Fastigheten utgörs av 110 hektar skog och han har själv drivit ett eget sågverk. Han är medlem i Mellanskog. SÄ5 hör till det pessimistiska klustret enligt Ingemarson (2004).

3.2.1 Semistrukturerad intervju

En kvalitativ intervju fokuserar på den intervjuade och dennes ståndpunkter, till skillnad från kvantitativa intervjuer där fokus ligger på forskaren och dennes intresse (Bryman & Bell, 2005). Genom en mindre strukturerad intervju tillåts intervjun röra sig i olika riktningar vilket i sin tur ger kunskap om vad intervjudpersonen tycker är relevant och viktigt. Då intervjun inte behöver följa strikta intervjuguider eller frågescheman blir den också flexibel och följsam i den riktning som intervjudpersonen svarar. Istället för att följa intervjuguiden strukturerat, till punkt och pricka, används intervjuguiden eller schemat istället som ett underlag och stöd för diskussion.

Vid kvalitativa intervjuer är det vanligt att inspelning vid intervjun sker. I den här studien har dock ingen inspelning skett. Det var ett aktivt val för att skapa en så öppen och informell miljö som möjligt. Jag upplevde att det likt Bryman och Bell (2005), fanns en risk att förlora spontaniteten i svaren och istället göra intervjudpersonen oroad och eftertänksam. För att säkerställa att information inte gått förlorad då den inte spelats in, förde jag anteckningar under intervjun samt satte mig ner direkt efter intervjun och skrev klart resultatet utifrån insamlat data. Jag upplever slutligen att det inte varit någon nackdel att inte spela in mina intervjuer.

Intervjuerna har gjorts hemma hos skogsägarna och ute på företagen där virkescheferna arbetar. Anledningen till att hålla intervjun där var dels av praktiska skäl, men också för att få en mer personlig intervju i en miljö där intervjupersonen känner sig säker och trygg.

Samtliga intervjuade personer har fått chansen att förbereda sig innan intervjun. De har först blivit kontaktade via telefon och fått information om min studie, upplägget på intervjun och vad jag är intresserad av.

Eftersom jag intervjuar skogsföretagen och skogsägarna i egenskap av både jägmästarstudent och egenföretagare ligger det givetvis en viss risk i att detta påverkar utfallet av intervjuerna. Jag upplever dock att detta inte stört mina intervjuer eller personerna jag intervjuat, eller att detta skulle ha påverkat deras åsikter och svar. Jag har varit mycket tydlig med att jag både är student och egenföretagare.

Den intervjuguide som tagits fram till den här studien återfinns nedan i Tabell 3. Tabellen visar hur de olika frågorna hänger samman med utvalda teorier. Svar och resultat ifrån intervjun finns under Bilaga 1.

Tabell 3. Tematiskt intervjuguide som korrelerar frågorna till skogsföretagen och skogsägarna med motsvarande teoretiska begrepp

Tematiska frågor	Skogsföretagens intervjuer Förväntat material, klassificerat inom ramen för teoretisk analys	Skogsägarnas intervjuer Förväntat material, klassificerat inom ramen för teoretisk analys
Hur skulle du beskriva marknaden för inventering och skogsbruksplanering?	Öka min förståelse för säljarnas kontextuella situation.	Öka min förståelse för kundernas kontextuella situation.
Varför tror du att era kunder väljer er? Varför har du valt den leverantör du har? Vad skulle få dig att byta?	<i>The offering</i> (Ford, 2004)	<i>Customers perception of value</i> (Grönroos, 1999)
Hur jobbar ni med era kunder? Hur hjälper ni dem och hur hjälper de er?	<i>Relationship interactions</i> (Cannon & Perrault, 1999)	<i>Relationship interactions</i> (Cannon & Perrault, 1999)
I vilka situationer och sammanhang tycker du att oberoende är en viktig aspekt? Upplever du att ni sitter i en jävig situation? Tror du att era kunder upplever det?	<i>Customers perception of value</i> (Grönroos, 1999)	<i>Customers perception of value</i> (Grönroos, 1999)
Vad är viktigt i en relation där er leverantör är både samarbetspartner och konkurrent?	<i>Competitiveness between supply chains</i> (Jonsson, 2005)	

3.2.2 Validitet och reliabilitet

Det är givetvis svårt att väga detta i en kvalitativ undersökning. Den hade också blivit säkrare och gett en mer rättvisare bild om fler skogsägare och skogsföretag intervjuats. Det är också svårt att generalisera med så få intervjuer som jag gjort. Det fanns dock inte tid till fler

intervjuer. Jag tycker mig ändå se ett mönster i svaren ifrån de intervjuade och att jag uppnått efterfrågad och acceptabel validitet och reliabilitet.

3.3 Metodkritik

Det finns en risk med att kvalitativa undersökningar blir alltför impressionistiska och subjektiva (Bryman & Bell, 2005). Detta grundar sig i att undersökningarna bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar av vad de själva uppfattar som relevant och viktigt. En annan felkälla i kvalitativa undersökningar är den personliga relation som ofta uppstår mellan forskaren och intervjupersonen, påverkar den subjektiva bedömningen. Det är också väldigt svårt, om inte omöjligt, att exakt återupprepa en kvalitativ undersökning. Detta då den ofta är ostrukturerad och utgår ifrån forskarens egen uppfinningsrikedom. I och med att det är forskaren i sig som är redskapet för datainsamlingen är det också dennes intressen som styr det som observeras och registreras. Dessutom kan intervjupersonerna indirekt bland annat påverkas av forskarens kön, ålder och personlighet.

Vidare är det också svårt att lyfta resultatet ur sin situation för att generalisera eller applicera i andra situationer. En fallstudie går inte att jämföra med en kvantitativ undersökning vad gäller generaliseringspotential. Den är inte ett stickprov som drags ifrån en känd population. Därför kan de intervjuade personerna inte vara representativa för en population. Resultatet bör istället generaliseras till teori och inte till populationer. Således är det kvaliteten på de teoretiska slutsatserna vilka grundats på kvalitativ data, som är viktig vid bedömning av generaliseringsbarheten.

En annan svårighet vid kvalitativa undersökningar är att de ofta brister i genomsynlighet, det vill säga i information om hur studien planerades och utfördes. Detta speglas i att det ofta är svårt att bestämma hur forskaren konkret gått till väga för att komma fram till sina slutsatser. Det var dock inget alternativ att använda en kvantitativ metod. Då den ofta använder sig av siffror, mätinstrument och mätprocedurer, är det lätt att förlora kopplingen mellan forskaren och individen. Det är forskarens uppfattning som styr och undersökningen tenderar att bli statisk. Kvantitativa forskare strävar till exempel efter att inte träffa sina undersökningspersoner. Skulle de göra detta skulle deras objektivitet hotas då de riskerar att bli alltför engagerade i de personerna de ska studera. Således är det svårt att med en kvantitativ metod undersöka och analysera relationer. Med en kvalitativ metod är det mycket lättare.

Avslutningsvis så upplever jag att det kvalitativa synsättet var det enda alternativet att använda i min undersökning. Annars hade det varit svårt att skapa sig en uppfattning av urvalsgryppens åsikter och uppfattningar. Utan dessa iakttagelser hade det varit svårt att få en uppfattning om deras relation.

4. Resultat

Under kommande rubriker har den insamlade empirin ifrån intervjuerna satts i relation till teorierna i kapitel 3. Detta för att det ska bli lättare att urskilja det väsentliga. Sammandrag och anteckningar ifrån intervjuerna finns under Bilaga 1.

4.1 Relationen mellan skogsföretagen och deras leverantörer

Cannon och Perrault (1999) skriver om hur vissa nyckelbegrepp kan identifieras i en relation vilket kan användas för att kartlägga vilken typ av relation de involverade parterna har. Vid analys av skogsföretagens relation med sina leverantörer av skogsbruksplaner ser det ut på följande sätt:

Information exchange: Det informationsutbyte som sker mellan parterna är relativt lågt och sträcker sig ofta inte längre än till själva produkten.

”Vi har inte tid att göra egna skogsbruksplaner, det enda vi behöver hjälp med är själva planerna..” (FR1, 2009)

Det informationsutbyte som sker gäller främst uppgifter om tidshorisont och prognoser för inkommande uppdrag.

”Det skulle väl vara att vi upplyser och ser till att leverantören vet hur mycket planer som kommer behöver göras..” (FR4, 2009)

De externa leverantörerna är sällan involverade i produktutveckling eller några större gemensamma projekt. Det vanligaste scenariot är att leverantören är en liten egenföretagare med ofta bara sig själv som anställd. Information och kontakt sker bara i utbyte av produkten. Södras samarbete med FORAN skiljer sig dock i det att de har gemensamma projekt och en integrerad avdelning med forskning och utveckling.

Operational linkages: Det enda företag som har en operationell koppling till sin leverantör är Södra. De andra företagen skickar bara en förfrågan via exempelvis mail, varpå leverantören åker ut och gör uppdraget för att sedan, antingen maila tillbaka en fil eller skicka en pärm. Det finns inga gemensamma system för att minska transaktionskostnaderna.

”Vi har och kan allt, det enda som är viktigt är att leverantören kontinuerligt förser oss med skogsbruksplaner..” (FR5, 2009)

Legal bonds: Samtliga skogsföretag har skriftliga och strukturerade avtal med sina leverantörer. Detta innebär att båda parter är väl medvetna om vad som förväntas av den andra. Avtalen sätter också upp tydliga ramar för hur produkterna ska se ut och levereras samt hur samarbetet ska fortskrida.

Cooperative norms: En skogsbruksplan utgör basen för alla skogsvårdsåtgärder som kommer att göras på aktuell fastighet. Den sätter alltså nivån för avverkningar och hur mycket virke som skogsföretaget kommer att få köpa och ha tillgång till. Därför är det oerhört viktigt för skogsföretaget att skogsbruksplanen stämmer överens med verkligheten. Det ligger också i skogsföretagens intresse att skogsbruksplanen föreslår avverkningsåtgärder i största möjliga mån. För den externa leverantören av skogsbruksplaner är samarbetet livsviktigt för att överhuvudtaget få uppdrag. Båda parter har höga förväntningar på samarbetet.

”Vi gör mycket analyser baserat på data ifrån skogsbruksplanerna. Därför är det oerhört viktigt att data stämmer och är av hög kvalitet. Det finns tyvärr alldeles för få och bra planerare..” (FR2, 2009)

Adaptations by seller: Det krävs inga större anpassningar hos leverantören. Det rör sig främst om småsaker som utformning av pärm, vilka sorts kartor som ska ingå och huruvida leverantören ska göra uppdraget under skogsföretagets flagg eller i egen regi, alltså om leverantörens logga ska finnas med.

Adaptations by buyer: Det krävs inte några större anpassningar hos skogsföretagen. Det är främst hur de vill att pärmen ska vara utformad, vilka kartor som ska ingå och om leverantören gör uppdraget i deras flagg eller egen regi. Det finns dock ett intresse för ett närmare samarbete, bland annat av Skogssällskapet. De anser att det finns en för svag koppling mellan de som gör planerna och de som sköter skogen och planerar för avverkningar och så vidare.

”För oss skulle det vara intressant med ett bättre samarbete mellan de som gör skogsbruksplanerna och de som planerar avverkningarna. Det finns till exempel ingen nytta med att lägga ner tid på att beskriva ett litet björkbestånd i en större avdelning, det gör bara planen plottrig och svårläst..” (FR2, 2009)

Market and situationals determinants: Skogsföretagen och dess virkesinköpare, som ofta sköter kontakten och affärerna med leverantörer, premierar i många fall geografiskt lokala leverantörer. Skogsföretagen är också en så mycket större och mäktigare part i relationen än vad leverantören är, så ofta är det de som sätter villkoren och styr i relationen.

Skogsbranschen är dynamisk och följer givetvis resten av den ekonomiska världen, men i stora drag utförs ändå alltid skogsvårdsåtgärder. Planer måste göras om med jämna mellanrum. Det görs också nästan alltid en ny plan vid försäljning av planer. Detta bidrar till att det är en relativt jämn och stabil marknad. Tekniken går framåt men har inte påverkat marknaden så mycket. I framtiden är det dock ovisst huruvida laserscanning, exempelvis med flygplan kommer utvecklas. Detta ligger dock relativt långt fram i tiden och det kommer ändå att behövas planerare i skogen för att kontrollera resultaten.

I nedanstående tabell har jag satt in resultatet ifrån min undersökning i Cannon och Perraults (1999) modell om faktorer och nyckelbegrepp som styr i relationen mellan köpare och säljare. Med hjälp av modellen och mina resultat ifrån intervjuerna kunde jag identifiera och mäta hur och i vilken utsträckning interaktion sker mellan parterna, samt kartlägga vilken sorts relation parterna har. I figuren nedan har jag satt in skogsföretagens och de externa leverantörernas relation i Cannon och Perraults modell:

Tabell 4. Korrelation mellan skogsföretagens och deras externa leverantörs olika nyckelbegrepp och relationer

Type of buyer-seller relationship (cluster)	Operational linkages	Information exchange	Legal bond	Cooperative norms	Adaptations by seller	Adaptations by buyer
Basic buying and selling	1	3	2	5	1	1
Skogsföretagen och extern leverantör	1	2	3	5	1	1
Bare bones	3	2	2	4	1	1
Constructual transaction	3	2	5	4	1	1
Custom supply	3	4	3	5	3	2
Cooperative systems	5	4	2	5	2	1
Collaborative	4	5	5	5	2	1
Mutually adaptive	5	4	5	5	3	4
Customer is king	5	5	5	5	4	1

Ser man till modellen skulle alltså skogsföretagen och deras underleverantörer av skogsbruksplaner ha relationen basic buying and selling.

En basic buying and selling relation innebär att det säljaren har att erbjuda matchar köparens behov. Därför krävs inga större operativa kopplingar eller särskilda anpassningar av varken köpare eller säljare. Förväntningarna och förtroendet är högt i relationen vilket innebär ett relativt lågt värde på juridiska obligationer. En basic buying and selling relation tyder således på ett enkelt utbyte och en enkel relation.

4.2 Konkurrens mellan skogsföretagen och leverantörerna

Johansson (2005) beskriver med sin modell hur allianser och samarbeten bildas för att parterna ska kompensera för varandra och gemensamt skapa större attraktionsvärden och konkurrensfördelar för att kunna locka till sig större och fler kunder. I fallet med skogsföretagen och deras leverantörer är dock konkurrens minimerad. Leverantörerna är helt beroende av skogsföretagen för att få uppdrag, och marknaden är väldigt skev.

Det går till så att skogsföretagen erbjuder helhetslösningar, rådgivning, skogsvårdsåtgärder, planering, utbetalningar, deklarerat osv. Något som nästan alla skogsägare köper. Sedan anlitar skogsföretagen i sin tur underleverantörer som gör deras planer. I många fall vet inte ens skogsägare om att det är en extern egenföretagare som gjort planen, utan de tror att det är skogsföretagen som har egna planerare. På så vis har skogsföretagen nästintill lyckas eliminera konkurrensen.

Alliansen och samarbetet är dock nödvändigt för leverantören som måste huka sig för den starkare parten. Annars är det mycket svårt för leverantören att nå fram till skogsägaren.

Inget av skogsföretagen upplever att det finns något problem i att en leverantör är både samarbetspartner och konkurrent, snarare naturligt.

4.3 The offering

Ford (2004) har i sin modell identifierat fem element som bildar en länk mellan säljarens möjlighet och kundens behov. Genom RM kan säljaren skapa den nära relation som krävs för att skapa dessa mervärden.

4.3.1 Leverantörernas erbjudande till skogsföretagen

Skogsföretagen upplever att det är följande fem element som är viktiga när de väljer vilken extern leverantör de ska samarbeta med:

Product: Gröna skogsbruksplaner (en grön skogsbruksplan innebär att skogsmarksarealen delas in i avdelningar som i sin tur delas in i målklasser, målet är att skapa mer naturvård och att planen avsätter 5 % av totala arealen till naturvård).

Service: För flera av företagen är det viktigt och avgörande om leverantören kan ge oberoende och hög kvalitativ rådgivning i skogsvårdsåtgärder.

”Vi gör mycket analyser baserat på data ifrån skogsbruksplanerna. Därför är det oerhört viktigt att data stämmer och är av hög kvalitet. Det finns tyvärr alldeles för få och bra planerare..” (FR2, 2009)

”Vi förväntar oss att kvaliteten på data är hög. För att försäkra oss om det gör vi också stickprover.” (FR4, 2009)

Logistics: De flesta företagen premierar en lokal och flexibel leverantör. Ofta är tidsramarna för leverans inte speciellt viktigt, utan det viktiga är att leveranser sker i en jämn takt. De gånger det är korta deadlines vad gäller leverans av skogsbruksplan är när det gäller mäkling.

”Den enda gången det egentligen är bråttom med planer är när någon av våra mäklare behöver en ny plan, då brukar det i regel vara väldigt korta deadlines.” (FR5, 2009)

Advice: Skogsföretagen efterfrågar inte någon rådgivning i större utsträckning. Det finns dock en efterfrågan på leverantörer som kan utbilda och ställa upp med support för skogsföretagens kunder som vill ha sin skogsbruksplan digitalt på sin egen dator.

”Vi har och kan allt, det enda som är viktigt är att leverantören kontinuerligt förser oss med skogsbruksplaner..” (FR5, 2009)

”Det skulle i så fall vara om någon av våra kunder efterfrågar lite hjälp med pcSKOG” (FR1, 2009)

Adaptation: Skogsföretagen vill ha flexibla leverantörer som kan anpassa sig efter situation och läge.

”För oss skulle det vara intressant med ett bättre samarbete mellan de som gör skogsbruksplanerna och de som planerar avverkningsarna. Det finns till exempel ingen nytta med att lägga ner tid på att beskriva ett litet björkbestånd i en större avdelning, det gör bara planen plottrig och svårläst..” (FR2, 2009)

4.3.2 Skogsföretagens erbjudande till skogsägaren

Enligt skogsföretagen är det följande fem element som de upplever att skogsägaren vill ha och som deras erbjudande består av:

Product: Grön skogsbruksplan

Service: Skogsföretagen erbjuder ofta skogsägarna en fullservice med helhetslösningar. De tar hand om skogsägarens skog med hela kedjan ifrån rådgivning och planering till avverkning och betalning. De både planerar, rådgör, förvaltar och köper skogsägarens skog. De skapar en personlig och nära kontakt och hjälper skogsägaren med alla frågor som rör dennes skogsfastighet.

”Kunderna tycker om att vi hjälper dem att ta hand med alla frågor som rör skogen, det är smidigt och enkelt för dem.” (FR2, 2009)

”Våra medlemmar är lojala och nöjda med våran service” (FR4, 2009)

Logistics: Även här erbjuder skogsföretagen hela kedjan och fulla logistiklösningar. Antingen via egna logistikkedjor eller genom underleverantörer.

Advice: Skogsföretagen har ofta hela team med skogsvårds-, juridik-, ekonomisk rådgivning.

”De tycker att de är enkelt att bara behöva vända sig till ett företag” (FR3, 2009)

Adaptation: Skogsföretagen är flexibla och anpassningsbara till skogsägarens premisser hur denne vill sköta sin fastighet. Till exempel när, var och om avverkningar ska göras.

4.3.3 Skogsägarens upplevda erbjudande av leverantör och skogsföretag

Eftersom ingen av skogsägarna använder sig av någon extern leverantör har jag bara valt att undersöka hur de upplever erbjudandet ifrån skogsföretagen, och det är följande fem element:

Product: Grön skogsbruksplan.

Service: Helhetslösning där skogsföretaget hjälper till och löser alla frågor och problem kring skogsfastigheten. Skogsägaren känner en stor trygghet i ett stort och välkänt företag.

Logistics: Helhetslösningar där skogsföretagen hjälper till med hela logistikkedjan från stående träd i skogen till inmätt virke på sågverk.

Advice: Personlig kontakt med rådgivare. Skogsföretagen bjuder också in till föreläsningar, skogskvällar och gemensamma studiebesök.

”Det är trevligt och enkelt att ha en kontaktperson. Byta företag? Nej, jag vill ju inte göra honom ledsen..” (SÅ1, 2009)

Adaptation: Skogsföretagen ställer ofta upp och löser alla problem. Flera skogsägare känner sig dock lågprioriterade och att det är väldigt svårt att få kontakt då det gäller något annat än avverkningar.

”Jag upplever Mellanskog som väldigt tillmötesgående och hjälpsamma, det enda skulle väl vara att de är lite svåra att få tag på när det gäller något annat än avverkning.” (SÅ3, 2009)

5. Diskussion och analys

5.1 Varför väljer skogsägaren jäviga skogsföretag framför oberoende leverantörer?

Det är svårt och lite sorgligt att komma ifrån det faktum att samtliga skogsägare upplever att skogsföretagen sitter i en jävig situation och accepterar detta. Samtliga skogsägare ser ett mervärde i att deras skogsbruksplan tas fram av en oberoende leverantör. Ändå är det ingen av dessa skogsägare som använder någon oberoende och extern leverantör. De har inte heller lagt någon tid och energi på att jämföra skogsföretagen eller undersökt eventuella leverantörer. De förlitar sig helt på skogsföretagen och låter dem sköta allt. I inledningen ställde jag frågan om skogsägaren var en välinformerad och kompetent köpare. Med stöd av Ingermason (2004) doktorsavhandling samt min studie blir mitt svar, nej det är de inte. Det är också därför som de väljer att låta skogsföretaget sköta deras fastighet. Trots att de förstår och tycker att skogsföretagen inte kan erbjuda oberoende rådgivning.

Jag förstår givetvis att huruvida skogsägaren är välinformerad och kompetent eller ej är också resultatet av ett aktivt val som kan bero på alltifrån intresse och tid till ekonomi.

Vid jämförning av Fords (2004) modell, the offering, av dels företagets erbjudande och skogsägarens upplevda och "önskade" erbjudande framgår det tydligt att det är just helhetskonceptet som uppskattas.

Skogsföretagen är duktiga på den personliga kontakten då samtliga skogsägare uppskattar den lokala virkesinköparen. Grönroos (2004) beskriver RM som en långvarig process om hur företag skapar förtroende genom interaktion och dialog. Detta har skogsföretagen tagit fasta på och är duktiga på hur de närmar sig skogsägaren. Deras mål är främst att säkra virkesleveranser under en lång tid. Detta görs genom att skapa en nära relation och i det närmsta få skogsägaren att tro att hon är del av något större. Det anordnas skogskvällar, studiebesök och föreläsningar. Det känns också som att det finns en tradition att vara lojal och hålla sig till samma kunder. Vilket bekräftas av samtliga skogsägare då de alltid använt sig av samma skogsföretag som de har idag. De säger också att det enda som skulle få dem att byta är om deras personliga kontakt, virkesinköparen, på företaget skulle göra bort sig och missköta sig grovt.

Det är alltså den personliga kontakten i det här fallet som utgör mervärde och "added value" i Grönroos modell för värdeskapande och CPV. Idag är detta positivt hos skogsägarna men det kan också bli negativt, vilket skulle leda till att de skulle byta leverantör. Detta visar på vikten av den personliga kontakten samt den höga tröskel och barriär som finns för nya företag och leverantörer. Något som bekräftas av skogsbarometern 2008, som årligen görs i samarbete av Swedbank och LRF Konsult, 70 % av de frågade skogsägarna hade aldrig ens frågat en annan virkesinköpare eller företag angående virkespris.

En känsla är ju att virkesmarknaden är minst sagt skev. Det känns som att företagen är väldigt duktiga på att dela upp områden och kunder. Detta kommer också tillbaks i att alla skogsföretag har komplicerade virkespriser med olika kombinationer av pålägg och så vidare. Så även om en skogsägare skulle vilja jämföra företag och priser är detta svårt.

5.2 Potential för en okänd leverantör, Skogspartner AB

5.2.1 Basic buying and selling kontra custom supply

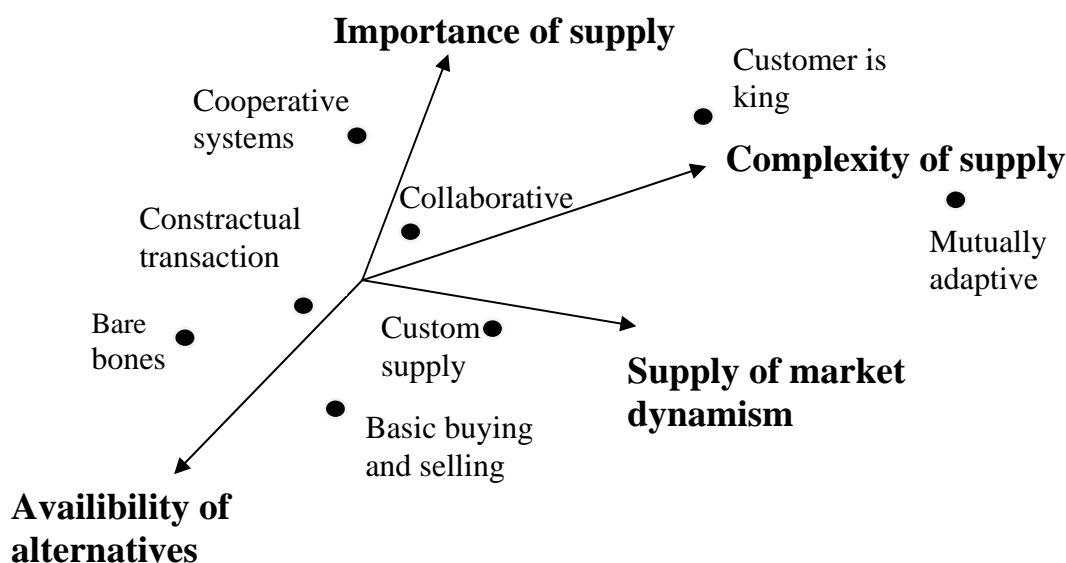
Tidigare i mitt resultat konstaterade jag att den rådande relationen mellan de flesta skogsföretagen och deras externa leverantörer är av slaget basic buying and selling, det vill säga att den är enkel med låga värden i samarbete, informationsutbyte och anpassningar. Vilket jag också tycker passar in i min subjektiva bedömning av intervjuerna och den empiri den resulterade i.

Jag tycker dock att det borde vara en annan sorts relation. Ser man till vad leverantören egentligen producerar och säljer, en skogsbruksplan, anser jag att dessa värden borde vara betydligt högre.

En skogsbruksplan är en inventering av skogen och utgör grunden för alla skogsvårdsåtgärder de kommande tio åren. Alltså en väldigt komplex och värdefull produkt, såväl för skogsägaren som skogsföretaget. Därför borde det ligga i allas intresse att få in mer helhetstänk i planen, både vad gäller skatter, skogsvårdsåtgärder, skogsägarens mål och naturvård. För skogsägaren är det exempelvis oerhört viktigt att synka avverkningar och dess inkomster med sin privatekonomi för att minimera skatten.

Det sker också ständigt ny forskning och uppdateringar av sättet att sköta skog. Därför borde planeraren anpassa planen till skogsföretagets sätt att bedriva skogsskötsel, exempelvis med tanke på maskinpark, gödselpolitik osv. Detta är något som jag upplever inte finns idag. Detta är också något av vad exempelvis Skogssällskapet starkt efterfrågar.

Ser man till Cannon och Perraults (1999) modell för market situational determinants skulle jag med grund av mitt tidigare resonemang vilja påstå att importance of supply är högre än vad basic buying and selling innebär. Jag upplever också att produkten är betydligt mer komplex än vad basic and buying selling förutsätter. Detta innebär att det borde finnas en potential för ett företag som förespråkar ett personligare samarbete där båda parter hjälps åt att sätta upp riktlinjer för planen och vad som är viktigt. En sådan relation skulle i så fall kunna vara custom supply.



Figur 10. Geometrisk visualisering av förhållandet mellan marknads och situations bestämmningsfaktorer och olika relationstyper (Cannon & Perrault, 1999).

En relation som motsvarar custom supply innebär större engagemang, informationsutbyte och operativa kopplingar. Detta återspeglas i de högre värdena av anpassningar från både buyer och seller i Tabell 2.

5.2.2 Oberoende som en del av Customer Perception of Value

Det finns en uppenbar efterfrågan på en oberoende och objektiv leverantör av skogsbruksplaner. Såväl samtliga skogsföretag som skogsägare upplever ett mervärde med en oberoende leverantör. Genom interaktion och dialog gäller det då att framföra och visa på fördelar i sitt oberoende. Jag tror dock att de flesta skogsägare bara bryr sig om det i praktiken och att det är oerhört svårt att nå fram till dem, oberoende eller inte. Det är givetvis ett starkt argument, men jag tror inte det ensamt kan påverka CPV till den grad att de väljer en oberoende leverantör istället för ett skogsföretag. Det kräver för mycket kunskap, tid och energi av skogsägaren.

Däremot tror jag att det skulle kunna spela roll om två skogsföretag erbjuder en skogsbruksplan, och det i ena fallet är en intern planerare och i andra fallet är en oberoende leverantör. Som ensam leverantör är det svårt att konkurrera mot skogsföretagens fullservice som väger mycket tyngre i CPV. Det gäller då att istället marknadsföra sig främst mot skogsföretag så att de i sin tur kan skapa mervärden i att de anlitar en oberoende part. Detta skapar ett gemensamt värde för alliansen/samarbetet som diskuteras vidare under nästa rubrik, konkurrens av supply chains.

5.2.3 Konkurrens av supply chains

Då det verkar vara svårt att nå fram till den enskilda skogsägaren gäller det för Skogspartner att istället inleda relationer och samarbeten med skogsföretagen. Genom ett sådant samarbete kan SP dra nytta av skogsföretagens attraktionskraft, tack vare sina helhetskoncept, och konkurrensfördelar. Det är dock mycket viktigt att positionera sig och visa för skogsägaren att SP är en extern leverantör och ett eget företag.

Det innebär att SP kommer agera och interagera i en omvärld där de samarbetar med samma aktörer som de konkurrerar med. Detta verkar dock inte vara något problem för skogsföretagen då det snarare tycker att det är en naturlig och vanlig situation. Det gäller dock för SP att få ut så mycket som möjligt av samarbetet och utnyttja situationen till max. Enligt Johansson (2005) kommer skogsföretagen och SP främst konkurrera genom positionering och operationell effektivitet. För SP innebär detta att de måste lyckas positionera sig mot kunden fast de i princip är underleverantör åt skogsföretagen. Det är då viktigt att profilera sig och alltid ha med loggor och skilja sig ifrån mängden. Så skogsägaren förstår att planen är gjord av SP och inte skogsföretaget. Skogsföretaget är givetvis den med makten i relationen och som sätter ramarna för samarbetet, men jag tror inte att det kommer vara något problem för positioneringen. Snarare tvärtom, så borde det ligga i linjen med resonemanget kring mervärde och added value i CPV, genom att visa att man använder en oberoende leverantör.

Positioneringen syftar till att skapa varumärke och kännedom om SP, vilket i sin tur förhoppningsvis leder till vidare dialog, nya uppslag och uppdrag.

5.3 Vad ska Skogspartner AB erbjuda?

Det är viktigt för SP att profilera sig som oberoende och skapa ett konkurrensfördelaktigt erbjudande. Genom relationsmarknadsföring borde det vara möjligt. Det är då främst genom Fords modell (2004), The Offering.

Vilket tidigare nämnts så är skogsägaren mycket svårflörtad och lojal med skogsföretagen. I ett första skede gäller det för SP att främst marknadsföra sig mot skogsföretagen för att skapa en kundbas och en stabil uppdragsgivare. Vidare ska SP positionera sig genom att i detta samarbete profilera sig som en extern och oberoende leverantör. SP kommer att visas upp och kännas igen genom samarbetet vilket i sin tur leder till byggandet av varumärket. Något som i sin tur förhoppningsvis leder till nya kunder och uppdrag. Samarbetet med skogsföretagen syftar alltså till att indirekt marknadsföra sig mot skogsägaren.

5.3.1 Skogspartners offering

Product: Grön skogsbruksplan. Planen ska vara individuellt anpassad efter skogsägarens personliga mål. Data ska vara av hög kvalitet och planen ska vara lättöverskådlig.

Service: Engagerad och kompetent personal. SP ska sträva efter en snabb organisation med snabba och klara besked.

Logistics: Flexibel och anpassningsbar. Hög leveranssäkerhet och aldrig lova mer än vad som kan hållas.

Advice: SP ska ge kompetent och oberoende rådgivning. SP ska vara flexibel i kringtjänster och även kunna bistå med hjälp kring frågor om deklaration, skatter och skogsvårdsåtgärder. SP ska också erbjuda events och studiebesök, till exempel i samarbete med SLU och intressanta föreläsare. SP kan också erbjuda installation och utbildning i pcSKOG.

Adaptation: Flexibel och anpassningsbar efter kundens önskemål. Alltid sträva efter en öppen dialog.

6. Slutsatser

- Skogsägaren är en oerhört lojal kund till skogsföretagen och den personliga kontakten betyder mycket. Tröskeln för en ny och okänd leverantör är hög.
- Skogsägaren är inte en välinformerad och kompetent köpare.
- SP ska inte lägga för mycket energi och kraft på att direkt marknadsföra sig emot den privata skogsägaren.
- SP bör i sin marknadsföring främst rikta sig emot skogsföretagen. Genom det kommer automatiskt marknadsföringen mot skogsägaren.
- Det är viktigt att SP positionerar och profilerar sig som ett oberoende företag.
- SP ska försöka skapa en produkt som sträcker sig utanför en traditionell plan, genom att integrera skogsvårdsskötsel och ekonomi redan vid planläggningen.
- SP ska alltid hålla en hög kvalitet på sina produkter.
- SP ska vara en flexibel skogspartner.

7. Referenser

Litteratur

- Ford, D. (2004) *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. John Wiley & Sons, Ltd, UK.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000) *Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing - a customer relationship management approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Jonsson, S. (2005) *Strategic Sourcing in the Age of E-Business: Requisites in Manufacturing Industries*. Linköping Universitet, Linköping.
- Ingemarson, F. (2004). *Small-scale forestry in Sweden - owners' objectives, silvicultural practices and management plans*. Doctos's disseration. ISSN 1401-6230. ISBN 91-576-6702-0

Artiklar

- Cannon, J. P. & Perreault, W. D. (1999) *Buyer – Seller Relationship in Business Markets*. Journal of Marketing Research, Vol. XXXVI (November), pp. 439-460.
- Eiriz, V. & Wilson, D. (2004) *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*. European Journal of Marketing, Vol. 40 No 3/4, pp. 275-291.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. (1999) *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*. Journal of Business Research 46, pp. 281-290, New York.
- Pralahad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, Vol. 78 , 79-88.
- Hugosson, M. & Ingemarson, F. (2004). *Objectives and motivations of small-scale forest owners; theoretical modelling and qualitative assessment*. Silva Fennica 38(2): 217-231

Muntligt

- Abramsson, A. (2009) VD, Skogspartner AB, Borås.

Intervjupersoner

- Företagsrepresentant 1, virkesinköpare, WEDA, Krylbo (2009-02-04)
- Företagsrepresentant 2, PR & kommunikationschef, Skogssällskapet, Uppsala (2009-02-06)
- Företagsrepresentant 3, områdeschef, VIDA, Borgstena (2009-02-23)
- Företagsrepresentant 4, områdeschef, Södra, Vårgårda (2009-02-26)
- Företagsrepresentant 5, områdeschef, Holmen, Länna (2009-03-23)
- Skogsägare 1, Örsundsbro (2009-02-09)
- Skogsägare 2, Gråmunkehöga (2009-02-10)
- Skogsägare 3, Ramstalund (2009-02-11)
- Skogsägare 4, Fredrikslund (2009-03-10)
- Skogsägare 5, Bragby (2009-03-13)

Internet

- www.skogspartner.se (2009-02-04)
- www.skogsallskapet.se (2009-02-11)
- www.wedaskog.se (2009-02-12)
- www.vida.se (2009-02-23)
- www.sodra.se (2009-03-05)
- www.holmenskog.com (2009-03-23)

8. Bilaga 1

8.1 Anteckningar ifrån intervjuer

Under det här avsnittet kommer resultatet från de intervjuer som gjorts presenteras. Intervjuerna var semistrukturerade och diskussionsunderlaget (se tabell 1) har mest använts som stöd och utgångspunkt för diskussion och stöd. Därför redovisas svaren från intervjuerna som en sammanfattning i löpande text och inte som direkta svar på frågor. Intervjuerna har riktat sig till dels skogsföretag och dels skogsägare. För att det ska bli enklare att åtskilja de båda grupperna är resultatdelen indelad i två avsnitt, skogsföretag och skogsägare. Skogsägaren kan antingen köpa en skogsbruksplan av ett skogsföretag eller av ett externt företag. Skogsföretagen kan i sin tur dels göra skogsbruksplanen själva eller anlita en underleverantör. Med leverantör menas här skogsföretagens leverantör av skogsbruksplaner. För att de intervjuade personerna ska vara öppna och ärliga med sina svar så har jag valt att hålla dem anonyma. Jag kommer att referera till dem som företagsrepresentant 1-5 (vidare FR1-5).

Avslutningsvis har jag sammanställt en kortare sammanfattning.

8.1.2 Skogsföretag

Under nedanstående rubriker presenteras resultatdelen från intervjuer med skogsföretagen samt en kort företagspresentation.

Weda Skog AB

Weda har ett samarbete med Skogsstyrelsen som i dagsläget gör alla deras skogsbruksplaner (FR1, 2009). Samarbetet går långt tillbaka och Weda upplever att en nära relation byggts upp och att förtroendet mellan parterna är stort. För Weda är det viktigt med en lokal leverantör. Skogsstyrelsen är statligt ägt, äger ingen egen industri och är oberoende. Både Weda och deras kunder uppskattar en oberoende leverantör och skulle inte vilja arbeta på något annat sätt.

Weda marknadsför sig genom många medier. Alltifrån tidningar, direktreklam, egen tidning och banderoller till skogskvällar där man bjuder in kunder och potentiella kunder för att träffas och diskutera skog. De upplever att skogsägaren är en väldigt svårtflörtad kund och att skogskvällarna ger mest resultat. Då får de träffa kunden personligen, skapa kontaktyta och kan inleda en relation. När det gäller avverkningsuppdrag så är det främst skogsägaren som tar den första kontakten med Weda.

Weda upplever att deras kunder i viss mån tycker att företaget sitter i en jävig situation i sin relation. Detta är dock inget unikt för Weda och kunden har samma uppfattning om samtliga stora skogsföretag med egen industri. En stor anledning till att kunden väljer just Weda, tror FR1, är att det är ett stort och lokalt företag som anses stabilt och säkert att anlita. Även om det kanske inte är avgörande huruvida skogsbruksplaner och inventering görs internt eller externt tror FR1 att det är viktigt med en extern oberoende part.

För Weda är det viktigaste hos en leverantör av skogsbruksplaner att denne är oberoende och har en hög kvalitet på sin produkt. Priset är inte lika viktigt, de är till och med beredda att betala mer för att vara säkra på att produkten har hög kvalitet. Det är också viktigt med en personlig och nära relation till leverantören. När det gäller logistik och tidsramar för leverans är detta inte lika viktigt. FR1 menar att planerna ofta inte är akuta och att det alltid sker förseningar. Eventuella kringtjänster som skulle uppskattas och ge mervärden nämns produkten i digital form och utbildning i pcSKOG.

På frågan vad som är viktigt i en relation där Wedas leverantör är både samarbetspartner och konkurrent, svarar FR1 att det är svårt att komma ifrån en sådan situation och att det främst kräver en öppen relation och ett ömsesidigt förtroende.

Vida Skog AB

Vida AB är Sveriges största privata sågverksgrupp (Vida.se, 2009). Företaget har 1100 anställda på 16 produktionsanläggningar och omsätter ungefär 4 miljarder kronor. Produktionsanläggningarna är främst placerad i Småland och Västra Götaland. Förutom sågade trävaror bedriver de också emballage tillverkning, massa-/papperstillverkning, pelletstillverkning och biobränslehandel. Vida Skog är Vidas råvaruanskaffningsbolag med huvudkontor i Borgstena. Med 26 virkesinköpare anskaffas ungefär 2,5 miljoner m³ fub årligen.

Som representant för Vida Skog intervjuades företagsrepresentant 2 (vidare FR2), områdeschef väst. FR2 är stationerad i Borgstena.

Vida skog använder sig i dagsläget av såväl externa som interna planerare (FR2, 2009). Deras externa leverantörer består främst av Skogsstyrelsen och Sönes. FR2 menar att det är viktigt att få en personlig kontakt med den planerare som jobbar åt en. Det är viktigt att båda parter arbetar med samma referenser och att virkesköparen vet hur planeraren arbetar och tänker och vice versa. Att Skogsstyrelsen är statligt ägd och oberoende har inte varit en avgörande faktor, snarare deras kvalitet och korrekta data på arbetet. Samarbetet har dock minskat och idag använder sig Vida i allt större utsträckning av andra leverantörer då de upplever Skogsstyrelsen som dyra. Istället gör Sönes allt större delar av Vidas skogsbruksplaner. Samarbetet beskrivs som bra, samtidigt som de håller ett lägre pris.

Istället för att föra en öppen dialog och diskutera skogsägarens mål och vilja gör Vida ett utkast på en plan och utifrån den förs en diskussion. Oftast är skogsägarna nöjda med upplägget och i de fall ändringar görs är det oftast tal om viltvård. Det är alltid Vida som sköter kontakten med kunden och medlar sedan till leverantören som blir en tredjepart.

Vida upplever inte att deras kunder tycker att de sitter i en jävig situation med dubbla intressen, och tycker inte heller att de själva sitter i en jävig sits. Skogsplanen görs åt skogsägaren för skogsvård och då tänker de på kundens bästa. Kunderna har inte heller anmärkt eller efterfrågat en oberoende leverantör av skogsbruksplaner. Rent allmänt är Vidas bild av sina kunder att de är nöjda och lojala. Kringtjänster som skulle kunna vara aktuella och intressanta är skogsbruksplaner i digital form och utbildning i pcSKOG. Detta är dock inget som direkt efterfrågas idag.

Vida har skriftliga avtal och kontrakt med sina leverantörer som uttryckligt beskriver ramarna för samarbete och ansvar. Dyker det upp några eventuella fel och problem med planerna ligger det främst på leverantören att lösa problemet. Vida upplever inte att det skulle uppstå några problem i en relation där deras leverantör är både samarbetspartner och konkurrent. Eftersom deras leverantör är ganska små och ofta har en lokal verksamhet så menar Vida att det blir en naturlig geografisk uppdelning.

Södra

Södra har gått från att ha interna planerare till att allt mer använda sig av Foran (FR3, 2009). Det är upp till varje område att bestämma vilka leverantörer de ska använda men de flesta använder Foran. Foran och Södra har också gemensamma system och forskning samt utveckling. Samarbetet har pågått länge och relationen är god. Det är också denna långa och

goda relation som gör att den största delen av alla områden använder just Foran. De största fördelarna med ett så stort företag som Foran är att det skapar en trygghet och säkerhet i samarbetet och produkterna. I och med att de också ligger i framkant vad gäller forskning och utveckling kan de vara priseffektiva och hålla fördelaktiga priser i förhållande till andra leverantörer. Södra tycker det är fördel att ha externa och oberoende leverantörer.

Södras lägsta nivå på deras kvalitetskrav ligger så pass högt att de inte betalar mer för högre kvalitet. De förväntar sig en viss kvalitet på arbetet annars byter de. För att kvalitetssäkra sina leverantörer och deras arbeten gör de regelbundna kontroller på utfört arbete. Södra ser också en fördel med lokala leverantörer, då detta ofta skapar en bättre relation och närmre samarbete. Det är ofta ingen större tidshysteri med planerna, men det är viktigt att leverantören håller en jämn takt på arbetet. De gånger då det är viktigt att leverantören är flexibel och snabb är när det rör sig om mäkleri och generationsskiften.

Varken Södra eller deras kunder efterfrågar några kringtjänster. De upplever inte heller att det sker någon marknadsföring kring detta, vilket i sin tur inte skapar någon efterfrågan. Förövrigt tycker de att det finns dåligt med alternativa leverantörer. Som exempel nämns skogsstyrelsen, men de har blivit akterseglade när det gäller priser anser FR3.

Södra har tydliga och klara kontrakt med sina leverantörer. De ser inte någon möjlighet att arbeta med en leverantör som verkar som både samarbetspartner och konkurrent. Då faller hela relationen menar FR3.

Holmen skog AB

Holmen Skog använder sig både av interna och externa planerare (FR4, 2009). Det är upp till varje område att bestämma vilka leverantörer de ska använda. Tidigare har många använt sig av skogsstyrelsen men då de numera upplever denne som dyr har de bytt leverantör. Det är också vanligt med lokala småföretag med en anställd som planerar. Planerna tas oftast fram på Holmens initiativ och det är sällan som skogsägarna efterfrågar en plan. Oftast tas den fram i samband med att större avverkningsuppdrag görs, som ett bevis på relationen. FR4 säger också att de skogsägare som är aktiva är främst större ägare på ungefär 500 hektar och uppåt. De är ofta mer insatta och har mer krav och viljor när det gäller skogsbruksplanen och skogsbruket i ren allmänhet. Annars görs planerna ofta i Holmens regi och skogsägaren bryr sig sällan. Skogsägarna har heller aldrig ifrågasatt eller kommenterat något om huruvida Holmen skulle sitta i jäv eller inte.

Det viktiga för Holmen är att planernas data är av god kvalitet och att de har en personlig kontakt med leverantören. FR4 säger att inga avtal är skrivna i sten och att de är alltid öppna för förslag av nya leverantörer. Oberoendet är inget som Holmens kunder direkt efterfrågar och därmed inte heller Holmen. Digitala planer och utbildning i pcSKOG tycker FR4 är en kringtjänst som skulle uppskattas även om det inte efterfrågas av alltför många kunder.

FR4 upplever det inte som ett problem att en eventuell leverantör skulle verka som både samarbetspartner och konkurrent. Tvärtom ser han det naturligt. Eventuella problem ses som gemensamma och något som alla inblandade aktörer hjälps åt att lösa.

Skogssällskapet AB

Skogssällskapet använder sig både av interna och externa planerare (FR5, 2009). Främst skogsstyrelsen men ofta lokala leverantörer. De har ofta använt leverantörerna länge och byggt upp en god relation under lång tid. Det som anses viktigaste i erbjudandet ifrån

leverantören är att skogsbruksplanen håller en god kvalitet och att data är korrekta. Data är oerhört viktigt då skogssällskapet i egenskap av förvaltare, fattar många beslut och analyser utifrån skogsbruksplanens data. De talar också om att fokusera och lägga energi på de viktigaste i planen. De upplever att generellt läggs det för mycket tid och kraft på att inventera och beskriva onödiga bestånd och små björkbestånd i diken. Det viktigaste är att de värdefulla och stora bestånden, där volymen finns, är noggranna och korrekta. Därför är det viktigt att ha en öppen och nära relation till sin leverantör. Skogssällskapet vill få in mer skogsvård och tanke redan i planen.

Frågan om industribolagens jäviga situation ligger skogssällskapet varmt om hjärtat. I sin nya marknadsföringskampanj är det högsta prioritet att profilera sig som ett oberoende företag utan egen industri. De menar att de själva är den enda opartiska rådgivaren som står på skogsägarens sida. Tillskillnad ifrån alla de andra bolagen. Vidare upplever de också att det inte bara är de stora bolagen som har ett intresse i att förse sin industri med virke. Johansson menar att idag har också skogsägarföreningarna blivit så engagerade i sina egna industrier, att detta har hämmat skogsägarnas och medlemmarnas virkespriser. Det är självklart för skogssällskapet att deras leverantör av planer ska vara oberoende. Det är därför deras kunder väljer dem.

8.1.3 Skogsägare

Under nedanstående rubriker presenteras resultatdelen ifrån intervjuer med köparen (skogsägarna) samt en kort presentation av skogsägaren. Jag har valt att hålla skogsägarna anonyma och döpt om dem till skogsägare 1-5 (vidare SÄ1-5).

Skogsägare 1

Skogsbruksplanen är ifrån 2004 och gjord utav Skogsstyrelsen. SÄ1 är en relativt aktiv och kunnig skogsägare. Hon vet vad hon vill med sin mark och håller sig uppdaterad om vad som händer i branschen genom att följa flera branschtidningar, läsa utskick, gå på skogskvällar och möten. Hon säger sig vilja kunna mer om skog så hon kan göra fler beslut själv och ha bättre kontroll på sin fastighet. SÄ1 har sedan många år tillbaka använt sig av Stora Enso vid skötselåtgärder i sin skog. Hon värdesätter den lokala virkesköparen och deras relation. Hon upplever inte att SE skulle sitta i en jävig situation och det skulle krävas att dem missköter sig grovt för att hon skulle byta köpare. Även om hon skulle tjänat mer pengar på att byta tycker hon inte att det är värt besväret. Hennes spontana reaktion på alternativa köpare och om hon skulle kunna tänka sig att byta var:

”Jag vill ju inte göra honom ledsen..” (SÄ1, 2009)

Hon upplever att hon har en öppen dialog med sin köpare och att hon var delaktig i diskussionen hur hennes skogsbruksplan skulle se ut. Hon ser också ett mervärde i att det var en extern och oberoende leverantör av planen.

Skogsägare 2

Skogsbruksplanen är gjord av Holmen och upprättad år 2000. Skogsägare 2 är aktiv i sin skog genom sitt arbete och håller sig också uppdaterad genom olika branschtidningar och skogskvällar. Han är medlem i Mellanskog men använder sig sedan flera år tillbaka av Holmen Skog. När planen gjordes upplevde han att det var en öppen dialog kring den. Han skulle dock uppskatta och värdesätta en oberoende leverantör av själva planen. Vidare är han lite skeptisk till hur de olika bolagen uppträder och han upplever till viss del skogsbranschen som uppdelad och virkesmarknaden som inte helt fungerande:

”En gång ringde jag en annan köpare angående ett avverkningsuppdrag, de svarade då att de skulle återkomma. Nästa dag ringde likt förbannat Holmen upp mig.” (SÄ2, 2009)

Han värdesätter dock den lokala köparen och har haft en bra och god relation med denna. Därför har han heller inte brytt sig om att höra runt med andra. Han tycker sig hålla sig relativt uppdaterad på de olika bolagen vad gäller pris och kvalitet, genom att prata med grannar och höra sig för. Det viktigaste för honom i en arbetsrelation är att saker och ting blir gjorda och att man håller vad man lovar.

Nyligen tillsattes en ny virkesköpare i det område där SÄ2s fastighet ligger. Den personliga kontakten har försvunnit och han upplever inte att relation håller måttet, därför funderar han nu på att byta bolag.

En kringtjänst som han skulle uppskatta är att ha planen digitalt på datorn så att han själv kan göra simuleringar och analyser.

Skogsägare 3

SÄ3s skogsbruksplan är 11 år gammal och gjord av Mellanskog, vilka han också har avverkningsuppdrag med. Han är nöjd med Mellanskogs service och känner en viss trygghet i att de är en skogsägarförening och stora. Dock skulle han uppskatta att planen gjordes av en oberoende leverantör då han tycker det är självklart att de sitter i en jävig situation. För honom är det annars viktigt med en personlig kontakt och att priset är rätt. SÄ3 säger dock att han har så lite skog att han inte tycker det är mödan värt att lägga ner för mycket energi och tid på den. Han upplever köparen som väldigt tillmötesgående när han vill avverka medan det är väldigt tyst annars. De tar aldrig upp några alternativ eller öppnar någon diskussion kring hur han vill planera sin skog. Han tycker också att det talas för lite om alternativa metoder och långsiktighet. Han har inga större produktionstankar kring sin skogsfastighet utan skulle uppskatta alternativa skötselmetoder och att det blir vackert och fint i skogen.

Skogsägare 4

Skogsbruksplanen är gjord av Skogsstyrelsen genom Holmen. SÄ4 håller sig till sin skogsbruksplan när det kommer till åtgärder i skogen och det är också främst Holmen som gör dessa. Han håller sig dock uppdaterad genom att ringa runt och diskutera med andra företag också. Han anser att det är viktigt att inte binda upp sig i för långa avtal eller att vara för lojal. Även om han själv säger att det är väldigt lätt gjort och att han i många fall använder just sin gamla samarbetspartner, Holmen. Vidare säger också SÄ4 att han upplever marknaden som väldigt uppdelad och styrd. Det är väldigt svårt att jämföra de olika bolagen på grund av krångliga prislistor och prislösningar som ändrar sig från fall till fall. Han menar att detta är ett sätt för bolagen att göra det lättare för sig och att hålla kunderna just lojala. På svar på frågan om han upplever att bolagen sitter i en jävig situation svarar han att det är självklart. Holmen har dock löst det med att använda sig av Skogsstyrelsen i det här fallet, och han skulle inte vilja ha det på något annat sätt. Det är viktigt att planeringen sköts av en oberoende leverantör. Han är nöjd med sin plan som han har nu och tycker att Skogsstyrelsen har skött sig bra och det att det har funnits en öppen dialog kring planen.

Han ser ett mervärde i att få den i digital form, något han också blivit erbjuden av sin nuvarande leverantör. Han tycker också att det är viktigt att planen är lättöverskådlig och tydlig. Han ser inget egentligt mervärde i att planen är grön eller skulle underlätta att få skogen certifierad. Han menar att det inte finns något incitament i att certifiera skogen då det inte påverkar virkespriset i någon större utsträckning.

SÄ4 är en aktiv och kunnig skogsägare. Han håller sig uppdaterad genom flera branschtidningar och informationsmöten. Han vill hålla sig så obunden som möjligt och vänder sig till det bolag som är bäst för honom. I dagsläget är han nöjd med samarbetet med sin leverantör men han är inte främmande för erbjudande ifrån en okänd eller ny leverantör. Speciellt inte om den är oberoende.

Skogsägare 5

Skogsägare 5 (vidare SÄ5) driver en familjegård som varit i släkten sedan 1929. Fastigheten utgörs av 110 hektar skog och han har själv drivit ett eget sågverk. Han är medlem i Mellanskog och det är också de som gjort hans plan. Skogsbruksplanen är gjord 2004. Han är nöjd med Mellanskog och sin plan. Han upplever och värdesätter den personliga kommunikation och öppna dialogen som finns mellan honom och leverantören. Han tycker att hans skogsinnehav är relativt litet och att han är nöjd med att Mellanskog sköter allt åt honom. SÄ5 är inte aktiv i sitt brukande eller kollar runt med andra leverantörer eller är speciellt kritisk. Hade han haft mer skog och varit mer självverksam hade han absolut velat ha en oberoende leverantör av planen och han hade också varit mer kritisk och aktiv. Han är bland annat lite upprörd över hur svårt det är att få kontakt och något gjort när det gäller frågor som inte berör avverkning. Detta är något som i framtiden skulle kunna tänkas få honom att byta leverantör.

Idag finns det inga kringtjänster han skulle värdesätta eller något som skulle kunna skapa något mervärde som han inte redan har. Mellanskog har marknadsfört och erbjudit digital skogsbruksplan.

8.1.4 Sammanfattning anteckningar

För att det ska bli enklare att avläsa resultatet har jag under nedanstående rubriker sammanställt en kortare sammanfattning. Resultatdelen är indelad i två avsnitt, skogsföretag respektive skogsägare.

Sammanfattning av Skogsföretagen

Skogsföretagen använder sig ofta både av interna och externa leverantörer. Flera har tidigare använt skogsstyrelsen men gått ifrån dem för att de anses för dyra. Fördelen med skogsstyrelsen är att det är ett statligt företag och därmed oberoende. En annan stor leverantör är FORAN, annars används ofta små lokala leverantörer. De flesta företagen är nöjda med sin leverantör men ändå öppna för nya erbjudanden. Som viktiga egenskaper hos en eventuell leverantör nämns bland annat kvalitet, oberoende och pris. I dagsläget efterfrågas i regel inga kringtjänster, ifrån deras kunder, runt själva skogsbruksplanen men alla nämner ändå att det skulle vara intressant med en digital produkt och utbildning i programmet pcSKOG. Nuvarande relationer med leverantörer är noggrant uppstyrda genom kontrakt och avtal. Relationerna grundar sig på ömsesidig respekt och dyker problem upp löses dessa oftast gemensamt. Det behövs sällan några direkt operationella anpassningar mellan säljare och leverantör. I många fall är leverantören både samarbetspartner och konkurrent, något som inte anges som något problem, snarare naturligt.

Skogsföretagen får sällan eller aldrig någon kommentar eller diskussion kring om att de skulle sitta i en jävig situation ifrån sina kunder. Istället har de en oerhört lojal kundbas som tycker att säljarna är stabila och trygga företag. Kunderna upplevs inte som aktiva, kritiska eller ifrågasättande. Skogsföretagen upplever inte heller sin sits som direkt jävig. Även om vissa gör en antydning.

Sammanfattning av Skogsägarna

Samtliga skogsägare har en relativt ny skogsbruksplan indirekt gjord av ett skogsföretag. Ingen av skogsägarna har valt att själv anlita en konsult eller mindre företag för att utföra planeringen. Planerna görs alltid som en del av en helhetslösning av de stora bolagen. Exempelvis får de rabatterat pris eller så ingår skogsbruksplanen om skogsägaren väljer att sälja virke till något av skogsföretagen. Samtliga skogsägare ser dock ett stort mervärde i att planen görs av en extern och oberoende leverantör, åt skogsföretagen.

De har ofta använt ett skogsföretag lika länge som de ägt sin fastighet och upplever sig själva som väldigt lojala. Något som flera av dem nästintill skäms över. Ingen av skogsägarna har tittat på andra erbjudanden eller frågat andra säljare än den de alltid använt innan de beställt en skogsbruksplan. Flera av dem upplever att de har ett för litet skogsinnehav för att det ska vara värt att lägga ner tid och kraft på frågor som rör fastigheten och dess brukande. Detta trots att samtliga skogsägare upplever att skogsföretagen sitter i en jävig situation. Skogsägarna värdesätter den personliga kontakten de har och det skulle krävas att företaget gör bort sig grovt för att det skulle börja vända sig till någon annan.

Som viktiga egenskaper hos ett företag och dess skogsbruksplan nämns bland annat personlig kontakt, oberoende och att planen är lättöverskådlig. Vissa nämner också kringtjänster som digitala planer och utbildning i pcSKOG. Detta är också något som marknadsförs ifrån nuvarande skogsföretag.

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 privatskogsbrukaren. *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

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 Säters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Säters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användnings sätt 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 drivningsnettot 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. Trulsson, 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 Relationship – 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. Färilin, 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