



**Kandidatarbeten
i skogsvetenskap**

Fakulteten för skogsvetenskap

2013:38

Att stödja generationsskiften bland
privata skogsägare
-Virkesköparnas inställning och arbetssätt hos
SCA Skog i Västerbottens förvaltning

*Supporting intergenerational transfer of the forest property among
private forest owners
- the timber procurer's attitude and work method at the Västerbotten
region of SCA Skog.*

Sandra Vestin & Maja Öberg

Institutionen för skogens ekologi och skötsel Program:Jägmästarprogrammet
Kandidatarbete i Skogsvetenskap, 15 hp, Kurs:EX0592 Nivå:G2E
Handledare:Dianne Staal Wästerlund,Inst för skoglig resurshushållning
Examinator: Tommy Mörling, SLU, Inst för skogens ekologi och skötsel

Umeå 2013

Kandidatarbeten i Skogsvetenskap

Fakulteten för skogsvetenskap, SLU

| | |
|---------------------------------|--|
| Enhet/Unit | Institutionen för skogens ekologi och skötsel Department of Forest Ecology and Management |
| Författare/Author | Sandra Vestin och Maja Öberg |
| Titel, Sv | Att stödja generationsskiften bland privata skogsägare- Virkesköparnas inställning och arbetsätt hos SCA Skog i Västerbottens förvaltning |
| Titel, Eng | Supporting intergenerational transfer of the forest property among private forest owners- the timber procurer's attitude and work method at the Västerbotten region of SCA Skog. |
| Nyckelord/ Keywords | Kompetensbehov, generationsväxlingar, familjerelationer, virkesanskaffning, generation, virkesleverantörer/competence need, generation change, family relations, timber procurement, generation, timber suppliers |
| Handledare/Supervisor | Dianne Staal Wästerlund institutionen för skoglig resurshushållning |
| Examinator/Examiner | |
| Kurstitel/Course | Kandidatarbete i skogsvetenskap Bachelor Degree in Forest Science |
| Kurskod | EX0592 |
| Program | Jägmästarprogrammet |
| Omfattning på arbetet/ | 15 hp |
| Nivå och fördjupning på arbetet | G2E |
| Utgivningsort | Umeå |
| Utgivningsår | 2013 |

FÖRORD

Generationsskiftesfrågan kom upp vid kontakt med en kunskapstörstande skogsägare som hade många frågor, ett litet frö såddes till rapporten som nu är färdigställd. Vi vill rikta ett stort tack till Dianne Staal Wästerlund som har svarat på alla våra frågor i tid och otid samt hjälpt oss att utveckla vårt tankesätt. Vi vill även tacka SCA Skog samt marknadschefen Jonas Arvidsson som med stort engagemang har ställt upp med personal och gjort arbetet möjligt. Vårt största tack vill vi såklart rikta till de fem fantastiska virkesköparna som öppenhjärtligt ställde upp på intervjuerna och möjliggjorde hela rapporten.

SAMMANFATTNING

En tredjedel av Sveriges skogsägare är över 65 år men bara 12 procent tänker genomföra ett generationsskifte inom de närmsta åren. Generationsskiften anses vara en svår och komplex fråga på grund av de många aspekterna; ekonomi, juridik och mjuka frågor. Att arbeta med generationsskiften kan vara ett sätt för virkesköpare att skapa nya kontakter och säkra den framtida virkesförsörjningen. Arbetet syftade till att kartlägga den allmänna inställningen och erfarenheter vid generationsskiften hos SCA Skogs virkesköpare i Västerbottens förvaltning. Deras tankar och funderingar om vilket kompetensbehov och arbetssätt som finns idag undersöktes för att identifiera och utveckla bra arbetssätt vid generationsskiften. Fem virkesköpare med olika grad av erfarenhet intervjuades kvalitativt för att få en djup förståelse. Alla virkesköpare identifierade generationsskiften som en viktig fråga att arbeta med för att säkerställa den framtida virkesförsörjningen. Att arbeta med generationsskiften upplevdes olika beroende på grad av kunskap hos virkesköparna. Alla virkesköpare var överens om att låta processen ta tid och några av virkesköparna ansåg att det var en fördel att ha en struktur i arbetet. De möjligheter virkesköparna såg var att utveckla arbetssättet för att nå den yngre generationen. Den positiva inställningen till generationsskiften ger en potential att utveckla arbetssätt. För en nyanställd skulle en intern utbildning inom ämnet och ökad kommunikation vara till stor nytta. En strukturering av arbetet kan det göra det enklare att börja arbeta med generationsskiften. Att nå den yngre generationen kan ske genom till exempel målgruppsanpassning.

Kompetensbehov, generationsväxling, familjerelationer, virkesanskaffning, generationer, virkesleverantörer

SUMMARY

A third of Sweden's private forests owners are over 65 years old but only 12 percent are planning intergenerational transfer of the forest property within the next few years. Intergenerational transfer of forest properties is considered to be a hard and complex question because of the many aspects; economy, law and emotions. Working with this question can be a way for a timber procurer to create new contacts. The purpose of this study was to survey the general attitude and experience of intergenerational of forest properties among the timber procurers at the Västerbotten region, SCA Skog. Their thoughts and concerns about skill needs and work methods were studied to identify and develop good work methods. Five different timber procurers were interviewed. All of the interviewed timber procurers identified the question important to ensure the future wood supply. Working with it was experienced differently depended what level of knowledge the timber procurer had. All of the timber procurers emphasized the need of giving the process time. Some of them considered an advantage to have a structure when working with the question. They saw possibilities in developing the work methods for reaching the younger generation. The positive attitude to the question gives potential to develop it. For a new employee it could be useful to get an education within the subject and increase the communication with their colleagues. To make it easier start working with the question it could help to have a structure. Audience targeting can help reaching the younger generation.

Competence need, generation change, family relations, timber procurement, generation, timber suppliers

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| FÖRORD | 1 |
| SAMMANFATTNING | 2 |
| SUMMARY | 3 |
| INLEDNING | 5 |
| SYFTE | 6 |
| TIDIGARE FORSKNING | 6 |
| MATERIAL OCH METOD | 8 |
| SCA SKOG..... | 8 |
| FÖRSÖKSPERSONER | 8 |
| MATERIAL | 8 |
| PROCEDUR | 8 |
| DATABEHANDLING | 9 |
| RESULTAT | 10 |
| DEN ALLMÄNNA INSTÄLLNINGEN TILL GENERATIONSSKIFTEN HOS VIRKESKÖPARNA | 10 |
| ATT TA UPP FRÅGAN | 10 |
| VIRKESKÖPARENS ROLL | 11 |
| VAD SKA EN VIRKESKÖPARE TÄNKA PÅ? | 13 |
| BRA ARBETSSÄTT | 13 |
| MÖJLIGHETER..... | 14 |
| DISKUSSION | 16 |
| ARBETET | 16 |
| DEN ALLMÄNNA INSTÄLLNINGEN TILL GENERATIONSSKIFTE HOS VIRKESKÖPARNA | 17 |
| ATT TA UPP FRÅGAN | 17 |
| VIRKESKÖPARENS ROLL | 18 |
| VAD SKA EN VIRKESKÖPARE TÄNKA PÅ? | 19 |
| BRA ARBETSSÄTT | 20 |
| MÖJLIGHETER..... | 21 |
| SLUTSATS | 23 |
| REFERENSLISTA | 24 |
| BILAGA 1. INTERVJUMALL | 26 |

INLEDNING

Ungefär hälften av Sveriges skogsmarksareal ägs av inte fullt 330 000 enskilda ägare. Varje år levererar de nästan 37 miljoner m³sk virke till den svenska skogsindustrin, vilket motsvarar cirka 43 procent av den årliga bruttoavverkningen (Anon 2012a). En strukturell ändring i den privata skogsägarkåren kan därför ha stora konsekvenser för svensk skogsindustri. En sådan förändring är att skogsägarkåren har blivit allt äldre (Schönning 2012) och många skogsägare behöver ta ställning till vad som ska hända med deras skogsfastighet i framtiden. Orsakerna till den gamla skogsägarkåren tros vara flera; bland annat krångliga skatteregler och att färre barn vill överta fastigheten (Bertholdsson et al 2012). En annan orsak kan vara att det skett en förändring i normen i samhället vad gäller generationsskiften. Tidigare var normen att föräldrarna bestämde om barnens framtid och utsåg en efterträdare, ofta den äldsta pojken, som skulle överta. Det var föräldrarna som styrde processen. Idag är normen att barnen har rätt till att utforma sitt eget liv och då är det inte alltid självklart vem i familjen som ska överta fastigheten och vem som ska styra processen (Villa 1999; Lidestav 1998). Frågan har därmed blivit mer komplex. Enligt Skogsbarometern (Anon 2012b) tänker 12 % av skogsägarna genomföra ett generationsskifte inom de närmsta fem åren. Samma studie visar att en tredjedel av Sveriges skogsägare är över 65 år, vilket betyder att det finns utrymme för fler framtida generationsskiften än de som är aktuella idag. De flesta av dagens skogsägare har blivit skogsägare genom ett generationsskifte, drygt 80 % har förvärvat sin fastighet från föräldrar, syskon eller annan släkting (Anon 2012b). För skogsbolagen är generationsskiften hos skogsägarna också en viktig händelse. När en virkesleverantör ska lämna över fastigheten till nästa generation är det för skogsbolagens virkesanskaffningsenhet viktigt att fånga upp den nya generationen skogsägare som virkesleverantörer. Om skogsägaren är nöjd med tidigare utförda åtgärder är den ofta trogen samma virkesköpare vid nästa affär (Lönnstedt 1997). Att hjälpa till i processen kan därför vara en bra och långsiktig investering för skogsbolagen. Det kan också vara ett bra tillfälle att värva de skogsägare man tidigare inte lyckats etablera en bra kontakt med.

Hos de nuvarande skogsägarna har inkomsten från skogen inte samma ekonomiska tyngd som den historiskt sett har utgjort (Törnqvist 1995). Nya skogsägare är ofta yngre, har en annan huvudinkomst än intäkterna från skogen samt är mer välutbildade (Karppinen 2012) vilket tycks påverka sättet som generationsskiftet görs, till exempel att fler barn tar över gemensamt (Malmqvist 2010). I samma studie av Malmqvist (2010) värderar vuxna barn till medlemmar i Norra Skogsägarna friluftsliv och rekreation högre än skogsinkomster på sina föräldrars fastigheter. Även bevarande av skogsbrukartraditionen, jakt och fiske samt att ha närhet till sin uppväxtmiljö värderades högre. Att den nya generationen värderar skogen annorlunda och att det inte alltid är självklart vilket av barnen som ska ta över (Villa 1999) kan göra generationsskiftet till en ännu mer svår och komplex fråga. På grund av de många sidorna i ett generationsskifte kan oenigheter i familjen uppkomma: ekonomi, skötsel och vem som skall äga fastigheten är några av sakfrågorna. Konflikter kan finnas redan innan eller uppkomma i ett generationsskifte vilket tyder på att många känsliga ämnen är inblandade, dessa brukar kallas för mjuka frågor. Mjuka frågor omfattar alla befintliga och icke mätbara känslomässiga frågor (Hilton & Karlsson 2009). För att få ett bra resultat är de mjuka frågorna viktiga att ta hänsyn till för virkesköparna när man jobbar med generationsskiften (Palmqvist 2009). För att från början skapa en bra relation med den nya generationen virkesleverantörer kan det därför vara viktigt som virkesköpare att ta de mjuka frågorna i beaktning, vilket vid en normal virkesaffär inte är så framtonade. Förutom de olika värderingarna på skogen finns det även

andra svåra frågor vilka handlar om praktiska saker såsom själva överlämnandet. Det finns olika former av överlämnande. Man kan antingen köpa fastigheten, överta den som en gåva eller en kombination av de båda (Törnqvist 1995). Valet mellan dessa är beroende av fastigheten och familjens situation eftersom förutsättningarna är annorlunda från fall till fall (Isaksson 2010). Då det kan vara svårt för en virkesköpare att handleda när det kommer upp ekonomiska och juridiska frågor som den inte har kompetens att bistå i. Rådgivning från en expert kan då behövas. Vissa skogsbolag har därför ordnat möjlighet till trepartssamtal, där familj, virkesköpare och en ekonomisk och juridisk sakkunnig träffas.

En genomsnittlig skogsägare äger sin skogsfastighet vanligen mellan 15-25 år innan nästa generation tar över eller att fastigheten säljs på den öppna marknaden. Generellt sett avverkar skogsägaren mycket under första tiden av sitt ägande, i uppbyggnadsfasen. Under etableringsfasen har skogsägaren en stabil avverkningsandel och är intresserad av ett hållbart skogsbrukande för att bevara och utveckla fastigheten. I nedtrappningsfasen minskar avverkningarna för att ge nästa generation större valmöjlighet för framtida förvaltningsformer (Lönstedt 1997; Törnqvist 1995). Om en virkesköpare kan hjälpa familjen med generationsskiftet och tillsammans komma fram till en lyckad lösning kan det finnas goda förutsättningar att köpa stora volymer virke i samband med och direkt efter generationsskiftet samt skapa förutsättningar för en bra och långsiktig relation med den nya skogsägaren.

Syfte

SCA Skogs Västerbottens förvaltning har identifierat generationsskifte hos privata skogsägare som en angelägen fråga inför framtiden, för att säkerställa den framtida virkesförsörjningen till deras industrier. Arbetet syftar därför till att kartlägga den allmänna inställningen och erfarenheter av generationsskiften hos SCA Skogs virkesköpare i Västerbottens förvaltning. Deras tankar och funderingar om vilket kompetensbehov och arbetssätt som behövs ska undersökas för att identifiera och utveckla bra arbetssätt vid generationsskiften.

Tidigare forskning

Det finns flertalet studier om andra typer av generationsskiften än de gällande skogsfastigheter, till exempel av aktiebolag och jordbruksfastigheter. Dessa har i vårt arbete inte blivit det huvudsakliga fokusområdet, men beaktats då vissa teorier och resultat kan vara tillämpbara även vid generationsskiften av skogsfastigheter och har legat till grund i våra diskussioner. Danielsson & Sund (2010) skriver om generationsskiften i familjeägda aktiebolag. De har delat in arbetet med generationsskiften i fyra steg: 1. Initiativ till att ta upp frågan, det bör komma från ägaren, 2. Planering inför generationsskiftet, det kan ske genom ett upprättande av ett testamente under den nuvarande ägarens livstid, 3. Genomförande, till exempel avtalsskrivning med mera, och 4. Eventuell uppföljning av ett generationsskifte. Enligt samma rapport kan det underlätta om initiativet kommer utifrån, om mycket känslor är inblandade. Vidare skriver de om generationsskiftet genomförs under livstiden är det sammantaget mindre nackdelar, trots att det kan upplevas ta tid och vara kostsamt för ägaren när den äldre generationen ännu är i livet. I en artikel av Villa (1999) beskrivs attitydförändringen till att äga en jordbruksfastighet mellan olika generationer; från att ha varit född att vara jordbrukare till att man upplever att det inte är det enda alternativet. Enligt samma artikel upplevs det viktigt att bevara familjetraditionen i att bruka marken på

fastigheten, därför kan stress kan uppkomma när försäljning till utomstående är ett alternativ (Villa 1999). Inom området generationsskiften av skogsbruksfastigheter i Sverige har studier tidigare gjorts utifrån ett genusperspektiv (Lidestav 2010), skogsägarföreningars medlemsperspektiv (Malmqvist 2010) och utifrån en konsultfirmas kundperspektiv (Palmqvist 2009). Forskning om arbetssätt inom generationsskiften utifrån en virkesköpares perspektiv är dock bristfällig.

MATERIAL OCH METOD

SCA Skog

SCA är ett internationellt skogsbolag som inriktar sig på hygien- och skogsprodukter och är Europas största skogsägare med ett skogsinnehav på cirka 2,6 miljoner hektar, varav en halv miljon ligger inom Västerbottens förvaltningsområde. SCA Skog är en del av koncernen SCA och har till uppgift att förvalta bolagets skogsinnehav och långsiktigt försörja SCAs svenska industrier med virke. SCA Skog är uppdelad på fem förvaltningsområden vilka tillsammans årligen avverkar 6,8 miljoner m³f virke, varav 3,0 miljoner m³f virke kommer från privata skogsägare. Förvaltningarna består av fem delar: ekonomi/administration, utveckling, marknad, produktion och skötsel. Marknadsdelen består av en marknadschef som har ansvar för flertalet virkesköpare, vilka successivt blivit fler då industrin har haft ett växande virkesbehov (Anon 2013a). Alla virkesköpare genomgår Köpskolan vilken består av tre delar; skogsbeskattning, affärs- och fastighetsjuridik och affärsmanaskap. I den sista delen ingår att förstå hur en affär uppkommer, varför människor är olika samt hur beslut fattas och underlättas (Arvidsson 2013, pers. kom).

Försökspersoner

Kvalitativa intervjuer har genomförts med fem utvalda virkesköpare mellan 25-60 år vilka är anställda hos SCA Skog i Västerbottens förvaltning. Under ett möte med marknadschefen för SCA Skog i Västerbottens förvaltning fastställdes vilka typer av erfarenheter och egenskaper som önskades hos de som skulle intervjuas, utefter detta valdes lämpliga virkesköpare ut och tillfrågades av marknadschefen. Målet var att få ett antal virkesköpare med varierande grad av erfarenhet och kunskap inom området och som var geografiskt utspridda över hela förvaltningen. Det för att fånga upp variationer av åsikter, erfarenheter och tankesätt i resultatet. I rapporten behandlas intervjuerna med anonymitet vilket de intervjuade blev informerade om.

Material

En kvalitativ intervjumetod valdes för att skapa en djupare förståelse för hur man resonerar runt frågorna och för att kunna gå djupt in i ämnet (Trost 1993). Inför intervjuerna skapades en intervjumall för att få en struktur av frågor och liknande intervjuer (bilaga 1). Intervjumallen bestod av två delar. Första delen handlade om den intervjuades bakgrund och arbetssituation och den andra delen handlade om generationsskiften, virkesköparens inställningar till dessa och eventuella erfarenheter. Under intervjuerna fördes anteckningar och samtalen spelades in med en diktafon.

Procedur

Enligt Trost (1993) kan det underlätta att vara två som intervjuar när känsliga frågor behandlas. Alla intervjuerna ägde rum på virkesköparnas egna kontor och var mellan 40 minuter och två timmar där en av intervjuarna styrde samtalet och den andra antecknade. Innan intervjun startades informerades virkesköparna om syftet med studien samt att deras svar skulle hanteras anonymt. Virkesköparna fick inte ta del av intervjumallen innan intervjun för att få personliga och oreflekterade svar. De intervjuade blev ombedda att vänta med att diskutera frågorna med sina kollegor tills samtliga intervjuer var färdiga.

Databehandling

När varje intervju var klar sammanställdes svaren utifrån anteckningar och sedan kompletterades de med avlyssning av bandinspelningen. Sammanställningen skickades tillbaka till den intervjuade för att kontrollera att inget missuppfattats. Efter godkännande från den intervjuade sammanfattades samtliga svar från intervjuerna till resultatet och färgkodades beroende på vilken kategori svaren tillhörde. I analysen fördes de olika svaren tillsammans med de olika kategorierna för tolkning. Tolkningen gjordes med hjälp av litteraturstudier.

RESULTAT

Den allmänna inställningen till generationsskiften hos virkesköparna

Samtliga av de intervjuade virkesköparna tyckte att det kan vara positivt för framtidens virkesförsörjning att arbeta med generationsskiftesfrågor. Det verkade dessutom finnas en gemensam syn på att det kan vara ett bra sätt att skaffa nya, trogna virkesleverantörer, då virkesköparna tror att antalet generationsskiften kommer att öka med tiden. En av virkesköparna påpekade att generationsskiften kommer att ske oavsett om SCA Skog väljer att jobba med frågan eller ej. En annan av virkesköparna ansåg att det är viktigt för SCA Skog att jobba med generationsskiftesfrågorna för att skapa en bra dialog och få ett förtroende från de nya skogsägarna redan från början. Vidare tyckte två: lyckas man hitta en bra lösning på generationsskiftet har man kommit väldigt långt och SCA Skog blir även med på längre sikt. En av virkesköparna tyckte: ”att jobba med frågorna är nog viktigare än vad man tror, kan man lyckas i generationsskiftesfrågorna är framtiden tryggad”. Flera av virkesköparna ansåg däremot att det finns mycket som man kan bli bättre på inom arbetet med generationsskiften. En av de intervjuade pekade på att man måste förstå varför det är viktigt och de fördelar som finns med att arbeta med generationsskiftesfrågor, särskilt för de nyanställda virkesköparna. En av de intervjuade ansåg att det likväl är viktigt för SCA Skog som helhet att göra ett väl utfört arbete vid kommande åtgärder i fastigheten efter ett generationsskifte. Kan man göra ett bra jobb i alla led, med till exempel de första slutavverkningarna och återbeskogningen, finns det en större chans att behålla den nya skogsägaren som virkesleverantör, angav en virkesköpare.

En virkesköpare berättade att historiskt sett skulle virkesköpen komplettera virkesförsörjningen då man inte lyckats fylla behovet hos industrin med virke från den egna skogen. Idag ser man virkesköpen från de privata skogsägarna mer långsiktigt och som en grund för råvaruförsörjningen till SCAs industrier. Virkesköp har blivit en större fokusfråga och allt viktigare inkomstkälla de senaste åren, sa samma virkesköpare.

Flera av virkesköparna påpekade att SCA Skog har gentemot en skogsägarförening till fördel att äga egen skog och industri. En ansåg att skogsägarföreningarna dock har jobbat längre och mer intensivt i generationsskiftesfrågan, med till exempel olika erbjudanden och där har SCA Skog en del att lära. Man kan till exempel utveckla en ren virkesaffär till någonting mer såsom att få en bra helhetslösning. Några av de intervjuade nämnde att SCA Skog dessutom har till fördel att man är en del av hela koncernen SCA vilket medför ett större nätverk och möjliggör fler samarbeten.

Att ta upp frågan

Alla de intervjuade virkesköparna har någon gång stött på en skogsägare som de tycker borde fundera på ett kommande generationsskifte men ännu inte gjort det. En virkesköpare anser att det måste vara roligare att komma in som skogsägare i yngre ålder, en annan upplever dessutom att det ofta är de yngre skogsägarna som bedriver ett mer aktivt skogsbruk. Det är olika uppfattning bland virkesköparna om hur bekvämt det känns att ta upp frågan med den nuvarande skogsägaren. Två av virkesköparna hade uppfattningen att många äldre skogsägare kan bli lättade när de tar upp frågan, för vilka det kan kännas obekvämt att göra det själv.

Några av virkesköparna upplever att vissa skogsägare kan känna att det är känslomässigt jobbigt att prata om det inom familjen på grund av familjerelationen. Flera virkesköpare har även uppfattningen att det är en känslomässig koppling till skogsfastigheten som är anledningen till att den äldre generationen väntar med att genomföra generationsskiften. En av virkesköparna påpekade att för den äldre generationen kan skogen innebära en ekonomisk och social trygghet. ”En del av skogens sociala säkerhet är att det finns en anledning för människor att ta kontakt [med en virkesköpare], även om det ”bara” är för att köpa skog.” Förutom denna aspekt nämnde virkesköparen att det kan finnas en rädsla för att bli lämnad av sina barn då det inte finns något mer att ärva. En virkesköpare menade därför att det är bra att väcka tanken genom att föra frågan på tal utan att skogsägaren behöver bestämma något. En virkesköpare hade uppfattningen att många äldre sparar skog till nästa generation men är inte medvetna om den prisutveckling som har skett. Det är även vanligt att skogsägarna sparar skogen för att de inte behöver pengarna och tillslut dör skogen, vilket virkesköparen tyckte var tråkigt.

De tillfrågade virkesköparna hade själva olika förhållning till generationsskiften i sitt arbete. En del virkesköpare såg frågan som en självklar del i arbetet och kände sig bekväma med att arbeta med generationsskiften. Andra kände sig mindre bekväm med att föra det på tal som de trodde berodde på bristande erfarenhet och rädsla för att göra fel. Dessa undviker frågan då de känner att deras utbildning och kunskap inte räcker för att svara på eventuella följdfrågor vilket de tror kan leda till besvikna skogsägare. Att börja ta initiativ till frågan kanske kommer med mer erfarenhet och när man känner igen mönstret, trodde en virkesköpare. Bland de som hade jobbat med frågan fanns det olika synpunkter om när man ska ta upp det med skogsägaren. En av virkesköparna såg första mötet med en skogsägare som ett bra tillfälle att fråga om vem som skall ta över, om tidpunkten kändes passande. ”Det kan vara svårt att lyfta frågan men när man väl gör det blir det ofta positiv respons om timingen är rätt, det är därför viktigt att kunna tolka signaler.” Ett annat sätt som en virkesköpare tillämpade är att gå vägen genom skogsbruksplanen eller att komma in på ämnet från ett annat håll, till exempel när man pratar om målsättningar med fastigheten. En av virkesköparna förlitar sig på sin långa relation med skogsägarna för att kunna ställa frågan och tycker att det är rätt enkelt att prata bort det om det skulle bli en spänd stämning. Flera virkesköpare tycker att det känns särskilt svårt att föra ett generationsskifte på tal när skogsägarna är pigga och har skogen som en del i vardagen, ”det känns som om man föreslår att de ska ge bort en viktig del i deras liv.”

Virkesköparens roll

”Det finns ingen mall för hur virkesköpare ska jobba, man lär sig eftersom. Dessutom har olika virkesköpare olika personligheter och har därför olika arbetssätt” sa en av de intervjuade. En annan tyckte att det man som virkesköpare kan göra i ett generationsskifte är att kunna ge råd, så att det blir så lite fel som möjligt. De sa även att det kan vara bra med en utomstående som leder samtalet. Alla intervjuade virkesköpare ansåg att vid ett generationsskifte ska en virkesköpare inte ha ekonomiska och juridiska sakfrågor som huvudsakligt fokusområde, vilket även tycks vara företagets inställning. En sa att om man som virkesköpare skulle få sådana frågor som man inte kan besvara är det rätt enkelt att styra frågan mot en expert och ge skogsägaren flera alternativa konsultföretag att välja mellan. Flera av de intervjuade tycker att det känns bra att kunna hänvisa till en tredje part, ”även om man kan en del, så är man inte yttersta ansvarig om det skulle bli fel.” Man kan istället fokusera på och ge råd i de skogligena frågorna och ge råd i dem, till exempel förvaltningsrådgivning och vilka ekonomiska möjligheter skogen ger för att kunna lösa ut

syskonen. För att få enklare kommunikation kan man ordna tre-partssamtal där samtliga inblandade i generationsskiftet träffas; familjen, virkesköparen som ansvarar för frågor gällande skogen och en konsult som ansvarar för skattemässiga och juridiska frågor.

En annan vanlig fråga bland de nya skogsägarna är hur man löser den ekonomiska biten, en virkesköpare berättade att några skogsägare undrar vilket utrymme som finns i den privata ekonomin för ägandet av en skogsfastighet. Beroende på vilket stadium den är i livet, om det finns syskon som man behöver lösa ut och hur framtidsplanerna ser ut kan det vara mer eller mindre lämpligt att äga skog. Den virkesköparen brukar då sätta sig med intressenten och be denne jämföra sina inkomster och utgifter. Man bör då vara realistiskt när man räknar på räntan enligt virkesköparen. Beroende på hur utfallet ser ut efter beräkningarna, kan virkesköparen råda och förklara för intressenten hur den ekonomiska situationen kan bli om den väljer att överta eller köpa fastigheten.

Flera av virkesköparna som har arbetat med generationsskiftet upplever att skogsägarna ofta vill ta upp frågor gällande det framtida brukandet av fastigheten. En av de intervjuade upplever att det är värdefullt för familjen i ett generationsskifte att hus på fastigheten blir underhållna och stannar kvar i släkten. Andra frågor som upplevs dyka upp är vem som ska ta över och om skiftet ska ske genom köp eller gåva. Frågan om samägo dyker upp till virkesköpare ibland som berättade att detta brukar avrådas från där det främsta argumentet är att det ger en större handlingsfrihet att äga fastigheten själv.

Det går åt olika mycket tid för virkesköparna att jobba med generationsskiftet. Ibland kommer en skogsägare som har kommit långt i sina funderingar och bara frågar om råd medan andra har tänkt mindre vilket kräver mer arbete och tar längre tid. Ett generationsskifte som en av virkesköparna varit med om tog inte fullt en dag med skogsägarna och utöver det kom det även till tid för att räkna på värdena i fastigheten. Två virkesköpare talar om den ökade arbetsinsatsen: tiden man lägger ner i samband med ett generationsskifte kan bli dubbelt så lång i och med att det är mer fokus på att hitta en helhetslösning, däremot kan det även resultera i dubbelt så mycket virke gentemot en ”vanlig” virkesaffär.

Köpskolan som virkesköparna genomför tar upp generationsskiftesfrågor i en mindre omfattning, enligt en av de intervjuade. Några av virkesköparna tycker att den ger en bra grundkunskap och borde vara ett minimum för att arbeta med generationsskiftesfrågor. En av virkesköparna berättade att det inte finns en specifik internutbildning inom generationsskiftet, men att man ibland pratar om frågorna inom företaget. Det finns möjlighet att utbyta information och delge erfarenheter virkesköpare emellan vilket man måste jobba på nu när förvaltningen har växt, mycket kunskap kan en ny virkesköpare erhålla från sina mer erfarna kollegor, tyckte en av de intervjuade. En annan tyckte att det finns mycket man kan bli bättre på som virkesköpare. Bland annat att understryka fördelarna med att jobba med generationsskiftesfrågor, framför allt för nyanställda virkesköpare. De flesta av virkesköparna uppskattar att de kan ha förtroende för sin chef och kollegorna att kunna be om hjälp. En av de intervjuade påpekade att marknadschefen har en viktig roll i att identifiera kunskapsluckor och att vara uppdaterad.

I intervjun frågades vilka egenskaper skogsägarna troddes efterfråga hos virkesköparna i generationsskiftet. De flesta hade liknande uppfattning att det är viktigt att visa att man bryr sig, ger sig tid och inte upplevs som stressad. Några tyckte att det är bra om man kan sätta sig in i skogsägarens situation, dela med sig av sin kunskap och fungera som en support. En av virkesköparna har fått mycket uppskattning när man anpassat mötets tidpunkt efter skogsägarens möjligheter att träffas, och tyckte vidare att virkesköpare bör vara förtroendeingivande och kunniga. ”Är man förtroendeingivande har man en god möjlighet att

avdramatisera situationen.” Att ha god lokalkunskap och kunna stötta på ett naturligt sätt tros också vara värdesatt.

Vad ska en virkesköpare tänka på?

För att generationsskiften ska bli lyckade är det viktigt att skogsägaren i tid börjar fundera på hur ägandet ska se ut i framtiden angav en av de intervjuade. Två av virkesköparna ansåg att det allra viktigaste i ett generationsskifte är att låta det växa fram och ge det tid, att kunna ge var och en utrymme att hinna tänka efter och utveckla egna åsikter i frågan. En sa att man måste fortsätta vara professionell men samtidigt beskriva problemet på ett bra sätt så att alla inblandade förstår, det är ofta när familjen känner osäkerhet som stressen kommer fram. ”Många skogsägare blir stressade vid ett generationsskifte för att de inte vet vad som komma skall och då är det bra att kunna skapa lugn i ledet.” Har man dessutom en grundkunskap om vilka fällor som finns och vad som brukar fungera kan man inge en trygghetskänsla, ansåg en virkesköpare.

En intervjuad virkesköpare ansåg att personliga värderingar är viktiga att ta upp för att nå en bra lösning, man måste därför lära känna personen på en kort tid genom många frågor och följdfrågor. ”Många skogsägare vet ungefär vad de vill uppnå med skogsfastigheten men få vet hur, det kan därför vara bra att ta med dem ut i skogen för att fånga upp de frågor och funderingar som man inte reflekterar över vid ett vanligt möte inomhus.” Ett generationsskifte är lite mera krävande för en virkesköpare än det dagliga arbetet därför att det handlar extra mycket om en förtroendefråga, uppgav en virkesköpare. ”Det är roligt när man får förtroende från skogsägaren att ventilera funderingar men det är svårt med ”mjuka frågor”.” En virkesköpare tyckte att det är svårt med generationsskiftesfrågor eftersom det kan vara känsligt; man kan fråga kollegor om hjälp och råd och fördelen med ett större företag är att det alltid finns någon att vända sig till.

Några virkesköpare trodde att mindre lyckade generationsskiften bland annat kan ha berott på ekonomiska konflikter, men det finns även de som tros ha berott på att man inte kunnat bruka marken efter skiftet på grund av till exempel naturvårdsrestriktioner eller reservatsbildning. Vidare i värderingen av fastigheten tyckte en virkesköpare att det är viktigt att vara realistisk och inte enbart gå på marknadsvärde då priset i vissa delar av förvaltningen kan vara upptrissat för att en lättnadsregel har införts gällande förvärvstillstånd. En lämplig nivå skulle kunna vara taxeringsvärdet, sa en virkesköpare. ”Det är svårt att vara rättvis i en situation då det är så stor skillnad mellan värdena.” Samma virkesköpare ansåg att det viktiga är att kunna vara öppen om vad fastigheten kan vara värd och samtidigt få de inblandade att se värdet av att fastigheten stannar kvar i familjen.

Bra arbetsätt

En av de intervjuade tryckte på vikten av att ha en struktur i ett generationsskifte: att försöka skaffa sig en helhetsbild och efter det kunna hitta ett bra arbetsätt. Nya generationen är oftast intresserad av ekonomin och vill gärna sköta stor del av skogsskötseln själv, uppgav en virkesköpare, vilket sällan är realistiskt enligt den. Det är då viktigt att försöka blicka framåt och få alla inblandade parter att inse att man inte behöver sköta skogen som den föregående generationen, uppgav samma virkesköpare. ”När man som virkesköpare sätter sig ner för att

prata om generationsskiften med de kommande skogsägarna hoppas man skapa en mer klarsynt blick över situationen.”

Ett arbetssätt som fungerar för en annan av virkesköparna är att dela upp processen i tre delar. Del ett är att sätta sig ner med familjen och reda ut önskemål och behov. Del två är att gå ut i skogen och identifiera vilka möjligheter som finns. Del tre är att koppla ihop behov och möjligheter för att hitta en optimal lösning med hjälp av en aktuell virkesprislista med mera.

En av de tillfrågade virkesköparna har erfarit att om det finns ett behov, kan man låta ett generationsskifte ta så pass lång tid att den äldre generationen har en möjlighet att ta ut pengar till sitt fortsatta leverne. En annan av virkesköparna trycker på vikten av att klargöra för skogsägaren vilka olika möjligheter som finns och tycker att det är viktigt att inleda ett generationsskifte utan förutfattade meningar.

En av virkesköparna ansåg att det är stimulerande när oro kan vändas till positivt tänkande och att man på sikt blir rekommenderad av nöjda skogsägare i den nya generationen. En virkesköpare gav ett exempel är när två bröder fick ta över en varsin del av en fastighet via ett generationsskifte; ”den ena brodern kom till mig för att få hjälp och var bekymrad över bland annat att det var en stor andel eftersatt röjning på hans del av fastigheten. Efter han hade fått god hjälp med diverse skötselåtgärder rekommenderade han sin bror att ta kontakt med mig”.

Vid ett fall där en virkesköpare har varit med och köpt virke från båda generationerna tog virkesköparen med sig de två generationerna ut i skogen då den yngre saknade den praktiska erfarenheten som den äldre hade. Då pratade de om övergripande helhetslösningar såsom till exempel vägbyggnationer och planteringar. Virkesköparen tycker att det kan vara ett bra sätt att skapa trygghet hos den nya generationen. ”Generationsskiften är lättarbetade när den nya generationen är tacksam för all kunskap den kan få. Det är viktigt att den nye skogsägaren får flera skötselalternativ att tänka på för att själv kunna avgöra vilket som denne tycker är det bästa, det ger en känsla av att skogsägaren själv bestämmer över sin fastighet.”

Möjligheter

Många av de intervjuade virkesköparna upplever en ökad rotationshastighet av virkesköpare, vilket enligt dem leder till att man förlorar mycket. De tycker att företaget förlorar virkesköparnas lokalkännedom och tappar förtroende hos skogsägarna på grund av att den personliga kontakten bryts. Samtliga intervjuade ansåg att utmaningen är att hitta ett bättre och enklare kommunikationssätt mellan virkesköparna för att inte förlora kunskap. ”Eftersom man tycker olika [arbets]områden är mer intressanta får man olika erfarenheter och med en smidigare kommunikation kan lärdomarna delas effektivare mellan virkesköparna.” En virkesköpare ansåg att om man skapar en större gemenskap med de andra virkesköparna i den växande organisationen kan det bli mer naturligt att fråga om hjälp. ”Förut hade man specialister men nu finns kunskapen bland oss, man måste bara bli bättre på att dela den.”

Enligt en virkesköpare spenderar familjerna mindre tid ihop i skogen än förut. Den tyckte att det har gjort att många är omedvetna om vad som skall överlämnas. I dessa fall kan en uppdaterad skogsbruksplan och PC-skog vara ett bra instrument, särskilt vid fastigheter större än 180 ha, sa virkesköparen. Samma virkesköpare ansåg att det känns bra att kunna anlita en entreprenör som gör skogsbruksplanen för att få så ett korrekt resultat som möjligt, vilket även påpekades av andra virkesköpare. En skogsbruksplan med PC-skog ger en bra och lättöverskådlig bild över fastigheten samtidigt som det kan vara ett instrument som kan tilltala

den yngre, mer tekniskt lagda, generationen, trodde virkesköparen. Det kan även vara ett bra verktyg för den som bor på annan ort och som inte har möjlighet eller intresse att gå ut i skogen på samma sätt, angav virkesköparen. Planen kan klargöra för alla vad det handlar om och syskonen i den yngre generationen kan ta ställning till huruvida man vill ta över fastigheten eller inte, däremot måste den användas för att tjäna sitt syfte. En annan virkesköpare ansåg att med en skogsbruksplan kan man enkelt se vilka möjligheter som finns och se vad som är möjligt att skapa utifrån sina mål. ”Ett generationsskifte leder ofta till att man tar ut startpengar i början för att ge rätsida på den ekonomiska situationen och där kan skogsbruksplanen ge god vägledning.”

Några av virkesköparna skulle uppskatta en kurs i hur man ska tänka vid generationsskiften och vilka de vanliga fallgroparna är, till exempel vilka frågor som kan vara lämpliga att ta upp och vilka som anses vara stötande. En av virkesköparna ansåg dessutom att det vore uppskattat med en allmän kurs om till exempel hur man ”tar folk”. En av virkesköparna har genomgått en utbildning om skatter: ”det är lätt att man glömmer om man inte arbetar med det ofta, därför kan det vara bra att ha en årligen återkommande utbildning om skatter och eventuellt lite juridiska frågor som riktar in sig på generationsskiften.” En virkesköpare ansåg att företaget kanske skulle ha en anställd som är mer specialiserad på juridiska frågor.

Flera av virkesköparna ansåg att skogsdagarna tenderar att locka den äldre generationen och några tyckte man måste anpassa upplägget för att få ett högre deltagande från den yngre skaran. En av virkesköparna angav att man vid ett flertal fiskedagar fått ett högre deltagande från den yngre generationen och ansåg att det är något man kan tillämpa för att skapa en kontakt med dem.

En virkesköpare tyckte att det kan vara en bra idé att ta med sig den nya generationen till skogen och visa vad skogsbruk innebär. Utveckla det till att presentera företaget och visa vad organisationen gör och på så sätt hoppas man kunna skapa en djupare personlig kontakt, en förståelse och samhörighetskänsla med SCA Skog, sa den.

DISKUSSION

Arbetet

Fem av femton virkesköpare i Västerbottens förvaltning intervjuades, det vill säga en tredjedel vilket får anses som en betydande andel. Intervjupersoner var valda med avsikt för att få ett brett spektrum på åsikter och erfarenheter. Fler intervjuer hade möjligen kunnat bidra med fler åsikter och erfarenheter, dock fanns en tidsbegränsning att ta hänsyn till. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och med tanke på intervjuernas längd, mellan 40 minuter till 1 timme och 45 minuter, lades även mycket tid på att sammanställa och kontrollera intervjuerna.

Enligt Trost (1993) kan det vara bra att ha en intervjumall utan direkt väl specificerade frågor. Det upprättades en intervjumall med frågor som gav utrymme för den svarande att anpassa sitt svar till sina personliga erfarenheter och att de intervjuande skulle kunna ställa fler eventuella följdfrågor, vilket syftade till att ge ett större tolkningsutrymme. Däremot fanns det risk att frågorna skulle misstolkas eller uppfattas på ett annat sätt än förväntat vilket hanterades av intervjuarna på plats. Intervjumallen var uppbyggd i två delar där endast den andra delen användes till resultatet, vilket var menat från början. Anledningen till att ha med den första delen var enligt Trost (1993) att man kan skapa ett förtroende och en öppnare dialog genom hela intervjun om man börjar med frågor som anses vara enklare att besvara. Den första delen gav dessutom en djupare förståelse för de intervjuade. Anteckningar fördes konstant under intervjuerna dels för att på ett undermedvetet stadiet förmedla till den intervjuade att allt som sades var viktigt (Trost 1993) och dels för att få ett bra underlag till sammanfattningarna. I den aspekten var det bra att vara två, en kunde koncentrera sig på att få heltäckande anteckningar och den andra kunde inrikta sig på att föra intervjun framåt. En annan fördel med vara två var om frågor misstolkades kunde den som antecknade ställa om frågan men annorlunda formulerat. Resultatet av det blev att dels virkesköparnas egna kopplingar framgick vid de löst formulerade frågorna och dels kunde man få olika aspekter från virkesköparna på de omformulerade och mer konkreta frågorna.

De intervjuade hade överlag en positiv inställning till att bli intervjuade, vilket kan bero på att de ansåg att syftet var relevant, att deras svar skulle användas anonymt samt att de såg det som en möjlighet att utveckla arbetssätt och visa på kompetensbehovet som finns. För att få ytterligare djupa och frimodiga svar hade man kunnat vara ännu tydligare i sitt förberedande arbete med att förklara syftet med intervjun och hur materialet skulle bearbetas och presenteras. Det är också möjligt att inställningen påverkades av att man blev tillfrågad av sin chef om man kunde medverka i intervjun och därför kände ett visst tvång att delta. För att avdramatisera intervjuerna i den mån det var möjligt bestämdes i ett tidigt stadium att de skulle hållas på virkesköparnas egna kontor, för att få en tryggare intervjumiljö (Trost 1993).

Materialet som samlades in sammanställdes utifrån de utförliga anteckningarna och kompletterades med diktafoninspelningen och eventuella tillägg och ändringar från den intervjuade. Det sistnämnda steget var mycket viktigt för kvalitetsgranskningen och kan dessutom ha gett en trygghetskänsla till den intervjuade vilket i sin tur kan ha gett mer uppriktiga svar. Vid sammanställningarna av svaren fanns en viss risk att tolkningsprocessen påbörjades i viss mån, vilket kan innebära att visst material kan ha tappats bort innan analysen av intervjuerna. Kvalitetsgranskningarna med virkesköparna har därför varit viktiga att förekomma förlorad information.

I resultatet presenterades enbart de intervjuades åsikter och utan inbördes ordning. Främsta anledningen var att de intervjuade skulle känna en trygghet i att delge åsikter. Eftersom de är få virkesköpare inom förvaltningen skulle det annars vara lätt att förstå vem som sagt vad. Alla åsikter som kommit fram under intervjuerna har på så sätt fått lika mycket värde och att personliga fördomar inte ska göra vissa svar mer eller mindre relevanta.

Den allmänna inställningen till generationsskifte hos virkesköparna

Samtliga virkesköpare ansåg att det är viktigt för den framtida virkesförsörjningen att man jobbar med generationsskiften, trots att detta kan ta mer tid än en vanlig virkesaffär. En virkesköpare angav att det var viktigt att vara med från början, vilket styrks av Lönnsteds (1997) teori som säger att skogsägare är trogna till en virkesköpare. Generationsskiften är viktiga i både ett kort- och långsiktigt perspektiv eftersom mycket virke kan frigöras. Eftersom virkesköparna uppgav att SCA Skog utvidgat sitt behov av virke från de privata skogsägarna är det inte desto mindre viktigt att arbeta med generationsskiften. Det här är bra grundförutsättningar för att kunna utvecklas. Alla intervjuade insåg vikten av generationsskiften och att det fanns flera olika områden som behöver utvecklas.

Med tanke på att den lokala köporganisationen har vuxit under de senaste åren och att man tidigare har sett mer kortsiktigt på virkesköpen, är det här en relativt ny fråga för SCA Skog. Skogsägarföreningarna uppgavs ha en längre erfarenhet med att arbeta med generationsskiften och fler än en virkesköpare påpekade att man kan ta lärdom från dem. Fördelen SCA har är att man äger egen skog geografiskt utspritt över hela förvaltningen, vilket gör att det finns en god lokalkännedom om vilka skötselmetoder som fungerar på just den platsen vilket bör användas till SCA Skogs fördel.

Att ta upp frågan

I Danielsson och Sunds (2010) bok talar man om att initiativet om generationsskifte bör komma från den nuvarande ägaren, men det kan underlätta om någon annan gör det om det finns mentala beslutssvårigheter. Detta verkar ofta vara fallet enligt virkesköparna i många skogsägares situationer. De erfarna virkesköparna rekommenderade därför att inte vara rädd för att ta upp frågan. Samtliga intervjuade virkesköpare var överens om att generationsskiften kan vara ett känsligt ämne, vilket överensstämmer med Palmqvist (2009). Några av virkesköparna verkar dra sig för att ta upp frågan om generationsskiften vilket kan bero på personlighet eller erfarenheter men kanske även en kombination av de båda. De virkesköpare som ändå väljer att göra det upplever ofta att man får positiv respons vilket kan bero på att de tar upp frågan på ett passande sätt. En av anledningarna till det kan vara att man vet hur man ska bemöta skogsägaren för att man har haft kontakt en längre tid. Vid kortare affärsförbindelser kanske man inte hunnit etablera en liknande kontakt. Det som motsäger teorin är att en virkesköpare tyckte att det kunde passa att ta upp frågan redan vid första mötet. Viktigt är att skogsägaren får tid att fundera, att inte stressa. Det är viktigt att kunna gå på fingertoppskänsla om det är ett lämpligt tillfälle vilket visar tyngden av rätt bemötande. De som upplever det svårt att gå in på ämnet angav att man ville ha råd om hur man kan ta upp frågan. Virkesköparna uppgav även att skogsägarna verkade dra sig för att prata om det vilket kan bero på såväl ekonomiska funderingar som de sociala värderingarna, vilket är individuellt. De flesta virkesköpare har stött på skogsägare som de tycker borde ha genomfört

ett generationsskifte, vilket stämmer väl överens med att endast 12 procent planerar att genomföra ett generationsskifte inom de närmsta åren.

Flera av virkesköparna uppgav att de kände sig mer obekväma att ta upp frågan om den äldre generationen var väldigt pigg. De kan undermedvetet ha fångat upp det Lundén (2000) skriver i sin bok att generationsskiften kan kopplas ihop med en känsla av åldrande och död, vilket kan vara ytterligare en anledning till varför det kan vara svårt att ta upp frågan. Kan man få igång diskussionen i ett tidigt skede kan man ändra känslan av bortgång och se generationsskiften som en period av informationsöverföring. Det vill säga att man vänder en negativ känsla till någonting positivt.

Virkesköparens roll

Alla virkesköpare har olika arbetssätt och personlighet det är därför svårt att klargöra exakt hur en virkesköpare ska jobba. Enligt Hilton & Karlsson (2009) finns det ingen metod som är rätt att arbeta med i varje enskilt generationsskifte. Det alla däremot var överens om var att en virkesköpare ska hålla sig till rådgivning om brukandet av skogen och undvika svåra frågor inom skatt och juridik. Många verkade uppskatta möjligheten att kunna hänvisa vidare till en tredje part vilket tyder på att man vill hålla sig till sitt eget kompetensområde. Att erbjuda skogsägaren möjligheter till trepartssamtal och etablera samarbete med experter inom skattefrågor och juridik rekommenderas därför. Frågan är vad man gör om skogsägaren inte vill ta in en tredje part eller inte vill att virkesköparen ska vara med vid ekonomisk och juridisk konsultation? Ingen av virkesköparna har dock nämnt att de tidigare upplevt detta. Att en virkesköpare ska vara helt uppdaterad inom skatt- och juridikfrågor kan vara för mycket begärt, frågorna kan vara komplexa. SCA Skogs ledning behöver ta ställning till om man ska ha en specialist inom företaget, ha ett samarbetsavtal med en redovisningsbyrå eller låta skogsägarna bestämma själv, för att göra det klart för virkesköparna vad som gäller. Fördelen med ett samarbetsavtal mellan SCA Skog och en redovisningsbyrå är att virkesköparen vet vem den kan vända sig till och vad som förväntas från båda parterna. Den vetskapen kan skapa en trygghet. Avtalet skulle kunna brytas om SCA Skog i ett senare skede anser att man inte ska jobba med generationsskiften vilket inte är lika enkelt med en specialiserad anställd. Både som skogsägare och virkesköpare kan man lära sig någonting utav trepartssamtalen. Som virkesköpare skulle man kunna använda sig av sina kunskaper som man fått genom trepartssamtal och tidigare erfarenheter, dock är det viktigt att man inte har det slutgiltiga ansvaret. Det imponerar nog mer på en skogsägare om man kan erkänna att man inte är expert inom området och behöver ta in intern eller extern hjälp, än att man tror sig kunna och ger råd som senare visar sig vara felaktiga vilket kan bli en kostsam affär för företaget.

Virkesköparna upplever att skogsägarna är måna om framtiden för sin skogsfastighet och att den stannar inom familjen. Likväl verkar det vara viktigt för virkesköparnas skogligna intresse att hitta en bra lösning som tryggar skogens framtid.

Köpskolan bör enligt några virkesköpare inkludera mer frågor om generationsskiften. Det kan genomföras genom till exempel en temadag eller eftermiddag i samband med ett köparmöte där man sitter ner och diskuterar frågorna eller att man tar in experthjälp utifrån vid ett kurstillfälle. Det ena behöver inte utesluta det andra då mycket kunskap finns inom förvaltningarna samtidigt som det kan vara en god idé att ta in en utomstående för nya idéer och tankesätt. En sådan dag skulle kunna planeras och arrangeras av marknadschefen som känner till spridningen av kunskaper inom förvaltningen och kan anpassa upplägget efter behov. En positiv bieffekt kan vara att diskussionen fortsätter i det vardagliga arbetet och

öppnar för mer kommunikation mellan virkesköparna. Detta bör företaget uppmana till för att skicka en viktig signal till virkesköparna att utveckla sin kompetens i frågan.

De egenskaper som främst tros vara uppskattade hos en virkesköpare är att man kan inge ett förtroende, ge sig tid och bistå med de rätta kunskaperna. Att ge sig tid kan vara motsägelsefullt med tanke på att virkesköparna hela tiden har krav på sig att köpa så mycket virke som är möjligt. Marknadschefen ansåg dock att bistå i generationsskiften är ett bra sätt att skapa relationer och är en del av virkesanskaffningen; om man gör det på rätt sätt bör det generera volymer (Arvidsson 2013, pers. kom). SCA Skogs ledning bör överväga på vilket sätt de kan inkorporera virkesköparens arbetssätt i generationsskiften i utvärdering av virkesköparnas arbete. Om man lyckas uppnå ett bra resultat i ett generationsskifte har man god chans att inge ett förtroende till den nya generationen. Kan man dessutom anpassa sitt vidare arbete till den nya skogsägarens önskemål och vara flexibel fortsätter man att vara en attraktiv samarbetspartner. Den yngre generationen kanske har ett större behov av kunskap och flexibilitet vad gäller tillfällena att träffas, vilket flera virkesköpare uppgett, men har kanske också ett mindre icke affärsmissigt socialt behov gentemot en virkesköpare. Som virkesköpare måste man vara en god lyssnare och inte låta sina egna värderingar lysa igenom när man jobbar med generationsskiften. Familjen måste få ta egen ställning till vad som blir bäst för dem men virkesköparna kan bidra med nya idéer och tankesätt.

Vad ska en virkesköpare tänka på?

Generationsskiften är en väldigt komplex fråga och det kan vara en god idé att väcka en tanke hos skogsägaren och återkomma till frågan, antingen på skogsägarens initiativ eller vid ett senare tillfälle. Varför det är viktigt att ta upp det tidigt och att låta det ta tid kan bero på att många mjuka frågor behandlas, vilka enligt Hilton och Karlsson (2009) är tidskrävande. Palmqvist (2009) nämner även att dessa är viktiga att ta hänsyn till när man arbetar med generationsskiften för att få ett lyckat resultat. Läger man dessutom en god grund i planeringen kommer genomförandet att bli smidigt och förhoppningsvis resultatet bra (Danielsson & Sund 2010).

En av de intervjuade gick djupare in på situationen som skogsägare i ett generationsskifte och ansåg det vara extra viktigt att inte vara eller visa sig vara stressad. Kanske befinner sig skogsägarna i en mer stressande situation än vid ”vanliga” virkesaffärer då generationsskiftet kan betraktas som en allvarligare process som man förmodligen inte har någon tidigare erfarenhet från. Det kan dessutom vara stressande för den yngre generationen att beakta bevarandet av familjetraditionen i frågan att överta fastigheten (Villa 1999) och den måste gå till försäljning till utomstående, vilket även upplevdes av en virkesköpare. I vilket fall kan stress hos skogsägare leda till ogenomtänkta beslut vilket kan leda till ett dåligt resultat och kanske även oönskade negativa kopplingar till virkesköparen eller företaget. Om man dessutom kan visa skogsägaren att den inte är den första som genomgår ett generationsskifte kan man kanske avdramatisera det hela.

För att hitta en så optimal lösning som möjligt måste man ta reda på vad familjen vill. Det handlar i många fall om en förtroendefråga och kan handla om en djup insyn i familjens relationer samt dess ekonomiska situation. Det väcker frågan om en virkesköpares tystnadsplikt. Kan en skogsägare känna samma tillit som man känner till en konsult eller redovisningsbyrå som när man talar om i princip lika känsliga frågor, men med en virkesköpare? Hur pratar man om känsliga saker med sina kollegor och hur ser man på tystnadsplikt? Det är två frågor som inte fanns med i intervjumallen som visar på en

informationslucka. Enligt marknadschefen på SCA Skog i Västerbotten finns det ingen uttalad tystnadsplikt, man hänvisar istället till kärnvärdena för företaget; respekt, ansvar och högklassighet. Tystnadsplikt kan däremot skapas om det efterfrågas eller krävs (Arvidsson 2013, pers. kom).

En attitydsförändring har skett till att överta jordbruksfastigheter (Villa 1999) och det är möjligt att det även skett till att överta skogsfastigheter. Det kan vara viktigt att ta hänsyn till som virkesköpare eftersom det inte alltid är självklart att skogsfastigheten har en övertagare inom familjen. Malmqvist (2010) har dessutom noterat att den yngre och den äldre generationen värderar olika saker med att äga skog. Den yngre generationen värderar rekreation och friluftsliv högst på skogsfastigheten, vilket ingen av de intervjuade nämnde. Det kan dels visa på en brist i intervjumallen men även att de virkesköpare som intervjuats har en annan syn än skogsägaren vilket Kindstrand et al (2008) har påpekat. Det kan bero på att man i den tidigare studien ännu inte genomfört något generationsskifte och har därför bara förväntningar på hur ägandet kommer att bli, tillämpningen av Malmqvist resultat bör därför tas med beaktning. De virkesköpare som har intervjuats nämner hur ekonomiskt svårt det kan bli för de som ärver skogen och i efterhand får reda på att den är obrukbar, vilket kan ge ett bakslag då man räknat med intäkter från hela fastigheten. Tanken på att ha skogen enbart för rekreation och friluftsliv kanske inte alltid är praktiskt tillämpbart då det kan bli dyrt att överta fastigheten på grund av till exempel ekonomisk kompensation till syskonen. Det som ska påpekas i analysen är att ingen konkret fråga ställdes i intervjun om vad virkesköparna tror kan locka den yngre generationen till att äga skog, till exempel att man vill använda en del av sin skog till rekreation. Om man redan från början är ekonomiskt inställd att avsätta skog kan det finnas utrymme i kalkylen om en del av fastigheten eventuellt skulle reserveras.

Ingen av de intervjuade virkesköparna har nämnt något om de olika anledningarna till att den yngre generationen vill ärva eller överta skogsfastigheten, såsom till exempel jakt- och fiskerätt. Med fastigheten följer jakt- och fiskerätt, om inget arrendeavtal skrivits. I Malmqvist (2010) undersökning har det visat sig de barn till skogsägare som värderar jakt- och fiskerätt högt, också har en högre ambition att ta över skogsfastigheten samt att äga den ensam. Det kan vara en viktig aspekt att ta hänsyn till när man ger råd om samägo mellan syskon om flera av syskonen är intresserad av jakt- och fiskerätten. Ett alternativ är att man skriver ett arrendeavtal som gäller under 50 år (Anon 2013b) där de som önskar får jakt- och fiskerätt medan ett syskon övertar fastigheten själv. Det är lätt att ta ett beslut och utan särskilda regleringar överlåta fastigheten till flera syskon gemensamt. I ett samägo är det viktigt att säkerställa att krav och önskemål från de berörda på kort och lång sikt uppfylls och tillgodoses (Bertholdsson et al 2012); samägo kan vara ett sätt att skjuta upp problemen på framtiden, det kan lätt bli tvister vid samägo (Lundén 2000) då man har olika förväntningar på de nyttigheter fastigheten inbringar (Hilton & Karlsson 2009). För virkesköparna kan det vara viktigt att hålla sig uppdaterad om förändringar i värderingar hos framtida skogsägare för att kunna förutse eventuella frågor som kan uppkomma i processen.

Bra arbetssätt

I Danielsson & Sund (2010) skriver man om tyngden av att ha en tydlig struktur i arbetet med generationsskiften och delar in processen i fyra delar: initiativ, planering, genomförande och uppföljning. Initiativtagandet har diskuterats under "att ta upp frågan". Flera av de intervjuade virkesköparna med erfarenhet från generationsskiften hade också en struktur, främst på planeringsstadiet, för att hitta en optimal lösning med skogsägaren. Många gånger avgör den förberedande planeringen det resultat som uppnås, samtidigt underlättas processen om man

låter den ta flera år. Då finns det utrymme för att kunna förebereda överlåtandet genom bearbetning eller att finna lösningar på till exempel de praktiska frågorna med boende men också skattetekniska frågor (Bertholdsson et al 2012). Att hitta helhetslösningar och fortsätta jobba med skötseln efter generationsskiftet kan vara en tillämpning av Danielssons & Sunds (2010) fjärde steg. Att strukturera upp generationsskiftesprocessen på det här sättet kan fungera som ett bra första steg till att börja arbeta med generationsskiftet och kan med vidare erfarenhet utvecklas och göras mer personlig. SCA Skog kan utveckla en sådan struktur, bland annat utifrån denna rapport, som kan fungera som anvisningar för virkesköparna att jobba med frågan.

Fallet där en skogsägare genomgick ett generationsskifte och fick en bra helhetslösning resulterade i att han rekommenderade SCA Skog åt sin bror. Det är ett tydligt exempel på Lönnstedts (1997) teori om att skogsägare i etableringsfasen är intresserad av ett hållbart skogsbrukande för att bevara och utveckla fastigheten. Det kan även ses som ett bra exempel hur ett långsiktigt tänk och en helhetslösning kan ge utdelning på fler än ett sätt. Det tyder på att ett bra jobb inte bara gör virkesleverantörerna nöjda utan att man även kan erbjuda attraktiva tjänster och vinna ett bra anseende. Det kan vara sådant som driver en virkesköpare framåt, den stolthet som uppkommer när man kan representera ett bra företag eller blir rekommenderad av en skogsägare till en annan. Om man som företag missköter sig och skogsägaren inte blir nöjd kan den annars trogna virkesleverantör vända sig till en annan aktör på marknaden nästa gång men även av ilska sprida ett dåligt rykte (Lönnstedt 1997).

I exemplet med virkesköparen som tog med sig båda generationerna ut i skogen för att på ett enkelt sätt kunna fånga upp frågor och funderingar och samtidigt ha ett undervisande moment för den nya skogsägaren. En positiv effekt kanske kan vara att den äldre generationen känner att de fortfarande har något att säga till om och kan få känna sig betydelsefull. Det här är ett bra exempel på att se generationsskiftet som en informationsöverföring, vilket diskuterades i ”att ta upp frågan”.

De exempel på arbetssätt som virkesköparna har tagit upp är individuella som de intervjuade upplever som positiva. Även om de är bra sätt kan de användas som en inspirationskälla för att kunna skapa egna konkreta arbetssätt. Som tidigare nämnt arbetar alla virkesköpare på olika sätt och kan själv utveckla vad som fungerar bäst för dem.

Möjligheter

Det ökade antal virkesköpare i förvaltningen har lett till sämre kommunikation mellan virkesköparna vilket de själva uppger är ett problem och ett av de områdena som kan utvecklas. Här har marknadschefen en viktig roll i att hålla ihop gruppen till exempel genom teambuilding. Kan man dessutom öka kommunikation mellan alla delar i företaget och göra ett bra arbete i alla led, kan man inte bara behålla förtroende hos en skogsägare utan även vinna ett gott rykte som sprids.

De möjligheter en uppdaterad skogsbruksplan och PC-skog ger, kan vara fler än man tror. Skogsbruksplanen kan förebygga osäkerheter kring framtida naturreservatsbildningar och eventuella ekonomiska bakslag eftersom allt på fastigheten blir kartlagd. PC-skog ger en mer överskådlig blick om vad som finns på fastigheten och kan göra den enklare att uppdatera. Det kan tilltala den yngre generationen som inte alltid finns på orten men som kan vilja veta hur skogen utvecklas. En större satsning på PC-skog skulle kunna handläggas och beslutas om på en högre nivå i företaget. En investering på digitala skogsbruksplaner har gjorts på Norra

skogsägarna för att medlemmarna enkelt ska få tillgång till en bra överblick över skogsfastigheten (Anon 2013c).

Om man engagerar den nya generationen i ett tidigt skede kan man väcka en nyfikenhet och intresse för SCA. Det kan vara att anordna lockande aktiviteter, som i exemplet med fiskedagarna. I intervjun framkom det att vanliga så kallade ”skogsträffar” tenderar att ha en väldigt hög medelålder och det är ofta samma deltagare som går på aktiviteterna. I Högvall Nordin och Olsson (2008) beskrivs Skogsstyrelsens metoder vilka riktar in sig på målgruppsanpassning, om kommunikationen anpassas efter målgruppen effektiviseras förmedlandet av kunskaper. Häggqvist et al (2010) menar att förutom aspekten att informationen måste vara av relevant karaktär, måste man inge ett trovärdigt och pålitligt intryck för att nå fram med sitt budskap. Vidare skriver Nordin och Olsson (2008) att det ofta upplevs vara övervägande delen äldre män som deltar. Virkesköpare kan till exempel anordna träffar som lockar hela familjen där det är okej att ta med barn eller inrikta sig mot kvinnor då allt fler övertar skogsfastigheter (Lidestav 2010). I ovannämnd bok anordnas träffar vid de tillfällen då utbor vanligen kommer hem, såsom semestertider. Den huvudsakliga meningen med träffen är inte att ge så mycket information som möjligt, man kan istället fokusera på att det ska bli en trevlig tillställning som gör SCA Skog mer tilltalande.

Kan man i ett tidigt skede skapa en personlig kontakt med den nya generationen kan man bli mer av en samarbetspartner. Med samarbetspartner menas ett mer permanent utbyte av kontakter där SCA Skog väljs i första hand, det kännetecknas av att vara långvarigt och väl etablerat (Törnqvist 1995). Det här kommer att bli en utmaning i framtiden då virkesköparna har uppgett att det är en hög rotationshastighet bland dem. En annan negativ effekt av den höga rotationshastigheten för virkesköpare är att den äldre generationen blir mindre aktiv under sina sista år som skogsägare (Törnqvist 1995; Lönnstedt 1997) och det kan gå lång tid mellan kontakterna. Det kan då vara svårt för en ny virkesköpare att veta vad skogsägaren och den tidigare virkesköparen diskuterat. SCA Skog kanske måste bli tydligare på att visa att de erbjuder hjälp vid generationsskifte. SCA Skog har ett arbetssätt som kallas för PLUS-konceptet som fokuserar på kvalitet och täcker skogsägarens skötsel- och rådgivningsbehov (Anon 2013a). Det kan användas vid helhetslösningar för skogsägare som vill få en hållbar skogsskötsel (Lönnstedt 1997). Vidare kan det utvecklas ytterligare och tydliggöra för skogsägare att SCA Skog även kan bistå med hjälp i generationsskiften.

SLUTSATS

SCA har identifierat och insett att generationsskiften är en viktig fråga. Nästa steg är att alla virkesköpare ska känna sig bekväma med frågan och få kunskaper för att kunna arbeta med det mer aktivt. Det kan till exempel göras genom internutbildningar där bra arbetssätt tas fram och med en ökad kommunikation kan virkesköpare förmedla mer kunskap mellan varandra.

Arbetet med generationsskiften för en virkesköpare kan underlättas av att ha en struktur. Den skulle lämpligtvis delas in i fyra delar; initiativ, planering, genomförande och uppföljning. Erfarna virkesköpare menar att det är viktigt att ta upp frågan en tid innan överlämnandet av skogsfastigheten ska ske. Det är främst på grund av att avdramatisera situationen och att familjen tar ett beslut som tar hänsyn till allas åsikter. Själva genomförandet kan underlättas om det finns en bra planering vilket kan resultera i en bättre relation till den nya generationen och även generera virke på längre sikt, vilket kan ses som en uppföljning.

För att vara med i framtiden bör SCA Skogs virkesköpare ha i åtanke att anpassa sitt arbetssätt till den nya generationens efterfrågan. Det kan göras genom teknologi, målgruppsanpassning samt flexibilitet vad gäller tillfällen att mötas.

REFERENSLISTA

- Anon (2012a). Skogsstatistisk årsbok (2012). Skogsstyrelsen, Jönköping. ISSN: 0491-7847. 173 s.
- Anon (2012b). Skogsbarometern (2012). Skogsägarnas uppfattningar och förväntningar på konjunkturen. 5 s.
- Anon (2013a). Informationssida [Online] Tillgänglig: <http://www.sca.com/sv/skog> [2013-04-19]
- Anon (2013b). Jordabalken (1970:994) kap. 9 § 5.[Online] Tillgänglig: http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/_sfs-1970-994/ [2013-04-15]
- Anon (2013c). Skogsägarplan webb. [Online] Tillgänglig: <http://www.norra.se/medlem/webbtjanster/skogsagarplanprocent20web/sidor/default.aspx> [2013-04-25]
- Arvidsson J. (2013) Marknadschef SCA Skog i Västerbottens förvaltning. Personlig kommentar 2013-04-22.
- Bertholdsson J., Lindberg J., Roos J. & Alstad V. (2012). Skogsägarens företagsbok 2012. LRF Konsult. 173 s.
- Danielsson H. & Sund L-G. (2010). Familjeägda aktiebolag och generationsskiften – En översikt med empiriska data. Iustus förlag. 37 s.
- Hilton U. & Karlsson L. (2009). Gröna generationsskiften – särskilt om samäganderätt och mjuka frågor. Internationella handelshögskolan i Jönköping. 69 s.
- Häggqvist P., Berg Lejon S. & Lidestav G. (2010): Forest days as an educational method in Swedish family forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 25:S9. 25-32.
- Högvall Nordin M. & Olsson U. (2008). Råd till rådgivare. Skogsstyrelsen, Jönköping. 68 s.
- Isaksson M. (2010) Skatterättens betydelse vid generationsskifte av skogsfastigheter. Internationella handelshögskolan i Jönköping. 50 s.
- Karppinen H. (2012). New forest owners and owners-to-be: apples and oranges? *Small-scale Forestry*. 11:1. 15-26.
- Kindstrand c., Norman J., Boman M. Mattsson L. (2008) attitudes toward various forest functions: A comparison between private forests owners and forests officers. *Scandinavian Journal of Forest Resource*, 23:2. 133-136.
- Lidestav, Gun(1998) Women as non-industrial private forest landowners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 13: 1. 66-73.
- Lidestav G. (2010). In competition with a brother: Women's inheritance positions in contemporary Swedish family forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 25: 1, 14-24.
- Lundén B. (2000). Lantbrukarboken – skatt och ekonomi för dig som arbetar med skog och jord. Femte upplagan. Björn Lundén Information AB. 42 s.
- Lönnstedt L. (1997) Non-industrial Private Forest Owners' Decision Process: A Qualitative Study about Goals, Time Perspective, Opportunities and Alternatives. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 12:3, 302-310
- Malmqvist J. (2010). Nästa generations syn på skogsägandet och skogsägarrörelsen. Examensarbete. Inst. för skoglig resurshushållning, SLU. Arbetsrapport 303.
- Palmqvist S. (2009). Generationsskiften i familjejordbruk, genomförande och familjerelationer. Examensarbete Skogsmästarprogrammet 2009:26.
- Schönning E. (2012). Nästa generation skogsägarens behov av tjänster och rådgivning. Examensarbete. Inst. för skoglig resurshushållning, SLU. Arbetsrapport 380.
- Trost J. (1993). Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur. Lund, 131 s.

Törnqvist T. (1995). Skogsrikets arvingar: En sociologisk studie av skogsägarsällskapet inom privat, enskilt skogsbruk. Institutionen Skog-Industri-Marknad, SLU, Uppsala. Rapport 41.

Villa M. 1999 Born to be farmers? Changing Expectations in Norwegian Farmers' Life Courses. *Sociologica Ruralis*. 39:3. 328-342.

BILAGA 1. INTERVJUMALL

Del 1.

- Namn
- Ålder
- Var jobbar du?
- Bor du i närheten och hur länge har du bott där?
- Hur väl känner du skogsägarna som bor i området där du köper virke?
 - Bor du i området och i så fall hur länge?
 - Umgås du med skogsägarna privat till exempel via sportaktiviteter eller jaktlag?
 - Är du född i området?

Berätta om din arbetshistorik

- Arbetslivserfarenhet
- Antal år i SCA Skog
- Tidigare arbetshistorik

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

- Vad är roligt med arbetet?
- Hur trivs du?
- Hur skapar du nya kontakter?
- Vad är det som gör en affär lyckad?
- Vad är mindre roligt med arbetet?
- Stress
- Framtidsutsikter
- Vad tycker du är viktiga egenskaper för en virkesköpare?

Del 2.

Har du under din verksamma tid som virkesköpare varit i kontakt med skogsägare som vill överlåta fastigheten till nästa generation?

Om svaret är ja på ovanstående frågan:

Vad har du kunnat bidra med till skogsägaren?

- Vad vill skogsägaren ha hjälp med? (mjuka frågor/juridiska frågor/skattefrågor/mm)
- Vilken utbildning har du i generationsskiften?
- Känner du dig bekväm med att arbeta med generationsskiften?
- Tycker du att du har den rätta kompetensen?
- Saknar du någon kunskap? Vilken i så fall och varför?
- Vem kan du vända dig till med generationsskiftesfrågor?
- Hur mycket tid lägger du ner idag i samband med stöd till skogsägare som vill generationsskifta (relativt mätt)?

Hur upplever du att det är att jobba med generationsskiften?

- Vad är lättast med generationsskiften?
- Vad är svårast med generationsskiften?
- Har du någon egen erfarenhet av generationsskiften (privat)?
- Finns det generationsskiften som du anser blivit lyckade?
- Vad gjorde, enligt dig, att det lyckades i dem fallen?
- Finns det generationsskiften som du anser blivit mindre bra?
- Vad gjorde enligt dig att dem misslyckades?

Har det hänt att du träffade en skogsägare som enligt dig borde generationsskifta men personen verkade ännu inte vara beredd på detta?

- Har du tagit upp frågan och hur i så fall?
- Vilken respons har du fått?
- Vilka anledningar finns det enligt dig för att skogsägare väntar med att göra generationsskiften? Går de att rangordna?
- Hur viktig anser du att generationsskiftesfrågan är för SCA Skog för att i framtiden kunna köpa virke från skogsägarna?
- Hur har behandlingen av generationsskiftesfrågan i SCA Skog förändrats genom tiden?
- Vilken skillnad tror du att det är från ett skogsbolag gentemot en skogsägarförening inom generationsskiften?
- Vilka egenskaper hos en virkesköpare tror du skogsägarna efterfrågar i ett generationsskifte?
- Skogsbruksplanen och möjligheter
- Konkreta tips
- På vilka delar borde SCA Skog bli bättre och hur ska de genomföras?