



**SKOGSMÄSTARPROGRAMMET**  
Examensarbete 2015:02

## **Affärsrelationen - En studie av samspelet mellan drivningsentreprenörer och tjänstemän inom ett virkesområde hos Mellanskog**

*BUSINESS RELATIONSHIP – A study of the interaction  
between forest machine entrepreneurs and company officials  
within a timber area at Mellanskog*



**Johnny Johansson**

---

Examensarbete i skogshushållning, 15 hp  
Serienamn: Examensarbete/SLU, Skogsmästarprogrammet 2015:02  
SLU-Skogsmästarskolan  
Box 43  
739 21 SKINNSKATTEBERG  
Tel: 0222-349 50

## **Affärsrelationen - En studie av samspelet mellan drivningsentreprenörer och tjänstemän inom ett virkesområde hos Mellanskog**

BUSINESS RELATIONSHIP – A study of the interaction between forest machine entrepreneurs and company officials within a timber area at Mellanskog

*Johnny Johansson*

**Handledare:** Hans Högberg, SLU Skogsmästarskolan

**Examinator:** Eric Sundstedt, SLU Skogsmästarskolan

**Omfattning:** 15 hp

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

**Kurstitel:** Kandidatarbete i Skogshushållning

**Kurskod:** EX0624

**Program/utbildning:** Skogsmästarprogrammet

**Utgivningsort:** Skinnskatteberg

**Utgivningsår:** 2015

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

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Skogsmästarprogrammet

**Serienummer:** 2015:02

**Nyckelord:** affärsrelation, samverkan, förtroende.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Skogsvetenskapliga fakulteten  
Skogsmästarskolan

## Förord

Detta är ett kandidatarbete i skogshushållning på c-nivå och det motsvarar 15 högskolepoäng, vilket innebär 10 veckors heltidsstudier. Att skriva ett kandidatarbete ingår i Skogsmästarprogrammet på Skogsmästarskolan i Skinnskatteberg. Arbetet har utförts under våren och hösten 2014.

Kandidatarbetet har skrivits inom SESAM (Svenskt Entreprenadskogsbruk i Samverkan) och är skrivet på uppdrag av Skogforsk med Mellanskog som värdföretag.

I arbetet undersöks affärsrelationer mellan drivningsentreprenörer och tjänstemän inom ett virkesområde hos Mellanskog. Arbetet beskriver vilka faktorer som drivningsentreprenörerna och tjänstemännen anser är viktiga för att det ska vara möjligt att uppnå en god och nära affärsrelation. Arbetet beskriver dessutom hur affärsrelationerna ser ut mellan parterna samt vad de tror skulle kunna utveckla affärsrelationerna ytterligare.

Det har varit intressant och lärorikt att få ta del av drivningsentreprenörernas och tjänstemännens synpunkter gällande affärsrelationer. Vikten av goda affärsrelationer har blivit alltmer omtalat inom skogsbranschen, därför kändes det aktuellt att undersöka hur affärsrelationerna egentligen ser ut samt fungerar. Jag anser att det finns stor potential inom skogsbranschen i att samverka och arbeta nära varandra.

Jag vill rikta ett stort tack till alla de drivningsentreprenörer och tjänstemän som tagit sig tid till att ställa upp på intervjuer. Utan er hade detta kandidatarbete inte varit möjligt att genomföra. Jag vill passa på och tacka Malin Sääf och Bodel Norrby på Skogforsk, samt Hans Högberg och Staffan Stenhag på Skogsmästarskolan för er hjälp. Sist men inte minst, tusen tack till min underbara familj och mina vänner för ert stöd.

Hoppas att ni som läser detta arbete finner det intressant och lärorikt.

Skinnskatteberg 2014-11-17

*Johnny Johansson*



# Innehållsförteckning

Förord.....	iii
1. ABSTRACT.....	1
2. INLEDNING.....	3
2.1 Arbetets bakgrund.....	3
2.2 Syfte och frågeställning.....	3
2.3 Avgränsning.....	4
2.4 Fakta - Skogforsk och Mellanskog.....	4
Skogforsk och Mellanskog.....	4
2.5 Litteraturstudier - Affärsrelation.....	5
Affärsrelationen.....	5
Olika relationsnivå.....	6
Val av relationsnivå.....	7
Relationsförenande faktorer.....	10
2.6 Litteraturstudier - Kvalitativ intervju.....	12
Den kvalitativa intervjun samt intervjuguiden.....	12
Intervjuns sju stadier.....	14
Etiska riktlinjer att tänka på under undersökningsprocessen.....	15
3. MATERIAL OCH METODER.....	17
3.1 Hur arbetet samt intervjuerna genomförts.....	17
4. RESULTAT.....	21
4.1 Resultat entreprenörerna.....	21
Bakgrundsfakta.....	21
Framgångsfaktorer i affärsrelationen.....	21
Kommunikation och information.....	23
Möten - utbildning.....	24
Förhandling och avtalsprocess.....	25
Affärsrelation - utveckling.....	26
4.2 Resultat tjänstemännen.....	26
Bakgrundsfakta.....	26
Framgångsfaktorer i affärsrelationen.....	26
Kommunikation och information.....	28
Möten - utbildning.....	29
Förhandling och avtalsprocess.....	30
Affärsrelation - utveckling.....	31

5. DISKUSSION .....	33
5.1 Affärsrelationen – val av relationsnivå.....	33
5.2 Relationsförenande faktorer .....	33
5.3 Slutsats.....	35
5.4 Utvecklingspotential.....	37
5.5 Verifiering.....	39
Reliabilitet.....	39
Validitet.....	40
Generaliserbarhet.....	40
5.6 Förslag på ytterligare studier .....	41
6. SAMMANFATTNING .....	43
7. REFERENSLISTA .....	45
7.1 Publikationer.....	45
7.2 Internetdokument.....	46
8. BILAGOR .....	47
8.1 Frågeformulär - Entreprenörer.....	48
Inledningsfas av intervjun .....	48
Bakgrundsfakta respondenten.....	48
Startfrågor angående affärsrelation & samverkan .....	48
Affärsrelationen & dess innehåll .....	48
Kommunikation.....	48
Information .....	49
Förhandling samt avtalsprocess.....	49
Beslut samt problem .....	50
Möten/träffar .....	50
Affärsrelationen då till nu .....	50
Avslutning.....	51
8.2 Frågeformulär – Tjänstemän.....	52
Inledningsfas av intervju .....	52
Bakgrundsfakta respondenten.....	52
Startfrågor angående affärsrelation & samverkan .....	52
Affärsrelationen & dess innehåll .....	52
Kommunikation.....	52
Information .....	53
Förhandling samt avtalsprocess.....	53
Beslut samt problem .....	54

Möten/träffar .....	54
Affärsrelationen då till nu .....	55
Avslutning.....	55
<b>8.3 Utvecklingspotential .....</b>	<b>56</b>
8.3.1 Entreprenörerna.....	56
Kommunikation och information.....	56
Möten och utbildning .....	56
Förhandling och avtalsprocess .....	57
8.3.2 Tjänstemännen .....	58
Kommunikation och information.....	58
Möten och utbildning .....	60
Förhandling och avtalsprocess .....	60





# **1. ABSTRACT**

The purpose of this report is to investigate the business relationship between forest machine entrepreneurs and company officials within a timber area at one of the Swedish forest owner associations called Mellanskog. This report shows how these people work with their business relationships, what they believe are the keys getting a successful relationship and how they have got were there they are now.

Key words: Business relationship, cooperation, team work, communication, negotiation, respect, commitment and trust.



## 2. INLEDNING

Förhållandet mellan uppdragsgivare och drivningsentreprenörer är idag ett aktuellt forskningsområde hos Skogforsk. Därför blev detta arbete aktuellt och det har utförts på uppdrag av Skogforsk och med Mellanskog som värd företag.

I detta kapitel presenteras arbetets bakgrund, syfte, frågeställning samt arbetets avgränsning. Tjänstemän innebär i detta arbete inspektorer, produktionsledare samt virkesområdeschef. Drivningsentreprenörer är de som har skogsmaskiner i form av skördare och skotare samt har avtal med Mellanskog. I detta arbete kommer drivningsentreprenörerna fortsättningsvis enbart att kallas för entreprenörer. Kapitlet innefattar även litteraturstudier som handlar om affärsrelationer och förhållandet mellan kunder och leverantörer. Dessutom innefattar litteraturstudierna kvalitativa intervjuer, vilket i detta arbete är den metod som använts för att samla in data, samt bakgrundsfakta gällande Skogforsk och Mellanskog.

I arbetet undersöks affärsrelationer och samspelet mellan entreprenörer och tjänstemän. I arbetet betraktas entreprenörerna som leverantörer och skogsägarföreningen där tjänstemännen arbetar fungerar som kund.

### 2.1 Arbetets bakgrund

Skogforsk har under tidig vår 2014 genomfört en studie med temat "hur kommer vi överens med våra entreprenörer/uppdragsgivare?". Denna studie går inom ramen för SESAM vilket står för "Svenskt Entreprenadskogsbruk I Samverkan". I denna förstudie har det genomförts intervjuer inom fyra utvalda virkesområden hos Mellanskog där både tjänstemän och entreprenörer har deltagit. Skogforsk och Mellanskog ville undersöka hur samspelet mellan de båda parterna ser ut och fungerar, här kommer detta kandidatarbete in i bilden.

Med hjälp av resultatet ifrån Skogforsks tidigare studie valdes ett virkesområde ut där affärsrelationerna visat sig fungera bra. Skogforsk och Mellanskog ville undersöka varför dessa affärsrelationer ser ut och fungerar som de gör.

### 2.2 Syfte och frågeställning

Syftet med detta arbete är att undersöka affärsrelationerna inom det utvalda virkesområdet och svara på frågorna följande frågor:

- På vilket sätt har affärsrelationerna utvecklats till där de är idag?
- Vilken relationsnivå har parterna valt att arbeta efter?

- Vilka faktorer anser entreprenörerna samt tjänstemännen leder till framgång i affärsrelationer?
- Finns det potential till att utveckla affärsrelationerna ytterligare, i sådana fall hur?

## 2.3 Avgränsning

Detta arbete avgränsas så tillvida att undersökningen enbart innefattar ett virkesområde inom Mellanskog där samspelet och affärsrelationerna mellan entreprenörer och tjänstemän har visat sig fungera bra. Datainsamlingen har skett i form av kvalitativa intervjuer där ett begränsat antal av de tjänstemän och entreprenörer som arbetar där har deltagit. Själva litteraturstudien begränsas i den meningen att den enbart handlar om affärsrelationen mellan kund och leverantör, samt hur en kvalitativ intervju genomförs.

## 2.4 Fakta - Skogforsk och Mellanskog

### Skogforsk och Mellanskog

Skogforsk är det Svenska skogsbrukets forskningsinstitut och det är finansierat av skogsnäringen och staten. Totalt har de drygt 100 anställda, cirka 65 av dem är forskare. De jobbar med att bidra till ett lönsamt och hållbart skogsbruk. Målet är att den svenska skogsnäringen ska bli så konkurrenskraftig som möjligt. Detta hoppas de kunna uppnå genom att tillföra skogsbruket tillämpningsbara produkter, tjänster samt kunskaper. Skogforsks forskning inriktar sig på bl.a. driftsteknik, skoglig logistik, skogsträdsförädling, värdeskapande virkesutnyttjande, mark och vattenvård samt miljö och naturvård. De lägger stor vikt vid att deras forskning ska vara till nytta för det Svenska skogsbruket (Skogforsk, Länk A).

Mellanskog är en skogsägarförening med cirka 32 000 medlemmar, dessa fungerar som föreningens ägare. Denna skogsägarförening är en demokratisk organisation där varje medlem har en röst, oavsett storlek på fastighet. Mellanskog affärsidé lyder som följer ” Mellanskog är skogsägare som samverkar för ett fritt, lönsamt och ansvarsfullt skogsbruk, Mellanskog verkar för marknadsmässiga virkespriser samt erbjuder skoglig service som försöker göra det enklare att äga och sköta skog” (Mellanskog, Länk B). I Figur 2.1 Beskrivs fakta gällande Mellanskog 2013.

### Fakta om Mellanskog 2013

- Nettoomsättning 2,9 miljarder
- Virkesleveranser 4,57 milj. m<sup>3</sup>fub
- Medlemmar 31 938 st.
- Medlemsareal 1 677 milj. ha.
- Sålda plantor 12,5 milj. st.
- Röjd areal 9 000 ha
- Anställda 203 st.

Figur 2.1. Figuren beskriver lite fakta om Mellanskog. Källa: Mellanskog, 2013, länk B.

## 2.5 Litteraturstudier - Affärsrelation

### Affärsrelationen

Under många årtionden har förhållandet mellan leverantörer och kunder fungerat som ett partsförhållande. Traditionellt sett har parterna försökt förhandla fram avtal som gynnat den egna verksamheten men som inte tagit hänsyn till den andra parten i affärsrelationen. Detta förhållningssätt leder till att parterna står i ett konkurrensförhållande till varandra. Båda parter tänker mest på den egna verksamheten, det handlar om ett "vinna/förlora" spel där parterna försöker försvaga varandra (Mattsson 2002).

Vid en produkts prissättning har kunderna traditionellt betalat för produktens grundnytta, detta utan att se och vara villig att betala för produktens mervärden. Detta leder i längden till att leverantörerna får det kämpigt och därmed svårt att arbeta med utveckling. Byggbranschen och fordonsbranschen är exempel på branscher som har fått känna på detta. Om en sådan situation uppstår är risken stor att hela värdekedjan blir förlorare (Furness-Linden 2008).

Med ett sådant förhållningssätt försöker parterna att i möjligaste mån undvika ett beroendeförhållande. Detta kan t.ex. ses genom att kunder strävar efter att arbeta med många leverantörer. Andra exempel på detta är att kunder försöker undvika integration bakåt i försörjningskedjan samt att de försöker undvika att skriva långa avtal. Detta är som tidigare beskrivits en del i kundernas försök att undvika ett beroendeförhållande till sina leverantörer (Mattsson 2002). Leverantörerna försöker i sin tur undvika att förlita sig på några få dominerande kunder. De försöker nå uppgörelser där det blir kostsamt för kunderna att avveckla deras affärsrelationer. Integration framåt i försörjningskedjan är någonting leverantörerna försöker undvika (Mattsson 2002).

Är kunder och leverantörer olika starka, är det i längden stor risk att leverantörsmarknaden blir fragmenterad och utarmad. Utvecklingen riskerar då att gå mot att leverantörerna har dåliga förutsättningar att vidareutveckla sina produkter och sin teknologiska kompetens. Detta kan få till följd att leverantörerna blir satta under hård prispress och därmed ökar risken för minskade vinstmarginaler (Mattsson 2002). Ett sådant förhållningsätt leder till begränsade möjligheter för kunder och leverantörer att samverka. God samverkan kan leda till effektiviseringar som båda parter tjänar på. Effektiviseringar med hjälp av samverkan bygger på att det uppkommer bindningar mellan parterna, samt de är beroende av varandra. Vill kunder och leverantörer bygga sina affärsrelationer på samverkan måste de se till helheten. Det går inte att bara bry sig om hur den egna verksamheten fungerar (Mattsson 2002).

Under 1980-talet började kunder och leverantörer se på deras affärsrelationer ur ett annat perspektiv. Parterna började utveckla ett nytt synsätt. Detta synsätt var influerat av den Japanska produktionsfilosofin med Toyota i spetsen. Det nya förhållningsättet var baserat på partnerskap och här nedanför beskrivs detta (Mattsson 2002):

- ✓ Kund och leverantör etablerar ett nära samarbetsförhållande. Kunden försöker jobba med ett fåtal leverantörer för att på det viset etablera ett nära partnerskapsförhållande som sedan kan underhållas och utvecklas vidare.
- ✓ Parterna arbetar för att nå en situation där båda parter är vinnare.
- ✓ Parterna försöker tillsammans få ut maximalt av den totala förädlingskedjans prestation snarare än att fokusera på de enskilda enheterna. På detta sätt försöker de skapa ökade vinstmarginaler för dem båda.

Med ett minskat antal leverantörer ökar möjligheterna till att nå ett nära och bra samarbete. Tack vare detta är det möjligt att uppnå nivåer i produkters kvalitet, prestanda, produktionskostnader och effektivitet i logistiken som annars hade varit svåra att uppnå (Lumsden 1998). "Just in time" är ett förhållningsätt som allt fler börjar använda sig av. Detta kräver att parterna arbetar nära varandra och det handlar om att producera och leverera varor i rätt mängd samt vid rätt tidpunkt (Cannon & Perreault 1999).

## **Olika relationsnivå**

Här ovanför har det talats om två olika relationsnivåer, i verkligheten finns det flera. Mattsson (2002) talar om tre olika typer av relationsnivåer. Här nedan beskrivs dessa:

- ✓ **Partnerskapsleverantör:** Denna relationsnivå handlar om att parterna tillsammans arbetar långsiktigt. De satsar pengar i varandra och arbetar med en gemensam produktutveckling. Dessutom sker det ett ständigt utbyte av information gällande saker som t.ex. processer i produktionen och produkter. När det kommer till affärsrelationer strävar de efter avtal och överenskommelser som inte är tidsbegränsade. Satsningar i ny teknologi sker ofta gemensamt.
- ✓ **Associerad leverantör:** Denna nivå handlar precis som ovan om långsiktiga avtal. Parterna arbetar långsiktigt och förhållandena utvärderas och ses över med vissa intervaller. Kvaliteten i leverantörernas produkter är någonting som leverantörerna själva har tagit ansvar för och därmed slipper kunderna den tyngden på sina axlar. Tillsammans försöker de uppnå största möjliga effektivitet i försörjningskedjan. Detta gör de med hjälp av att bl.a. minimera sina lager och ledtider. I denna relationsnivå är kommunikation och samordnad verksamhet viktigt. Priset som leverantörerna erbjuder är bara en del av det kunderna tittar närmare på då det är dags att välj leverantörer.
- ✓ **Konventionell leverantör:** Här är priset avgörande vid valet av leverantör. Kunderna arbetar med egna lager. Kunderna har dessutom sina egna kvalitetskontroller. Det förekommer två olika typer av konventionella leverantörer sett till hur ofta parterna gör affärer med varandra. Vid den ena typen sker affärerna frekvent och vid den andra sker de mer sällan.

## Val av relationsnivå

Håkansson och Snehota (1995) menar att affärsrelationer har stor påverkan på själva företagandet. Hur ett företag presterar har enligt dem mycket att göra med hur dess affärsrelationer ser ut.

Enligt Cannon och Perreault (1999) kan kund och leverantörsförhållanden se väldigt olika ut. Vissa använder sig av tydliga skriftliga avtal, andra förlitar sig på muntliga. En del arbetar mycket med kommunikation och öppenhet gällande information, andra försöker hemlighålla det mesta. Vissa agerar precis som om de vore helt självständiga, andra arbetar i nära förhållande till varandra. Att vissa inte vill vara öppna gällande information behöver dock inte betyda att de inte vill använda sig av formella avtal. Det ena behöver alltså inte utesluta det andra.

Trots att utvecklingen som Lumsden (1998) beskrivit går mot att allt fler är ute efter att samarbeta med sina affärspartners, arbetar många branscher och företag med olika typer av relationsnivåer. Det är inte alltid så att de är ute efter en samarbetspartner. Kunders val av relationsnivåer avgörs bl.a. av hur marknaden ser ut gällande antal potentiella leverantörer samt vad det handlar om för typ av produkt (Furness-Linden 2008). Enligt Turnbull & Ford (1996) har företag en rad olika relationer, alla med olika karaktär. Vad affärsrelationerna har

för typ av karaktär beror enligt dem på vilken teknologi som är inblandad samt parternas motiv till att ingå i relationerna. Cannon & Perreault (1999) talar om att det finns företag som varken vill eller behöver arbeta i nära relation till sina affärspartners. De är nöjda med affärspartners som tillfredsställer deras behov utan att de för den skull behöver arbeta i nära relation till dem. Cannon & Perreault (1999) anser att framgångsrika företag vet och känner till vilka typer av relationer de behöver använda sig av för att deras verksamheter ska nå framgång. Dessa företag vet vad som krävs för att nå dit de vill. Olika typer av relationer kräver olika typer av förhållningsätt. Det gäller alltså företagen vet vilken typ av relation eller relationer de behöver använda sig utifrån den situation de befinner sig i.

Ett företag bör inte sträva efter att ingå partnerskap med ett stort antal leverantörer. Detta eftersom det går åt mycket tid och resurser för att utveckla och bibehålla partnerskapsrelationer. Dessutom är det varken praktiskt eller rent ekonomiskt lämpligt att integrera flödena av material och värdekedja med många leverantörer (Mattsson 2002).

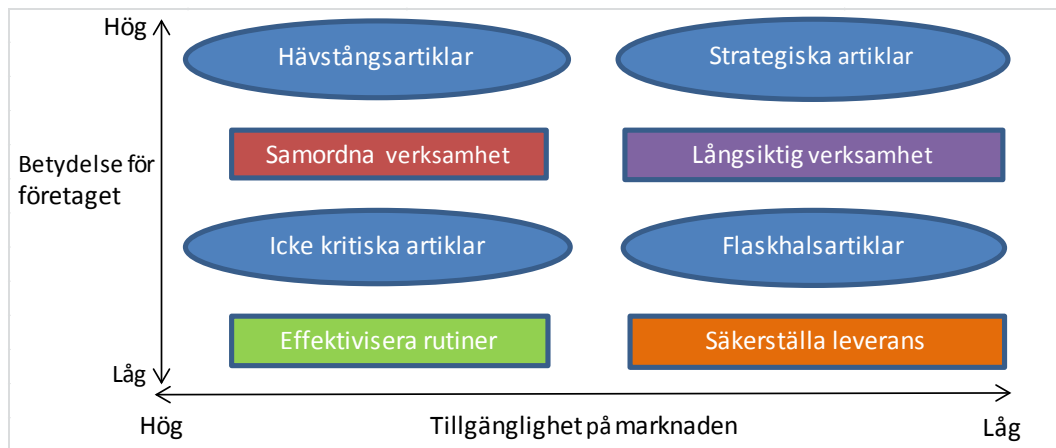
Hanteras partnerskap på ett felaktigt sätt kan det tyvärr bli kostsamt. I en nära affärsrelation är parterna ofta starkt beroende av varandra och skulle läget uppstå att de valt fel partner så kan till och med den egna verksamheten hotas. Detta på grund av att det kan bli väldigt kostsamt och krångligt att bryta upp relationen och ersätta den med en annan (Mattsson 2002).

Enligt Morgan & Hunt (1999) bör företag endast arbeta i nära relation till sina affärspartners då de anser det vara fördelaktigt. De bör alltså vinna någonting på detta arbetssätt, annars finns risken att satsningen inte blir bra i längden. Gadde & Dubois (2010) studie om nära samarbeten inom byggbranschen visar vikten av inte ha för bråttom då det kommer till att införa dessa typer av samarbetsrelationer. Parterna bör räkna med att det tar tid att bygga upp en sådan relation eftersom det till en början kan krävas en hel del förändringar.

Effektiva affärsrelationer kan leda till att de totala kostnaderna minskar samt bidra till en bättre produktutveckling. Dessutom kan detta leda till företagen kan hantera osäkerheter och beroenden på ett annorlunda samt bättre sätt (Cannon & Perreault 1999).

I figur 2.2 beskriver Mattsson (2002) en modell som kunder kan använda sig av när det kommer till val av relationsnivåer. Antalet leverantörer på marknaden motsvarar om det är låg eller hög tillgänglighet på marknaden. Artikelns betydelse för företaget kan sägas avse hur viktig den är för produkternas prestanda och kvalitet samt hur den påverkar produktkostnaderna. Mattsson (2002) har i figur 2.2 namngett de olika artiklarna efter deras betydelse och tillgänglighet på marknaden. Namnet hävstångsartiklar används här för de artiklar där tillgången samt betydelsen är stor för företaget. Under varje artikelruta finns det föreslaget vilken inriktning kunderna bör sträva efter i sina leverantörsrelationer.





**Figur 2.2.** Modell för att välja lämplig relationsnivå. Detta sker efter anskaffningsartiklarnas betydelse och tillgänglighet på marknaden. Källa: Mattsson, 2002.

Enligt Mattsson (2002) bör kunder sträva efter att ingå nära affärsrelationer då tillgängligheten på marknaden är låg. Handlar det om artiklar med låg betydelse och låg tillgänglighet på marknaden bör kunderna säkerställa leveranser genom att arbeta med ett utvecklat partnerskap. I det fall då artikeln är av stor betydelse medan tillgängligheten för företaget är låg, är syftet med ett vidareutvecklat partnerskap något annorlunda. Det handlar då om att säkerställa att de i framtiden har tillgång till dessa artiklar, detta eftersom det rör sig om artiklar av stor betydelse för företags överlevnad.

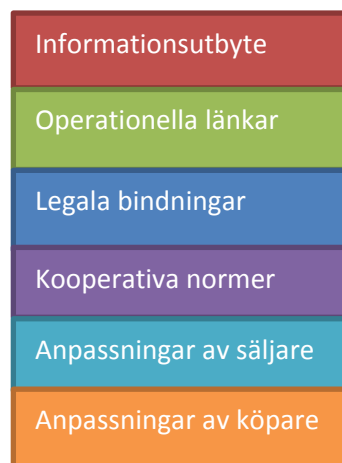
Är tillgängligheten och betydelsen av en artikel stor så är det kundens marknad. I det fallet är det inte alls säkert att de vill arbeta i nära partnerskap med sina leverantörer. Då kan det snarare vara till nackdel i stället för till fördel för kunden. Ett partnerskap som sträcker sig över lång tid för med sig bindningar, denna situation kan leda till att kunden inte har möjlighet att utnyttja sitt övertag på marknaden. Detta kan innebära sämre möjligheter till gynnsamma leveransvillkor och priser. Det kan i detta fall istället vara smart att satsa på informations och materialflöden och att samordna dessa (Mattsson 2002). Handlar det om artiklar som inte är livsviktiga för den egna verksamheten bör kunderna enligt Mattson (2002) inte sträva efter relationer som bygger på partnerskap. Istället bör kunderna sträva efter att förenkla och effektivisera sina rutiner när det kommer till införskaffning av dessa artiklar.

För att nå effektivitet i försörjningskedjor när det kommer till material och informationsflöden är det viktigt att beakta och vidareutveckla relationerna mellan leverantörer och kunder. Ser man försörjningskedjor från ett supply chain management perspektiv finns det ofta ett gemensamt intresse, nämligen att effektivisera försörjningskedjorna. Arbetar parterna med ett sådant synsätt finns det ofta en möjlighet att etablera och utveckla både närmare och mer långsiktiga former av samarbete än vad de tidigare har gjort (Mattsson 2002).

## Relationsförenande faktorer

Cannon och Perreault (1999) har utvecklat en modell för att utvärdera kund- och leverantörsrelationer. Denna modell använder sig inte av sociala faktorer, exempel på sådana faktorer är förtroende och engagemang. Dessa två faktorer påverkar dock mer eller mindre de faktorer som Cannon och Perreault (1999) använder sig av i sin modell. Deras modell använder sig av sex relationsförenande faktorer, vilka kan ses i figur 2.3 och dessa beskrivs sedan under figuren. I denna beskrivning länkas anpassning av säljare och anpassning av köpare ihop till en enda faktor.

De sex relationsförenande faktorerna



**Figur 2.3.** De sex relationsförenande faktorer Cannon och Perreault använder i sin modell för att utvärdera kund och leverantörs relationer. Källa: Cannon & Perreault, 1999.

- ✓ **Informationsutbyte:** Detta handlar om förväntningar gällande utbytet av information som kan vara till fördel för både kund och leverantör. En indikator på hur informationsutbytet fungerar är hur villiga de båda parterna är att dela med sig av värdefull och känslig information. I praktiken kan det handla om att involvera den andra parten i ett tidigt skede av produktdesigningen, dela kostnadsinformation, diskutera framtida produktutvecklingsplaner eller att tillsammans diskutera efterfråga och anskaffningsbehov. Ökat informationsutbyte kan leda till bättre kommunikation och en större öppenhet. Detta kan i sin tur öka förtroendet och engagemanget mellan parterna (Cannon & Perreault 1999).

- ✓ **Operationella länkar:** Denna faktor handlar om i vilken grad de olika företagens system, processer och rutiner är länkade till varandra, detta för att underlätta för varandras verksamheter. Det kan handla om att företagen försöker samarbeta i minsta möjliga mån, att de arbetar på armlängds avstånd ifrån varandra. Det kan även handla om raka motsatsen. Med hjälp av operationella länkar, processer och aktiviteter mellan företagen kan de underlätta flödet av information, varor och service (Cannon & Perreault 1999).
- ✓ **Legala bindningar:** Detta handlar om detaljerade och bindande kontrakt, dessa tydliggör vilka roller och skyldigheter parterna har gentemot varandra. Detta kan underlätta lösningen av ett eventuellt problem. En annan fördel är att det kan vara möjligt att skapa en plan för framtiden (Cannon & Perreault 1999).
- ✓ **Kooperativa normer:** Denna faktor handlar om vad parterna har för förväntningar på att arbeta tillsammans, både de egna och de gemensamma målen. Det handlar också om att båda parter måste förstå att de bör arbeta tillsammans för att bli framgångsrika. Viktigt är att parterna är flexibla vid ändrade förutsättningar samt att de tillsammans arbetar för att lösa de problem som uppstår. Att arbeta tillsammans och hjälpa varandra då problem uppstår kan i sin tur öka förtroendet mellan parterna (Cannon & Perreault 1999).
- ✓ **Anpassningar:** Relationsspecifika Anpassningar handlar om Anpassningar gjorda för den andra partens behov och önskemål. Här handlar det om att hitta saker som kan förbättra motpartens situation. Anpassningar till varandra tyder på viktiga kvalitéer i relationen. Anpassningar till varandra visar på och kan öka förtroendet och engagemanget i relationen. Det kan handla om att specifikt anpassa sig till produkter, processer eller rutiner vilka är av stor vikt för affärspartnern (Cannon & Perreault 1999).

Cannon och Perreault (1999) talar om att företag ofta vill ha kontroll över de osäkerheter och beroenden som kan förekomma i deras affärsrelationer. Viljan att ha kontroll på detta är ett vanligt motiv till att ingå närmare relationer.

Förtroende och engagemang är enligt Morgan och Hunt (1994) nycklarna till en lyckosam relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföring är enligt dem alla de marknadsaktiviteter som syftar till att etablera, upprätthålla samt utveckla framgångsrika relationer. Anledningen till att de ser förtroende och engagemang som nycklar till att nå nära och fungerande affärsrelationer, är att de uppmuntrar företag till att fortsätta investera i nära relationer. Det handlar om att motstå alternativ som på kort sikt kan verka lockande, för att istället satsa på relationer som lönar sig i längden. Det gäller att de ser potentiell högrisk taganden med tillförsikt samt att de litar på att deras affärspartners ser till helheten och inte bara deras egna verksamheter. När både förtroende och engagemang existerar samtidigt, kan de bidra till att främja verkningsgraden, effektiviteten samt

produktionen (Morgan & Hunt 1999). Hewet m.fl. (2002) beskriver förtroende och engagemang som signaler på hur kvalitén i relationen ser ut. Även Kwon och Suh (2005) talar om dessa faktorer, att de påverkar relationer åt antingen det ena eller det andra hållet. Engagemang kommer enligt dem inte utan att företagen känner förtroende för varandra, när dessa faktorer existerar är de mer villiga att utsätta sig för de risker som förekommer då de gör affärer. Kommunikation har enligt dem en viktig roll i hur förtroendet och engagemanget upplevs i en relation. God kommunikation kan leda till att minska eller eliminera osäkerheter samt missförstånd och detta påverkar i sin tur förtroendet och engagemanget. För att företag ska lyckas arbeta i nära relation till sina affärspartners menar Kwon och Suh (2005) att det är otroligt viktigt att vara öppna och dela med sig av information. Det kan t.ex. handla om finansiell och strategisk information. Att kunna lita på varandra samt att parterna håller vad de lovar är viktigt för att kunna bygga upp ett förtroende och därmed också ett engagemang i relationerna (Kwon & Suh 2005).

Kozak och Cohen (1997) talar i sin studie om vikten av att båda parter har förtroende för varandra. De talar om att inte enbart underhålla förtroendet utan att även ge den chansen att växa. Enligt Kozak och Cohens (1997) studier bygger företagen upp ett förtroende genom att interagera och arbeta nära varandra. Dessutom nämns öppenhet gällande kommunikation, tillit, ärlighet samt respekt som viktiga faktorer för att nå goda och nära affärsrelationer.

## **2.6 Litteraturstudier - Kvalitativ intervju**

### **Den kvalitativa intervjun samt intervjuguiden**

Enligt Kvale (1997) innebär samtal att vi människor talar med varandra, ställer frågor och förhoppningsvis besvarar de frågor som ställts. Med hjälp av samtalen utbyter vi bl.a. erfarenheter och känslor med varandra. Den kvalitativa intervjun är en forskningsintervju, denna typ av intervju fungerar som ett professionellt samtal och kan jämföras med ett vardagligt samtal. Det finns dock vissa skillnader mellan en forskningsintervju och ett vardagligt samtal. Forskningsintervjun har oftast en struktur och ett syfte, det har inte alltid det vardagliga samtalet.

Samtalet har under lång tid varit ett sätt att ta reda andra människors syn på saker och ting. Det har dessutom gett personer en möjlighet till att öka deras egna kunskaper. En kvalitativ intervju handlar om att forskaren ställer väl valda frågor samt att denne aktivt lyssnar på vad intervjupersonen har att säga. Vid kvalitativa forskningsintervjuer har forskaren möjligheten att ta del av intervjupersonens egen värld och därmed ta del av dennes kunskaper samt erfarenheter. Detta ger forskaren en möjlighet till att ta del av saker som annars hade varit svåra att ta del av. Intervjupersonen kan på det viset förmedla information ifrån sitt eget perspektiv. Vid kvalitativa intervjuer är samspelet

mellan forskaren och intervjupersonen inte lika anonymt och neutralt som vid t.ex. en enkätundersökning. Den kvalitativa intervjun är dock inte lika djup som en intervju av det terapeutiska slaget. I en intervjusituation är det forskaren som sitter på maktpositionen och ställer frågor till intervjupersonen. Kvalitativ forskning handlar inte om att utföra en stor mängd intervjuer. Den handlar mer om det forskaren får ut av intervjupersonerna, kvalitet går före kvantitet (Kvale 1997).

Det förekommer olika typer av kvalitativa intervjuer, de kan vara allt ifrån ostrukturerade till väldigt strukturerade (Ryen 2004). De ostrukturerade intervjuerna innebär att intervjupersonerna ges en möjlighet att tala relativt fritt samt att det förekommer ett stort utrymme för följdfrågor. Denna typ av intervju är ganska spontan och personlig. De strukturerade intervjuerna handlar mer om att forskaren noggrant följer den frågeställning som de tänkt använda sig av. Det förekommer även halvstrukturerade intervjuer, dessa ligger någonstans i spannet mellan de ostrukturerade samt de strukturerade intervjuerna (Ryen 2004).

En intervjuguide innehåller de ämnen som behandlas i undersökningen samt redogör för i vilken ordning ämnena kommer tas upp. En intervjuguide kan se olika ut, allt beror på valet av intervjumetod (Kvale 1997). Detta har beskrivits i stycket ovanför.

Enligt Kvale (1997) bör bra intervjufrågor bidra till att forskaren erhåller kunskap som är viktig för undersökningen samt bidra till ett bra samspel mellan forskaren och intervjupersonen. Frågor som ställs under en intervju kan vara antingen tematiska eller dynamiska. De tematiska frågorna handlar om att tillgodogöra sig kunskap som kan vara avgörande för undersökningen och analysen. De dynamiska frågorna ska bidra till ett bra samspel mellan forskaren och intervjupersonen. En bra dynamisk fråga behöver inte automatiskt vara en bra tematisk fråga och vice versa. Desto mer spontan en intervju är, desto större är sannolikheten att forskaren får spontana svar av intervjupersonen. Det är viktigt att frågorna är lätta att förstå samt att de inte är alltför långdragna. Det handlar om att förvissa sig om att språket är lättförståeligt samt att intervjupersonen verkligen förstår frågorna. Sist men inte minst är det viktigt att forskaren är insatt i ämnet som intervjun handlar om samt att denne agerar på ett professionellt och trevligt sätt.

Kvale (1997) anser att det kan vara bra att göra enstaka pilotintervjuer innan det är dags för de "riktiga" intervjuerna. Pilotintervjuer innebär att forskaren testar sin intervjuguide och sin egen förmåga att intervjua, detta innan forskaren ger sig i kast med de "riktiga" intervjuerna. Det kan vara bra att göra detta eftersom det då är möjligt att upptäcka eventuella fel och brister i intervjuguiden. Dessutom kan det vara bra för forskaren att prova på hur det är att analysera materialet från intervjun. Analysen kan för den för den som är ovan ta en hel del tid, detta är ännu en anledning till att göra några pilotintervjuer innan det är dags för de "riktiga" intervjuerna.

Intervjuerna som används i detta arbete är av den halvstrukturerade typen. I detta fall förekommer det ämnesområden med tillhörande frågor. Ifall det skulle behövas kan forskaren i denna typ av intervju ändra frågeföljden samt frågornas utformning.

## Intervjuns sju stadier

Enligt Kvale (1997) förekommer det sju stadier under en undersökning. Här nedanför beskrivs dessa stadier:

- ✓ **Tematisering:** Här handlar det om att beskriva ämnet, vad forskaren vill undersöka samt syftet med undersökningen. Detta bör göras innan forskaren beslutar om tillvägagångsättet (Kvale 1997).
- ✓ **Planering:** Detta stadie handlar om att planera för de sju stadier som ingår i undersökningen (Kvale 1997).
- ✓ **Intervju:** Här handlar det enligt Kvale (1997) om att genomföra intervjuerna enligt den intervjuguide som forskaren valt att använda sig av. Då intervjuerna genomförs är det viktigt att forskaren reflekterar över vad intervjupersonerna säger, samt på vilket sätt de uttrycker sig. De vanligast förekommande metoderna för insamling av data är att använda bandspelare, videobandspelare, att föra anteckningar samt att använda sig av minnet. Den vanligast förekommande metoden är att använda sig av bandspelare, men det går även att kombinera de olika metoderna.
- ✓ **Utskrift:** Vid användning av bandspelare handlar det fjärde stadiet om att överföra intervjuerna från talspråk till skriftspråk. Det handlar om att förbereda materialet för analysen, vilket är det femte stadiet. Det är viktigt att bestämma sig för ifall intervjuerna ska skrivas ut ordagrant eller om bara vissa delar ska användas (Kvale 1997).
- ✓ **Analys:** Här ska forskaren välja en lämplig analysmetod, detta utifrån undersökningens syfte samt ämne. Karaktären på intervjumaterialet bör också beaktas vid valet av analysmetod. Stort ansvar ligger här på forskaren som ska beskriva och tolka det som intervjupersonerna berättat (Kvale 1997).
- ✓ **Verifiering:** Detta stadie handlar enligt Kvale (1997) om att fundera över resultatens generaliserbarhet, validitet samt reliabilitet. Validitet handlar om ifall undersökningen verkligen undersökt det som var avsett att undersökas. Reliabilitet handlar om ifall det går att lita på resultaten i från undersökningen. Generaliserbarhet handlar om ifall resultatet i från en undersökning av en viss situation eller av en viss grupp även gäller för

andra situationer eller för andra grupper än de som har varit aktuella för undersökningen.

- ✓ **Rapportering:** Här handlar det om att rapportera de resultat som framkommit, samt de metoder som använts så att de motsvarar de vetenskapliga kriterier som finns. Viktigt är att rapporteringen leder till ett läsbart arbete samt att de etiska aspekterna tas i beaktande vid rapporteringen. (Kvale 1997).

## **Etiska riktlinjer att tänka på under undersökningsprocessen**

Kvale (1997) talar om att det finns några etiska aspekter som det är viktigt att ta hänsyn till under hela forskningsprocessen. Här nedanför beskrivs dessa etiska aspekter:

- ✓ **Informerat samtycke:** Enligt Kvale (1997) är det viktigt att forskaren verkligen förklarar syftet med undersökningen, detta ska göras innan intervjuerna påbörjas. Dessutom bör intervjuernas upplägg beskrivas, samt vilka fördelar och eventuella risker som intervjuerna kan medföra. Vid ett informerat samtycke ställer intervjupersonen upp frivilligt, samt har möjlighet att när som helst avbryta undersökningen.
- ✓ **Konfidentialitet:** Data, vilket eventuellt skulle kunna identifiera intervjupersonerna bör inte redovisas ifall de inte godkänner det. Det är viktigt att skydda intervjupersonernas privata liv genom att ändra namn och andra saker som eventuellt skulle kunna identifiera dem (Kvale 1997).
- ✓ **Konsekvenser:** Risken att de undersökta personerna råkar illa ut på grund av undersökningen bör minimeras. Det är viktigt att fördelarna med att delta i undersökningen överväger eventuella negativa sidor. Annars kan det vara svårt att argumentera för att genomföra undersökningen (Kvale 1997).





### 3. MATERIAL OCH METODER

Detta kapitel beskriver genomförandet av intervjuerna samt arbetet. Den metod som använts är av typen halvstrukturerad kvalitativ intervju. Denna typ av intervju är användbar vid kvalitativ forskning. Exempel på andra metoder är observation samt analys av text eller dokument (Ryen 2004). Gruppintervjuer förekommer också (Kvale 1997).

#### 3.1 Hur arbetet samt intervjuerna genomförts

Här nedanför beskrivs hur arbetet samt intervjuerna genomförts, detta efter de sju stadier samt de etiska riktlinjer som beskrivits under föregående kapitel:

**Tematisering samt planering:** Detta arbete handlar som tidigare beskrivits om affärsrelationen mellan entreprenörer och tjänstemän inom en skogsägarförening. Tillsammans med Skogforsk togs beslutet att detta arbete skulle handla om affärsrelationen mellan entreprenörer och tjänstemän, hur de arbetar, vilka faktorer som är viktiga när det kommer till att nå en nära och god affärsrelation samt hur de kommit dit de är idag. Utifrån detta togs beslutet att insamlingen av data skulle ske genom kvalitativa intervjuer. Anledningen till detta var att beslutsfattarna ansåg det lättare att göra en djupdykning i ämnet med hjälp av kvalitativa intervjuer än med hjälp av en enkätundersökning.

Efter beslut gällande arbetets ämnesområde, syfte, frågeställning samt avgränsning, började arbetet med att planera för hur kandidatarbetet skulle genomföras. Planeringen gick dock i stöpet på grund av hälsomässiga skäl. Den ursprungliga planen var att genomföra samtliga sju stadier av arbetet under våren 2014. Arbetet blev som sagt försenat och genomfördes istället under hösten och vintern 2014, samt under vintern 2015.

Innan det var dags att utföra intervjuerna genomfördes det en litteratursökning gällande forskning inom området affärsrelationer, samt en litteratursökning gällande hur kvalitativa intervjuer bör genomföras. Detta skrevs sedan ner under kapitlet inledning samt under kapitlet material och metoder. Utifrån litteraturstudierna utformades sedan ett frågeformulär som skulle användas under intervjuerna.

Frågorna utvärderades efter en pilotintervju som ägde rum med en tjänsteman hos Mellanskog. Denna intervju gjorde det lättare att förstå vad som var bra och vad som var mindre bra gällande det framtagna frågeformuläret. Dessutom hjälpte pilotintervjun till med att inse vad den som intervjuar bör tänka på, samt hur denne bör agera i olika lägen.

Nästa steg var att besluta var de ”riktiga intervjuerna” skulle genomföras. Detta var något som Skogforsk tillsammans med Mellanskog beslutade om. Valet av

virkesområde gjordes utifrån Skogforsks tidigare studie, detta finns beskrivet under kapitlet inledning. När valet av virkesområde var klart var det dags att fundera över hur många, samt vilka personer som skulle intervjuas. Efter vissa funderingar togs beslutet att sammanlagt åtta personer skulle intervjuas och att hälften av dessa skulle vara entreprenörer och hälften tjänstemän. Anledningen till detta beslut var viljan att få ett jämnt urval från båda parter. Efter detta togs beslutet att en VO-chef, en produktionsledare samt två inspektorer skulle intervjuas från tjänstemana sidan. Anledningen till detta beslut var viljan att ta del av de olika tjänstemännens syn på affärsrelationer utifrån deras befattning. När detta var klart kontaktades VO-chef, tillsammans med honom arbetades ett förslag fram gällande vilka tjänstemän som skulle intervjuas. Sedan kontaktades dessa tjänstemän och samtliga ställde upp på att intervjuas.

Produktionsledaren gav sedan förslag gällande vilka fyra entreprenörer som skulle kunna tänka sig ställa upp på en intervju. Efter detta kontaktades de fyra entreprenörerna, de var villiga att ställa upp.

Nästa steg var att bestämma tid och datum för intervjuerna. När det började bli dags kontaktades samtliga personer för att säkerställa att de fortfarande var villiga att ställa upp på en intervju. Samtliga tjänstemän var fortfarande villiga att göra detta, men en av entreprenörerna kände att det inte fanns tillräckligt med tid till att ställa upp på en intervju. Då började sökandet efter en annan entreprenör, efter samarbete med produktionsledaren kom det fram ett antal alternativ. Sedan kontaktades dessa entreprenörer och en av dem var villig att ställa upp. Bara några dagar innan det var dags för intervjuerna skedde ännu ett avhopp från entreprenörernas sida. Efter detta beslutades det att det var för kort om tid till att få fram en ersättare, det fick räcka med tre entreprenörer.

**Informerat samtycke, konfidentialitet samt konsekvenser:** Vid samtliga kontakter med intervjupersonerna beskrevs syftet med arbetet, vad arbetet skulle handla om, samt vilka uppdragsgivarna var. Varje intervjuperson fick förfrågan om det var ok att använda bandspelare under intervjun och det beskrevs hur lång tid intervjun var beräknade att ta. Dessutom fick intervjupersonerna veta att intervjun skulle vara konfidentiell. Under skrivandet av detta arbete har största möjliga hänsyn tagits till intervjupersonernas konfidentialitet. Detta för att minimera risken att intervjupersonerna råkar illa ut på grund av undersökningen.

**Intervju:** Nu var det dags för intervjuerna, först ut var de tre entreprenörerna, dessa intervjuades under en tvådagars period. Efter dem var det dags för tjänstemännen, även de blev intervjuade under en tvådagarsperiod. Intervjuerna var halvt strukturerade, detta har beskrivits tidigare i detta arbete. Frågeformuläret finns beskrivet längre fram under rubriken bilagor. Längden på intervjuerna varierade från dryga två timmar upp till knappt tre timmar effektiv tid. Innan intervjuerna ägde rum byggdes det upp ett socialt band till intervjupersonerna, detta genom att sitta och prata om allt mellan himmel och jord. Detta underlättade en hel del för själva intervjuerna då de upplevdes

avslappnade. Samtliga intervjupersoner ställde upp på användandet av bandspelare och de upplevdes inte bli låsta av bandspelarens närvaro. Samtidigt som bandspelaren spelade in intervjuerna fördes det anteckningar i ett kollegeblock. När intervjuerna var färdiga ställdes förfrågan om det vara någonting som intervjupersonerna undrade över, samt ifall det var ok att höra av sig vid eventuella funderingar. Avslutningsvis tackades intervjupersonerna för att de ställt på intervjuerna.

**Utskrift samt analys:** Efter intervjuerna var det dags att lyssna på samtliga av dem, detta gjordes med hjälp av två hörlurar samt en dator. Samtidigt som intervjupersonernas röster hördes i hörlurarna skrevs materialet ner i ett kollegeblock. Allt som intervjupersonerna sade skrevs inte ner, material som inte ansågs behövas sållades bort. När sammanställning var färdig började arbetet med att skriva ner resultatet på datorn i ett Word dokument. Resultatet från intervjuerna delades upp i en del gällande resultatet från intervjuerna med entreprenörerna, samt i en del med resultatet från intervjuerna med tjänstemännen. Anledning till delningen var att underlätta för diskussionen som kommer senare i detta arbete, samt för att kunna jämföra resultaten från intervjuerna med de båda parterna. Resultatet och dess rubriker grundar sig på frågeformulärets utformning, samt frågeformulärets ämnesområden. Detta visade sig bidra till en god struktur och underlättade själva skrivandet av arbetet.

**Verifiering:** Detta beskrivs under kapitlet diskussion.

**Rapportering:** Arbetet har genomförts efter de kriterier som gäller på skogsmästarprogrammet, skogsmästarskolan i Skinnskatteberg. I detta arbete har handledning för rapportskrivning för skogsmästarprogrammet 2012, kurshandledning för kandidatarbete i skogshushållning 15hp, samt arbetsplan för examensarbete på skogsmästarskolan använts. Dessa saker har legat till grund för upplägget samt skrivandet av detta kandidatarbete.



## 4. RESULTAT

I detta kapitel redovisas resultatet som handlar om affärsrelationen mellan entreprenörer och tjänstemän inom ett virkesområde hos Mellanskog. Resultatet beskriver vilka faktorer som enligt entreprenörerna samt tjänstemännen leder till framgångsrika affärsrelationer, samt hur affärsrelationerna utvecklats till där de är idag. Under rubriken bilagor beskrivs i bilaga 3 vad entreprenörerna och tjänstemännen tror skulle kunna utveckla deras affärsrelationer ytterligare.

Sammanlagt har sju personer blivit intervjuade. Av dessa personer är tre entreprenörer och fyra tjänstemän. I detta kapitel redovisas samtliga intervjuer, detta för att ge läsaren en god helhetssyn gällande vad intervjupersonerna har svarat. Resultatet har delats upp i två delar, en del med resultatet från intervjuerna med entreprenörerna, samt en del med resultatet från intervjuerna med tjänstemännen.

Samtliga intervjupersoner kommer fortsättningsvis att kallas för respondenter. Entreprenörerna kallas för respondent 1, 2 och 3, detta utan inbördes ordning. Tjänstemännen kallas i sin tur respondent 4, 5, 6 och 7, detta utan inbördes ordning. Respondenterna nämns med siffror, detta för att läsaren lättare ska förstå vem som har sagt vad. Under rubriken "resultat entreprenörerna" kommer enbart entreprenörernas syn på affärsrelationer att återberättas och vice versa.

Först beskrivs fakta gällande respondenterna, sedan beskrivs vilka faktorer som de anser leder till framgångsrika affärsrelationer och slutligen beskrivs utvecklingen av affärsrelationerna under deras tid tillsammans med Mellanskog.

### 4.1 Resultat entreprenörerna

#### Bakgrundsfakta

Samtliga respondenter är män med allt ifrån två till fem skogsmaskiner, samtliga har både skördare och skotare. Hur länge de haft uppdrag hos Mellanskog varierar ifrån ett fåtal år upp till tiotal år.

#### Framgångsfaktorer i affärsrelationen

Samtliga respondenter anser att nyckeln till framgång, för deras samt motpartens verksamheter, ligger i nära och goda affärsrelationer. För att kunna ha goda affärsrelationer anser samtliga respondenter att det är viktigt att båda parter samverkar med varandra. För respondent 1 och 3 innebär samverkan att båda parter arbetar tillsammans, som ett team. Respondent 1 menar att den enda gången parterna inte arbetar som ett team är då de förhandlar.

Respondent 1 och 2 anser att samverkan leder till att skogsägarna blir nöjda med sina avverkningar och att det i sin tur leder till mer arbete. Samtliga respondenter tror att båda parter gynnas ekonomiskt av att arbeta långsiktigt och av att samverka med varandra. Respondent 3 menar att parterna spar tid och pengar genom att ta vara på varandras kompetens och bakgrund. Han berättar att de tillsammans försöker hitta lösningar på saker och ting, detta effektiviserar i sin tur arbetsprocesserna. Respondent 1 anser att det är intressant och roligt att arbeta på det sätt de gör, enligt honom leder det till att han känner sig delaktig i vad som händer och sker runt parternas verksamheter.

Enligt respondent 3 är det viktigt att kunna skilja på vad som är arbete och vad som är privat då de arbetar som de gör med sina affärsrelationer, annars kan ett negativt beroendeförhållande uppstå.

Här nedanför beskrivs de faktorer som respondenterna anser är avgörande för att det ska vara möjligt att nå nära och goda affärsrelationer:

**Samtliga respondenter:**

- Väl fungerande kommunikation och informationsflöde.
- Förhandling och avtalsprocesser där båda parter står som vinnare.
- Insikten av att parterna är beroende av varandra för att deras verksamheter ska kunna nå framgång, alla led i försörjningskedjan är lika viktiga.
- Ta vara på varandras kunskaper.
- Arbeta som ett team, att parterna samverkar med varandra. Det är enligt respondent 1 och 3 extra viktigt hos en skogsägarförening.

**Respondent 1 och 3:**

- Förtroende och tillit till varandra.

**Respondent 2 och 3:**

- Båda parter ska kunna ge och ta, det ska inte bara vara den ena parten som bestämmer i alla lägen.

**Respondent 1:**

- Långsiktiga affärsrelationer.

### **Respondent 2:**

- Båda parter ska få ta del av eventuella effektiviseringsvinster.

### **Respondent 3:**

- Att båda parter har förståelse för respektive parts situation.

## **Kommunikation och information**

Precis som det nämndes här ovanför anser samtliga respondenter att väl fungerande kommunikation och informationsflöde är avgörande för att det ska vara möjligt att nå framgång i affärsrelationer. Samtliga respondenter anser att om kommunikation och informationsflödet inte fungerar så uppstår det snabbt problem, det tar tid och det blir kostsamt. Respondent 1 anser att ett fungerande informationsflöde leder till att det är möjligt att förebygga och undvika problem. Enligt samtliga respondenter kan i deras fall ett dåligt fungerande kommunikation och informationsflöde leda till att skogsägare inte blir nöjda gällande hur avverkningarna gått tillväga, detta kan bli kostsamt, det kan till och med leda till att kunder går förlorade.

Här nedanför beskrivs vad respondenterna anser är viktigt för att kommunikation och informationsflödet ska fungera på ett bra sätt och därmed bidra till att nå nära och goda affärsrelationer:

### **Samtliga respondenter:**

- Lagom kommunikation och informationsflöde, den viktigaste informationen.
- Inplanerade möten i rätt mängd, är en viktig del i att få ett fungerande information och kommunikationsflöde.

### **Respondent 1 och 3:**

- Förtroende och tillit till varandra

### **Respondent 1:**

- Förståelse och insikt i hur varandras verksamheter fungerar och varför saker ser ut på ett visst sätt.
- Lyssna på varandra och sätta sig in i den andra partens eventuella problem och bekymmer.
- Att alla led får ta del av viktig information.

### **Respondent 2:**

- Anpassa kommunikation och informationsflödet efter individen, alla är olika.
- Samma helhetssyn samt att kommunicera med varandra på samma språk.
- Långsiktiga relationer leder till att parterna vet var de har varandra och hur de vill ha det.

### **Respondent 3:**

- Tydlig information, det ska inte finnas några tveksamheter.
- Diskutera saker som gått fel, lösa problemen, lära sig av sina misstag och gå vidare.
- Kunna ta konstruktiv kritik utan att bli sur och negativ.

## **Möten - utbildning**

Enligt samtliga respondenter förekommer det varje år ett antal inplanerade möten. Det handlar t.ex. om entreprenörsträffar, affärsutvecklingssamtal samt olika former av utbildningar.

Respondent 2 och 3 anser att dessa möten är viktiga och att de stärker affärsrelationen, medan respondent 1 menar att affärsutvecklingssamtal kan vara lite överflödigt men att de ändå tjänar ett visst syfte.

Här nedanför beskrivs vad respondenterna ser för fördelar med dessa möten:

### **Respondent 1:**

- Entreprenörsträffarna bidrar till bra kommunikation och informationsflöde, detta leder till en ökad förståelse och insikt i varandras verksamheter. Dessutom utbyter parterna idéer med varandra.
- Affärsutvecklingssamtal är ett bra forum att diskutera andra saker än priset per fastkubikmeter.
- Utbildningar i olika former är ett bra tillfälle för parterna att träffas.



### **Respondent 2:**

- Entreprenörsträffarna bidrar till väl fungerande kommunikation och informationsflöde, där båda parter utbyter kunskap och idéer med varandra. De är även ett bra tillfälle att tillsammans lösa och förebygga problem.
- Affärsutvecklingssamtalen bidrar till väl fungerande kommunikation och informationsflöde genom att parterna diskuterar och utbyter tankar och idéer gällande framtiden.
- Spontana möten ute i skogen eller på kontoret är positiva tack vare att parterna då visar att de är tillgängliga. Dessa möten bidrar även de till väl fungerande kommunikation och informationsflöde.

### **Respondent 3:**

- Entreprenörsträffarna bidrar till en god inblick i och ökad förståelse för parternas verksamheter. De leder dessutom till att parterna kan lösa eventuella problem och frågetecken.
- Affärsutvecklingssamtal är ett bra forum att diskutera andra saker än priset per fastkubikmeter. Dessutom bidrar affärsutvecklingssamtalen till en god inblick i vad parterna har för planer och funderingar inför framtiden.

## **Förhandling och avtalsprocess**

Samtliga respondenter anser att förhandling och avtalsprocessen har en viktig roll att fylla i en affärsrelation. Ska det vara möjligt att ha nära och goda affärsrelationer måste dessa bitar fungera bra, berättar respondenterna.

Här nedanför ges en beskrivning av de saker som samtliga respondenter anser är viktiga att tänka på, för att lyckas med förhandling och avtalsprocesserna:

- Efter en förhandling ska båda parter stå som vinnare. För att uppnå denna vinna-vinna situation är det viktigt att båda parter kan påverka förhandlingens utgång. Det är även viktigt att ha förståelse för varandras situation, samt att det förekommer en viss personkemi mellan parterna.

Enligt respondent 3 är det viktigt att kunna göra förändringar i avtalet, det ska finnas utrymme för det. Dessutom anser han att det är viktigt att vara insatt i hur den aktuella avtalsmodellen fungerar och vad som ingår i den.

Respondent 1 påpekar vikten av att använda sig av skriftliga avtal.

## **Affärsrelation – utveckling**

Respondent 1 som arbetat längst tillsammans med Mellanskog anser att affärsrelationen har blivit bättre med tiden. Han anser att det är framförallt sett till kommunikationen, informationen samt samarbetet överlag som det blivit bättre. Han berättar att det är väldigt god stämning mellan honom och tjänstemännen på Mellanskog. Han säger ”Det känns bra här, känns som vi har någonting på gång” (Respondent 1, 2014-09-09). Respondent 1 menar att kommunikation och informationsflödet har utvecklats och blivit bättre genom att de tillsammans med tjänstemännen har diskuterat hur det fungerat och hur det skulle kunna bli ännu bättre.

Respondent 2 anser att samarbetet fungerade bra förr och att det gör det nu med, även han har arbetat tillsammans med Mellanskog under en längre tid. Han anser att många saker i affärsrelationen har blivit bättre med åren. Respondent 1 och 2 anser att upplägget med inplanerade möten i olika former har bidragit till att förbättra affärsrelationen. Enligt respondent 2 var det längre tillbaka inte lika många möten som det är idag. Respondent 1 och 3 berättar att affärsutvecklingssamtal har tillkommit, alla har dock inte haft det.

Respondent 3 som arbetat med Mellanskog under kortast tid, anser att i det stora hela har det fungerat bra under hans tid tillsammans med Mellanskog. Något han anser har varit och kommer vara till fördel för affärsrelationen är att det har tillkommit några nya, yngre tjänstemän. Han menar att dessa nya, yngre tjänstemän är positiva till förändringar, att de har en vidare blick och vill framåt. Han menar att detta leder till att det lättare går att hitta lösningar på saker, samt att ledtiderna blir kortare. Han anser att yngre personer lättare ser potential i att samarbeta, arbeta närmare sina affärspartners och att de ser vad det går att vinna på det. Det är viktigt att vara öppen för nya idéer, att tänka utanför boxen, berättar han.

## **4.2 Resultat tjänstemännen**

### **Bakgrundsfakta**

Samtliga respondenter är män. Av dessa är det två inspektorer, en produktionsledare samt en VO-chef som blivit intervjuade. Hur länge de arbetat för Mellanskog varierar ganska kraftigt, med ett spann från några år upp till tiotals år.

### **Framgångsfaktorer i affärsrelationen**

Enligt respondent 4, 6 och 7 innebär en nära och god affärsrelation att båda parter samarbetar och arbetar som ett team. Samtliga respondenter anser att

sina affärsrelationer bygger på samverkan. Detta leder enligt dem till att båda parter har nytta av varandra, att de därmed kan nå en situation där båda parter står som vinnare. Respondent 4 menar att samverkan är en förutsättning för att parternas verksamheter ska bli framgångsrika, speciellt vid arbete i en skogsägareförening, där målet är att göra skogsägare nöjda. Respondent 3 menar att parterna samverkar förutom vid förhandlingsprocesserna.

Respondent 4, 5 och 7 menar att det finns en sak som det gäller att tänka på vid detta arbetsätt och det är att se till att det inte uppstår en "kompis" relation. Enligt respondent 4 kan det då bli svårt att fatta beslut angående eventuella kostnadseffektiviseringar och kostnadsbesparingar, det gäller att hålla det på en affärsmässig nivå.

Här nedanför beskrivs de faktorer som respondenterna anser är avgörande för att det ska vara möjligt att nå ett bra samarbete som i sin tur leder till nära och goda affärsrelationer:

**Samtliga respondenter:**

- Väl fungerande förhandling och avtalsprocesser, nå en situation där båda parter står som vinnare.
- Väl fungerande kommunikation och informationsflöde.
- Respekt för varandras olika yrkesroller.

**Respondent 4, 5 och 6:**

- Ta vara på varandras kunskap, kunna komma med tips och idéer.
- Förståelse för hur varandras verksamheter ser ut och fungerar.
- Långsiktiga affärsrelationer.

**Respondent 4 och 5:**

- Entreprenörer som tänker företagsekonomiskt.

**Respondent 4 och 6:**

- Gemensamma mål, sträva åt samma håll.

**Respondent 5 och 7:**

- Förtroende för varandra, att parterna kan lita på varandra.

**Respondent 4:**

- Förstå att alla led är lika viktiga och måste fungera.

**Respondent 5:**

- Tillsammans lösa eventuella problem.
- Arbeta med lokala entreprenörer.

**Kommunikation och information**

Samtliga respondenter anser att ett fungerande kommunikation och informationsflöde är avgörande för att det ska vara möjligt att nå en nära och god affärsrelation. Enligt dem leder ett dåligt fungerande kommunikation och informationsflöde till att problem uppstår. Enligt respondent 6 är det viktigt att denna del fungerar för att skogsägarna ska få avverkningarna utförda som de vill ha det. Fungerar inte detta kan det enligt honom i värsta fall leda till att de förlorar skogsägaren samt att de får ett dåligt rykte med fler förlorade skogsägare till följd av detta.

Här nedanför beskrivs vad respondenterna anser är viktigt för att kommunikation och informationsflödet ska fungera på ett bra sätt:

**Samtliga respondenter:**

- Informera i rätt tid samt i rätt mängd.

**Respondent 4, 6 och 7:**

- Parterna ska vara lyhörda, att de lyssnar på vad den andra parten har att säga.

**Respondent 5, 6 och 7:**

- Att parterna hör av sig vid eventuella frågor och funderingar.

**Respondent 4 och 6:**

- Konstruktiva resonemang angående saker och ting.

**Respondent 5 och 7:**

- Att parterna är tillgängliga att kommunicera med.
- Kunna kommunicera om annat än bara arbete, att ha öppna dialoger.

- Anpassa kommunikationsflödet efter individen.

#### **Respondent 4:**

- Löpande information angående vad som händer inom verksamheten, ingenting ska komma som en chock.
- Tydlig information, det ska inte finnas några tveksamheter.
- Säkerställa att informationen nått fram till alla inblandade parter.

#### **Respondent 5:**

- Att parterna känner sig delaktiga i vad som händer och sker samt att de känner att de kan vara med och påverka.
- Lösa problem tillsammans, hjälpa varandra.

### **Möten - utbildning**

Enligt respondent 4 och 5 förekommer det varje år ett antal inplanerade möten. Det handlar t.ex. om entreprenörsträffar, affärsutvecklingssamtal samt olika former av utbildningar. Respondent 6 och 7 berättar att de enbart deltar under en av de fyra entreprenörsträffar som äger rum varje år, under resterande deltar enbart respondent 4 och 5 i från tjänstemännens sida. Affärsutvecklingssamtalen har respondent 5 hand om men även respondent 4 deltar ibland.

Här nedanför beskrivs vad respondenterna anser att mötena bidrar med:

#### **Respondent 6 och 7:**

- Entreprenörsträffarna stärker team känslan, samt bidrar till att förbättra kommunikation och informationsflödet mellan parterna.

#### **Respondent 4 och 5:**

- Entreprenörsträffarna ger möjligheten för tjänstemännen att på ett bra sätt beskriva sin verksamhet och därmed öka förståelsen hos motparten.
- Affärsutvecklingssamtal är ett bra forum att diskutera andra saker än själva priset per fastkubikmeter.

#### **Respondent 4:**

- Entreprenörsträffarna är ett strukturerat och bra sätt att föra ut information på.
- Entreprenörsträffarna ger en team känsla och är dessutom ett bra forum för entreprenörer att träffas och resonera om olika saker.
- Genom entreprenörsträffarna framkommer tips, idéer och synpunkter som båda parter kan tjäna på.

#### **Respondent 7:**

- De mer spontana träffarna ute i skogen eller på kontoret leder till att stärka affärsrelationen. Detta genom att de ökar förståelsen för varandras situation, visar att parterna är tillgängliga, samt att de förbygger problem.

### **Förhandling och avtalsprocess**

Tidigare har det nämnts att det enbart är respondent 4 och 5 som deltar under förhandling och avtalsprocesserna, därför återges enbart deras åsikter. De tycker att det viktigaste är att nå en situation där båda parter står som vinnare.

Här nedanför beskrivs vad respondent 4 och 5 anser är viktigt att tänka på för att nå en vinna-vinna situation:

#### **Respondent 4 och 5:**

- Att vid förhandling inte enbart stirra sig blind på priset per fastkubikmeter. Enligt respondent 4 är det även viktigt att kolla på de övriga bitarna som till exempel sysselsättningsgrad, planering samt framförhållning gällande avverkningstrakter. Enligt honom påverkar dessa saker i hög grad maskinförarnas prestation. Enligt respondent 5 är det vid förhandling viktigt att ta hänsyn till hur aptering och sådant har fungerat tidigare.

#### **Respondent 4:**

- Båda parter bör veta hur det ser ut kostnadsmässigt i området, detta för att ha en riktpunkt att kunna gå efter under förhandling. Dessutom är det viktigt att parterna sitter på samma information angående kostnadsutveckling.
- Ge och ta under en förhandling och vara lyhörd för vad den andra parten har att säga.

- Båda parter måste ha respekt för varandra och tänka i företagsekonomiska termer då de förhandlar.
- Under en förhandling bör parterna med jämna mellanrum checka av och kolla ifall de är överens om saker.
- Att parterna under förhandling kommer med åsikter och argument, det är viktigt att kunna motivera ett eventuellt krav på prishöjning eller prissänkning.
- Det kan vara bra att ha tränat förhandlingsteknik innan det är dags att förhandla.

#### **Respondent 5:**

- Viktigt att arbeta långsiktigt tillsammans med lokala entreprenörer. På kort sikt vore det kanske billigare med offentliga upphandlingar, men på långsikt skulle det bli dyrare. Risken är att offentliga upphandlingar skulle leda till dåligt utförda arbeten som leder till ett dåligt rykte och med tappade marknadsandelar som följd.
- Det är viktigt att hitta en bra och konkurrenskraftig prisnivå. Entreprenörsföretagen bör ligga någonstans i intervallet fem till tio procent i vinst.
- Tillsammans hitta lösningar för att kunna hålla nere kostnaderna.
- Att inte diskutera avtalet när det är färdigt, diskussionerna ska ske innan avtalet är färdigt och påskrivet, inte efteråt.

Enligt respondent 4 bör parterna vara tydliga vid tuffa beslut gällande tillexempel uppsägning av avtal, det är viktigt att förklara varför de gör som de gör.

Respondent 5 anser att det är viktigt att använda sig av tydliga avtal som ger en bra grund att stå på.

#### **Affärsrelation – utveckling**

Samtliga respondenter berättar att det har hänt en hel del under tiden de arbetat hos Mellanskog när det kommer till affärsrelationen mellan dem och entreprenörerna.

Här nedanför beskrivs på vilket sätt respondenterna anser att affärsrelationerna inom virkesområdet har förbättrats under den tid de har jobbat hos Mellanskog, hur de har kommit dit de är idag.

#### **Respondent 4, 5 och 6:**

- Affärsrelationerna har blivit allt bättre med tiden, det tar tid att bygga upp goda affärsrelationer. Respondent 4 anser att förr var det mer "vi och dem" känsla över affärsrelationerna, idag handlar det mer om ett teamarbete.
- Fler möten nu än tidigare. För fem och ett halvt år sedan fanns det till exempel ingen rutin gällande entreprenörsträffarna. Idag finns det rutin i det hela. Detta har utvecklat affärsrelationerna till det bättre.
- Kommunikation och informationsflödet har blivit bättre med tiden, mycket tack vare den tekniska utvecklingen. Det har blivit lättare att nå ut med information som fler får ta del av.

#### **Respondent 4 och 7:**

- Förr var det lokala traktdirektiv, idag är det samma digitala traktdirektiv som gäller för alla, vilket är bra.

#### **Respondent 4:**

- Virkesområdet har börjat anpassa sig till hur många maskiner som egentligen behövs. Förhoppningen är att färre maskiner kan leda till bättre framförhållning gällande avverkningsstrakter för de entreprenörer som blir kvar. Detta kan även leda till att effektivisera arbetet.
- Arbetar idag för att entreprenörerna själva ska ta över traktplaneringen. Förhoppningen är att detta ska förbättra affärsrelationerna genom att effektivisera avverkningarna, göra maskinförarnas arbete mer intressant samt att inspektorerna kan kontraktera mer virke.

#### **Respondent 6:**

- Affärsrelationerna har blivit mer affärsmässiga med tiden, inga kompisförhandlingar längre. Mer strikt dokumenterat hur allt ska se ut och fungera.

#### **Respondent 7:**

- Förstått vikten av att ha goda affärsrelationer för att det ska vara möjligt att vara framgångsrika och arbetar utifrån det.
- Ambitionerna i förhandlingarna har varit att komma överens och nå en situation där båda parter står som vinnare.



## 5. DISKUSSION

I detta kapitel kommer resultatet av den gjorda studien att diskuteras och analyseras. Det kommer att göras jämförelser mellan denna studie och den forskning som tidigare finns beskriven under kapitlet inledning. Egna slutsatser dras, förslag till förbättringsåtgärder samt förslag på ytterligare studier ges. Dessutom kommer arbetets styrkor och svagheter att kommenteras och diskuteras.

### 5.1 Affärsrelationen – val av relationsnivå

Traditionellt sett har affärsrelationer enligt Mattsson (2002) ofta inneburit att affärspartners inte arbetat som ett team utan att de för det mesta enbart brytt sig om sig själva och då stått i ett konkurrensförhållande till varandra. Idag är det dock så att allt fler väljer att arbeta i nära affärsrelationer (Mattsson 2002). Cannon och Perreault (1999), Furness-Linden (2008) samt Mattsson (2002) talar dock om att det inte alltid är så att ett företag varken vill eller behöver ingå i närmare samarbeten med sina affärspartners. I denna studie berättar respondenterna att parterna har valt att arbeta i nära relation till varandra, att de har förstått vikten av att arbeta som ett team och att samverka med varandra. De tror att detta arbetsätt är ett måste för att parternas verksamheter ska kunna vara effektiva och lönsamma, samt för att få skogsägarna att bli nöjda med hur arbetet har blivit utfört. De säger att det var mer vi och dem känsla förr, men att affärsrelationerna har blivit allt bättre med tiden.

Enligt Mattsson (2002) finns det en sak parterna bör se upp med då de arbetar i nära relation till varandra och det är att kan det uppstå ett negativt beroende förhållande om parterna inte är försiktiga. Detta är någonting som flera av respondenterna berättar att de är väl medvetna om, de såg i dagsläget inga problem som uppstått på grund av detta. De påtalade vikten av att parterna är affärsmässiga även då de arbetar nära sina affärspartners.

### 5.2 Relationsförenande faktorer

För att uppnå en god affärsrelation är det enligt respondenterna viktigt att bland annat kommunikation och informationsflödet fungerar som det ska. Detta är något som också Kwon och Suh (2005) påtalar vikten av. Precis som Kozak och Cohen (1997) påtalar respondenterna vikten av öppen kommunikation, tillit, ärlighet samt respekt för att det ska vara möjligt att uppnå nära och goda affärsrelationer. Förtroende är enligt Morgan och Hunt (1994) en nyckelfaktor för att uppnå goda affärsrelationer. Just vikten av att parterna har förtroende för varandra är något som återkommer gång på gång under intervjuerna.

Cannon och Perreault (1999) har tagit fram en relationsmodell med sex olika relationsförenande faktorerna, som analyserar hur en affärsrelation egentligen ser ut och fungerar. De sex olika relationsförenande faktorerna är informationsutbyte, operationella länkar, legala bindningar, kooperativa normer, anpassningar av säljare samt anpassningar av köpare. Här nedan beskriver jag hur väl jag tycker att affärsrelationerna i denna studie passar in på hur Cannon och Perreault (1999) beskriver de relationsförenande faktorerna.

- ✓ **Informationsutbyte:** Detta handlar om förväntningar gällande utbytet av information som kan vara till fördel för både kunder och leverantörer. En indikator på hur informationsutbytet fungerar är hur villiga de båda parterna är att dela med sig av värdefull och känslig information. I praktiken kan det handla om att involvera den andra parten i ett tidigt skede av produktdesigningen, dela kostnadsinformation, diskutera framtida produktutvecklingsplaner eller att tillsammans diskutera efterfråga och anskaffningsbehov. Ökat informationsutbyte kan leda till bättre kommunikation och en större öppenhet. Detta kan i sin tur öka förtroendet och engagemanget mellan parterna (Cannon & Perreault 1999).

Det sätt som Cannon och Perreault (1999) beskriver denna faktor tycker jag rätt väl passar in på de studerade affärsrelationerna. Entreprenörerna samt tjänstemännen är enligt mig duktiga på att dela med sig av värdefull information till varandra. De diskuterar tillsammans efterfråga och anskaffningsbehov samt är öppna med information angående kostnader.

- ✓ **Operationella länkar:** Denna faktor handlar om i vilken grad de olika företagens system, processer och rutiner är länkade till varandra, detta för att underlätta för varandras verksamheter. Det kan handla om att företagen försöker samarbeta i minsta möjliga mån, de arbetar på armlängds avstånd ifrån varandra. Det kan även handla om raka motsatsen. Med hjälp av operationella länkar, processer och aktiviteter mellan företagen kan de underlätta flödet av information, varor och service (Cannon & Perreault 1999).

Även här tycker jag att de affärsrelationer som entreprenörerna och tjänstemännen beskriver stämmer in på flera saker. De försöker ha system, processer samt rutiner som är länkade till varandra och som därmed leder till ett väl fungerande informationsflöde och andra saker som underlättar för varandras verksamheter.

- ✓ **Legal bindningar:** Detta handlar om detaljerade och bindande kontrakt, dessa tydliggör vilka roller och skyldigheter parterna har gentemot varandra. Detta kan underlätta lösningen av ett eventuellt problem. En annan fördel är att det kan vara möjligt att skapa en plan för framtiden (Cannon & Perreault 1999).

Detta är den tredje av de sex relationsförenande faktorerna. Här handlar det om att ha detaljerade och bindande kontrakt som tydliggör varandras roller samt skyldigheter. Respondenterna anser att en förhandling och avtalsprocess bör leda till en situation där båda parter står som vinnare. De berättar att de arbetar med avtal som är bindande och som tydliggör varandras roller och skyldigheter. Sammantaget tycker jag att detta passar väl in på denna relationsförenande faktor.

- ✓ **Kooperativa normer:** Denna faktor handlar om vad parterna har för förväntningar på att arbeta tillsammans, både de egna och de gemensamma målen. Det handlar också om att båda parter måste förstå att de bör arbeta tillsammans för att bli framgångsrika. Viktigt är att parterna är flexibla vid ändrade förutsättningar samt att de tillsammans arbetar för att lösa de problem som uppstår. Att arbeta tillsammans och hjälpa varandra då problem uppstår kan i sin tur öka förtroendet mellan parterna (Cannon & Perreault 1999).

Entreprenörerna samt tjänstemännen talar mycket om att de måste arbeta tillsammans för att bli framgångsrika. De påtalar dessutom vikten av att ha gemensamma mål, att vara flexibla då förutsättningarna ändras samt att de tillsammans arbetar för att lösa och förebygga eventuella problem. Detta stämmer mycket väl in på kooperativa normer och vad som kännetecknar den fjärde relationsförenande faktorn.

- ✓ **Anpassningar gjorda av säljare och köpare:** Relationsspecifika anpassningar handlar om anpassningar gjorda för den andra partens behov och önskemål. Här handlar det om att hitta saker som kan förbättra motpartens situation. Anpassningar till varandra tyder på viktiga kvalitéer i relationen. Anpassningar till varandra visar på och kan öka förtroendet och engagemanget i relationen. Det kan handla om att specifikt anpassa sig till produkter, processer eller rutiner vilka är av stor vikt för affärspartner (Cannon & Perreault 1999).

Detta är den femte och sjätte faktorn som Cannon och Perreault (1999) beskriver. Även här tycker jag att studien visar att affärsrelationerna stämmer in på det mesta. Parterna försöker att göra saker som underlättar för varandra. Ett exempel på det är att Mellanskog försöker att underlätta för entreprenörerna att producera virke i skogen genom att bl.a. förbättra kartmaterial och planering.

### 5.3 Slutsats

Respondenterna anser att, för att deras respektive verksamheter ska kunna bli framgångsrika så är det viktigt med nära och goda affärsrelationer. Jag håller med dem och anser att skogsbranschen är en bransch som passar utmärkt för att ingå närmare samarbeten med åtminstone en stor del av sina affärspartners. Jag samt flera av respondenterna anser att det är viktigt att arbeta i nära

affärsrelationer då kunder och leverantörer köper och avverkar skog av privata skogsägare. I det fallet är det viktigt att skogsägaren blir nöjd med hur arbetet blivit utfört för att denne ska vara villig att anlita samma gäng igen. Det finns inte hur många skogsägare som helst inom ett visst virkesområde och därför måste samarbetet mellan entreprenörerna och tjänstemännen fungera bra. Fungerar inte samarbetet ser jag samt respondenterna risken att det blir problem, det tar tid, skogsägare riskerar att gå förlorade och då förlorar parterna pengar. Morgan och Hunt (1999) menar att affärspartners bör ha goda skäl till att ingå nära samarbete med varandra, i annat fall bör de avstå. Med detta i beaktande så anser jag att parterna inom det undersökta virkesområdet har gjort helt rätt som har valt att arbeta i nära relation till varandra, att de har goda skäl till att göra det.

Enligt Mattsson (2002) kan en affärsrelation vara av tre olika slag, efter att ha analyserat vad respondenterna har berättat och jämfört det med Cannon och Perreaults (1999) relationsmodell så anser jag att respondenternas affärsrelationer liknar typen som Mattson (2002) kallar för associerad leverantör. Denna relationsnivå innebär att parterna arbetar med långsiktiga avtal, kvalitén i leverantörernas produkter har leverantörerna själva ansvar för. Tillsammans försöker de uppnå största möjliga effektivitet i försörjningskedjan. Kommunikation och samordnad verksamhet är två av nycklarna i denna typ av affärsrelation. Priset som leverantörerna erbjuder är bara en del som kunder kollar på då de väljer leverantörer. Det finns som sagt ytterligare två relationsnivåer, dessa är av typen partnerskapsleverantör och konventionell leverantör. Vid den förstnämnda arbetar parterna ännu närmare varandra än vid typen associerad leverantör. Vid den sistnämnda arbetar parterna längre ifrån varandra.

De faktorer som respondenterna anser är avgörande för att nå nära och goda affärsrelationer stämmer enligt mig väl överens med Cannon och Perreaults (1999) sex relationsförenande faktorer. Detta tycker jag visar på att affärsrelationerna är goda.

Jag tror inte att det är en slump att affärsrelationerna inom det undersökta virkesområdet är goda, de vet hur viktiga relationerna är och arbetar därefter. Parterna har valt att arbeta långsiktigt och entreprenörerna är från trakten med god lokalkännedom. Jag tror inte att det vore bra att byta ut entreprenörer med jämna mellanrum, åtminstone inte den största delen, utan att de precis som respondenterna säger ska satsa långsiktigt istället. Med tiden byggs oftast ett stort förtroende samt en respekt för varandra upp. De vet var de har varandra, allting flyter på som det ska. Problemen minskar, tack vare det spar parterna tid och pengar. Rätt arbetssätt, rätt entreprenörer och rätt tjänstemän har enligt mig lett till att affärsrelationerna idag ser ut som de gör.

## 5.4 Utvecklingspotential

Enligt mig verkar affärsrelationerna inom det undersökta virkesområdet fungera bra. Trots detta anser jag att det kanske vore idé att utveckla åtminstone en del av affärsrelationerna ytterligare.

Först bör dock frågan ställas gällande hur djupt parterna är beredda att samverka? Ska till exempel Mellanskog lägga sig i hur entreprenörerna sköter sina företag och vice versa? Är parterna redo att dela med sig av information gällande produktion och ekonomi som kan vara känslig? Dessutom tycker jag att frågan bör ställas gällande ifall kompetensen finns för att ta ytterligare ett steg i parternas affärsrelationer. Finns inte den blir det svårt och då kan mycket saker gå fel.

Sedan tycker jag dessutom att det är viktigt att från Mellanskogs sida fundera över ifall de verkligen behöver ta ytterligare ett kliv i samarbetet med samtliga entreprenörer? Det vore kanske idé att ingå partnerskap med ett visst antal utvalda entreprenörer som vill och har möjlighet till det, där båda parter ser stor potential i att arbeta ännu mer integrerat och långsiktigt. Med dessa entreprenörer skulle samarbetet kunna fördjupas ytterligare. Sedan skulle det kanske kunna finnas en mellangrupp, där samarbete och långsiktigt tänkande råder, men inte lika "djupt" som med de ovanstående. Slutligen vore det eventuellt möjligt med en liten grupp "spot" entreprenörer som kommer in vid t.ex. högkonjunktur, stormar eller dylikt, då de befintliga entreprenörerna inte hinner med. Dessa "spot" entreprenörer behöver Mellanskog inte ingå närmare samarbeten med, här räcker det med tydliga avtal och riktlinjer.

Vill parterna samarbeta ännu närmare och arbeta enligt partnerskapsmodellen så anser jag att det finns en hel del att tänka på. För att komma dit tror jag det är viktigt att parterna vågar vara sårbara. Den yttersta formen av samarbete kräver enligt mig att parterna verkligen litar på varandra till hundra procent och att de visar att det går att göra det. De måste enligt mig verkligen våga vara öppna när det kommer till produktion och ekonomi. Jag tror att det är viktigt att parterna har full insyn i hur verksamheternas produktion och ekonomi ser ut och att de vågar fråga om hjälp ifall det skulle behövas.

Enligt mig är det först då alla parter lägger korten på bordet som det går att ta steg i utvecklingen som ingen trodde skulle vara möjligt. Jag anser att entreprenörer tillsammans med skogsägarföreningar och skogsbolag är enormt beroende av varandra för att deras respektive verksamheter ska kunna vara framgångsrika. Därför tror jag också att det finns enorm potential i att våga hitta nya vägar och kanske göra något som ingen annan i branschen tidigare har vågat sig på. Används rätt kompetens och inställningen är att hjälpa varandra till hundra procent så kommer det att räcka långt. Frågan är vem inom skogsbranschen som vågar ta första steget till att nå dit som ingen annan nått?

Här nedanför beskriver jag några saker som jag anser det kan vara viktigt att tänka på och fundera över gällande affärsrelationerna:

- Är det så att kompetensen inte finns gällande att ytterligare utveckla affärsrelationerna, men parterna vill ta ett stort kliv framåt så är det kanske läge att anställa någon som har kompetensen, kanske en konsult som arbetar deltid med utveckling av affärsrelationer. Det går kanske att anordna utbildningar/kurser som hjälper till att öka kunskapen hos de parter som vill det. Kanske vore det då idé att först ta in en person som föreläser i ämnet.
- I dagsläget berättar respondenterna att de arbetar som ett team förutom då de förhandlar. Detta synsätt anser jag behöver ändras för att det ska vara möjligt att arbeta enligt partnerskapsmodellen. Båda parter vill och behöver tjäna pengar och de är beroende av varandra. Därför tror jag att det är viktigt att våga tänka som ett team även vid förhandling och avtalsprocessen. Jag tror att desto öppnare parterna är, desto längre kommer de att nå. Att tillsammans kalkylera och se vad en maskin egentligen kostar per timme är ett exempel på detta.
- Kurser i företagsekonomi anpassade för skogsbruket, detta för de som vill och behöver. Några av respondenterna anser att det finns entreprenörer som skulle behöva bli bättre på detta. Ska det vara möjligt att ta stora kliv i utveckling av affärsrelationer så anser jag att alla inblandade parter måste ha stenkoll på företagsekonomi. Kanske vore det från Mellanskogs sida idé att ha tillgång till en konsult som känner till den företagsekonomiska biten och som kan hjälpa de som vill och behöver ha hjälp med detta.
- Samla ihop alla entreprenörernas produktion inom virkesområdet och låt det utgöra en grund för prissättningen av deras produkter. Detta skulle kunna leda till att alla kort lades på bordet gällande vad som är rimligt att producera vid en viss förutsättning och då vore det inte så svårt att sätta en prisnivå som leder till att båda parter blir framgångsrika. Dessutom vore det då enkelt att argumentera för kostnaderna gentemot skogsägare och konkurrens situationen mellan entreprenörerna skulle minska då alla vet var kostnaderna ligger. Enligt mig är det vid prissättning viktigt att ta hänsyn till alla parametrar som i hög grad påverkar produktionen och inte bara parametrar som medelstam och transportavstånd. Dessutom tycker jag att kvalitét i utförda arbeten bör belönas. Allt detta skulle minimera diskussioner som grundar sig i prissättning och därmed förbättra affärsrelationerna.
- Att på ett djupare plan tillsammans diskutera hur det går att effektivisera i försörjningskedjan. Enligt mig är det viktigt att ha punkter på en dagordning vid entreprenörsträffarna och affärsutveckling samtalen där parterna tillsammans diskuterar dessa saker. Det kan

till exempel handla om hur de ska kunna utveckla kommunikation och informationsflödet. Kommer det fram idéer gällande effektiviseringar som sedan visar sig vara lyckade så är det viktigt att båda parter får vara med att dela på vinsten. Det skulle bli en morot vilket skulle leda till att samtliga är öppna och då lyfter fram idéer som de har. Detta gäller de relationer som är tänkta att bygga på ett nära samarbete och är långsiktiga.

- Gemensamt satsa på ny teknik och därmed dela på risker och vinster. Detta skulle leda till att parterna tar ytterligare ett steg mot att fördjupa samarbetet. Detta bör enligt mig enbart ske med ett visst antal utvalda entreprenörer.
- Att tillsammans titta på vad respondenterna i detta arbete har lagt fram för förslag till förbättringspotential gällande affärsrelationerna, sedan diskutera förslagen och eventuellt använda sig av dem där det behövs.

## 5.5 Verifiering

### Reliabilitet

Insamlingen av data har som jag tidigare beskrivit gjorts med hjälp av kvalitativa intervjuer där sju personer har blivit intervjuade. Det var tre entreprenörer samt fyra tjänstemän. Det hade nog varit ännu bättre för själva undersökningen om fyra entreprenörer hade intervjuats så att det hade blivit hälften från varje part i affärsrelationen. Då hade jag fått ännu klarare bild av hur affärsrelationen ser ut från entreprenörernas sida, det hade blivit lite mer rättvisande. Tyvärr fick jag ett avhopp i sista stund av en entreprenör och jag ansåg att det var för dåligt med tid till att hitta en ersättare.

Min far är entreprenör och jag har växt upp med att nästintill enbart fått höra entreprenörers åsikter gällande affärsrelationerna. Jag har försökt att vara så opartisk som jag kan, men min bakgrund kan absolut ha påverkat till viss del då jag skrivit detta arbete. Mina studier på skogsmästarskolan och de kontakter jag då fått med den andra parten, nämligen tjänstemännen har dock lett till att jag idag är mer öppensinnad och har större förståelse för båda parter. Det är viktigt att inte stirra sig för blind på vad den ena parten säger utan istället ta in vad båda parter säger och sedan fundera över helheten.

Det är svårt att göra riktigt bra kvalitativa intervjuer då den som intervjuar inte är van. Efter att ha gjort litteraturstudier gällande kvalitativa intervjuer förstod jag att det är mycket att tänka för att slutresultatet ska bli bra. När jag ser på intervjuerna så här i efterhand kan jag känna att jag ibland kanske ställde lite för många ledande frågor. Detta är någonting jag skulle tänka på ifall det blir tal om att göra ytterligare intervjuer i framtiden.

En sak som det är viktigt att tänka på är kroppsspråket samt tonläge då respondenterna talar. Dessa saker kan berätta en hel del gällande t.ex. vad de tycker om en viss sak. Då jag var ovan kan jag känna att jag missade att uppfatta sådana saker, jag fokuserade mer på vad som sades än hur det sades. Det kändes som det var fullt upp med att ta in vad respondenterna berättade, vad jag skulle säga samt vilka följdfrågor som skulle ställas. Blir det i framtiden aktuellt att göra fler intervjuer och därmed få chansen att bli varmare i kläderna så tror jag att det blir lättare att uppfatta det känslomässiga planet.

De intervjuer jag genomförde var halvt strukturerade. Det innebär att jag hade flera ämnesområden med tillhörande frågor, men att det fortfarande fanns utrymme att släppa själva strukturen och ta det i en annan ordning. Det är möjligt att ostrukturerade intervjuer hade varit ännu bättre, kanske hade det kunnat leda till ett annat resultat. Respondenterna hade då getts ännu friare tyglar. Jag tror dock att jag skulle behöva mer erfarenhet innan jag kan ge mig på ostrukturerade intervjuer. Jag tycker dock att valet av halvt strukturerade kvalitativa intervjuer var lyckat. Enligt mig hade en enkätundersökning inte passat lika bra eftersom det då inte finns samma utrymme för följdfrågor. Tack vare att intervjuerna var halvt strukturerade kunde jag göra avstickare ifrån frågeformuläret och hitta intressanta vinklar på det hela.

Under intervjuerna använde jag mig av en bandspelare som spelade in samtalen. Jag valde detta då jag kände att det skulle kunna bli svårt att hinna med att anteckna det som sades och att samtidigt inte missa eventuella möjligheter till intressanta följdfrågor. Det finns alltid en risk att respondenter blir lite låsta vid användning av bandspelare. Kanske hade jag fått ännu intressantare svar ifall jag bara använt mig av ett anteckningsblock. Detta är något jag tycker att det är viktigt att fundera över, kanske är det läge att använda sig av endast anteckningar ifall ämnet är känsligt och vice versa. I mitt fall kändes det dock som att respondenterna inte blev låsta, utan att intervjuerna flöt på väldigt bra.

## **Validitet**

Syftet med detta arbete har varit att undersöka affärsrelationerna inom det utvalda virkesområdet. Utifrån det ställdes ett antal frågor som sedan skulle besvaras. Jag anser att detta arbete har undersökt det som var avsett att undersökas. Frågorna som ställdes har i och med detta arbete blivit besvarade.

## **Generaliserbarhet**

Jag tycker att det är viktigt som läsare att ta i beaktande att detta arbete innefattar ett begränsat område, med svar i fråga om ett fåtal av skogsbranschens entreprenörer och tjänstemän. Det är deras åsikter och det hade mycket väl kunnat bli ett annat resultat ifall jag intervjuat andra personer inom virkesområdet, eller andra personer inom en annan skogsägareförening eller



skogsbolag. Det går helt enkelt inte att säga att resultatet skulle bli detsamma vid intervjuer med andra personer eller inom andra organisationer.

## **5.6 Förslag på ytterligare studier**

Jag tror det vore intressant med en studie där affärsrelationer inom andra organisationer undersöks. Finns det några skillnader i deras sätt att se på affärsrelationer kontra vad denna studie har visat?

Ett annat förslag på studie är att undersöka hur entreprenörer som kör åt privata skogsägare tycker att deras affärsrelationer fungerar kontra vad entreprenörer som kör åt skogsbolag på deras egna marker tycker. Vilka är fördelarna och nackdelarna vid arbete åt en skogsägareförening eller ett skogsbolag?



## 6. SAMMANFATTNING

Detta Kandidatarbete har genomförts under våren och hösten 2014, samt under delar av vintern 2015 i samarbete med Skogforsk och Mellanskog. Insamlingen av data har skett via kvalitativa intervjuer med tre drivningsentreprenörer samt fyra tjänstemän.

Skogforsk har under tidig vår 2014 genomfört en studie med temat "hur kommer vi överens med våra entreprenörer/uppdragsgivare?". Denna studie går inom ramen för SESAM, vilket står för "Svenskt Entreprenadskogsbruk I Samverkan". I Skogforsks tidigare studie har det genomförts intervjuer inom fyra utvalda virkesområden hos Mellanskog, där både tjänstemän och drivningsentreprenörer har deltagit. Utifrån resultatet av den studien valdes sedan ett virkesområde ut där affärsrelationerna visat sig fungera bra. Det är det virkesområdet som detta kandidatarbete handlar om. Både Skogforsk och Mellanskog var intresserade av att fördjupa sig i det utvalda virkesområdet.

Syftet med detta kandidatarbete har framförallt varit att undersöka framgångsfaktorer i affärsrelationen mellan drivningsentreprenörer och tjänstemän inom det utvalda virkesområdet hos Mellanskog.

Kandidatarbetet som skrivits inom SESAM (Svenskt Entreprenadskogsbruk I Samverkan) visar vikten av goda affärsrelationer mellan kund och leverantör i skogsbruket. Denna studie bygger på intervjuer där de intervjuade personerna anser att deras affärsrelationer bygger på samverkan, de anser att de når längre då båda parter arbetar i nära relation till varandra. Detta arbetsätt leder enligt dem till en effektiv arbetsprocess tack vare bland annat minskade problem, ett effektivt kunskapsutnyttjande samt att det medför stimulans i det dagliga arbetet. Studien tyder på att väl fungerande kommunikation och informationsflöden har en central roll i dessa affärsrelationer. Möten där parterna träffas och diskuterar kommunikation och informationsflöde, problemlösningar, effektiviseringar samt andra viktiga saker har även det visat sig ha en central roll i affärsrelationerna. Förtroende, respekt, långsiktighet, ärlighet, tydlighet, gemensamma mål samt förståelse för båda parter situation är identifierade framgångsfaktorer i affärsrelationerna. En annan avgörande faktor är förhandlingsresultaten, där studien visar vikten av att nå en "vinna-vinna" situation för båda parter.

Analysen av resultaten baseras på en litteraturstudie av kund och leverantörsförhållandet inom affärsrelationer. Denna studie visar att valet av relationsnivå till sina affärspartners historiskt har sett olika ut. Historiskt sett har affärsrelationer ofta byggts på en "vi och dem relation", där fokus legat mot den egna verksamheten. Detta har förändrats med tiden, idag är det allt vanligare med affärsrelationer som bygger på ett nära samarbete. Detta "nya" förhållningsätt bygger på att parterna samverkar, att de arbetar som ett team och involverar varandra i vad som händer och sker runt deras respektive

verksamheter. Många företag väljer idag relationsnivå efter hur situationen på marknaden ser ut. Är kunderna eller leverantörerna få och dessa är livsviktiga för att verksamheten ska överleva så väljer parterna allt oftare att arbeta i nära relation till varandra. Litteraturstudien tyder på att kommunikation, information, engagemang, förtroende samt respekt är nyckelfaktorer i affärsrelationer som bygger på ett nära samarbete.

Slutsatsen av denna studie är att båda parter är beroende av varandra för att deras respektive verksamheter ska kunna vara framgångsrika. Det finns inte hur många kunder och leverantörer som helst på marknaden och därför är valet av att arbeta i nära relation till varandra ett bra val. De identifierade framgångsfaktorerna i detta arbete samt parternas val av relationsnivå stämmer väl överens med vad som framgår av den gjorda litteraturstudien. För att få nöjda skogsägare är det viktigt att parterna arbetar som ett team i allt ifrån avverkningsplanering till förhandling och avtalsprocess. Att arbeta på motsatt sätt, alltså enligt "vi och dem" modellen skulle kanske till en början vara lönsamt, men parterna skulle i det långa loppet få det svårt att klara sig. Parterna är beroende av att deras arbete utförs med god kvalitet för att skogsägarna ska bli nöjda, på grund av detta är goda och nära affärsrelationer i detta fall att föredra. Rätt arbetssätt, rätt entreprenörer samt rätt tjänstemän leder till framgångsrika affärsrelationer.

## 7. REFERENSLISTA

### 7.1 Publikationer

- Cannon, Joseph P. & Perreault Jr, William D. (1999). Journal of marketing research, vol. 36, no. 4, pp. 439-460.
- Cohen, David H. & Kozak, Robert A. (1997). Distributor-supplier partnering relationships: a case in trust. Journal of business research, 39, 33-38.
- Cunningham, Malcolm. Ford, David. & Turnbull, Peter. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. Journal of business & industrial marketing, vol. 11, no. ¾, pp. 44-62.
- Dubois, Anna. & Gadde, Lars-Erik. (2010). Partnering in the construction industry- problems and opportunities. Journal of purchasing & supply management, 16, 254-263.
- Furness-Linden, Anna. (2008). Affärsutveckling i relationen stor kund/liten leverantör - vad kan skogsbruket lära? Skogforsk. Redogörelse nr. 1.
- Hewet, Kelly. Money, R.Bruce. & Sharma, Subhash. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. Journal of the academy of marketing science, vol. 30, no. 3, pp. 229-239.
- Hunt, Shelby. & Morgan, Robert M. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of marketing, vol. 58, no. 3, pp. 20-38.
- Håkansson, Håkan. & Snehota, Ivan. (1995). Developing relationships in business networks. London: Routledge.
- Kvale, Steinar. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- Kwon, Ik-Whan G. & Suh, Taewon. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. Supply chain management: an international journal. 26-33.
- Lumsden, Kenth. (2006). Logistikens grunder. Lund: Studentlitteratur.
- Mattsson, Stig-Arne. (2002). Logistik i försörjningskedjor. Lund. Studentlitteratur.
- Ryen, Anne. (2004). Kvalitativ intervju. Malmö: författaren och Liber AB.

Segerstedt, Anders. (2009). Logistik med fokus på material och produktionsstyrning. Malmö: Liber.

## **7.2 Internetdokument**

Länk A:

Skogforsk. (2014). Om Skogforsk. [online] Tillgänglig: <http://www.skogforsk.se/om-skogforsk/> [2014-11-17].

Länk B:

Mellanskog. (2014). Om Mellanskog. [online] Tillgänglig: <https://www.mellanskog.se/OmMellanskog/> [2014-11-17].

## **8. BILAGOR**

I detta kapitel redovisas de frågeformulär som använts under intervjuerna samt vad respondenterna anser kan utveckla affärsrelationerna ytterligare.

Bilaga 1. Frågeformulär – entreprenörer. Sida 48-51

Bilaga 2. Frågeformulär – tjänstemän. Sida 52-55

Bilaga 3. Utvecklingspotential ur respondenternas synvinkel. Sida 56-61

## 8.1 Frågeformulär - Entreprenörer

### Inledningsfas av intervjun

- Presentation av mig själv.
- Förklara syfte samt mål med arbetet.
- Förklara intervjuens upplägg.
- Förklara att jag använder bandspelare.
- Förklara att inga namn kommer att anges.

### Bakgrundsfakta respondenten

- Ålder?
- Kön?
- Presentation av företaget.
- Antal maskiner samt anställda?
- Hur länge respondenten haft uppdrag hos Mellanskog?

### Startfrågor angående affärsrelation & samverkan

- Vad är en affärsrelation för dig? Hur tycker du att en god affärsrelation bör se ut?
- Vad är samverkan för dig?
- Ser du några eventuella fördelar/nackdelar med att samverka med din affärspartner? Finns det några ekonomiska fördelar/nackdelar med att samverka?
- Hur skulle du beskriva att en god samverkan mellan dig och din affärspartner bör se ut?
- Hur ser du på samspelet mellan dig/din personal och tjänstemännen? Är det viktigt? I sådana fall varför?
- Vad tycker du att ett bra samspel mellan dig/din personal och tjänstemännen bör kännetecknas av?
- Vilka egenskaper tycker du är viktiga hos en tjänsteman för att det ska vara möjligt att ha ett bra samspel med denne?

### Affärsrelationen & dess innehåll

#### Kommunikation

- Vad innebär kommunikation för dig?
- Tycker du att kommunikation är viktigt? Varför/varför inte?



- Vad kännetecknas god kommunikation av enligt dig? Tycker du att det finns några personliga egenskaper som är viktiga när det kommer till uppnå en god kommunikation?
- Hur ofta och på vilket sätt kommunicerar du/din personal med tjänstemännen på Mellanskog? Hur ser den kommunikationen ut med de olika tjänstemännen?
- Hur tycker du att kommunikationen mellan er på ditt företag och tjänstemännen bör se ut/fungera? Bör det vara mycket eller lite?
- Finns det någonting som du/dina anställda eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till kommunikationen mellan er och tjänstemännen?
- Finns det enligt dig någonting som din arbetsgivare/tjänstemännen skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front?
- Brukar du/din personal tillsammans med arbetsgivaren diskutera hur ni tycker att kommunikationen fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla detta ytterligare?

### **Information**

- Vad delar du/din personal med er av för information till tjänstemännen samt vice versa?
- När och hur sker detta informationsutbyte?
- Är det viktigt att dela information med varandra? Varför/varför inte?
- Tycker du att det bör vara mycket eller lite information? Vilken information är viktig enligt dig?
- Finns det någonting som du/din personal eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till att dela information med tjänstemännen?
- Finns det enligt dig någonting som din arbetsgivare/tjänstemännen skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front?
- Brukar du/din personal tillsammans med arbetsgivaren diskutera hur ni tycker att informationen mellan varandra fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla detta ytterligare?

### **Förhandling samt avtalsprocess**

- Hur ser du på förhandling och avtalsprocessen, dess roll/påverkan på en affärsrelation?
- Vilka personer är involverade när det kommer till förhandling och avtalsprocessen?

- Hur arbetar ni med förhandling och avtalsprocessen? Långa avtal/korta?
- Vad anser du är viktigt när det kommer till förhandling och avtalsprocessen?
- Finns det någonting som du eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till förhandling och avtalsprocessen?
- Finns det enligt dig någonting som din arbetsgivare skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front? Någonting förutom priset?
- Brukar du gemensamt med arbetsgivaren diskutera hur ni tycker att förhandling och avtalsprocessen fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla detta ytterligare?

### **Beslut samt problem**

- Viktiga beslut som kan påverka båda parter, diskuterar ni det tillsammans?
- Om det uppstår ett eventuellt problem för den ena parten, hur jobbar ni för att lösa det?
- Finns det någonting som du/din personal eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till att diskutera viktiga beslut samt lösa problem tillsammans?
- Finns det enligt dig någonting som din arbetsgivare skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front?
- Brukar du/din personal gemensamt med arbetsgivaren prata om hur ni tycker att samtalen kring viktiga beslut samt problemlösningar fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla dessa ytterligare?

### **Möten/träffar**

- Hur ofta träffas ni?
- Vad rör dessa möten samt vilka personer är inblandade i dem?
- Vinner/förlorar ni något på att ha dem? Vad? Kan ni lära er något av varandra? Kan det stärka relationen till tjänstemännen/uppdragsgivaren?
- Skulle det vara möjligt att utveckla dessa saker ytterligare? I sådana fall hur?

### **Affärsrelationen då till nu**

- Om vi tittar i backspegeln, hur har samspelet sett ut tidigare (beroende på hur länge de arbetat där) när det kommer till

kommunikation, informationsutbyte, Förhandling/avtalsprocess, möten/träffar?

- Hur har utvecklingen sett ut från då till nu? Hur har ni kommit dit ni är idag? Finns det några milstolpar/ brytpunkter som har påverkat positivt eller negativt?
- Följdfrågor som t.ex. om avsikten har varit att förbättra affärsrelationen eller om det bara blivit så?

### **Avslutning**

- Kolla igenom material samt frågor ifall jag missat något.
- Eventuellt ställa några följdfrågor ifall det är något jag undrar över.
- Fråga ifall respondenten undrar över någonting.
- Fråga om det ok att höra av sig ifall det är någonting jag funderar på angående intervjun.
- Tacka respondenten för att denne har ställt upp.

## 8.2 Frågeformulär – Tjänstemän

### Inledningsfas av intervju

- Presentation av mig själv.
- Förklara syfte samt mål med arbetet.
- Förklara intervjuens upplägg.
- Förklara att jag använder bandspelare.
- Förklara att inga namn kommer att anges.

### Bakgrundsfakta respondenten

- Ålder?
- Kön?
- Nuvarande befattning?
- Hur länge respondenten arbetat åt Mellanskog samt vilka befattningar denne haft under denna tid?

### Startfrågor angående affärsrelation & samverkan

- Vad är en affärsrelation för dig? Hur tycker du att en god affärsrelation bör se ut?
- Vad är samverkan för dig?
- Ser du några eventuella fördelar/nackdelar med att samverka med din affärspartner? Finns det några ekonomiska fördelar/nackdelar med att samverka?
- Hur skulle du beskriva att en god samverkan mellan dig och din affärspartner bör se ut?
- Hur ser du på samspelet mellan dig, entreprenörerna samt deras personal? Är det viktigt? I sådana fall varför?
- Vad tycker du att ett bra samspel mellan dig, entreprenörerna samt deras personal bör kännetecknas av?
- Vilka egenskaper tycker du är viktiga hos entreprenörerna samt deras personal för att det ska vara möjligt att ha ett bra samspel med dem?

### Affärsrelationen & dess innehåll

#### Kommunikation

- Vad innebär kommunikation för dig?
- Tycker du att kommunikation är viktigt? Varför/varför inte?

- Vad kännetecknas god kommunikation av enligt dig? Tycker du att det finns några personliga egenskaper som är viktiga när det kommer till uppnå en god kommunikation?
- Hur ofta och på vilket sätt kommunicerar du med entreprenörerna samt deras personal? Vilka har du mest kontakt med?
- Hur tycker du att kommunikationen mellan dig, entreprenörerna samt deras personal bör se ut/fungera? Bör det vara mycket eller lite?
- Finns det någonting som du som tjänsteman och/eller Mellanskog för övrigt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till kommunikationen mellan dig, entreprenörerna samt deras personal?
- Finns det enligt dig någonting som entreprenörerna samt deras personal skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front?
- Brukar ni gemensamt med entreprenörerna samt deras personal diskutera hur ni tycker att kommunikationen fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla detta ytterligare?

### **Information**

- Vad delar du som tjänsteman med dig av för information till entreprenörerna samt deras personal och vice versa?
- När och hur sker detta informationsutbyte?
- Är det viktigt att dela information med varandra? Varför/varför inte?
- Tycker du att det bör vara mkt eller lite information? Vilken information är viktig enligt dig?
- Finns det någonting som du som tjänsteman och/eller Mellanskog för övrigt eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till att dela information med entreprenörerna samt deras personal?
- Finns det enligt dig någonting som entreprenörerna samt deras personal skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front?
- Brukar ni gemensamt med entreprenörerna samt deras personal diskutera hur ni tycker att informationen mellan varandra fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla detta ytterligare?

### **Förhandling samt avtalsprocess**

- Hur ser du på förhandling och avtalsprocessen, dess roll/påverkan på en affärsrelation?

- Vilka personer är involverade när det kommer till förhandling och avtalsprocessen?
- Hur arbetar ni med förhandling och avtalsprocessen? Långa avtal/korta?
- Vad anser du är viktigt när det kommer till förhandling och avtalsprocessen?
- Finns det någonting som du som tjänsteman och/eller Mellanskog förövrigt eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till förhandling och avtalsprocessen?
- Finns det enligt dig någonting som entreprenörerna skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front? Någonting förutom priset?
- Brukar ni gemensamt med entreprenörerna diskutera hur ni tycker att förhandling och avtalsprocessen fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla detta ytterligare?

### **Beslut samt problem**

- Viktiga beslut som kan påverka båda parter, diskuterar ni det tillsammans med entreprenörerna? Vad kan de diskussionerna handla om?
- Om det uppstår ett eventuellt problem för den ena parten, hur arbetar ni för att lösa det?
- Finns det någonting som du som tjänsteman och/eller mellanskog för övrigt eventuellt skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling när det kommer till att diskutera viktiga beslut samt att lösa problem tillsammans?
- Finns det enligt dig någonting som entreprenörerna samt deras personal skulle kunna göra för att bidra till en positiv utveckling på denna front?
- Brukar du gemensamt med entreprenörerna prata om hur ni tycker att samtalen kring viktiga beslut samt problemlösningar fungerar och hur ni eventuellt skulle kunna utveckla dessa ytterligare?

### **Möten/träffar**

- Hur ofta träffas ni?
- Vad rör dessa möten samt vilka personer är inblandade i dem?
- Vinner/förlorar ni något på att ha dem? Vad? Kan ni lära er något av varandra? Kan det stärka relationen till entreprenörerna?
- Skulle det vara möjligt att utveckla dessa saker ytterligare? I sådana fall hur?

## **Affärsrelationen då till nu**

- Om vi tittar i backspegeln, hur har samspelet sett ut tidigare (beroende på hur länge de arbetat där) när det kommer till kommunikation, informationsutbyte, förhandling/avtalsprocess, möten/träffar?
- Hur har utvecklingen sett ut från då till nu? Hur har ni kommit dit ni är idag? Finns det några milstolpar/ brytpunkter som har påverkat positivt eller negativt?
- Följdfrågor som t.ex. om avsikten har varit att förbättra affärsrelationen med era entreprenörer eller om det bara blivit så?

## **Avslutning**

- Kolla igenom material samt frågor ifall jag missat något.
- Eventuellt ställa några följdfrågor ifall det är något jag undrar.
- Fråga ifall respondenten undrar över någonting.
- Fråga om det ok att höra av sig ifall det är någonting jag funderar på angående intervjun.
- Tacka respondenten för att denne har ställt upp.

## 8.3 Utvecklingspotential

I denna bilaga redovisas vad respondenterna ser för utvecklingspotential i affärsrelationerna.

### 8.3.1 Entreprenörerna

#### Kommunikation och information

Enligt samtliga respondenterna finns det saker som parterna skulle kunna arbeta med för att på så vis få ännu bättre kommunikation och informationsflöde. Här nedanför beskrivs vad respondenterna anser skulle kunna förbättra kommunikation och informationsflödet mellan parterna:

##### Respondent 1:

- Skapa förutsättningar för att föra in traktuppföljningarna direkt i datorn i skogen. I dagsläget måste de skriva ned detta på papper och sedan ta med det hem och föra in det i datorn. Det skulle leda till att minska leden och mängden borttappad information.

##### Respondent 2 och 3:

- Entreprenörerna bör själva få ansvar över traktplaneringen, det skulle minska leden och därmed även kommunikation och informationsflödet. Det skulle spara tid och pengar, förebygga problem och därmed stärka affärsrelationen.

##### Respondent 3:

- Fler besök i fält av både inspektorer och produktionsledare. Det skulle stärka kommunikationen samt förståelsen för hur varandras verksamheter ser ut och fungerar

#### Möten och utbildning

Respondent 2 och 3 anser att det går att utveckla möten och utbildningsdelen ytterligare. Här nedanför beskrivs vad de ser för utvecklingspotential:



### **Respondent 3:**

- Det vore bra om inspektörerna deltog under entreprenörsträffarna. Det skulle kunna leda till att utveckla relationen mellan inspektörer och entreprenörer ytterligare.
- Utveckla affärsutvecklingssamtalen genom att parterna diskuterar mer angående hur de ytterligare kan utveckla samarbetet mellan dem, hur de skulle kunna utnyttja varandras kunskaper på ett ännu bättre sätt.
- Möten där enbart entreprenörerna som arbetar inom virkesområdet deltar. Det vore ett bra forum för entreprenörerna att träffas, utbyta idéer och utveckla saker och ting. Det finns mycket kunskap hos de olika entreprenörerna som det skulle vara möjligt att utnyttja i ett bredare perspektiv.
- Det vore bra ifall entreprenörernas personal hade möjlighet att delta under de planeringsmöten som Mellanskog har med sina anställda. Dessa möten handlar om resursplanering, vilka avverkningsstrakter som ligger i traktbanken och så vidare. Detta skulle kunna leda till att öka förståelsen hos entreprenörernas personal för hur Mellanskogs personal arbetar och hur de tänker. Entreprenörernas personal skulle då kunna bidra med input, lyfta problem samt funderingar och därmed bidra till utveckling. Det skulle gå att använda ett rullande schema där olika entreprenörsgrupper deltar vid olika tillfällen.

### **Respondent 2:**

- Prata mer angående effektiviseringar under affärsutvecklingssamtalen.

## **Förhandling och avtalsprocess**

Samtliga av respondenterna anser att det finns utvecklingspotential när det kommer till förhandling och avtalsprocessen. Här nedanför beskrivs dessa saker:

### **Respondent 2 och 3:**

- Arbeta med traktvis bortsättning, sätta pris efter hur varje trakt ser ut och därmed ta hänsyn till parametrar som grundförhållanden, ytstruktur, lutning samt volym per hektar. Skogsägare med sämre parametrar skulle få betala mer och de med bättre skulle få betala mindre. I dagsläget får de med bättre mark subventionera de som har sämre. Denna typ av prissättning skulle underlätta för entreprenörernas verksamheter. Det skulle dessutom förbättra affärsrelationerna genom att ta bort onödiga diskussionspunkter.

Enligt respondent 2 och 3 skulle modellen med traktvis bortsättning till en början vara resurskrävande, innan de får rutin på det hela. Mycket av grundparametrarna finns dock redan, det handlar enligt respondent 3 om att ta fram system där detta skulle fungera. Enligt honom skulle de kunna använda en mall att gå efter. Han menar att entreprenörerna, deras personal samt den som ska bedöma bortsättningen, tillsammans bör gå en utbildning i traktvis bortsättning. Det skulle vara möjligt att ha ett pris för en typ av medelgrundförhållande och sedan justera priset efter en priskurva, berättar han. Respondent 2 anser att en annan lösning på detta problem vore att använda sig av timersättning istället för att arbeta efter ackord.

#### **Respondent 3:**

- Premiera kvalitet. En klassning av entreprenörer efter vissa parametrar. Entreprenörer som är dokumenterat duktiga ska kunna tjäna mer pengar än de som inte är lika bra.

### **8.3.2 Tjänstemännen**

#### **Kommunikation och information**

Respondenterna anser att kommunikation och informationsflödet mellan parterna fungerar på ett bra sätt idag. De anser dock att det finns vissa saker som skulle kunna bli bättre.

Här nedanför beskrivs vad som respondenterna anser kan förbättra kommunikation och informationsflödet:

#### **Respondent 4:**

- Förbättra kommunikationen med de mindre entreprenörerna. Respondent 4 upplever att de mindre entreprenörerna inte riktigt har tid eftersom de i högre grad fokuserar på själva skogsmaskinskörningen än vad de större entreprenörerna gör.
- Utveckla det verktyg som de kallar för "entreprenörswebben". I dagsläget lägger de ut information där, men det skulle gå att lägga ut mer information samt att länka mer information.
- Det vore bra om entreprenörernas personal använder entreprenörswebben och hämtar information därifrån. Det skulle minska risken för att information inte når fram dit den ska.
- Eventuellt att i större utsträckning diskutera hur kommunikation och informationsflödet bör se ut och fungera.

- Ett större lager av avverkningstrakter. Respondent 4 berättar att de har börjat anpassa antalet skogsmaskiner efter hur behovet ser ut. Enligt honom är förhoppningen att detta ska leda till att förbättra framförhållningen av avverkningstrakter för de skogsmaskiner som blir kvar. Respondent 4 berättar fortsättningsvis att de har gjort försök där entreprenörerna själva tagit över planeringen av avverkningstrakter. Detta skulle enligt honom kunna förbättra framförhållningen genom att inspektorerna som annars har ansvar för planeringen kan kontraktera mer och därigenom skapa ett större lager av avverkningstrakter. Det gäller dock att inspektorerna ser möjligheterna i detta och att de vågar släppa taget om planeringen, menar han.

#### **Respondent 5:**

- Vissa entreprenörer skulle kunna bli bättre på att rapportera sin produktion i tid.
- Ett större lager av avverkningstrakter. Det skulle underlätta planeringen, ge mindre stillestånd. Ett svårlöst problem.
- Respondent 5 anser att resursplaneringen och servicen från hans sida skulle kunna bli bättre. Han anser att det vore lättare att planera för rätt maskin på rätt plats om han hade hand om färre maskiner.

#### **Respondent 6:**

- Utveckla den tekniska biten.
- Ett större lager av avverkningstrakter, dock ett svårlöst problem.
- Att fler entreprenörer samt deras personal hör av sig till skogsägaren innan de kommer till trakten. I dagsläget gör vissa det bra medan andra gör det sämre.

#### **Respondent 7:**

- Respondent 7 anser att han skulle kunna vara tydligare i sitt skrift och talspråk.
- Fråga efter eventuella brister i informationsflödet då parterna träffas.
- Det vore bra om inspektorerna fick delta mer i diskussionerna under möten, angående hur kommunikation och informationsflödet fungerar.

## Möten och utbildning

Enligt respondent 4, 6 och 7 finns det potential att ytterligare utveckla detta område. Här nedanför beskrivs vad respondenterna ser för förbättringspotential:

### Respondent 6:

- Det vore bra om inspektorerna fick vara med på fler möten.
- Ett större utbyte av idéer under de entreprenörsträffar som inspektorerna deltar i.

### Respondent 7:

- Utvärdering av mötena, om de var bra eller dåliga.
- Eventuellt lära sig mer angående presentationsteknik.

### Respondent 4:

- Affärsutvecklingssamtal med samtliga entreprenörer en gång per år.
- Inventera behovet av utbildningar på ett bättre sätt.
- Arbeta för att få fler entreprenörer att bli delaktiga under de större mötena.

## Förhandling och avtalsprocess

Enligt respondent 4 och 5 finns det potential att ytterligare utveckla detta område. Här nedanför beskrivs vad respondenterna ser för förbättringspotential:

### Respondent 4 och 5:

- Vissa entreprenörer skulle kunna ha bättre underlag, statistik på hur företaget går. Respondent 4 anser att desto bättre koll entreprenörerna har på sina verksamheter desto bättre blir förhandlingsprocessen.

### Respondent 4:

- Behov av företagare som har bättre koll på sin företagsekonomi. Det vore kanske bra med en kurs i företagsekonomi som är anpassad för skogsbruket.
- Idag är det inte speciellt mycket prat angående hur parterna tycker att förhandlingsprocessen har gått, det kanske skulle behövas.

- Från Mellanskogs perspektiv kan de bli bättre på att beskriva för entreprenörerna hur de arbetar med saker som i hög grad påverkar maskinförarnas prestation. Det kan till exempel handla om att de arbetar för att förbättra framförhållningen gällande avverkningstrakter, förbättra kartmaterial och så vidare.

**Respondent 5:**

- Många entreprenörer har mycket att hämta i bättre förhandlingsteknik, det varierar mycket hur skickliga förhandlare de är.
- Att själv förbättra sin förhandlingsteknik, skulle därmed kanske kunna komma till avslut tidigare.