



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Värdeskapande i en kooperativ förening
- En fallstudie om Skogsägarna Mellanskog
ekonomiska förening

Value creation in a Cooperative
- a Case study within Mellanskog

Sandra Abrahamsson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Värdeskapande i en kooperativ förening
- En fallstudie om Skogsägarna Mellanskog
ekonomiska förening

Value creation in a Cooperative
- a Case study within Mellanskog

Sandra Abrahamsson

Nyckelord: Inspektor, Kvalitativ, Medlem, Medlemskap, Relationsmarknadsföring, Semistrukturerad intervju, Privatskogsägare, Skogsägarförening, Tjänstedominant logik, Tjänstemarknadsföring, Utbo, Åbo

Examensarbete, 30 hp Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)
Jägmästarprogrammet 11/16

Handledare SLU, inst. för ekonomi: Cecilia Mark-Herbert
Examinator SLU, inst. för skogens produkter: Oscar Hultåker

Sammanfattning

Skogsindustrin utgör en viktig del i Sveriges samhällsekonomi, den skapar arbetstillfällen och bidrar positivt till landets handelsbalans. För att hålla industrin rullande krävs ett kontinuerligt inflöde av råvara. De skogsbolag och skogsägarföreningar som äger dessa industrier har inte tillräckliga volymer för att själva kunna försörja industrin med råvara - därför står dessa aktörer i en beroendeställning gentemot privata skogsägare. Skogsbranschen står inför en rad strukturella förändringar gällande den allt mer diversifierade skogsägarkårens målsättningar och behov. Andra värden än de rent monetära tenderar att bli allt viktigare för skogsägarna och konkurrensen för att få tillgång till virke för industrin ökar. Med en ökad konkurrens om privata skogsägares råvara uppstår behovet för de skogliga aktörerna att ha långsiktiga relationer med de privata skogsägarna. Syftet med denna studie är därför att undersöka vad medlemmar i en skogsägarförening anser skapar värde och lojalitet utifrån det tjänsteerbjudande som står till förfogande hos denna skogsägarförening.

För att undersöka detta har en kvalitativ fallstudie inom Uppsalas virkesområde hos Mellanskog genomförts. Tre av organisationens anställda och tio medlemmar har intervjuats för detta ändamål. De semistrukturerade intervjuerna byggde på ett teoretiskt ramverk bestående av kooperativ teori, medlemskap, relations- och tjänstemarknadsföring samt engagemang och lojalitet.

Studiens resultat visar att både de anställda och medlemmarna anser att skogsägarföreningens inspektorer har en central roll i värdeskapande samt att Mellanskog erbjuder ett pålitligt och långsiktigt helhetskoncept. Inspektorns kompetens och rådgivning möjliggör samskapande av värde med medlemmarna utifrån deras målsättningar. Respondenterna menar att detta tillåts eftersom Mellanskog är en förening som står på skogsägarens sida och inte ett skogligt aktiebolag som enbart förmodas fokusera på monetära aspekter. Värdeskapande ligger till grund för lojalitet och därför är förtroendeaspekten avgörande även i detta avseende.

Utöver ovan nämnda resultat är en slutsats från denna studie också att det finns önskemål om att fler medlemmar vill och har ett behov av att veta mer om på vilket sätt Mellanskogs deläggande i Setra kan skapa mervärde för medlemmarna. Avslutningsvis kan den förbättringspotential som finns gällande Mellanskogs kommunikation kring deras arbete som en motpart till industrin för att höja virkespriserna nämnas, eftersom ingen av medlemmarna anger detta som en värdeskapande aspekt.

Nyckelord: *Inspektor, Kvalitativ, Medlem, Medlemskap, Relationsmarknadsföring, Semistrukturerad intervju, Privatskogsägare, Skogsägarförening, Tjänstedominant logik, Tjänstemarknadsföring, Utbo, Åbo*

Abstract

Due to the large share of export, the forest industry plays a major role for the economy in Sweden. These industries are owned by forest companies and forest owners' associations. Since these companies have a round wood demand that is greater than their own forest holdings they need to rely on private forest owners for the additional supply. There is a structural change going on among the private forest owners in Sweden. The forest owners are no longer dependent on the forestry income which puts them at an advantage when bargaining with forest companies over round wood prices. In order to be competitive on the market, the forest companies and the forest owners' associations therefore need to achieve good and long-lasting relationships with the forest owners.

Due to this background, the aim of this study is to investigate which aspects in the service offered by the forest owner association are important in order to achieve loyalty from the forest owners. The study is based upon a case study with Mellanskog as the unit of analysis. Semi structured interviews was made with three employees and ten members. The questions were based upon theories regarding cooperation, membership, relationship marketing, service dominant logic, commitment and loyalty. The results of the study reveal that both the employees and members find the advisors of the organization as key players in the value creation. Also the fact that Mellanskog is a cooperative and not a stock corporation is mentioned as important since the members are allowed to discuss more diverse goals than simply monetary ones. The conclusions that can be drawn from this study, apart from the result just mentioned, are the following; there is a need among the members to improve their knowledge about the part-ownership of the organization in Setra and in what ways this creates value for the members. The fact that Mellanskog is working to get better prices for their members when selling round wood to the industry is another aspect that could be brought up in a clearer way from the organization.

Keywords: *Absentee owner, Forest Owner Association, Member, Membership, Private forest owner, Qualitative, Relationship marketing, Resident owner, Semi structured interview, Service Dominant Logic, Wood buyer*

Förord

Precis i detta nu passeras resans mållinje. I och med slutförandet av detta examensarbete är mina fem studieår på jägmästarprogrammet över, och det med blandade känslor. Vilken otroligt fin resa jag påbörjade för fem år sedan. Den har kantats av många typer av lärdomar och fantastiska minnen har förvärvats. Vänner för livet har tillkommit under resans gång och jag vågar påstå att dessa år är de hittills bästa i mitt liv. Men resan hade försvårats avsevärt utan stöd från ett gäng människor som jag vill passa på att tacka i detta förord, både de som möjliggjort mitt examensarbete och de som funnits med under hela resans gång;

Cecilia Mark-Herbert, handledare SLU - denna fantastiska coach som gjort det omöjliga möjligt genom bästa tänkbara handledarskap. Med din hjälp har exjobbet aldrig känts oövervinnerligt och våra fikastunder tillsammans med *Lina Magnusson* och *Anton Stenlund* har varit ovärderliga, TACK för denna tid, "Cillas änglar"!

Per Sandberg, handledare Mellanskog - för ett mycket gott samarbete och stöttning under hela exjobbs-perioden!

Samtliga respondenter i form av anställda hos Mellanskog och de tio medlemmar som gav av sin tid och engagemang - de fina dialogerna hade aldrig existerat utan er hjälp!

Min familj och *mina vänner* - som på olika sätt ställt upp under dessa år och som hejat på mig under resans gång!

Mikael Jonsson - som agerat bollplank och kommit med goda råd och stöd under dessa studieår, jag hoppas att du förstår hur mycket jag uppskattat dessa samtal med dig!

Torbjörn Andersson, SLU - tack för fint och underhållande mentorskap under åren i Uppsala, du har varit en klippa i alla lägen!

Kurskamrater - vad hade dessa år varit utan er? Absolut ingenting! Tack för alla fina stunder jag fått uppleva med er, jag kommer att se tillbaka med glädje på denna fantastiska tid tillsammans.

Nu är alltså tiden inne för att börja blicka framåt mot nya resmål. Jag är helt säker på att de erfarenheter jag fått med mig från jägmästarresan kommer att hjälpa mig i kommande äventyr. Då och då kommer jag att blicka tillbaka på den tid som nu avslutas och jag kommer att göra detta med en genuin glädje och stolthet. Jag hoppas att de människor jag lärt känna under denna tid, och som har kommit att betyda mycket för mig, korsar min väg snart igen - tills dess säger jag tack för mig och på återseende!

Sandra Abrahamsson

Skutskär, 2016-06-08

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

Innehållsförteckning	5
1 Inledning.....	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemställning.....	9
1.3 Syfte	9
1.4 Studiens disposition.....	10
2 Metod	11
2.1 Litteraturgenomgång	11
2.2 Val av fall och undersökningsenhet	11
2.2.1 Organisationsurval	12
2.2.2 Urval av respondenter	12
2.3 Datainsamling.....	14
2.4 Analysmetod.....	14
2.5 Kvalitetssäkring och validering.....	15
2.6 Etiska aspekter.....	16
2.7 Avgränsningar	17
2.7.1 Metodavgränsningar.....	17
2.7.2 Teoriavgränsningar	17
2.7.3 Empiriavgränsningar.....	17
3 Teori.....	19
3.1 Kooperation	19
3.1.1 Kooperation som organisationsform	19
3.1.2 Kooperativ verksamhet	19
3.2 Medlemskap	20
3.3 Relationsmarknadsföring.....	22
3.4 Tjänstemarknadsföring och Service Dominant Logic.....	23
3.5 Engagemang och lojalitet	25
4 Bakgrundsempi	27
4.1 Kooperation i stort.....	27
4.2 Skogsägarföreningar.....	28
4.2.1 Historisk tillbakablick.....	28
4.2.2 Nutid.....	28
4.3 Mellanskog - en presentation i korthet	30
5 Resultat	32
5.1 Motiv för medlemskap i Mellanskog	33
5.1.1 Anställda	33
5.1.2 Medlemmar	33
5.2 Mellanskogs erbjudande.....	33
5.2.1 Anställda	33
5.2.2 Medlemmar	33
5.3 Mellanskog och värdeskapande.....	34
5.3.1 Anställda	34
5.3.2 Medlemmar	35
5.4 Mellanskogs delägande i Setra - Mervärde för medlemmarna?	35
5.4.1 Anställda	35
5.4.2 Medlemmar	36
5.5 Mellanskogs tjänsteutbud	36
5.5.1 Anställda	36

5.5.2 Medlemmar	37
5.6 Kommunikation mellan Mellanskog och medlemmarna.....	37
5.6.1 Anställda	37
5.6.2 Medlemmar	38
5.7 Personliga relationer mellan medlemmar och Mellanskog-anställda.....	38
5.7.1 Anställda	38
5.7.2 Medlemmar	39
5.8 Varför välja Mellanskog framför andra skogliga aktörer?	39
5.8.1 Anställda	39
5.8.2 Medlemmar	40
5.9 Lojalitet och långsiktiga, värdefulla relationer.....	40
5.9.1 Anställda	40
5.9.2 Medlemmar	41
6 Analys	42
6.1 Motiv för medlemskap i Mellanskog	42
6.2 Mellanskogs erbjudande.....	42
6.3 Mellanskog och värdeskapande.....	43
6.4 Mellanskogs deläggande i Setra - Mervärde för medlemmarna?	43
6.5 Mellanskogs tjänsteutbud	44
6.6 Kommunikation mellan Mellanskog och medlemmarna.....	45
6.7 Personliga relationer mellan medlemmar och Mellanskog-anställda.....	45
6.8 Varför välja Mellanskog framför andra skogliga aktörer?	46
6.9 Lojalitet och långsiktiga, värdefulla relationer.....	46
7 Diskussion	48
7.1 Resultat- och analysdiskussion.....	48
7.1.1 "Vilka är motiven till att vara medlem i skogsägarföreningen Mellanskog?".....	48
7.1.2 "På vilket sätt är Mellanskogs tjänsteerbjudande värdeskapande för medlemmarna?"	49
7.1.3 "Vilka är de aspekter som skapar lojala medlemmar hos skogsägarföreningen Mellanskog?"	50
7.2 Metoddiskussion.....	51
8 Slutsatser	52
Referenser	54
Bilagor	57

1 Inledning

Detta kapitel inleds med en beskrivande bakgrund till det studerade ämnet. Kapitlet övergår sedan i en identifiering av studieämnets relaterade problematik och avslutas sedan med studiens syfte samt en presentation av strukturen för examensarbetet.

Skogsindustrin är en av Sveriges basindustrier och är därför viktig ur samhällssynpunkt då den skapar arbetstillfällen och bidrar positivt till landets handelsbalans i och med en hög exportandel relativt importandel. Sverige hamnar på en tredjeplats som världens exportör av skogsindustriprodukter då export för papper, massa och sågade trävaror slås samman (Skogsindustrierna, 2015). Detta skall sättas i relation till att det enbart är Kanada och USA som är större exportörer av skogsprodukter än Sverige. Eftersom Sverige är ett litet land med avseende på befolkningsstorlek och landareal i jämförelse med både Kanada och USA är det lätt att förstå skogsindustrins betydande roll. Med samhällets ökade hållbarhetsinriktning och miljömedvetenhet tilltar kraven på förnyelsebar råvara och energi inom industrin. För att minska klimatpåverkan blir bioekonomins roll avgörande och det är också i denna som skogen har sin nyckelroll. Bioekonomi innebär att produkter som kräver stor resursåtgång vid tillverkning eller är tillverkade av fossil olja byts ut mot förnyelsebara alternativ. Skogsindustrin, med sin förnyelsebara råvara som utgångsmaterial, är även landets största producent och användare av biobränsle (*ibid.*).

Sveriges skogsindustrier ägs av skogsbolag och skogsägarföreningar. För att hålla massa- och sågverksindustrin rullande krävs ett kontinuerligt inflöde av råvara. Enligt Skogsstyrelsens statistiska årsbok (2014, s.23) ägs hälften av den produktiva skogsmarken i Sverige av enskilda ägare, vilka definieras som fysiska personer, dödsbon och de bolag som inte är aktiebolag. Enligt samma källa äger privatägda aktiebolag en fjärdedel av den totala areal produktiv skogsmark och knappt femton procent är statsägda aktiebolag medan de resterande ägarna utgörs av övriga privata ägare, staten och övriga allmänna ägare. Skogsindustrins råvara kan komma från de skogar som skogsbolagen själva äger, genom byte eller köp med andra skogsbolag/skogsägarföreningar eller genom privata skogsägare. Skogsbolagen har inte tillräckligt med råvara för att kunna försörja industrierna med sitt egna skogsinnehav, eftersom privata skogsägare har en betydande andel av den produktiva skogsmarken står skogsindustrin i en beroendeställning gentemot dessa för att kunna säkra råvaruinflödet till industrin (Mattila & Roos, 2014). Skogsbolagen och skogsägarföreningarnas virkesköpare eller inspektorer gör av denna anledning affärer med de privata skogsägarna.

1.1 Problembakgrund

Privat skogsäggande har en viktig roll för att säkra råvaruförsörjningen till industrin. Den inhemska skogsbranschen står dock inför en rad strukturella förändringar gällande privata skogsägare när det bland annat kommer till målsättningar och behov. Fyra av tio skogsägare är 65 år eller äldre; deras fastigheter kommer därför att inom överskådlig framtid byta ägare genom antingen ett generationsskifte eller komma ut på säljmarknaden (Swedbank & LRF konsult, 2014, s. 5). Andelen kvinnliga skogsägare har ökat under 1900-talet, och fortsätter att öka från år till år (Lidestav, 1998; Nordlund & Westlin, 2011). Kvinnor och män har olika uppfattningar om vad som är viktigt med sitt skogsäggande, kvinnor tenderar att värdera aspekter som rekreation och ekologi i högre utsträckning jämfört med män (Nordlund & Westlin, 2011).

I dagsläget finns det mycket att läsa om hur det går för Sveriges bönder. Det är ett pressat läge och de kombinerade jord- och skogsbruksföretagen som ägs av enskilda personer har minskat i antal sedan 1960-talet. I slutet av 1990-talet utgjordes omkring en tredjedel av den skogsmarksareal som ägdes av enskilda personer av kombinat av jordbruks- och skogsfastigheter, motsvarande siffra från 1960-talet var runt 70 procent (Lönnstedt, 2004, s.245). Enligt Kronholm (2015, s.15) borde detta antal ha minskat ytterligare eftersom det blivit allt färre lantbrukare under det senaste decenniet. Nordlund & Westin (2011) presenterar i sina slutsatser att antalet skogsägare som inte bor på fastigheten, så kallade utbor, ökar. Samma studie visar samtidigt att de skogsägare som fortfarande bor på fastigheten tenderar att värdera ekonomiska aspekter till skog i högre grad än de som är utbor. Skogsägare har numera oftare sin sysselsättning i andra branscher än skogsbranschen vilket gör att skogen inte tjänar som huvudsaklig inkomstkälla (Törnqvist, 1995). Detta stöds även i studien gjord av Ingemarson *et al.* (2006) som visar att den ekonomiska aspekten inte alltid är den primära målsättningen för småskaliga skogsägare utan att andra värden har blivit allt viktigare.

Av landets fullständiga skogsägarantal, räknat i fysiska personer, är ungefär en tredjedel medlemmar i någon av Sveriges fyra stora skogsägarföreningar; Norra Skogsägarna, Norrskog, Mellanskog samt Södra Skogsägarna (LRF Skogsägarna, 2016; Skogsstyrelsen, 2014 s. 23). Samtidigt som det sker strukturella förändringar inom skogssektorn blir samhället i allt högre grad också mer individualiserat med resultatet att färre vill vara medlemmar i organisationer som präglas av kollektiva tankesätt (Papakostas, 2011). Detta påstående bekräftas även av Hvenmark (2008) i och med att medlemmar ställer sig frågan "vad tjänar jag på detta?" istället för det som präglade det kooperativa tankesättet; "hur kan jag bidra?". Denna slutsats drar även Kronholm (2015) och han hävdar att skogsägarföreningarna måste fokusera mer på den individuella nyttan snarare än den kooperativa nyttan med att vara medlem.

Skogssektorn har varit orienterad mot de skogsägare som haft en tydlig inriktning mot produktion och ekonomi och de förändringar som uppkommit hos den privata skogsägarkåren har inte riktigt bemötts (Berlin, 2006; Mattila *et al.*, 2013). Synen på privata skogsägare har varit att de är producenter av råmaterial och inte att de är kunder som köper skogliga tjänster. Anledningen till detta verkar vara bristande förståelse för vad som efterfrågas (Mattila & Roos, 2014). För att lyckas stå sig i konkurrensen ses det som en nödvändighet att skogsföretag/skogsägarföreningar har förståelse för vad privata skogsägare ser som värdeskapande med deras skogsägande och att matcha organisationens erbjudanden med det som efterfrågas (*ibid.*).

Det traditionella sättet som organisationer sett kunder på är fokuserat på den fysiska produkten, Goods Dominant Logic, (**GDL**). Det innebär att kunder ses som måltavlor för organisationens egna produkter eller tjänster. Detta synsätt bör istället frångås till förmån för det som i litteraturen benämns Service Dominant Logic, (**SDL**), vilket innebär att organisationer skall se kunder som resurser i en värdeskapande process i vilken organisationen skall hjälpa kunden att skapa värde (Vargo & Lusch, 2008). Grönroos (1996) menar att organisationer måste fokusera på att få en bättre förståelse för deras kunder. De kunder som känner att de erhåller värde genom det som erbjuds av organisationer känner sig tillfredsställda, och det är genom den upplevda tillfredsställelsen som kunder blir lojala (Staal Wästerlund & Kronholm, 2015). I samma studie utläses att medlemmar som gör affärer med sin medlemsorganisation har högre känslomässigt engagemang gentemot den organisationen jämfört med både medlemmar som valt att göra affärer med någon annan organisation än medlemsorganisationen och de som inte är medlemmar. Det har dock visat sig att privata

skogsägare numera tenderar att vara mindre lojala affärspartners eftersom det är lätt att ta reda på olika erbjudanden och jämföra dessa mellan varandra (Mattila & Roos 2014). En tredjedel av medlemmarnas avverkningar sker genom medlemsorganisationen (Staal Wästerlund & Kronholm, 2015). Detta betyder att en stor andel av medlemmarnas virkesaffärer görs med andra organisationer istället för med medlemsföreningarna, något som Staal Wästerlund och Kronholm uttrycker i termer av att skogsägarföreningarna måste förtjäna medlemmarnas lojalitet.

1.2 Problemställning

Med en alltmer diversifierad skogsägarkår inom privatskogsbruket, med avseende på målsättningar och behov, påverkas både skogsbolag och skogsägarföreningar i och med den beroendeställning som beskrivits ovan. Med förändrade mönster kring målsättningar hos skogsägare, där den ekonomiska aspekten inte längre ensam tjänar som det primära, ökar konkurrensen mellan de aktörer som är beroende av att köpa in virke till industrin. Det faktum att människor tenderar att bli mer och mer individualiserade är ytterligare en aspekt som påverkar skogsägarföreningarnas framgång. Kronholm (2015) har i sin doktorsavhandling, *Forest Owners' Associations in a Changing Society*, visat att skogsägarföreningarnas situation förändras. Skogsägarföreningarna bildades en gång i tiden för att säkerställa att medlemmarna fick bra betalt för sitt virke. De strukturella förändringar som skogsbranschen både står och kommer att stå inför torde motivera skogsägarföreningarna att vilja förstå vad medlemmarna efterfrågar med sitt medlemskap eftersom tillfredsställda kunder (medlemmar) är en förutsättning för lojalitet och långsiktiga relationer (*ibid.*).

Studier som undersöker motiven till medlemskap och på vilka sätt medlemskap bidrar till individuella nyttor behövs (Rickenbach *et al.*, 2004). Detta påstående, tillsammans med en förståelse för medlemmarnas relationer till kooperativet, anser även Berlin & Eriksson (2007) är en viktig förutsättning för att skogliga kooperativ skall kunna förbättra sina organisationer. Mattila (2015) menar att de traditionella tjänsterna som skogsföretag erbjuder, de som är kopplade till skogsråvaran, enbart är en av de skogsrelaterade nyttor som efterfrågas av skogsägare. Det är viktigt för skogsägarföreningarna att förstå hur olika skogsägarkategorier värdesätter olika aspekter för att undvika att enbart positionera sig själva som alternativet för att ge skogsägarna bra avkastning (Berlin *et al.* 2006). Uppfattningar kring värde kan enbart förstås till fullo då aspekter kring detta undersöks i dess rätta kontext med aktuella aktörer involverade i denna undersökning (Edvardsson *et al.*, 2011). Kooperativ måste främja det som dess medlemmar vill ha för att de skall vilja fortsätta sitt medlemskap (Jussila *et al.*, 2012). En sammanvägning av de aspekter som tagits upp ovan motiverar en studie som avser täcka upp frågan om vad medlemmar i ett skogligt kooperativ anser vara värdefullt och skapar mervärde, något som kan uttryckas som upplevd medlemsnytta, som en länk i att skapa lojalitet gentemot skogsägarföreningen.

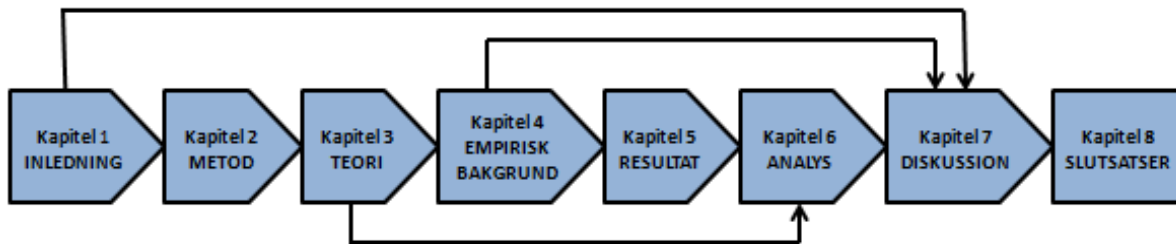
1.3 Syfte

Syftet är att förklara hur medlemmar ser på vad det är som skapar värde och lojalitet utifrån det tjänsteerbjudande som står till förfogande hos en kooperativ förening. Följande tre frågor utgör studiens forskningsfrågor;

1. Vilka är motiven till att vara medlem i skogsägarföreningen Mellanskog?
2. På vilket sätt är Mellanskogs tjänsteerbjudande värdeskapande för medlemmarna?
3. Vilka är de aspekter som skapar lojala medlemmar hos skogsägarföreningen Mellanskog?

1.4 Studiens disposition

Figur 1 illustrerar hur studiens åtta kapitel är sammankopplade.



Figur 1. Studiens disposition.

Kapitel 1 inledningskapitlet där bakgrunden till studieämnet presenteras och identifieras. Vidare innehåller detta kapitel en redogörelse för de problem som relaterar till ämnet och avslutningsvis presenteras studiens syfte, frågeställningar och disposition.

I *kapitel 2* redogörs de metodval som berör studien samt hur kvalitets- och etikaspekter beaktas

I *kapitel 3* presenteras det teoretiska ramverket som ligger till grund för förståelsen i resultat, analys och diskussion.

Kapitel 4 innehåller den empiriska bakgrunden som berör Kooperation både i ett större sammanhang och i studiens egna kontext.

Kapitel 5 behandlar studiens resultat

Kapitel 6 innehåller studiens analys och detta kapitel baseras på resultatet som analyseras utifrån det teoretiska ramverket

Kapitel 7 utgörs av diskussionen där frågeställningarna från kapitel ett besvaras. Dessutom sätts resultat- och analyskapitlet i relation till de tidigare studierna som presenteras i kapitel ett och fyra.

Kapitel 8 är studiens avslutande kapitel där studiens syfte ämnas besvaras i form av slutsatser. Avslutningsvis redogörs förslag till framtida forskning inom detta studieämne.

2 Metod

I detta kapitel presenteras studiens litteraturgenomgång, val av fall och undersökningsenhet, datainsamling, analysmetod, kvalitetssäkring och validering, etiska aspekter samt avgränsningar.

Detta examensarbete har baserats på en flexibel metoddesign, närmare fallstudie, eftersom respondenterna för undersökningen var medlemmar i en specifik skogsägarförening. En fallstudie är enligt Eisenhardt (1989) en forskningsansats som inriktar sig på att förstå det som sker i en enskild situation. I en fallstudie utgörs själva fallet av det som är av intresse att studera, vilket kan vara en situation, individ, grupp eller organisation (Robson, 2011; Bryman & Bell, 2013). Robson (2011) menar också, om det skall dras till det yttersta, att alla projekt är fallstudier eftersom varje projekt avser en specifik plats, i en specifik tid, med specifika människor.

En kvalitativ forskningsansats användes som tillvägagångssätt för att kunna besvara syftet i detta examensarbete. Robson (2011, s. 19) anser att tydliga särdrag i en kvalitativ forskningsansats är att kunna beskriva situationer utifrån de personer som är involverade i densamma. Det som är intressant är att få förståelse för ett fenomen i en kontext snarare än att kunna säga något generaliserbart (*ibid.*). Detta överensstämmer väl med syftet med detta examensarbete eftersom det som eftersöks var en explorativ studie av hur medlemmarna i en specifik skogsägarförening ser på sitt medlemskap utifrån ett värde- och lojalitetsskapande perspektiv.

2.1 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång har varit grunden till detta examensarbete för att undersöka vad som redan gjorts inom studieämnet. Genom litteraturgenomgången identifierades och analyserades relevant material för forskningsfrågan (Robson, 2011). Material har inhämtats från artiklar, böcker, avhandlingar och elektronisk media, vilket även Robson (2011) nämner som användbara källor. För denna studie är det i huvudsak litteratur från de senaste tio till femton åren som varit relevant. För att erhålla relevant material har litteratursökningen baserats på sökord som Member*/Medlem*, Service Dominant Logic*/Tjänstemarknadsföring*, Relationsmarknadsföring*/Relationship Marketing*, Commitment*/engagemang*, Forest Owner Association*/Skogsägarförening*, Loyalty*/lojalitet*, Cooperative*/Kooperativ*. Sökningarna har skett via Sveriges lantbruksuniversitets söktjänst Primo men även databaserna Google Scholar, Web of Science och Web of Knowledge har använts, samt uppsatser.se. Referenslistan i den lästa litteraturen har undersökts för att med hjälp av denna utöka sökningen inom studiens område. Utöver arbetes inledning, teori och bakgrundsempiri har en litteraturgenomgång också gjorts för metodkapitlet där information om kvalitativa fallstudier inhämtats.

2.2 Val av fall och undersökningsenhet

I rubrikerna Organisationsurval och Urval av intervjupersoner presenteras de val och motiveringar som gjorts gällande studiens undersökningsenhet och intervjupersoner.

2.2.1 Organisationsurval

I forskning som grundar sig på en flexibel metoddesign görs urvalet för undersökningen med hänsyn till studiens huvudsyfte och denna metoddesign lämpar sig väl när det är en dynamisk kontext som skall undersökas (Robson, 2011).

Den undersökningsenhet som utgjorde fallet för studien valdes på grund av ett antal uppsatta kriterier. Eftersom studien inriktades mot medlemmar i ett kooperativ inom skogsbranschen var det första kriteriet att välja någon av Sveriges skogsägarföreningar. Studien begränsades till Mellanskog där intresset för examensarbetets syfte och forskningsfrågor var stort; ”Mellanskog är en dynamisk organisation som ägs och drivs av medlemmarna. Medlemmens röst är viktig och utgör en grund i utvecklingen av vår verksamhet.” (Mellanskog, 2016a). Ett annat kriterium som var en förutsättning för att utgöra studiens undersökningsenhet var att skogsägarföreningen ville dela med sig av kontaktuppgifter till sina medlemmar, vilket också överensstämde med fallet Mellanskog.

2.2.2 Urval av respondenter

Urval kan göras genom sannolikhetsurval eller icke sannolikhetsurval (Jacobsen, 2007). Det förstnämnda innebär att samtliga enheter, genom ett slumpmässigt urval, har lika stor sannolikhet att bli valda. I de fall där respondenternas svar är av större intresse än signifikans för studien kan ett icke slumpmässigt urval väljas. Detta innebär att respondenterna väljs ut på ett godtyckligt sätt för att kunna erhålla exempelvis en viss typ av kunskap (*ibid.*).

Eftersom denna studie avser att få en djupgående förståelse kring respondenternas tankar om värdeskapande passar ett icke sannolikhetsurval bäst eftersom de respondenter som tros kunna komma med värdefulla insikter kring studieämnet kan väljas ut. För att öka tillförlitligheten i resultaten och för att få en djupare insikt inom studiens ämne valdes både anställda och medlemmar från Mellanskog att intervjuas. En presentation av de båda respondentgrupperna presenteras nedan. De tre företagsrepresentanterna valdes ut med motiveringen att dessa personer har arbetspositioner som berör medlemmarnas intressen i särskilt hög grad, se Tabell 1. Intervjudatum samt valideringsdatum för dessa respondenter framgår också av Tabell 1.

Tabell 1. Beskrivning av intervjupersoner hos Mellanskog

Namn	Titel	Arbetsbeskrivning specifikt kopplad till medlemmarna	Intervjudatum	Skriftlig validering
Per Sandberg	Verksamhetsutvecklare Medlem	Arbetar med frågor kopplade till den kooperativa delen av verksamheten, medlemmarnas demokratiska inflytande.	2016-03-15	2016-03-23
Mårten Mattsson	Virkesområdeschef Uppsala	Måste vara lyhörd för vad medlemmarna vill eftersom inspektörerna gör affärer med dem. Mer kontakt med förtroendevalda än vad inspektörerna har.	2016-03-15	2016-03-15
Mari Törrö	Tjänstchef	Utveckla och ta fram nya tjänster utifrån medlemmarnas behov samt övergripande ansvar för produktionen av tjänsterna	2016-03-21	2016-03-23

Urvalet av medlemmar var också ett icke sannolikhetsurval eftersom det var önskvärt att medtaga de respondenter som kunde bidra med djupgående svar kring studieämnet.

Skogsägarföreningen Mellanskog är uppdelad i fjorton virkesområden. För att begränsa den geografiska spridningen valdes medlemmar från det största av dessa virkesområden, Uppsala virkesområde, ut. Ett antal kriterier låg sedan till grund för urvalet av dessa medlemmar, kriterierna med tillhörande motiveringar presenteras i Tabell 2.

Tabell 2. Kriterier och motiveringar som legat till grund för urvalet av medlemmar

Kriterium	Motivering
Skoglig fastighetsareal 100-200 ha	Med denna storlek på fastigheten antas medlemmen använda sig av tjänster kopplade till skogliga åtgärder kontinuerligt
Utbo/Åbo	Två intressanta typer av ägarkategorier att medtaga i studien eftersom andelen utbor ökar enligt forskningen
Affärshändelse med Mellanskog de senaste tre åren	Detta kriterium valdes eftersom medlemmen varit i kontakt med Mellanskogs tjänsteutbud inom relativt närliggande tid
Åldersspridning (Över respektive under 60 år)	Med åldersspridning i beaktande finns chansen att få med både de medlemmar som är respektive inte är yrkesverksamma inom den egna skogsfastigheten

De valda kriterierna i Tabell 2 framfördes till IT-avdelningen hos Mellanskog och utifrån medlemsregistret togs de medlemmar som överensstämde med dessa kriterier fram, vilka presenterades i en lista med 99 stycken medlemmar. Medlemmarnas namn, kontaktuppgifter och ansvarig inspektor framgick av denna lista. För att kunna välja ut de medlemmar som antogs ha ett intresse att medverka i studien kontaktades samtliga av de inspektorer som var presenterade på listan med medlemmarna. Först utgick ett mail med information om studiens syfte och ämne, möte för att diskutera lämpliga medlemmar för studien bokades in med respektive inspektor. Därefter uppsöktes varje inspektor på plats i Uppsala för att de skulle få ge sin åsikt om vilka av dennes medlemmar som skulle vara intressanta för studien. Utifrån de rekommenderade medlemmarna valdes sedan tio av dessa ut för att erhålla följande typer av respondenter; två stycken förtroendevalda samt män och kvinnor som är åbor respektive utbor. Eftersom genomsnittsåldern för Sveriges skogsägare ligger kring strax under sextio år (Andersson *et al.*, 2013) togs hänsyn till åldern för varje respondentgrupp (man/kvinna respektive åbo/utbo) genom att få representanter både över och under sextio år. Åldersspannet för de totalt tio responderande medlemmarna var 37-85 år. De tio medlemmarna med respektive intervjudatum presenteras i Tabell 3.

Tabell 3. Urvalsbeskrivning för responderande medlemmar

Utbo/Åbo	Kön	Över/Under 60 år	Förtroendevald	Intervjudatum
Utbo	Kvinna	Under	Nej	2016-04-05
Utbo	Kvinna	Över	Nej	2016-04-05
Utbo	Man	Under	Nej	2016-04-06
Utbo	Man	Över	Nej	2016-04-04
Åbo	Kvinna	Under	Nej	2016-04-05
Åbo	Kvinna	Över	Nej	2016-04-01
Åbo	Man	Under	Nej	2016-04-06
Åbo	Man	Över	Nej	2016-04-01
Åbo	Man	Under	Ja	2016-04-05
Åbo	Man	Under	Ja	2016-04-06

2.3 Datainsamling

Utifrån den litteraturgenomgång som inledde studien gjordes en orientering kring vad som vore lämpligt att undersöka. Därefter sattes ett teoretiskt ramverk upp från vilken en intervjuguide sedan sammanställdes. Frågorna i intervjuguiden utformades för att täcka in aspekter på uppfattningar om värdeskapande. Därefter inleddes datainsamlingen av primärdata genom semistrukturerade intervjuer med tre stycken anställda tjänstemän på skogsägarföreningen Mellanskog, se intervjuguide i Bilaga 1. Dessa intervjuer genomfördes öga-mot-öga på Mellanskogs huvudkontor i Uppsala och tog mellan 45 och 65 minuter att genomföra. Intervjuerna med de anställda gjordes för att få en uppfattning om hur de ser på värdeskapande och lojalitet sett ur medlemmarnas perspektiv, men också för att täcka in eventuella aspekter som kunde vara användbara i intervjuer med medlemmarna. Den andra delen av primärdata inhämtades med hjälp av semistrukturerade telefonintervjuer med tio av skogsägarföreningens medlemmar, se intervjuguide i Bilaga 2. Telefonintervjuerna tog mellan 30 och 60 minuter att genomföra och denna metod valdes eftersom det fanns en stor geografisk spridning mellan medlemmarna. Frågorna till de anställda och medlemmarna berörde samma ämnen men var formulerade på ett anpassat sätt efter respektive respondentgrupp. Ordningen på frågorna följde inte alltid den förutbestämda ordningen enligt intervjuguiden utan respondenten tilläts att diskutera frågorna utifrån sitt egna perspektiv, det fanns inga rätta eller felaktiga svar. Varje intervju spelades in med respondentens tillåtelse och syftet med detta, att kunna transkribera och sammanställa intervjuerna, klargjordes för respondenten. De anställda mottog denna transkribering via mail för att validera innehållet, för medlemmarna skedde istället en direktvalidering i samband med telefonintervjun. Intervjuaren sammanfattade medlemmens resonemang och frågade om denne uppfattat det erhållna svaret på ett korrekt sätt. I de fall medlemmens svar behövde vidareutvecklas för att förstås bads medlemmen förtydliga resonemanget. Efter transkribering och validering av samtliga intervjuer sammanställdes svar för resultatpresentationen i kapitel fem.

En semistrukturerad intervju karaktäriseras av att en intervjuguide används där relativt specifika teman kommer att beröras och där intervjupersonen har stort utrymme att formulera sina egna svar (Bryman & Bell, 2013). Ordningen i vilken frågorna ställs behöver inte följa den utarbetade intervjuguiden, vidare kan frågor som inte finns med i denna ställas om de knyter an till något som intervjupersonen sagt. Då forskaren har ett tydligt fokus med sin undersökning, snarare än att allmänt undersöka ett område, är semistrukturerade intervjuer att föredra framför ostrukturerade. Vid användning av en intervjuguide är det viktigt att frågorna är utformade på ett sådant sätt att de tillåter intervjupersonerna att ge information om hur de upplever sin sociala verklighet. Frågorna skall ge svar på det som forskaren är intresserad av, men de måste utgå från intervjupersonens perspektiv (*ibid.*).

Fördelar med att göra telefonintervjuer jämfört med intervjuer som sker öga-mot-öga är att det är både billigare och går snabbare (Robson, 2011). Nackdelar är istället att intervjuerna bör hållas kortare, runt en halvtimme som längst, medan intervjuer som görs öga-mot-öga kan hålla på upp emot en timme utan problem. Då intervjuer görs över telefonen kan också information genom observation förloras. Vidare rekommenderas att spela in intervjusamtalet för att kunna transkribera materialet (*ibid.*).

2.4 Analysmetod

Vid kvantitativa studier finns en uppsjö av olika analysmetoder av det datamaterial som insamlats, någon motsvarighet till detta finns inte för kvalitativa studier (Trost, 2005). I en fast metoddesign ställs krav på att urvalet skall vara representativt för att kunna dra generella slutsatser från forskningsresultatet med hjälp av statistiska analysmetoder (Robson, 2011). I

den här studien, som grundar sig på flexibel metoddesign och mer specifikt en fallstudie, kommer antalet respondenter oftast inte upp i det antal som krävs för att kunna utföra statistiska analyser (*ibid.*). I fallet med flexibel metoddesign får slutsatser kring den specifika kontext som studerats dras. Vidare menar Robson (2011, s. 152) att det resultat som fallstudien uppvisar *skulle kunna* appliceras även på andra fall.

Flera analysmetoder studerades och metoden intervjuanalys som teoretisk tolkning ansågs vara bäst lämpad för bearbetning av denna studies insamlade data. För att kunna använda denna analysmetod har relevant teori framtagits för att kunna appliceras på studiens syfte. Detta teoretiska ramverk fokuserar på följande områden; Kooperation, medlemskap, relationsmarknadsföring, tjänstemarknadsföring samt engagemang och lojalitet. Frågorna i intervjuguiderna kopplades till det teoretiska ramverket för att teman för indelning av erhållna svar skulle vara bestämda innan datainsamlingen påbörjades. Svaren från respondenterna sammanställdes och sorterades under respektive tema och presenterades därefter under rubriker relaterade till de teoretiska fokusområdena som beskrivits ovan. De erhållna svaren från anställda och medlemmar har sedan jämförts med varandra och tolkats med hjälp av det teoretiska ramverket.

Enligt Kvale & Brinkmann (2014) har intervjuanalys som teoretisk tolkning fungerat väl på ett flertal intervjustudier som tidigare gjorts. Teoretisk tolkning innebär att det som sägs i intervjuerna jämförs med applicerbar teori inom relevant kontext. Undersökningarna som ligger till grund för den teoretiska tolkningen måste baseras på teoretisk kunskap och de frågor som ställs är därför uttryckta på ett genomtänkt sätt (*ibid.*). Det finns olika aspekter av teoretisk tolkning, den tolkningsmetod som varit aktuell för denna studie är realistisk tolkning, vilket Kvale & Brinkmann beskriver som att forskaren är ute efter att studera intervjuobjektets synvinkel och sanning. En nackdel med teoretisk tolkning är att forskaren riskerar att enbart fokusera på de aspekter som finns beskrivna i teorin, vilket kan medföra en förvrängning av resultatet från datainsamlingen. Samtidigt kan teoretisk koppling vara fördelaktigt eftersom forskaren kan erhålla nya synsätt som kan utforma intervjuteman. För att försöka undvika fallgropen att som forskare gå miste om nya och ännu inte etablerade fenomen i det som undersöks är det viktigt att ha ett öppet sinne för det som intervjupersonen berättar (*ibid.*).

2.5 Kvalitetssäkring och validering

Examensarbetet är baserat på litteraturstudier där relevant litteratur har varit utgångspunkten för arbetets utformning. Den litteratur som använts har inhämtats från böcker och de databaser som är tillgängliga från webbsidan för Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek. Respondenter i intervjumaterialet har utgjorts av både anställda och medlemmar hos skogsägarföreningen Mellanskog. Genom att använda sig av olika metoder för att samla in material, så kallad triangulering, kan validiteten för arbetet öka (Robson, 2011). En fallstudie i sig innebär inte ett representativt randomiserat urval där statistisk generaliserbarhet kan göras; detta behöver dock inte utesluta att generalisering utifrån det specifika fallet kan göras (*ibid.*).

Validitet och reliabilitet är viktiga delar i en forskningsprocess (Robson, 2011), och i och med det har vetenskapliga värdet i fallstudier har länge varit utsatt för granskning (Flyvbjerg, 2006). För att säkra validitet och reliabilitet har Riege (2003) utgått från relevant litteratur för detta och satt samman tekniker för att säkra validitet och reliabilitet för fallstudier. I Tabell 4 presenteras de olika validitetstyperna och exempel på tekniker för att uppnå dessa samt hur tillvägagångssättet varit för denna fallstudie.

Tabell 4. Validitetstekniker (Baserade på Riege, 2003 s. 78-79, med modifikation av författaren)

Validitetstyp	Exempel på tekniker	Praktiskt tillvägagångssätt för denna fallstudie
Konstruktionsvaliditet	1. Användning av flera källor för datainsamling 2. Tredjepartskontroll av datamaterial	1. Triangulering i form av två olika respondenttyper; anställda hos Mellanskog och medlemmar 2. Transkribering av intervjumaterial skickades till respektive respondent (de anställda), alternativt muntlig direktvalidering av material (med medlemmarna) samt triangulering
Internvaliditet	Resultat ska relateras på ett systematiskt sätt	Samma teori applicerades på samtligt datamaterial
Externvaliditet	1. Definiera avgränsningar 2. Jämföra resultaten med befintlig litteratur i analysen	1. Gjordes under rubrikerna 2.2 och 2.3 2. Analysen bygger på teoretiskt ramverk
Reliabilitet	1. Spela in datainhämtningen mekaniskt 2. Säkra meningsfull parallellism i resultat av olika källor 3. Använd sakutlåtande	1. Genomfört 2. Gjort, samma intervjuguide användes för respondenterna i respektive respondentgrupp (anställda och medlemmar) 3. Kontinuerlig granskning av handledare samt opponenter under seminarietillfällena

Enligt Kvale & Brinkmann (2014) är det vanligt att resultatet i kvalitativ arbetsmetodik vinklas efter intervjuarens perspektiv. Författaren till denna studie har varit medveten om detta och därför, genom hela intervjuprocessen med respektive respondent, ställt frågor och upprepat respondentens budskap för att säkerställa att dennes perspektiv uppfattats på ett korrekt sätt.

2.6 Etiska aspekter

I samband med samtliga intervjutillfällen meddelades respondenten examensarbetets syfte och anledningen till dennes medverkan i denna studie. Innan intervjuerna påbörjades fick respondenterna ge sitt godkännande om inspelning. Under intervjuerna med de anställda på Mellanskog frågades respondenten huruvida denne ställde sig till medtagandet av sitt namn i arbetet, samtliga av dessa respondenter godkände denna förfrågan. De respondenter som var medlemmar informerades om att intervjumaterialet kommer att behandlas konfidentiellt under hela studieprocessen. Vidare klargjordes det för medlemmarna att deras skogliga inspektor på Mellanskog inte kände till att just de hade blivit kontaktade. För samtliga respondenter betonades vikten av att det inte fanns några rätta eller felaktiga svar, utan det intressanta var att belysa just deras sanning kring studieämnet. Under intervjuerna var det av stor vikt att bibehålla en opartisk roll som intervjuare, och inte låta sig färgas av respondenternas svar. I de fall följdfrågor behövdes ställas gjordes detta för att intervjuaren skulle vara säker på att denne uppfattat respondentens svar på ett korrekt sätt.

Etiska problem är närvarande under hela intervjuundersökningen, därför bör hänsyn till eventuella etiska frågor tas i beaktande redan från början (Kvale & Brinkmann, 2014). Det finns fyra osäkerhetsområden som bör ses som problemområden och vilka forskaren ständigt torde beakta under intervjuundersökningen (*ibid.*). Det första av dessa osäkerhetsområden är informerat samtycke, vilket innebär att undersökningspersonerna skall informeras om undersökningens allmänna syfte, hur upplägget för undersökningen ser ut samt vilka risker och fördelar som är förknippade med deltagande i undersökningen. Vidare innebär informerat samtycke att undersökningspersonen har rätt till att när som helst dra sig ur undersökningen. Konfidentialitet i forskningssammanhang syftar till vilken information som skall vara tillgänglig för vem, ofta innebär detta att privata data som identifierar undersökningspersonerna inte kommer att avslöjas. I det fall information i en undersökning riskerar att bli igenkänd är det etiskt riktigt att be om undersökningspersonens godkännande att denna information lämnas ut. Det tredje osäkerhetsområdet är konsekvenser, med detta menas att risken för att en undersökningsperson skall lida ämnas minimeras. Det sista osäkerhetsområdet, forskarens roll, innebär att forskaren genom förvärvad kännedom om värdefrågor och etiska riktlinjer kan göra avvägningar i de frågor där etiska dilemman och vetenskapen står emot varandra. I kvalitativa intervjuer råder ofta ett nära samspel mellan intervjupersonen och forskaren vilket kan få till följd att forskaren kan ha identifierat sig så starkt med undersökningspersonen att denne riskerar att tolka allt utifrån undersökningspersonens perspektiv (*ibid.*)

2.7 Avgränsningar

2.7.1 Metodavgränsningar

Alla metodval får konsekvenser för studien vilket forskaren inte kan kontrollera, men som forskaren bör känna till (Robson, 2011). Med utgångspunkt från detta bör det faktum att denna studie vilar på en fallstudie där datainsamlingen består av semistrukturerade intervjuer kommenteras. Som påpekats tidigare i detta metodkapitel har fallstudier varit särskilt utsatta för granskning (Flyvbjerg, 2006), och några generaliserbara slutsatser kan oftast inte dras med fallstudier som metod eftersom antalet respondenter tenderar att vara för få (Robson, 2011). Dubois & Gadde (2002) menar dock att det inte går att få en bättre förståelse för ett visst fenomen i dess rätta kontext än att utreda detta genom en fallstudie. Vidare skall det poängteras att med intervjuer fås människors uppfattningar, vilket inte är synonymt med objektiva fakta (Yin, 2003). I denna studie är det just innebörden av hur människor uppfattar sin verklighet som är det intressanta, varför detta metodval är argumenterbart. I samband med detta skall nämnas att det är fler respondenter än en som bidrar till studiens resultat, vilket gör att olika synsätt inkluderas.

2.7.2 Teoriavgränsningar

Teori kan ses som ett sätt att försäkra sig om att forskningen är relevant utifrån hur andra forskare ser på studieämnet (Robson, 2011). Genom en gedigen litteraturgenomgång har en förståelse om vad som tidigare sagts om detta ämne erhållits. Utifrån dessa aspekter har sedan närliggande teorier medtagits i det teoretiska ramverket som presenteras i kapitel tre. Det teoretiska ramverket avser Kooperation, medlemskap, relations- och tjänstemarknadsföring samt engagemang och lojalitet, dessa ämnen möjliggjorde analys av resultatet. Genom att exkludera möjliga applicerbara teorier finns naturligtvis en risk att andra aspekter än de som erhållits i studiens resultat har gått förlorade.

2.7.3 Empiriavgränsningar

Enbart medlemmar från Uppsalas virkesområde har ingått i studien, vilket kan ha påverkat det empiriska utfallet. De tre anställda som intervjuades är alla medarbetare som är placerade vid

huvudkontoret i Uppsala med arbetsuppgifter som inte innebär daglig kontakt med medlemmarna, men som trots detta har arbetsuppgifter som rör medlemmarnas intressen kopplat till studiens inriktning i särskilt hög grad. Antalet respondenter i form av både anställda och medlemmar och metodvalet påverkar studiens resultat och därmed också analys och diskussion. Eftersom intervjuerna utgick från en intervjuguide med på förhand bestämda frågor kan andra viktiga aspekter ha förbigåtts. I samband med detta skall det dock poängteras att intervjuerna var semistrukturerade och samtliga respondenter fick möjlighet att tillägga övrig information innan intervjuerna avslutades.

3 Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska perspektivets delar, vilka ligger till grund för analysarbetet i kommande kapitel. Teorikapitlets delar avser Kooperation, medlemskap, relationsmarknadsföring, tjänstemarknadsföring och "Service Dominant Logic" samt engagemang och lojalitet.

3.1 Kooperation

Nedan presenteras Kooperation som organisationsform och därefter följer kooperativ verksamhet.

3.1.1 Kooperation som organisationsform

Det finns tre huvudtyper av organisationsformer, dessa är kapitalstyrda, kooperativa och slutligen centralstyrda organisationer, i verkligheten är dock de flesta organisationer något kombinerat mellan dessa tre (Michelsen, 1994; Nilsson, 1991). Inom den kooperativa organisationsformen är majoriteten tjänstesäljande företag och därför kan det hävdas att Kooperation kan beskrivas via ett tjänstemarknadsföringsperspektiv (Nilsson, 1991). En tjänst är en behovstillfredsställelse och en immateriell nytthet som tillfaller människor utan inblandning av fysiskt objekt. Tjänstemarknadsföringsbegreppet skall ses som brett och en allmän definition lyder; "*marknadsföringsbegreppet innefattar alla de företagsaktiviteter, som vidtages i syfte att åstadkomma samordning mellan köpare och säljare av olika nyttigheter*" (*ibid.*, s. 23). En kooperativ organisationsform producerar både gemensamma och individuella nyttor för medlemmarna. I det fall ett företag enbart producerar individuella nyttor är den kapitalstyrda organisationsformen mer lämplig och slutligen, i de fall då det uteslutande rör sig om gemensamma nyttor, förespråkas istället en offentlig och centralstyrd organisationsform bäst. Medlemmar väljer att ingå i en Kooperation för att möta funktionella behov. Det blir således det kooperativa företagets uppgift att se till att dessa behov tillfredsställs (*ibid.*).

Relationer och interaktion har vuxit fram som nyckelbegrepp inom tjänstemarknadsföring (Gummesson, 2002). En förståelse för särdrag hos tjänster och service har etablerats vilket givit interaktionsbegreppet en ny innebörd. Leverantören skapar värde tillsammans med kunden, vilket medfört att begreppet som interaktiv marknadsföring, utveckling, produktion och leverans uppkommit (*ibid.*).

3.1.2 Kooperativ verksamhet

Nilsson och Björklund (2003) presenterar en generell definition av ett kooperativt lantbruksföretag, som också är applicerbar på alla typer av kooperativa verksamheter. Följande tre typer av relationer skall existera samtidigt mellan medlemmarna och det kooperativa företaget;

- Kooperation bedrivs för medlemmarnas gemensamma behov (*user-benefit principle*)
- Kooperation är en ekonomisk verksamhet (*user-owner principle*)
- Kooperation ägs och styrs av dessa medlemmar (*user-control principle*)

Det finns många olika definitioner på kooperativa företag, och många av dessa är definierade av de kooperativa företagen själva. Fördelen med definitionen ovan är att den är utformad av vetenskapsmän och är baserad på teoretiska verktyg (*ibid.*). Det förstnämnda kriteriet, *user-benefit principle*, måste uppfyllas eftersom medlemmarna nödgas erhålla nytta genom medlemskapet. Finansiering, det vill säga *user-owner principle*, innebär att medlemmarna är

delägare i kooperativet för att på detta sätt kunna tillgodose den nytta som står till förfogande. Verksamheten styrs av ett ekonomiskt mål som inte är ett kapitalavkastningsmål. Målet är istället att medlemmarna får mervärde av det utbyte varor och tjänster som sker mellan det kooperativa företaget och medlemmarna själva (Nilsson, 1991). Vidare i detta sammanhang menar Nilsson att det kooperativa företaget kan ses som en distributionskanal i en förädlingskedja. Innebörden av det tredje kriteriet är att medlemmarna erhåller nytta genom att styra det kooperativa företaget. Det åliggande syftet hos ekonomiska föreningar är att tillgodose medlemmarnas behov och tillfredställa de funktionella intressen som finns, oavsett om medlemmarna kategoriseras som privatpersoner eller som näringsidkare. Genom resursströmmar av varor och tjänster mellan medlemmarna och det kooperativa företaget uppstår ett beroendeförhållande mellan dessa parter, vilket kan uttryckas som att en viss integration föreligger (*ibid.*).

Medlemmarnas relation till det kooperativa företaget är dubbelriktat; de är dels ägare men också nyttjare av företaget, detta uttrycks som den kooperativa identitetsprincipen (Nilsson, 1991). För att återkoppla till den integration som Nilsson menar existerar mellan medlemmarna och det kooperativa företaget, hävdar författaren att det är frågan om en partiell integration, vilket även styrks av Michelsen (1994). Med partiell integration menas att medlemmarna fundamentalt behåller sin självständighet trots att ett visst beroendeförhållande finns till det kooperativa företaget (Nilsson, 1991).

3.2 Medlemskap

Individens olika anknytningar till organisationer styr vilken organisationsform det handlar om (Stryjan, 1994). Medlemskap är en typ utav sådan anknytning och det finns tre utmärkande drag en organisation som baseras på medlemskap (*ibid.*):

- det finns ett ömsesidigt beroende mellan medlemmar
- för att få vara medlem måste individen uppfylla vissa krav
- medlemmar skall vara särskild gynnade när de gör affärer med organisationen

I alla kooperativa organisationer som har medlemmar finns följande tre typer av förväntningar från medlemmar (Michelsen, 1994). Dessa saknar hierarkisk ordning och innebär att medlemmen efterfrågar en inkomst eller avkastning i form av pengar, medlemmen vill ha distinkta och konkreta varor eller tjänster och slutligen efterfrågan medlemmen agerande av icke-ekonomiska mål som är baserade på värderingar (*ibid.*).

När medlemmar upplever att deras förväntningar infrias finns grunder för lojalitet. Redan 1987 redogjorde Stryjan för att lojalitet är en viktig aspekt i en kooperativ organisation eftersom en distinkt egenskap i ett medlemskap är att det tidsmässigt skall sträcka sig längre än en transaktion. I ett medlemskap ingår också att medlemmar har ett gemensamt intresse i organisationens framtida tjänster och aktiviteter samtidigt som medlemmen skall uppfatta organisationen i vilken de är medlemmar i som mer fördelaktig än alternativa organisationer för att det skall vara värdefullt att vara medlem (*ibid.*).

Medlemskap skall ses som en relation mellan individ och organisation som präglas av en fortlöpande omförhandling och inte som någonting som är enkelt och statiskt (Einarsson, 2008). Jämförs synen på medlemskap mellan organisationsföreträdarnas synsätt och den enskilde medlemmens synsätt blir resultatet antagligen annorlunda. Organisationsföreträdare kan många gånger se medlemskapet så pass fundamentalt att svårigheter att besvara frågan om varför organisationen har medlemmar kan uppstå. Ett medlemskap kan sägas vara uppbyggt

på byggstenar bestående av olika generella dimensioner, vilka har en relativ relevans för olika individer, också över tid (*ibid.*). Utöver dessa dimensioner finns även organisations specifika dimensioner. De tolv dimensionerna som Einarsson identifierade i sin studie presenteras i Tabell 5. Genom olika kombinat av dessa dimensioner formas ett medlemskap sett ur den enskilde individens perspektiv (*ibid.*).

Tabell 5. Generella dimensioner i medlemskapet med tillhörande förklaring (Einarsson, 2008, s. 59-60)

Dimension	Förklaring
1. Deltagande i organisationens styrsystem	Individen intresserar sig årligen för organisationens årsredovisningen och deltar regelbundet i lokalföreningens årsmöte
2. Nyttå för samhället eller världen	Medlemmen anser att medlemskapet i sig skapar nytta för det lokala samhället eller världen i sig
3. Personlig nytta	Genom medlemskapet anser sig individen uppnå nytta för sig själv, personer i dennes närhet och för andra individer i medlemskapet
4. Anknjtnng genom den nationella webbsidan	Individen lägger stor vikt vid att besöka organisationens hemsida för att ta del av information och för att delta i olika aktiviteter som organisationen erbjuder
5. Sociala fritidsaktiviteter	Genom att individen är medlem får denne automatiskt fritidssysselsättning varigenom möjligheter till att stifta nya bekantskaper fås
6. Organisatoriskt arbete	Medlemmen anser att en byggsten i medlemskapet utgörs genom inom-organisatoriskt arbete, såsom utbildning, ledarskap, rekrytering av nya medlemmar, styrelsearbete, informationsarbete etcetera
7. Visa upp medlemskapet	Medlemskapet innebär att individen får möjlighet att uppvisa detta för andra medlemmar men också icke-medlemmar. Detta kan exempelvis göras genom att medlemmen pratar om organisationen och den tillhörande verksamheten, uppvisar medlemskort i diverse sammanhang eller genom att synligt bära exempelvis kläder med organisationens logotyp
8. Möjlighet att utöva inflytande	Individen anser att medlemskapet innebär både rättigheten och skyldigheten att arbeta för att påverka organisationen. Vidare anser medlemmen att denne besitter sådan kunskap att denne kan delta i organisationens beslutsprocesser för att på detta sätt kunna påverka organisationen
9. Bättre samvete	Medlemmen kan uppfatta medlemskapet som att det bidrar till ett gott syfte, och därmed uppnår individen ett bättre samvete
10. Engagemang i organisationens mål	Medlemmen kan vara väl införstådd med organisationens mål och värdegrund och denne sympatiserar med dessa. Dessa två aspekter utgör även den huvudsakliga anledningen till varför medlemmen beslutade sig för att gå med i organisationen
11. Född in eller uppväxt i organisationen	En anledning till medlemskap kan vara att individen i fråga helt enkelt är uppväxt och "infödd" i organisationen, och att organisationen av denna anledning är en viktig aspekt då det kommer till individens sociala identitet
12. Medlemskapet som en möjlighet	Slutligen kan ett medlemskap innebära att individen ser medlemskapet som en möjlighet och ett ansvar eftersom det råder samklang mellan individens och organisationens värderingar

De tolv dimensionerna av medlemskap återfinns i någon av de grundläggande relationstyperna som finns mellan medlemmar och organisationen (Einarsson, 2008; 2012). Den förstnämnda, *den kalkylerande relationstypen*, innebär att medlemmar uppnår personlig nytta med medlemskapet. Den andra, *den idealbaserade relationstypen*, grundar sig på att medlemmen och organisationen sammanlänkas i synsätt och värderingar. Den relationstyp som är baserad på *genuina relationer*, existerar då medlemmar har utbyte av sociala kontakter med andra medlemmar men också genom personal i organisationen. Den fjärde och sista typen, *ägarskap*, är den relationstyp som baseras på att medlemmarna är ägare av en organisation.

3.3 Relationsmarknadsföring

Det talas om ett paradigmskifte inom marknadsföringsområdet där synsättet på produktbaserad transaktionsmarknadsföring lämnat plats till förmån för den resursbaserade relationsinriktade marknadsföringen (Grönroos, 1996). Vidare menar Grönroos att alla organisatoriska företagsverksamheter, oavsett affärsinriktning, tjänar på att använda sig av relationsmarknadsföring. Begreppet relationsmarknadsföring (**RM**) fick stor uppmärksamhet under 1990-talet, och definieras enligt Gummesson (2002, s. 16) "*Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum*". Grönroos (1996) hävdar att kunder numera efterfrågar ett mer holistiskt tjänsteerbjudande som innehåller all information kring det specifika erbjudandet som de kan tänkas behöva. En förutsättning för detta är relationer som bygger på tillit och punktlighet och företaget måste göra detta på ett bättre sätt än konkurrenterna. Det gäller för företaget att satsa på *hela* tjänsteerbjudandet där den specifika tjänsten enbart ses som en del i det stora hela (*ibid.*). Genom att addera mer värde till kärnprodukten/kärntjänsten via förbättrad upplevd kvalitet och genom stödservice kan företagen öka kundtillfredsställelsen och därmed stärka relationen samtidigt som lojalitet uppnås (Ravald & Grönroos, 1996).

En av grundstenarna i RM är långsiktigt samarbete och win-win med en stor tonvikt på samarbete där parter som exempelvis leverantörer och kunder ses som medparter (Gummesson, 2002; Grönroos, 1996). Det skall vara win-win mellan ingående parter och inte win-lose, det skall alltså betonas av ett plussummespel vilket innebär att parterna ökar relationsvärdet för varandra (Echeverri & Edvardsson, 2012; Gummesson, 2002). Ett aktuellt synsätt för företagen blir denna; "*What firms can do for customers in the form of a total service offering, rather than what they can do to customers*" (Grönroos, 1996, s. 9). Det är av stor vikt att samtliga ingående parter skall finna relationen meningsfull vilket underlättas av att det råder en konstruktiv attityd bland de inblandade (Gummesson, 2002). Vidare menar Gummesson att då dessa faktorer uppfylls finns goda förutsättningar för att en långsiktig relation skall uppstå. Grönroos (1996) menar att företaget enbart ska syssla med de aktiviteter som kunderna själva anser skapar värde. I det fall som det råder missnöje bland kunder beror detta sällan på själva kärnprodukter/kärntjänsten, utan det är det övriga omkringtjänsterna som är associerade med denna (*ibid.*). Marknadsföringens primära syfte har gått från att fokusera på att få nya kunder till att istället handla om att ägna sig åt befintliga kunder (Gummesson, 2002). Det primära målet i RM är alltså att stimulera *retentionen* av befintliga kunder och samtidigt arbeta för att få ned andelen *kunddefektioner*, eller kundavhopp (*ibid.*).

För att lyckas med relationsmarknadsföring måste företaget till att börja med definiera sig själva som ett tjänsteföretag. Därefter måste företaget se till att deras värdeskapande processer är utformade efter sina kunder för att kunna erbjuda dessa ett *totalt* tjänsteerbjudande. Baserat på dessa kriterier kan det uttryckas som att företaget måste ha kunskap om *service management* (Grönroos, 1996; Ravald & Grönroos, 1996). För att erhålla ett välfungerande service- eller tjänstesystem menar Grönroos att kunderna skall ha en mer aktiv roll inom

skapandet av tjänsteutbudet eftersom kvalitetsupplevelsen grundar sig i interaktionen med kunderna. Sedan är det viktigt att teknologin som är kopplad till tjänsterna är designade efter kunderna och inte på ett sätt som enbart utgår från företagets produktivitetsspektiv. En viktig förutsättning för RM är att de anställda inom företaget känner sig motiverade till konceptet med RM. En annan aspekt som nödvändig för en lyckad implementering av RM är tid. Kunderna måste uppfatta att tiden som läggs ned på förhållandet med organisationen är värt ansträngningen (Grönroos, 1996).

Ett vedertaget synsätt är att företag som lyckas förbättra kundens upplevda kvalitet kommer att få en högre kundtillfredsställelse, vilket är ett grundläggande kriterium för kundlojalitet (Ravald & Grönroos, 1996; Gummesson, 2002). Flera studier har visat att kundtillfredsställelse också uppstår på grund av ett upplevt värdeskapande, det gäller att värdet är baserat på det kunderna efterfrågar för att kunna öka kundlojaliteten (Ravald & Grönroos, 1996). Kundens uppfattade värde kan sägas vara kvoten mellan uppfattade fördelar och uppfattade uppoffringar (Zeithaml, 1988; Ravald & Grönroos, 1996). Det uppfattade värdet är varierande hos olika kunder eftersom det är både subjektivt och individuellt (Zeithaml, 1988). Utgångspunkten för att ett företag skall kunna erbjuda kunderna det som uppfattas som värde grundar sig i företagets undersökning om vad det egentligen är som efterfrågas av företagets tjänsteutbud (Ravald & Grönroos, 1996). För att företaget verkligen skall få en förståelse för vad som är det uppfattade värdet ur kundens perspektiv, samt varför kunden anser detta, måste fokus ligga på att få kunskap om vad kunden gör med det erbjudande som företaget har till förfogande (Christopher *et al.* 1991). För att kunna uppnå konkurrensfördelar gentemot konkurrenter måste företaget erbjuda ett sådant värdeskapande tjänstepaket att detta uppfattas som mera värdefullt än det som företagets konkurrenter har att erbjuda kunden (Ravald & Grönroos, 1996).

Ravald och Grönroos (1996) menar att även relationsaspekten måste inräknas i det totala tjänsteerbjudandet som företaget offererar kunderna eftersom detta också ingår i hur kunden uppfattar värdet. Vidare menar författarna att i de fall då det finns en nära relation mellan företaget och kunderna kan själva relationen i sig utgöra en sådan stor påverkan på det uppfattade värdet att de enskilda tjänsterna kommer i skymundan. I detta fall kan fokus flyttas till vilken typ av relation företaget erbjuder snarare än specifika tjänster (*ibid.*). Då även relationsaspekten beaktas kan tidigare beskrivning av det totalt uppfattade värdet för kunden utökas med att detta numera utgörs av kvoten mellan [fördelar för episoden plus fördelar av relationen] och [nackdelar för episoden plus nackdelar av relationen]. Med episod menas en händelse som har en tydlig start- och stoppunkt och där det finns ett fullständigt utbyte, relationer kan sägas utgöras av episoder (*ibid.*). I denna ekvation går det således att utläsa att en bristfällig episod kan vägas upp av en positiv uppfattning av relationen, vilket också motiverar företag till att satsa på relationer eftersom kunder med bakgrund av detta kan se förbi enstaka misstag. När det kommer till långsiktiga relationer mellan företaget och kunden får fördelar en mer djupgående betydelse för det uppfattade kundvärdet än de aspekter som initialt kan vara viktiga för kunden som exempelvis varumärke, stödservice och överlägsen kvalitet. I det längre relationsperspektivet blir istället säkerhet, trovärdighet och kontinuitet viktiga grundstenar för att lyckas öka förtroendet och därmed lojalitet till företaget (*ibid.*). Vidare menar författarna att många företag inte är insatta i vilken utsträckning det är viktigt med goda relationer gentemot kunder.

3.4 Tjänstemarknadsföring och Service Dominant Logic

Som beskrivits ovan måste ett företag definiera sig själva som ett tjänsteföretag för att lyckas med sin relationsmarknadsföring (Grönroos, 1996; Ravald & Grönroos, 1996; Egan 2009).

Med bakgrund av detta är det rimligt att också granska tjänstemarknadsföringens budskap. Definitionen av en tjänst är användning av resurser för att skapa värde för en aktör, vilket utgör grunden för allt ekonomiskt utbyte (Echeverri & Edvardsson, 2012). Resurserna i sig innefattar inte värde, utan värdet realiserar då dessa resurser används, vidare skapas värdet alltid i samarbete med en kund eller en användare. Baserat på vilken nytta kunden har av tjänsten blir det upplevda värdet individunikt eftersom det bedöms utifrån kundens egen kontext innehållandes dennes krav, förväntningar, erfarenheter och preferenser (*ibid.*). Samskapandet av värde med kunden handlar således om att kunden kan ha nytta av de resurser som företaget erbjuder samtidigt som kundens egna resurser skall nyttjas. Utifrån detta hävdar Echeverri och Edvardsson att det är kunden som har ett avgörande inflytande över vilket värde som skapas och således även kundtillfredsställelsen och lojaliteten gentemot företaget.

Under senare år har tjänstbegreppets betydelse fått en ny infallsvinkel, den tjänstedominanta logiken, eller **Service Dominant Logic (SDL)** (Echeverri & Edvardsson, 2012). Företag kan uppnå konkurrensfördelar genom tjänster, för att kunna konkurrera med hjälp av tjänster är det viktigt att företaget ser sig själva i enighet med SDL (Lusch *et al.*, 2007). "*Med tjänstedominant logik avses att tjänsten samskapas med kunden, att kunden utnyttjar resurser som erbjuds av företaget i form av tjänster, fysiska produkter, information eller kombinationer av dess tillsammans med de resurser kunden själv förfogar över, såsom olika fysiska och tekniska resurser, kunskaper, erfarenheter och motivation*" (Echeverri & Edvardsson, 2012, s. 18). Ur detta citat kan utläsas att kunden har en nyckelroll i alla avseenden gällande tjänstedominant logik.

Enligt Vargo & Lusch (2004; 2008) finns två typer av resurser, statiska och dynamiska. Statiske (operand) resurser kan vara råvaror, produkter eller information och dynamiska (operant) resurser är aktörer, både i form av kunder och personal men också datorer eller robotar, vilka använder sig av de statiska resurserna. Det är med interaktioner och aktiviteter mellan dessa två resurstyper som tjänsten skapas, värdet av den skapade tjänsten bedöms av kunderna och kundbegreppet kan även tillämpas på offentlig och ideell sektor (Echeverri & Edvardsson, 2012). I de fall kunderna upplever att företaget erbjuder ett högt kundvärde erhåller företaget många gånger nöjda och lojala kunder, vilket är en viktig del för att företaget skall kunna stå sig bland konkurrensen från andra företag (*ibid.*). Innebörden av SDL skall sättas i relation till varudominant logik eller **Goods Dominant Logic (GDL)**, vilket är det synsätt som länge varit det dominerande inom marknadsföring. När det kommer till GDL ligger fokus på varuproduktion och att värdet är inbäddat i produkterna, synsättet är att kunden behöver dessa varor som är operanda resurser (Vargo & Lusch, 2004; Kristensson, 2009). Vidare ses kunden som en mottagare av varor och inte som en resurs och medskapare av en tjänst, som är synsättet enligt SDL. I GDL ligger marknadsföringens tonvikt i att distribuera varor till segmenterade kunder och göra varorna mer attraktiva i syfte att få kunderna att vilja köpa dessa (*ibid.*).

Den tjänstedominanta logiken (SDL) baseras på tio fundamentala idéer (*eng.* Foundational Premises, **FP**), se Tabell 6 (Vargo & Lusch, 2004; Kristensson, 2009).

Tabell 6. De tio grundläggande idéerna (eng. *Foundational Premises, FP*) inom SDL och deras förtydliganden, modifierad av författaren (Vargo & Lusch, 2004; Kristensson, 2009)

Grundläggande idé (FP) inom SDL	Förtydligande på svenska
FP1 - Tjänsten är den fundamentala grunden för utbyte	Alla erbjudanden är en tjänst, även då det till synes handlar om fysiska varor
FP2 - Indirekta utbyten döljer grunden för själva utbytet	Allt som samhället erbjuder kunder är en tjänst, även om denna markeras av varor, pengar och etablerade institutioner
FP3 - Varor är mekanismer för att distribuera tjänster	Varor är enbart värdefulla då de nyttjas, varför varor ses som en distribueringsmekanism för en tjänst
FP4 - Operanta resurser är en fundamental källa till konkurrensfördel	Dynamiska och aktiva resurser, människors kunskap och skicklighet, är nyckeln för konkurrensframgång
FP5 - Alla ekonomier är service-ekonomier	Allting är en tjänst (med betoning på singularis) - medan tjänster är det som alltid setts som tjänster
FP6 - Kunden är alltid en medskapare av värde	Värde skapas av kunden och uppstår i själva konsumtionsögonblicket, värde kan inte skapas på förhand
FP7 - Företag kan inte leverera värde, utan enbart erbjuda värdeförslag	Värdet realiserar av en kund
FP8 - En tjänsteinriktad syn är till sin natur kundorienterad och relationsbetonad	Genom långsiktiga relationer med kunder kan företag få information om de olika typer av behov som driver kundens intressen
FP9 - Alla ekonomiska aktörer är integratörer av resurser	Organisationer, grupper och individer är ekonomiska aktörer och dessa interagerar olika typer av resurser, vilket skapar förutsättningar för en tjänst
FP10 - Värde är alltid fenomenologiskt individuellt	Hur kunder/användare till/av företagets erbjudande uppfattar detta är subjektivt och därför är det sätt som de väljer att realisera värdet ofta olika

Den tjänstedominanta logiken går hand i hand med relationsbaserad marknadsföring eftersom den lojala kunden anser att den får ett mervärde av företaget och väljer att hålla fast vid det specifika företaget i och med det långsiktiga relationsvärdet som leverantören eller säljaren av tjänsten satsar på (Echeverri & Edvardsson, 2012.). Vidare menar dessa författare att allt fler företag väljer att satsa på just denna typ av marknadsföring eftersom det är både enklare och dessutom mera lönsamt för företaget att arbeta med att vårda de befintliga kundrelationerna snarare än att hela tiden locka till sig nya kunder, även om detta också är viktigt.

3.5 Engagemang och lojalitet

I relationsmarknadsföring betonas vikten av att arbeta med relationer för att behålla befintliga kunder eftersom detta är mer resurseffektivt än att satsa på att få nya kunder, vilket kostar företaget fem till tio gånger mer än att inrikta marknadsföringen mot de befintliga kunderna (Flint *et al.*, 2011). Relationsmarknadsföringen betonar vikten av kundtillfredsställelse mellan kunden och företaget för att uppnå lojalitet (Oliver, 1999; Flint *et al.*, 2011). För att uppnå lojalitet genom kundtillfredsställelse krävs en länk av engagemang (eng. *commitment*), detta samband stöds av ett flertal forskare (Morgan & Hunt, 1994; Gruen *et al.*, 2000; Fullerton 2003; Bansal *et al.* 2004; Kim *et al.* 2008). Definitionen av engagemang i ett relationsperspektiv är enligt Moorman *et al.* (1992 s. 316) "*Commitment to the relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship*". Vid översättning till svenska blir citatets betydelse att det ska finnas en bestående vilja att upprätthålla en värdefull relation. Vidare är engagemang i denna kontext kärnan inom relationsmarknadsföring (Morgan & Hunt, 1994). Det finns tre olika typer av engagemang för att beskriva varför kunder väljer att fortsätta en relation; Känslomässigt engagemang (eng. *Affective commitment*), vilket innebär

att kunden känner sig känslomässigt bunden till organisationen på ett positivt sätt och identifierar sig med denna (Gruen *et al.*, 2000; Bansal *et al.*, 2004). Fortsatt engagemang (*eng.* Continuance commitment) grundar sig i att kunden känner att de måste fortsätta relationen på grund av brist på alternativ eller de kostnader som skulle uppstå att avsluta relationen, dessa kostnader kan vara av ekonomisk-, social- eller statuskaraktär (*ibid.*). Den tredje typen, normgivande engagemang (*eng.* Normative commitment), innebär att kunden känner att denne borde hålla sig till ett företag baserat på moraliska grunder (*ibid.*). Morgan and Hunt (1994) har inte gjort någon indelning av engagemang i likhet med det som beskrivits ovan, utan författarna beskriver vilka faktorer som direkt främjar relationsengagemang och de som indirekt, via förtroende (*eng.* trust), främjar relationsengagemang. Både de direkta och indirekta faktorerna är dessa; de kostnader som är förknippade med att avsluta relationen, relations fördelar som överstiger andra alternativ, delade värderingar i form av mål, policys och vad som är rätt och fel samt kommunikation - både formell och informell kommunikation (Morgan & Hunt, 1994). I ett medlemsperspektiv kan följande faktor som beskrivs av Morgan and Hunt; relations fördelar som överstiger andra alternativ, jämföras med det som Fulton (1999) beskriver som någonting som ett kooperativ kan erbjuda sina medlemmar men som inte erbjuds av vanliga konventionella företag, ett exempel på detta kan vara policyarbete.

4 Bakgrundsempiri

Kapitlet om bakgrundsempiri inleds med fakta om Kooperation i en mer generell kontext. Därefter presenteras skogsägarföreningar ur historiskt och nuvarande perspektiv. Avslutningsvis finns en kortare företagspresentation om studiens valda undersökningsenhet.

4.1 Kooperation i stort

Den kooperativa traditionen i Sverige sträcker sig 150 år tillbaka i tiden (Wingborg & Mann, 2016). Samhället har genomgått en stor förändring jämfört med hur det såg ut under Kooperationens begynnelse, det har gått från industrisamhälle till tjänstesamhälle. Det finns gott om stöd hos många debattörer att Kooperation som företagsform är lämpligt i tjänstesamhället eftersom den bygger på att medlemmar har ett demokratiskt inflytande, vilket gör att värdeskapandet kan anpassas efter medlemmarnas behov (*ibid.*). Från forskare och människor inom kooperativ verkar det råda delade meningar om huruvida Kooperation ligger rätt i tiden eller inte, det beror på vilken synvinkel ämnet diskuteras ifrån. Å ena sidan pratas det om att den kooperativa idén fått ett uppsving sedan finanskrisen eftersom ekonomi som bygger på kooperativ är mera långsiktig jämfört med ren kapitalism. Å andra sidan finns det åsikter om att det finns en negativ attityd kring kooperativa företag och att dessa tenderar att inbördes skryta upp sig själva snarare än att sprida sitt budskap utanför sina egna ramar (*ibid.*). Förenta Nationerna, FN, utsåg år 2012 till det internationella kooperativa året (Birchall, 2012). I mindre ekonomiskt utvecklade länder har det funnits ett intresse av att uppnå en förbättring av ekonomin och minskning av fattigdom genom kooperativa lösningar och i de mer ekonomiskt utvecklande länderna har fördelarna med kooperativa företag belysts sedan finanskrisen (*ibid.*).

Skogsbruket och jordbruket brukar refereras till Sveriges gröna näringar. Många skogsägare är eller har varit lantbrukare, vilket gör lantbrukskooperativ till ett intressant område att ta upp i denna studie. Engagemang hos medlemmarna är en viktig förutsättning även för lantbrukskooperativ och när dessa blir mer komplexa är engagemang inte längre en självklarhet (Bijman & Verhees, 2011; Bhuyan, 2007; Fulton & Giannakas, 2001; Lang & Fulton, 2004). På grund av bland annat ökad globalisering och teknikutveckling har de senaste tjugo åren präglats av förändringar av de västerländska lantbrukskooperativen (Nilsson *et al.*, 2012). Själva formen för dessa kooperativ har förändrats, exempelvis har en del gått i konkurs eller blivit uppköpta och därigenom blivit investörägda. När lantbrukskooperativen blivit alltför stora i och med satsningar på vertikal och horisontell integration har följderna blivit minskad interaktion mellan personer inom kooperativet med minskat förtroende och engagemang hos det sociala kapitalet, alltså medlemmarna, som följd (*ibid.*; Nilsson *et al.* 2009). Författarna menar att det är svårt att mäta i numeriska termer vad kostnaderna för denna förlust av det sociala kapitalet uppgår till, men det står klart att det får ekonomiska konsekvenser för kooperativen (Nilsson *et al.*, 2012). I Nilssons och Björklunds (2003) studie som berör konkurrenssituationen för lantbrukskooperativ är slutsatserna bland andra att kooperativa företag tenderar vara långsamma i att anpassa sig efter omvärldens förändringar, vilket legat till grund för samtliga misslyckanden hos kooperativa företag inom denna bransch. Vidare menar författarna att dessa företag kan klara sig bra i hård konkurrens men det är av stor vikt för dessa att inte hålla fast vid en kooperativ ideologi som skapades för ett annat samhälle än det vi lever i dag. En förutsättning för dessa företag att kunna lyckas i framtiden är att kooperativen måste kunna följa med i omvärldsförändringarna, därför ligger tonvikten för de kooperativa företagen på ledord såsom omställningsförmåga, flexibilitet och dynamik (*ibid.*).

Ett exempel på ett lantbrukskooperativ som behövt växa för att klara konkurrensen och som numera är en global aktör är Lantmännen (Lindström, 2014). Kooperationen står inför nya utmaningar, delvis genom att expanderingen inneburit nya intressenter med olika viljor, men också för att medlemskåren förändrats i och med den yngre generationen lantbrukare där lojaliteten gentemot föreningen inte ser ut som den tidigare gjort (*ibid.*). Engagemanget hos medlemmarna har sjunkit eftersom de haft svårt att förstå föreningen, och Lindström har i sin studie kommit fram till att Lantmännen måste kommunicera och förklara för medlemmarna vad de tjänar på att vara medlem och att engagera sig med att driva verksamhet inom lantbruket.

4.2 Skogsägarföreningar

I kommande två rubriker presenteras inledningsvis skogsägarföreningarnas historia och därefter redogörs för de aspekter som är aktuella kring dagens skogsägarföreningar.

4.2.1 Historisk tillbakablick

Enligt Berlin (2006) kan skogsägarföreningar ses som ett sätt för privata skogsägare att öka skogsägandets fördelar. Traditionen med skogsägarföreningar sträcker sig tillbaka till Sveriges 1910- och 1920-tal (Norlin, 2012). Under 1800-talet växte sig skogsindustrin allt starkare i Sverige, skogens produkter blev eftersträfvansvärt för industrin (Sveriges Skogsägareföreningars Riksförbund, 1957). Med ett ökande behov av kontanter hos skogsbönderna blev de i underläge gentemot industrin när virkesaffärer skulle göras. I och med detta underläge växte sig en känsla av uppgivenhet hos skogsbönderna, men det dröjde till 1910-talet innan någon motsvarighet till samarbete likande det som funnits en tid för mejeribönderna uppstod (*ibid.*). När det ena av totalt två sådana typer av samarbeten mellan skogsbönderna bildades syftade det till att förbättra skogsskötseln, det andra samarbetet syftade till förbättring av skogsböndernas affärsställning mot industrin. Dessa samarbeten lades dock ned eftersom ingen framgång nåddes, däremot gjordes en ny kraftansträngning till att bilda skogsägarförening år 1921, på grund av för få medlemmar fick även denna läggas ned men året därpå bildades en skogsägarförening som lyckades fortleva. De skogsägarföreningar som därefter bildades hade lite olika syften; de i södra och mellersta Sverige hade i första hand uppgiften att förbättra skogsskötseln medan de i norra Sverige hade fokus på medlemmarnas ekonomiska aspekter (*ibid.*).

4.2.2 Nutid

Mellan år 1985 och 2009 har antalet skogsägarföreningar i Sverige minskat från tolv till dagens antal som är fyra; Norra Skogsägarna, Skogsägarna Norrskog, Mellanskog och Södra, det skall även tilläggas att det utöver dessa fyra huvudsakliga skogsägarföreningar finns ett antal mindre skogsägarföreningar (Kronholm, 2015; Norlin, 2012). Det totala medlemsantalet för de fyra stora skogsägarföreningarna uppgår till drygt 111 000 medlemmar, vilket utgör ungefär en tredjedel av landets fullständiga skogsägarantal räknat i fysiska personer (Skogsstyrelsen, 2014, s. 23,37). De fyra stora skogsägarföreningarna i Sverige tillhör branschorganisationen LRF Skogsägarna som ansvarar för skogliga frågor och är en del av Lantbrukarnas Riksförbund, LRF (LRF Skogsägarna, 2016).

I och med att samhället har förändrats påverkas även skogsägarföreningarna (Kronholm, 2015). Kännetecknen för både dagens och morgondagens privata skogsägare överensstämmer inte längre med de som fanns under skogsägarföreningarnas begynnelse, exempelvis vill barn till dagens skogsägare inte överta skogen eftersom de anser att tiden för detta inte finns (Schönning, 2012). Hos de barn till dagens skogsägare där ett intresse för att överta skogen trots allt finns, anser ungefär 75 procent att de vill vara medlem i en skogsägarförening

(Malmqvist, 2010, s. 35). Det har blivit vanligare att skogsägare värdesätter andra aspekter än de ekonomiska med sitt skogsägande (Ingemarson *et al.*, 2006), allt färre skogsägare har skogsbruket som primär inkomstkälla, vilket ger plats för att rekreation och mer mjuka värden blir allt viktigare (Törnqvist, 1995; Häyrinen *et al.*, 2014). I dag verkar den sociala kontakten mellan skogsägarna vara av mindre betydelse när det kommer till att påverka varandra gällande val av skoglig samarbetspartner (Enander & Melin, 2008). Enligt samma studie verkar ekonomiska incitament ha stor betydelse för medlemmar i en skogsägarförening (*ibid.*), vilket alltså motsäger det resultat som Ingemarson *et al.* (2006) påvisat. Stöd för att medlemmar i en skogsägarförening ser till ekonomiska incitament i valet av samarbetspartner fås i de båda studierna som Berlin (2006) och Berlin *et al.* (2006) presenterar och som visar att medlemmar i skogsägarföreningar tenderar att värdera ekonomiska aspekter högre än icke-medlemmar. Vidare finns stöd för att åbor som är medlemmar i skogsägarföreningar lägger större vikt vid monetära värden jämfört med utbor som är medlemmar (Berlin *et al.*, 2006). Med bakgrund av detta finns utmaningar för skogsägarföreningarna att möta den allt större massan av skogsägare som inte lägger störst vikt vid den ekonomiska nyttan, dels genom att rekrytera nya medlemmar men också för att målsättningen för medlemmarna och skogsägarföreningen kan gå isär (Kronholm, 2015; Berlin *et al.*, 2006). Skogsägarföreningarna måste därför se över sin verksamhet för att kunna matcha dagens och morgondagens behov (Berlin, 2006).

För att kunna matcha de befintliga och kommande behoven behöver skogsägarföreningarna anpassa verksamhetens strategiarbete till de olikheter som finns inom värderingar hos skogsägarkåren, det har hittills varit betoningar på att skogsägarna skall få bättre priser för sitt virke (Berlin *et al.*, 2006). Ett liknande resonemang förs av Mattila *et al.* (2013) som menar att både skogsägare och skogliga aktörer har ett långsamt förändringsbeteende och det finns ett djupt rotat fokus hos de skogliga aktörerna som erbjuder skogliga tjänster att optimera råvaruflödet. Av denna anledning finns det mycket att göra för att den skogliga tjänstesektorn skall genomsyras av SDL (Mattila *et al.*, 2013). För de skogsägare som har produktionsinriktade värderingar fungerar detta synsätt, men de skogsägare som har andra värderingar tenderas att ignoreras (Mattila & Roos, 2014). I både Sverige och Finland har skogsägare betraktats som råvaruleverantörer snarare än kunder som köper skogliga tjänster (*ibid.*). Med hjälp av ett SDL-synsätt kan skogstjänsteorganisationerna bredda sitt utbud av tjänster för att det skall överensstämja med det som efterfrågas hos de skogsägare som inte får sina önskemål tillgodosedda med dagens erbjudanden (Mattila *et al.*, 2013). En djupare förståelse för vad moderna skogsägare anser vara värdeskapande är nödvändigt (Mattila & Roos, 2014). Näyhä *et al.* (2015) menar att den förändrande skogsägarkåren kommer att skapa efterfrågan på nya typer av tjänster inom skog. I Finland pratas det om en allt äldre skogsägarkår, diversifiering och allt fler passiva skogsägare som de främsta utmaningarna för den skogliga sektorn, samtidigt som konkurrensen ökar inom densamma. Följden av detta blir krav på en förbättring att möta de mindre aktiva skogsägarna genom färdiga tjänstekoncept, och återigen betonas det att skogliga organisationer måste bli bättre på att erbjuda tjänster som matchar skogsägarnas behov (Mattila *et al.*, 2013). Det är en allt större andel av efterfrågan hos de finländska skogsägarna som inte tillgodoses eftersom den finländska skogstjänstemarknaden är inriktat på anskaffning av timmer till industrin (Häyrinen *et al.*, 2014).

En medlemsorganisation är i allra högsta grad beroende av hur medlemmarna i densamma agerar. I en färsk doktorsavhandling påvisade Kronholm (2015) att de medlemmar som sitter med i skogsbruksområdenas medlemsråd främst är åbor som anser att ekonomiska aspekter är mycket viktiga. Ett framträdande drag hos dessa personer är att de inte självmant valt att vara

med i dessa råd, utan de hade blivit tillfrågade. Kronholm uppmuntrar dessa medlemmar att bli mer aktiv i att rekrytera in en bredare skara av medlemmar som sitter med i skogsbruksområdenas råd. Detta kan dock vara förenat med ett tungrott arbete när resultat från Malmqvists (2010) studie studeras; barn till dagens medlemmar ser skogsägarföreningen som en leverantör av tjänster och inte som en föreningsrörelse där de själva vill ha ett engagemang.

Det ligger i tiden att anpassa skogsägarföreningarnas tjänsteerbjudanden för att kunna möta den förändrade medlemskåren och arbetet med detta pågår i riktning mot att erbjuda det som passar den individuella medlemmen på bästa sätt utefter dennes livssituation (Kronholm, 2015). Eftersom dagens medlemmar i skogsägarföreningar besitter mindre kunskap och färdigheter om praktiskt skogsbruk än det traditionellt sett ut, är uppfattningen ett ökande behov av tjänster som är kopplade till hjälp och utbildning. Skogsägarföreningarnas svar på detta är att erbjuda utformade tjänstekoncept med ekonomi och rådgivning som är individanpassade (*ibid.*). Vidare menar även Kronholm att skogsägarföreningarnas strategi i dagsläget fokuserar på medlemmarnas leveranser av timmer. Framtidens utmaning ligger därför i att finna sätt att få ett tvåpartsberoende mellan dem och medlemmarna att uppstå. Länken för att göra detta blir består i att erbjuda tjänster som återspeglar skogsägarnas målsättningar (*ibid.*). Det gäller för skogsägarföreningarna att påvisa argumenten för att vara medlem eftersom skogsägare som inte är medlemmar även gynnas av det arbete som skogsägarföreningarna ligger bakom med att hålla marknadens prisbild uppe (Enander & Melin, 2008).

I Norlins (2012) studie pekar resultaten på att medlemmarna säljer sitt virke till andra aktörer på virkesmarknaden än skogsägarföreningarna. Med en ökande konkurrens om timmerråvara behöver skogliga aktörer lägga allt mer fokus på långsiktiga relationer med privata skogsägare, en förutsättning för att lyckas med dessa relationer är att känna till vad som efterfrågas av dessa skogsägare i affärsrelationer med skogliga aktörer (Kronholm, 2015; Norlin, 2012). Enander & Melin (2008) fann i sin studie att medlemmar i en skogsägarförening lägger stor vikt vid relationen med inspektorn. Den personliga relationen till denna är så pass viktig att medlemmen skulle lämna föreningen i det fall inspektorn byter arbetsgivare. Det verkar vara känslan av samarbetet med den skogliga samarbetspartnern som överväger rent monetära värden enligt medlemmar i en skogsägarförening (*ibid.*). Lojalitet och engagemang är nyckelfaktorer i ett kooperativt sammanhang (Feng *et al.*, 2011). Tillfredsställelse hos skogsägare är en viktig länk för att känslan av engagemang gentemot de skogliga aktörer vars tjänster skogsägarna använder (Kronholm, 2015). I samma studie påvisas att medlemmar som gör affärer med sin skogsägarförening känner ett högre engagemang till sin affärspartner jämfört med både icke-medlemmar och medlemmar som gör affärer med andra skogliga affärspartners än skogsägarföreningen. Detta engagemang är korrelerat till lojalitet mellan medlemmarna och skogsägarföreningen och medlemmar som gör affärer med sin skogsägarförening har högre lojalitet mot skogsägarföreningen jämfört med andra typer av skogsägare. Samtidigt understryks vikten av att skogsägarföreningarna behöver fokusera på att kommunicera ut sina kärnvärden och stärka medlemmarnas identifikation med föreningen för att öka lojaliteten mellan medlemmar och föreningen (*ibid.*). Detta är också relevant med avseende på att barn till dagens medlemmar, alltså framtida potentiella medlemmar, anser att deras kunskap om föreningen som rörelse är begränsad (Malmqvist, 2010).

4.3 Mellanskog - en presentation i korthet

"Mellanskog är skogsägare som samverkar för ett fritt, lönsamt och ansvarsfullt skogsbruk. Mellanskog verkar för marknadsmässiga virkespriser, samt erbjuder skoglig service som gör

det enklare att äga och sköta skog.", på detta sätt formulerar Mellanskog sin affärsidé (Mellanskog, 2016a).

Mellanskog är en skogsägarförening geografiskt belägen i Mellansverige som ägs av ungefär 30 000 medlemmar med en samlad medlemsareal vid årsskiftet 2015/2016 på 1,660 miljoner hektar, resultatet för 2015 uppgick till 34,2 miljoner kronor efter skatt (Mellanskog, 2016a; 2016b). Genom att förhandla med industrin arbetar Mellanskog för att deras medlemmar ska få höga och rättvisa priser för sitt virke. Vidare arbetar skogsägarföreningen näringspolitiskt med frågor som rör skogsägarnas rättigheter för att ett fritt, lönsamt och ansvarsfullt skogsbruk skall kunna bedrivas. Varje medlem har, oberoende av fastighetsstorlek, en röst i den demokratiska organisationen och därmed rätt att lägga fram åsikter och att ställa upp som valkandidat i att företräda Mellanskog (Mellanskog, 2016a).

Vidare presenterar Mellanskog sig som ett långsiktigt fullserviceföretag med sina 140 skoginspektorer (av organisationens totala antal anställda som är 223 stycken) som alla är behjälpliga med samtliga av de tjänster som medlemmarna önskar få hjälp med (Mellanskog, 2016a; 2016b). Rent operativt är Mellanskog uppdelat i fjorton virkesområden, medan förtroendeorganisationen inom Mellanskog är fördelad på femton skogsbruksområden (Mellanskog, 2016c; Pers. Komm. Per Sandberg).

Mellanskog äger 49,5 procent av aktierna i träindustriföretaget Setra Group AB och resultatandelen efter skatt för Mellanskog uppgick till 9,3 miljoner kr år 2015 (Mellanskog, 2016b).

5 Resultat

Resultatkapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning av de responderande medlemmarna. Därefter presenteras ämnesrubriker innehållandes det summerade budskapet för de anställdas svar på de frågor som ställdes och sedan görs motsvarande summering för medlemmarnas svar.

I Tabell 7 presenteras en bakgrundsbeskrivning av det tio responderande medlemmarna med uppgifter huruvida de är åbo/utbo, man/kvinna och förtroendevald eller inte. Medlemmarnas ålder, målsättning med skogsbruket samt antal år de varit skogsägare respektive medlem i Mellanskog presenteras också. Åldersspannet för de responderande medlemmarna ligger mellan 37 och 85 år. I de kommande resultatrubrikerna har skillnader mellan medlemmarnas svar snarare berott på att respondenterna är åbor eller utbor än att de är män eller kvinnor, av detta skäl har resultaten presenterats utefter denna indelning.

Tabell 7. Bakgrundsbeskrivning av responderande medlemmar

Åbo/utbo	Man/kvinna	Under/över 60 år	Skogsägare antal år (respektive medlem antal år)	Målsättning med skogsbruket	Förtroendevald
Åbo	Man	Under	25 (25)	Sköta efter egen idé, föra vidare till nästa generation	Ja
Åbo	Man	Under	25 (25)	Intresse, rekreation, fritid och ekonomi	Ja
Åbo	Kvinna	Över	60 (över 25)	Få fram en bra skog, inte ekonomi	Nej
Åbo	Kvinna	Under	2 (2)	Inkomst, rekreation och föra vidare till nästa generation	Nej
Åbo	Man	Under	5 (4)	Inkomst, driva vidare	Nej
Åbo	Man	Över	40 (40)	Rekreation, inte ekonomi	Nej
Utbo	Man	Under	15 (15)	Föra vidare till nästa generation	Nej
Utbo	Man	Över	52 (52)	Sköta skogen på bästa sätt, inte ekonomi	Nej
Utbo	Kvinna	Över	24 (24)	Föra vidare till kommande generationer, ekonomin är en bonus	Nej
Utbo	Kvinna	Under	5 (5)	Sköta efter egen idé, inte ekonomi	Nej

Ingen av de responderande medlemmarna har sitt skogsinnehav som den enda primära sysselsättningen, men tre av medlemmarna - alla åbor och män, lever delvis på skogen som inkomstkälla.

5.1 Motiv för medlemskap i Mellanskog

På Mellanskogs hemsida framgår följande budskap kring medlemskap; *"Mellanskog finns till för sina medlemmar och för att tillvarata medlemmarnas intressen. Att vara medlem i Mellanskog innebär att man medverkar i vårt arbete att skapa så bra villkor och priser som möjligt för skogsägarna. Vi prisförhandlar med de köpande industrierna i syfte att skogsägarna ska få så bra betalt som möjligt, inte att industrin ska kunna köpa billig råvara."* (Mellanskog, 2016d). Nedan presenteras hur de anställda och medlemmar som intervjuats ser på motiv för medlemskap.

5.1.1 Anställda

De två främsta anledningarna som tas upp här är dels att medlemskapet går i arv men också den kooperativa nyttan, att man är medlem i ett kooperativ vilket gör att man blir starkare tillsammans och på detta sätt är en stark motpart till skogsindustrin (i fortsättningen benämnd som enbart "industrin"). För de medlemmar som kanske inte har insikt i den kooperativa tanken nämns det av två respondenter att Mellanskog i dessa fall ses som ett skogligt fullserviceföretag som kan erbjuda skogliga tjänster i konkurrens med övriga skogliga aktörer.

5.1.2 Medlemmar

För samtliga av de respondenter som är åbor är anledningen till medlemskap i Mellanskog att det är en förening som verkar för medlemmarnas bästa och som agerar som motpart till industrin. För utborna är arv från fäder och Mellanskogs kunskap om skogen, vilket bidrar till trygghet, anledningar till medlemskap.

5.2 Mellanskogs erbjudande

Verksamhetens affärsidé formuleras enligt följande; *"Mellanskog är skogsägare som samverkar för ett fritt, lönsamt och ansvarsfullt skogsbruk. Mellanskog verkar för marknadsmässiga virkespriser, samt erbjuder skoglig service som gör det enklare att äga och sköta skog."* (Mellanskog, 2016a)

5.2.1 Anställda

De anställda hos Mellanskog anser att medlemmarna får insyn i verksamheten, det finns en stor transparens och medlemmarna har chans att engagera sig i och påverka verksamheten på ett helt annat sätt än i ett aktiebolag. Fullservicekonceptet tas återigen upp i denna fråga; respondenterna är eniga om att Mellanskog har ett helhetsperspektiv. Det är inte enbart volymen som räknas utan Mellanskog tar även hand om skogsvården för att medlemmarna skall kunna driva sitt skogsbruk på ett lönsamt och långsiktigt sätt. Som medlem i Mellanskog kan man bo långt ifrån sin skogsfastighet och vara trygg i att föreningen sköter om skogen. Samtliga respondenter tar upp den näringspolitiska bevakningen, men det poängteras i och med detta att just denna bit inte alltid tydliggörs tillräckligt för medlemmarna. Vidare nämns att det finns ett informationsbrus om vad Mellanskog faktiskt gör, vilket gör att organisationen många gånger blir jämförd med andra skogliga företag. Två av respondenterna menar att i samband med detta har Mellanskog kanske inte varit tillräckligt vass i retoriken med att framföra sin roll.

5.2.2 Medlemmar

Samtliga medlemmar anger att Mellanskog erbjuder hjälp, rådgivning och kunskap. Mellanskog står för en trygg samarbetspartner som tänker mer långsiktigt än ett aktiebolag. Två av respondenterna som är åbor nämner att Mellanskog arbetar näringspolitiskt och har varit behjälpliga för dessa respondenter vid reservatsbildning på den egna fastigheten.

Informationen kring vad Mellanskog erbjuder sina medlemmar uppfattas som tillräcklig av i princip samtliga respondenter. De två förtroendevalda menar dock att informationen kan förbättras, i synnerhet när skogsägarkåren förändras och antalet utbor blir allt fler, vilket tros bidra till minskad kunskap kring tjänsteerbjudandet. En annan relativt nybliven respondent som är åbo menar att informationen kan förbättras och att anledningen till att denne känner till föreningstanken är att erfarenhet från jordbrukssidan finns, och menar att Mellanskog kan förbättra denna information. Från de andra respondenterna tas inspektorn upp som en viktig informationskälla i sammanhanget. En relativt nybliven medlem som är utbo menar att Mellanskog givit en tydlig bild av vad de bidrar med, men påpekar samtidigt att det är svårt som nybliven medlem att veta vad man skall fråga om. Informationsträffarna som rör nyblivna medlemmar är därför uppskattade och det skadar inte att gå på dessa fler än en gång, menar respondenten.

5.3 Mellanskog och värdeskapande

I presentationen kring medlemskap framgår att *"Mellanskog finns till för sina medlemmar och för att tillvarata medlemmarnas intressen. Att vara medlem i Mellanskog innebär att man medverkar i vårt arbete att skapa så bra villkor och priser som möjligt för skogsägarna. Vi prisförhandlar med de köpande industrierna i syfte att skogsägarna ska få så bra betalt som möjligt, inte att industrin ska kunna köpa billig råvara. Våra inspektorer är experter som utifrån dina egna mål och förutsättningar hjälper dig att skapa ditt eget skogsbruk baserat på långsiktig lönsamhet."* (Mellanskog, 2016d). Vidare nämns att *"Mellanskog arrangerar många olika sorters medlemsaktiviteter som gör det möjligt att lära sig mer om skog och att träffa andra skogsintresserade. Medlemsförmåner gör det extra förmånligt att vara medlem."* (Mellanskog, 2016d).

5.3.1 Anställda

De medlemmar som känner till vilken roll Mellanskog har gentemot industrin för att hålla uppe virkespriser tycker nog att det i sig är värdeskapande menar de anställda. Det betonas dock, från samtliga av de anställda som intervjuades, att det är långt ifrån alla medlemmar som har insikt i det arbete som Mellanskog gör på virkesmarknaden, vilket är ett problem. En av respondenterna menar att det inte finns någon annan skoglig aktör som faktiskt står på skogsägarnas sida. En annan sak som tas upp är att medlemmarna känner en samhörighet och att de får ett sammanhang att tillhöra i och med medlemskapet i Mellanskog. Medlemmarna får ta del av information, skogsägarkvällar och kurser genom medlemskapet, något som en av respondenterna anser är en del som inte skall förringas i sammanhanget. De bakomliggande orsakerna för medlemmarna att delta under dessa kurskvällar eller utbildningsdagar tror de anställda har att göra med att inhämta information och kunskap kring skogliga frågor. Även den sociala aspekten där medlemmarna får chans att träffa och diskutera med varandra antas vara en viktig aspekt i detta sammanhang. Från Mellanskogs synvinkel är en del i dessa utbildningstillfällen att få en ökad kompetens hos medlemmarna. Detta stimulerar i sin tur ökade krav på rådgivningen från Mellanskog och en av respondenterna menar att hög kompetens hos skogsägarna i Mellanskog ger föreningen styrka.

Mellanskog erbjuder sina medlemmar att ta del av *medlemsförmåner*. Dessa är *Agrolkort, Avtal Ansvars Skogsbruk, Billig el, Förmånligt från Skogma, Medlemsavtal med Isuzu, Medlemswebb - koll på din skog, Rabatter i handeln, Redskapsbärare, Resor och Vår tidning* (Mellanskog, 2016d). Två av de tre anställda menar att dessa medlemsförmåner kan ses som en extra krydda i medlemskapet och inte som något avgörande för att vilja vara medlem. Den sista respondenten tror inte alls på detta, men tillägger dock att medlemsappen skapat värde för de medlemmar som köpt iPads genom Mellanskog och därmed fått tillgång till denna app.

Det har känts tryggt att få göra detta genom Mellanskog och inte själv behöva köpa det hos någon elektronikkedja, menar denna respondent.

5.3.2 Medlemmar

De aspekter som tas upp i frågan kring vilket sätt Mellanskog skapat värde för medlemmarna nämns återigen den rådgivning och hjälp som inspektorn ger dem. Genom att vara medlem i Mellanskog anser medlemmarna att de får ett pålitligt helhetskoncept där förtroendet och tilltron till inspektorn är avgörande. Ett par av medlemmarna menar att Mellanskog har ett bredare intresse än att enbart köpa en viss kubik av en viss typ av råvara vid ett speciellt tillfälle, det är ett mer långsiktigt engagemang. Det tas också upp att Mellanskog är behjälplig även vid mottagande av mindre volymer, något som kommenteras att det antagligen inte varit möjligt i ett samarbete med ett aktiebolag. Ett par respondenter nämner att det under en period varit ett för frekvent byte av inspektorer inom föreningen, vilket skapat gungning i förtroendet för dem.

Det är få av respondenterna som brukar delta i kurs- och informationstillfällena, de som regelbundet medverkar i dessa är de två förtroendevalda medan några av övriga deltagit vid enstaka tillfällen då det varit något de funnit intressant. Anledningarna till uteblivet deltagande under dessa förklaras av för långa avstånd och att kvällstid är värdefull tid som gärna spenderas på annat sätt. Det råder enighet från samtliga respondenters sida om att kunskapsinhämtning och information vore syftet i det fall de skulle delta under sådana tillfällen. Enbart en respondent nämner att även den sociala biten lockar.

Ingen av de responderande utborna använder någon av de medlemsförmåner som finns att tillgå. Däremot uppger två av dessa att de tittar i medlemstidningen, den ena menar uttrycker att medlemstidningen bidrar till en känsla av att vara del av någonting större, i andra fall tänker respondenten inte på att denne är skogsägare. När det gäller åborna är det enbart en av respondenterna som anser att det är värdefullt att medlemsförmånerna finns, de övriga tycker att det är onödigt och en respondent menar att det enbart innebär administrationskostnader för föreningen. Åborna ställer sig också mer positiva till medlemstidningen och menar att där tas aktuella saker upp och en av respondenterna uttrycker även att den kan vara tjockare med mer lokala delar.

5.4 Mellanskogs deläggande i Setra - Mervärde för medlemmarna?

Mellanskog äger 49,52 procent av aktierna i Setra Group AB, vilket är ett svenskt träindustriföretag som erbjuder träbaserade produkter till bygghandel och industriella kunder (Mellanskog, 2016b). Mer än hälften av total omsättning avser export till i huvudsak Europa, Nordafrika, Mellanöstern och Asien (*ibid.*).

5.4.1 Anställda

De anställda är överens om att medlemmarna får ett slags mervärde av att Mellanskog är delägare i Setra eftersom det finns en mottagande industri som ger avsättning för medlemmarnas virke, vilket kan vara särskilt värdefullt vid exempelvis stormar. Vidare menar en av respondenterna att delägandet i Setra ger kostnadsfria fördelar med kringaffärer och lägesbyten av virke, vilket gör att det blir mer pengar över till medlemmarna. I och med aktieutdelning från Setra kommer det också medlemmarna tillhanda, då ser man att man får någonting tillbaka. För de medlemmar som bor nära någon av Setra-anläggningarna blir nyttan mer konkret och medlemmarna känner stolthet över att leverera dit, vilket kan bidra till ökad lojalitet, tror ett par av respondenterna. Det påpekas dock att för de medlemmar som

inte har sin skogsfastighet i de geografiska områden där Setra-anläggningarna finns är den direkta kopplingen inte tydlig, då Setra är för "långt ifrån" medlemmarna.

5.4.2 Medlemmar

Sex av de tio respondenterna känner till att Mellanskog är delägare i Setra (varav två av dessa är utbor), övriga fyra fick upplysas om detta och vad Setra är för någonting. För de respondenter som hade kunskap om detta är fem av sex respondenter positiva till att Mellanskog är delägare, de menar att det finns avsättningar för virket och att det är bra för bygden samt att medlemmarna får någonting tillbaka när det går bra för Setra. Det finns däremot önskemål från ett par av respondenterna om att det vore bra om Mellanskog även innehaft en massaindustri. Det är flera av medlemmarna som tar upp att de saknar möjligheten, som tidigare fanns, att kunna köpa brädor och plank direkt i anslutning till den närliggande sågen eftersom det skulle skapa mervärde för medlemmarna och dessutom vore ett logiskt steg att få "köpa tillbaka det egna virket". De medlemmar som inte kände till Mellanskogs delägarande i Setra vill veta mer om detta och anser att Mellanskog skall informera på ett tydligt sätt och vad som praktiskt händer med virket i slutändan samt vart det kan hamna. De både förtroendevalda, som trots god kännedom om Setra, anser också att Mellanskog måste bli bättre på att informera om Setra och att det är en global aktör.

5.5 Mellanskogs tjänsteutbud

På Mellanskogs hemsida utläses följande kring deras tjänster; *"Mellanskog är ett fullserviceföretag och erbjuder alla skogliga tjänster du kan behöva. Eftersom vi ägs av skogsägare och arbetar för skogsägare utgår vi alltid från skogsägarens önskemål, behov och möjligheter."* (Mellanskog, 2016e). Vidare presenteras följande tjänsteutbud *Sälja virka, Sälja skogsbränsle, Gallring, Skogsvård, Skogsskötselplan, Ekonomi, skatter & juridik, Medlemswebben och Medlemsappen (ibid.)*.

5.5.1 Anställda

Det råder en klar enighet hos de anställda som intervjuades att medlemmarna inte har kännedom om samtliga tjänster som ingår i Mellanskogs utbud. Förklaringen till detta tros bland annat vara att det är en sällan-köpbransch som gör att vissa delar efterfrågas så pass sällan och därför är medlemmarna inte heller mottagliga för att ta in den information som finns kring dessa tjänster. Det nämns också att det till och med kan vara svårt för anställda att ha koll på vad som faktiskt erbjuds, i synnerhet när det är nyheter som lanseras inom tjänsteutbudet. Ett exempel på en sådan nyhet är samarbetet med LRF som trädde i kraft under 2015 med syftet att utveckla erbjudandet till medlemmarna för att göra det "lätt att vara skogsägare" (Mellanskog, 2016b).

Det råder också enighet från de anställdas sida om att de tror att medlemmarna upplever att Mellanskogs tjänsteutbud tillgodoser deras behov. I allt utvecklingsarbete som rör tjänster har medlemmar ingått i referensgrupper där geografi- och bakgrundsspridning har tagits i beaktande. För att stämna av med medlemmarna om hur de uppfattar tjänsteutbudet och vad som eventuellt saknas görs även medlemsundersökningar. Till dem som köpt en tjänst görs nöjd-skogsägarindex där specifika frågor kring tjänsten ställs. En annan del där information framkommer genom är via de förtroendevalda som har kontakt med medlemmar, då tas det vidare upp under ordföranderåden. En av respondenterna berättar att Mellanskog i dagsläget arbetar med att bli bättre på att kommunicera ut till medlemmar om vad det är för typ av tjänster som erbjuds och vad dessa tjänster syftar till eftersom skogsägarkåren förändras och det inte är självklart att dagens skogsägare har kunskap kring sådant. Det är viktigt att Mellanskog är alert för nyheter och en av respondenterna menar därför att det här med

skogens sociala värden, som blir allt viktigare, är en sådan sak som Mellanskog måste kunna hantera. En annan sak som kommit Mellanskog tillkänna är att det finns önskemål hos Mellanskogs medlemmar att kunna handlocka olika slags tjänster som de behöver hjälp med.

5.5.2 Medlemmar

Utborna låter Mellanskog utföra alla tjänster de efterfrågar då ingen av dessa respondenter är självverksamma inom skogligt arbete. I totalupplevelsen av tjänstepaketet anser dessa respondenter att de får ett fullt servicepaket. Det råder enighet från samtliga av respondenterna som är utbor att inspektorn visar vad medlemmarna behöver göra med sin skog och är ett bollplank som har ett kontinuerligt intresse för fastigheten och inte bara hör av sig för att det finns ett intresse för avverkning. Vidare nämner en av dessa respondenter att denne, trots sin ringa skogliga kunskap, känner en delaktighet i de beslut som tas kring fastigheten. Endast en av respondenterna som är utbor känner till att det finns ett samarbete mellan Mellanskog och LRF. Det är enbart en av respondenterna som tar upp en möjlig förbättringspotential från Mellanskogs sida gällande tjänstepaketet. Denne menar att inspektorn kan behöva vara mer lyhörd, eller rent av fråga rätt ut, hur medlemmen helst önskar ha den kontinuerliga kontakten med inspektorn. I samband med detta poängteras också att respondenten tror att detta kommer bli allt viktigare i och med att skogsägarkåren förändras.

För åborna ser tjänsteinvändningen lite olika ut, det sträcker sig från ett par stycken som använder Mellanskog som samarbetspartner för samtliga av de skogliga tjänsterna som dessa är i behov av, till de som är självverksamma och därför bara anlitar Mellanskog för vissa skogliga åtgärder. Gällande LRF-samarbetet är det ingen av åborna som använt sig av detta, men de flesta känner till att samarbetet existerar och ett par av respondenterna anser att det är bra att det finns för att bredda tjänsteutbudet och har tänkt sig att använda detta om behov uppstår. Ett par andra känner till samarbetet men vill inte använda sig av detta för de redan sköter dessa tjänster på annat sätt. Gällande uppfattningen om det totala tjänsteerbjudandet tar de självverksamma åborna upp aspekter som att Mellanskog är väldigt pålitliga som entreprenörer och som verkligen tar hänsyn och värnar om skogen. De åbor som anlitar Mellanskog för samtliga behov av skogliga åtgärder menar att rådgivningsbiten och att ha ett bollplank i inspektorn och att det finns en stor tillit till föreningen är en viktig del i det totala tjänsteerbjudandet. Ett exempel från en av åborna som lyfter fram tilliten till föreningen är då ett åkeri, som hade dennes virke på släp, gick i konkurs och virket spårlost försvann fick denna medlem ändå ersättning av Mellanskog, något som respondenten tror hade varit svårt att få om det varit ett aktiebolag som varit samarbetspartnern. De aspekter som tas upp i förbättringsfrågan kring tjänsterna är att ett för frekvent byte av inspektorer ställer till det gällande förtroendet, eftersom medlemmarna vill ha en inspektör som känner deras skog. En annan del är distansen till kontoret där inspektörerna sitter, förr var det mycket närmare.

5.6 Kommunikation mellan Mellanskog och medlemmarna

Eftersom Mellanskog ägs av medlemmarna står dessa i centrum och organisationen uttrycker det som att *"Mellanskog är en dynamisk organisation som ägs och drivs av medlemmarna. Medlemmens röst är viktig och utgör en grund i utvecklingen av vår verksamhet. Vi alla, enas kring viljan och lusten att äga skog och rätten att bruka den under frihet."* (Mellanskog, 2016a).

5.6.1 Anställda

När det kommer till frågan om hur kommunikationen mellan Mellanskog och medlemmarna fungerar menar en av respondenterna att det beror på vilka förväntningar man har på den och tar som exempel när det anordnades en informationskväll angående testamentering.

Mellanskog hade då räknat med 40 personer, men det kom 80, vilket enligt respondenten tyder på att i det fallet har man lyckats bra med att nå ut med kommunikationen. Samma respondent menar att Mellanskog inte riktigt lyckats att kommunicera ut sina kärnvärden. Andra svar kring detta från de andra två respondenterna är att kommunikationen hela tiden utvecklas i och med den digitala världen och nämner då den medlemswebb som Mellanskog lanserat för några år sedan, men poängterar också att det är långt ifrån alla som nyttjar denna möjlighet. Vidare tror ena respondenten att det överlag fungerar bra med kommunikationen, men att det kan vara geografiska variationer, kommunikationen sker via de förtroendevalda och kontakterna mellan de förtroendevalda och personal hos Mellanskog ser lite olika ut i de olika skogsbruksområdena. Det är de förtroendevalda som skall ha gräsrotskunskapen (att prata med medlemmarna för att få deras åsikter) och föra denna vidare, det är så det hela är uppbyggt men det är svårt att veta om det verkligen fungerar så alla gånger.

Det som kommer fram från respondenterna när frågan om de tror att medlemmarna uppfattar det som att Mellanskog tar deras behov och åsikter i beaktande nämns återigen att Mellanskog är rätt företag för den som vill vara med att påverka, men att många medlemmar antagligen upplever distansen till de som bestämmer som stor, för det upplevs som att det är långt till Uppsala (där huvudkontoret är lokaliserat). Det är inte längre som tidigare, då det fanns ett skogsbruksområde i varje socken, utan det är glesare nu och det kan finnas ett missnöje bland medlemmarna kring detta. En annan respondent menar att det aldrig är långa vägar för medlemmarna om de vill komma i kontakt med anställda hos Mellanskog, det är bara att lyfta luren och respondenten menar att denne personligen får samtal med jämna mellanrum från medlemmar som vill diskutera olika saker.

5.6.2 Medlemmar

Samtliga respondenter anser att kommunikationen med själva inspektorn är bra, en av respondenterna nämner att denna kommunikation har förbättrats efter respondentens önskemål. En annan respondent har "gått förbi" inspektorn för att skona denna och istället vänt sig direkt till andra anställda på Mellanskog för att lyfta tankar kring själva Mellanskog som förening, respondenten upplevde det som att Mellanskog tog tag i detta ärende. En annan respondent anser att Mellanskog är en stor förening och att det tar tid för stora frågor och jämför föreningen med en kommun eller ett landsting, men menar att kommunikationen med inspektorn fungerar bra. En av de förtroendevalda ser det som en fara att det är allt färre och färre förtroendevalda som ska ta större ansvar, att fotfästet i byarna förloras i och med detta.

5.7 Personliga relationer mellan medlemmar och Mellanskog-anställda

Hos Mellanskog är uppfattningen om den personliga relationen mellan inspektorerna och medlemmarna fastställd; *"Mellanskogs viktigaste tjänst till dig som är skogsägare är rådgivning från någon av våra skogsinspektorer som arbetar i det område där du har din skog. Våra skogsinspektorer är kunniga och har en bred erfarenhet från familjeskogsbruk till nytta för både dig och din skog."* (Mellanskog, 2016e)

5.7.1 Anställda

Det råder klar enighet bland de anställda respondenterna om att den personliga relationen med inspektorerna har en väldigt central och viktig roll. Det skapar mervärde för medlemmarna att ha en inspektor som de har förtroende och tillit till, och som agerar utifrån det som är bäst för medlemmens situation. En av respondenterna uttrycker det som att Mellanskog sysslar med relationsmarknadsföring eftersom relationer och förtroende är grunden i allt och är därmed en nyckelfaktor, om detta saknas finns det ingenting annat heller. Mellanskog måste ha extra fingertoppskänsla när det kommer till att vara lyhörd om personkemin inte fungerar, då måste

det vara möjligt att byta inspektor. En av respondenterna menar att Mellanskog i sig är ett starkt varumärke som inspektorn också kan bäras upp utav, men det finns också en baksida av myntet för Mellanskog som organisation. Den personliga relationen kan bli så stark att det är denne medlemmen gör affärer med, och inte Mellanskog. Detta gör att i det fall inspektorn avslutar sin anställning hos Mellanskog kan medlemmen följa med denna till den nya organisationen. En respondent menar att en utmaning som Mellanskog står inför är att hitta nya sätt att upprätthålla relationerna när skogsägarkåren förändras, det fungerar kanske inte längre att fysiskt gå på fastigheten tillsammans med medlemmen och sedan dricka kaffe.

5.7.2 Medlemmar

För alla respondenter utom en är den personliga relationen i sig med inspektorn väldigt värdefull. Den respondent som är undantaget menar att det är själva Mellanskog som är det viktiga på grund av att de arbetar för att höja virkespriserna. Det skall tilläggas att denna respondent är självverksam, vilket gör att respondenten uttrycker det som att behovet av rådgivning från den enskilde inspektorn inte är så stort. Hos de övriga medlemmarna råder uppfattningen om att det är när inspektorn kollar på hur medlemmen är som person och vad som passar denne, snarare än vad som är bäst för föreningen rent ekonomiskt, som skapar förtroende och tillit. En respondent menar att utan Mellanskog, som hade kunskap kring fastigheten från tidigare, hade det aldrig gått för denne respondent att överta skogen efter sin pappa eftersom respondenten inte hade någon som helst kunskap om skogen. Ett par andra respondenter menar att med tiden har relationen med inspektorn utvecklats så pass att parterna "pratar samma språk" och att inspektorn nästan vet hur medlemmen tänker kring sin skog utan att behöva säga någonting.

5.8 Varför välja Mellanskog framför andra skogliga aktörer?

Som medlem finns inget tvång att anlita Mellanskog som samarbetspartner vid skogliga åtgärder, men *"Som medlem, och därmed delägare, förväntas du sälja ditt virke genom Mellanskog och verka för en god skogsskötsel. Medlemskap innebär att man är delägare och har möjlighet att vara med och påverka Mellanskogs verksamhet."* (Mellanskog, 2016d)

5.8.1 Anställda

De anställda säger att det som är unikt för Mellanskog, i likhet med andra skogsägarföreningar, är att det är en förening som ägs av medlemmarna och där marginalerna kommer medlemmarna tillhanda igen, och inte några stora aktieägare. Det nämns att det sett ur "skogsägarbankens perspektiv" ser ut som att skogsägarna kan få samma erbjudande från andra skogliga aktörer och att det Mellanskog gör, jämfört med de andra skogliga aktörerna, skiljer sig åt bakom kulisserna. Mellanskog är en intresseorganisation som arbetar för att hålla virkespriserna uppe och stå på skogsägarens sida. Vidare anses tillit och förtroende vara någonting som de anställda tror är viktiga aspekter när skogsägare ska anlita en skoglig samarbetspartner. När priser diskuteras i detta sammanhang menar ett par av respondenterna att det inte är sista kronan som avgör, vilket konkurrenter till Mellanskog gärna anspelar på. Det klart att priset spelar roll i de fall där det handlar om stora summor, men det viktigaste i valet av skoglig samarbetspartner från skogsägarens sida tror de anställda ändå har att göra med tillit och förtroende.

Samtliga av de responderande anställda menar att det inte är självklart att medlemmarna alltid väljer att anlita Mellanskog som skoglig samarbetspartner, det är bevisat att så inte är fallet. Det verkar finnas olika orsaker till detta, bland annat lyfts det fram att för de medlemmar som bär med sig föreningstanken är valet att använda Mellanskog lättare än för de medlemmar som inte har detta i åtanke. En annan sak som tas upp som orsak är att det kan vara triviala saker

som en trevlig annons från någon konkurrent till Mellanskog eller att medlemmarna är passiva och i det fall någon trevlig virkesköpare ringer blir det nog lätt att tacka ja till detta erbjudande. Men för de medlemmar där Mellanskog är återkommande samarbetspartner tror en av respondenterna att det ska till mycket för att dessa skall vilja byta skoglig samarbetspartner.

5.8.2 Medlemmar

För samtliga respondenter anlitas alltid Mellanskog som samarbetspartner vid skogliga åtgärder. En av respondenterna gjorde dock ett undantag en gång och anlidade ett skogligt aktiebolag eftersom respondenten var i behov av varje extra öre till en stor investering. Respondenten menar dock att det enbart var en engångsföreteelse eftersom denne föredrar långsiktighet och relationen med inspektorn. Sju av de tio respondenterna tar upp att det inte är sista kronan som räknas och att det sett ur ett mera kortsiktigt perspektiv går att få ut mer pengar om de valt någon annan skoglig samarbetspartner, men eftersom att Mellanskog har en kontinuitet är det bättre på lång sikt att använda dem. Att ha en engagerad inspektor som ser till att skogen mår bra även för kommande generationen är värdefullt för medlemmarna och därför värt att betala en del för i form av lägre priser, men det får inte skilja alltför mycket mellan vad Mellanskog erbjuder och konkurrenter till Mellanskog erbjuder. Det som tas upp av medlemmarna kring vad som är unikt med Mellanskog jämfört med deras konkurrenter är pålitligheten och att det är en förening som arbetar för medlemmarna. Några av respondenterna uttrycker det som att *"Den personliga relationen med inspektorn gör att det går att ha andra diskussioner kring hur skogen skall skötas eftersom det inte är ett aktiebolag som vill tjäna pengar på en."*

Det som skulle få medlemmarna att avsluta sitt medlemskap i Mellanskog är olika anledningar; om det skulle uppstå en känsla av att ha blivit lurad som medlem, den personliga relationerna inte fungerar och inte kan anpassas efter medlemmen, om omsättningen på inspektorer blir för stor - då förloras det uppbyggda förtroendet, om Mellanskog skulle börja tvinga på medlemmarna avverkningar alternativt sluta köpa leveransvirke. Slutligen tror medlemmarna att i det fall inspektorn misslyckas med någonting har medlemmarna tilltro att detta reds ut på ett smidigt sätt och de ger således inte upp föreningstanken enbart på grund av en sådan typ av incident.

5.9 Lojalitet och långsiktiga, värdefulla relationer

"Genom professionell rådgivning och service skapar vi förtroende hos våra medlemmar. Vår verksamhet präglas av högsta skogliga kvalitet anpassade efter skogsägarens behov. Det ska vara lätt att komma i kontakt med Mellanskog." (Mellanskog, 2016a)

5.9.1 Anställda

En av de anställda uttrycker att Mellanskog arbetar på alla plan med att skapa långsiktiga och värdefulla relationer mellan organisationen och medlemmarna. Vidare menar denna respondent att en del i det arbetet är Mellanskog som varumärke och vad det står för, i detta ingår exempelvis det näringspolitiska arbetet. I virkesområdena, där den dagliga kontakten med medlemmarna sker, arbetar Mellanskog med att skapa rätt förväntningar hos medlemmarna och att Mellanskog håller givna löften. I samband med detta betonas att i de fall som löftena av någon anledning inte kan hållas, skall det framkomma från Mellanskog själva om att de har misslyckats. Att vara professionell och upprätta misslyckandet är enligt samma respondent det sätt som Mellanskog bygger relationer på. En annan sak som tas upp i samband med långsiktiga relationer är att medlemmar som är trogna kan skriva avtal om *Ansvarsfullt Skogsbruk*, vilket innebär att medlemmen premieras genom att få certifiering och pristillägg

på levererad råvara. En respondent säger att det tidigare fanns avtal som sade att medlemmen skulle leverera till föreningen, men något sådant finns inte längre kvar idag utan det finns en större respekt för att medlemmar är fria att testa andra aktörer. I de fall medlemskapet inom Mellanskog avslutas är uppföljningen på detta inte alltid regelbunden, från en av respondenterna uttrycks det som att det vore bra om de förtroendevalda kan ta på sig den uppgiften och höra efter orsaken bakom detta.

Gällande orsaker till lojala medlemmar lyfts lite olika slags aspekter fram från de anställda. Det forna avtalet som inte längre finns tas upp återigen upp här som ett sätt som skapade lojalitet mellan medlemmarna och Mellanskog. Istället för detta menar denna respondent att det numera handlar om att erbjuda de tjänster och den service som efterfrågas av medlemmarna. Själva arvet i sig tror denna respondent även kan bidra till lojalitet, att "min pappa och farfar var medlem", men också att ideologin bakom föreningen kan skapa lojalitet. Lojalitetsbiten består av två delar menar en annan av respondenterna. Den första delen bygger på föreningstanken och att föreningen vill skogsägarens bästa. Den andra delen handlar om de personliga relationerna, och då dessa delar sitter ihop fås en riktigt stark lojalitet. Lojalitet är ingenting som fås bara för att det är en förening, menar en annan. Samma respondent menar att det är någonting som förtjänas och det kommer i och med de relationer som byggs upp när medlemmen får mervärde i skogsägarens enskilda affärer. Exempelvis nämns att Mellanskog kan vara behjälplig vid "extra saker" som att vidarebefordra kontaktuppgifter som inspektorn har tillgång till via sitt kontaktnät med många olika slags människor.

5.9.2 Medlemmar

"Långsiktiga personliga relationer är viktiga i den digitala världen som vi lever i för att Mellanskog ska förstå vad som jag som person efterfrågar", menar en respondent som är utbo. En annan utbo menar att långsiktighet och lojalitet är önskvärdt och att anledningen till detta är att respondenten själv inte har tid att engagera sig. En tredje utbo säger att denna *"jag behöver ha långsiktig relation för att må bra, för att känna mig lugn i själen"*. Den sista utborespondenten menar att värdet i att ha en långsiktig relation ligger i tryggheten att Mellanskog ställer upp för en lojal medlem vid exempelvis händelse av storm och stormfällningar. Stormtemat tas även upp av en respondent som är åbo som menar att utan föreningen hade denne inte vetat vad som skulle ha skett med skogen när denne drabbades av de stormar som varit. Andra delar som tas upp i långsiktig relation med Mellanskog och varför det skapar värde är att Mellanskog är de som vill ha upp priserna för medlemmarna. En annan respondent menar att i en långsiktig relation ligger även andra värden, som att diskutera sådant som inte rör fastigheten utan privatlivet i övrigt. Enbart en av respondenterna, en av de förtroendevalda, menar att själva tron på den grundläggande idén är en bidragande orsak till lojalitet gentemot Mellanskog, och möjligheten att kunna påverka. De personliga relationerna som uppstår i samband med en långsiktig relation lyfts fram som en värdefull aspekt och en av respondenterna menar att lojaliteten är en ömsesidig relation, Mellanskog är lojal mot denne och samtidigt är respondenten lojal mot Mellanskog eftersom denna lojalitet bygger på relationer och kunskap.

6 Analys

Analyskapitlet följer samma struktur av ämnesrubriker som i det föregående resultatkapitlet.

6.1 Motiv för medlemskap i Mellanskog

Resultatet visar på tre anledningar till varför medlemmar vill ha ett medlemskap i Mellanskog, dessa är arv, Mellanskogs kunskap om skogen och att det är en förening som arbetar för medlemmarnas bästa genom att agera motpart till skogsindustrin. Einarsson (2008) menar att organisationsföreträdare kan ha svårigheter att besvara frågan om varför organisationen har medlemmar eftersom det för dessa kan vara alltför fundamentalt. I denna studie överensstämmer de anledningar som organisationsföreträdarna från Mellanskog tror är motiven bakom medlemskap och de faktiska anledningarna till medlemskap hos responderande medlemmar och därför kan påståendet om att det skulle finnas en diskrepans i enighet med Einasson (2008) mellan dessa aktörer avskrivras. Medlemskap är uppbyggt av de grundstenar som består av generella dimensioner (presenteras i Tabell 5), kombinat av dessa dimensioner formar det individuella medlemskapet (*ibid.*). I de responderande medlemmarnas fall är följande dimensioner applicerbara; dimension två och tre som är "nytta för samhället eller världen" och "personlig nytta" eftersom medlemmarna anser att de får ta del av Mellanskogs kunskap och att deras medlemskap baseras på att Mellanskog är en motpart till industrin och jobbar för att få upp virkespriser får de personlig nytta tillsammans med övriga medlemmar "i det lokala samhället" (Mellanskog verkar i en geografiskt avgränsad del) för att inte bli överkörda rent prismässigt. Just kombinationen av gemensamma och individuella nyttor är något som är typiskt för Kooperation som organisationsform (Nilsson, 1991). För de respondenter som också är förtroendevalda kan dimensionerna sex, åtta, tio och tolv ses som anledningar till medlemskap. Dessa är "organisatoriskt arbete", "möjlighet att utöva inflytande", "engagemang i organisationens mål" och "medlemskapet som en möjlighet" (Einarsson, 2008). De fyra dimensionerna går lite hand i hand och är applicerbara eftersom det handlar om informationsarbete inom organisationen, arbete med att påverka organisationen och samförstånd gällande organisationens värdegrund och medlemmarnas egna värderingar. Dimension nummer elva, "född eller uppväxt i organisationen", är också en anledning till medlemskap som tas upp av både de anställda och medlemmarna och Einarsson menar att denna dimension kan ses som en viktig aspekt då det kommer till individens sociala identitet.

6.2 Mellanskogs erbjudande

Både de anställda och medlemmarna tar upp långsiktighet och de anställda menar att Mellanskog erbjuder medlemmarna rådgivning och kunskap med ett helhetsperspektiv och fullservicekoncept. Detta överensstämmer med det som Grönroos (1996) och Ravald & Grönroos (1996) menar är en förutsättning för att ett företag skall lyckas med relationsmarknadsföring som bygger på resurser snarare än det förlegade produktbaserade synsättet. Medlemmarna uttrycker det som att Mellanskog är en trygg samarbetspartner och jämför detta med att denna långsiktighet saknas i aktiebolag. Genom att få reda på vad kunderna (i detta fall medlemmar) uppfattar som värdefullt i det erbjudande som företaget har kan konkurrensfördelar uppnås, detta enligt Christopher *et al* (1991) och Ravald & Grönroos (1996). Trots att nästan alla respondenter anser att informationen om vad Mellanskog erbjuder sina medlemmar är tillräcklig önskas ändå förtydligande kring denna information för att budskapet verkligen skall nå ut till alla medlemmar i organisationen. Detta stöds även av det som framkom under intervjuerna med de anställda. De upplever att det finns ett informationsbrus om vad Mellanskog gör, vilket bidrar till att Mellanskog jämförs med skogliga aktörer som inte är skogsägarföreningar. Med detta i åtanke kan en av

relationsmarknadsföringens grundstenar vävas in; långsiktigt samarbete och betoning på ett plussummespel där det ska vara win-win för samtliga parter (Gummesson, 2002; Grönroos, 1996). Eftersom Mellanskog agerar som en motpart till industrin blir de starkare ju större medlemsantalet är och det kan därför ses som relevant för Mellanskog att lyfta fram information om vad de faktiskt erbjuder nuvarande och kommande medlemmar med specifik betoning på just plussummespel och win-win.

6.3 Mellanskog och värdeskapande

Begreppet värdeskapande behandlades i intervjuerna med de två respondentgrupperna (anställda och medlemmar) med väldigt lika frågeformulering. Två olika aspekter lyftes fram från de båda respondentgrupperna. De tre anställda tog upp Mellanskogs roll som motpart till industrin för att hålla virkespriserna uppe och menade att för de medlemmar som är insatt i detta är denna aspekt värdeskapande i sig. Det är emellertid ingen av medlemmarna som direkt nämner detta. De aspekter som tas upp är istället rådgivning samt det långsiktiga och pålitliga helhetskonceptet där Mellanskog verkligen ställer upp för medlemmarna. Det är ingenting konstigt i det faktum att olika människor uppfattar det upplevda värdet på olika sätt. Uppfattningar av värde är individuellt och bedöms efter personens egna krav, förväntningar, erfarenheter och preferenser (Echeverri & Edvardsson, 2012; Zeithaml, 1988). Att uppfattningar om värde är subjektivt framgår också enligt den tionde grundläggande idén, FP 10, som presenteras av Vargo & Lusch (2004) samt Kristensson (2009) i den tjänstedominanta logiken, som fått stor uppmärksamhet inom tjänstemarknadsföringen under senare år. Vidare nämner medlemmarna att tilltron till inspektorn är avgörande när det gäller vad som skapar värde för dem. Även detta är applicerbart på en av de grundläggande idéerna, FP4, som innebär att dynamiska och aktiva resurser i form av människors kunskap och skicklighet leder till konkurrensframgång (Vargo & Lusch, 2004; Kristensson, 2009).

Tankarna kring informationstillfällena och medlemsförmåner verkar också skilja sig åt mellan de anställda och medlemmarna, de anställda menar att dessa aspekter inte är avgörande för medlemskapet men bidrar med en extra dimension. Få av medlemmarna deltar i informationstillfällena och med undantag för medlemstidningen använder ingen medlem, förutom en, medlemsförmånerna. Från Mellanskogs sida är antagligen tanken med att erbjuda dessa delar en del i det totala tjänsteerbjudandet som beskrivs av Grönroos (1996) och på detta sätt kunna addera mer värde till de kärntjänster som föreningen erbjuder. Det är alltid intressant att få reda på huruvida det åligger diskrepans mellan uppfattningar kring värdeskapande hos organisationsföreträdare och i detta fall medlemmar, eftersom samförstånd av dessa uppfattningar är nödvändigt för att företag skall kunna erbjuda det som efterfrågas av medlemmarna (Ravald & Grönroos, 1996).

6.4 Mellanskogs deläggande i Setra - Mervärde för medlemmarna?

Nilsson (1991) menar att det kooperativa företaget kan ses som en distributionskanal i en förädlingskedja. I det studerade fallet är Mellanskog delägare i en specifik del i den skogligen förädlingskedjan, nämligen i träindustriföretaget Setra. I samband med hur medlemmarna ser på värdeskapande och mervärde är detta deläggande en intressant aspekt att studera. De anställda menar att det bör finnas ett mervärde för medlemmarna att vara delägare i en industri med tanke på bland annat monetära värden, virkesavsättning och för de som har lokal anslutning till någon av Setras industrianläggningar. För de medlemmar som känner till detta deläggande är fem av dessa sex medlemmar positiva av just de anledningar som de anställda nämner. Det faktum att fyra av de responderande medlemmarna inte känner till Mellanskogs deläggande i Setra kan tolkas som att det finns ett behov av tydligare information kring detta. Inom relationsmarknadsföring menar både Gummesson (2002) och Grönroos (1996) att det är

viktigt med ett plussummespel mellan de ingående aktörerna för att dessa får ta del av en win-win-situation. Eftersom delägandet i Setra kan ses som ett sätt där medlemmarna på olika vis bör få ut något mervärde, samtidigt som Setra får in råvara i en konkurrensutsatt situation, kan detta plussummespel lyftas fram som mervärdesargument för medlemmarna.

6.5 Mellanskogs tjänsteutbud

De anställda menar att alla medlemmar inte känner till det totala tjänsteutbudet, i synnerhet nyheter i tjänsteutbudet, vilket också stämmer eftersom en del medlemmar (främst utbor) inte har kunskap om LRF-samarbetet. Anledningen till detta tror de anställda bland annat beror på att det är en sällan-köpbransch där medlemmarna är mottagliga för vad som faktiskt erbjuds först när det finns en aktuell efterfrågan. Genom att kunna bredda tjänsteutbudet via LRF-samarbetet för att göra det lättare att vara skogsägare har Mellanskog återigen hittat ett sätt att addera värde till kärntjänsten i form av erbjuda stödservice. Ravald & Grönroos (1996) menar att detta är ett sätt att stärka relationen och samtidigt uppnå lojalitet. Mellanskog har tänkt utifrån ett mer holistiskt perspektiv och anammat det aktuella synsättet inom relationsmarknadsföring som beskrivs av Grönroos (1996 s. 9) *"What firms can do for customers in the form of a total service offering, rather than what they can do to customers"*. De anställda på Mellanskog anger att medlemmar blir inkluderade i form av undersökningar kring hur tjänsteerbjudandena uppfattas. De saker som frambringas från ett par av medlemmarna gällande denna aspekt är att inspektorn bör vara mer lyhörd för hur den kontinuerliga kontakten med medlemmen ska gå till samt att ett för frekvent byte av inspektorer ställer till det gällande tillit och förtroende. Just dessa parametrar, tillit och förtroende, är enligt Ravald & Grönroos (1996) grundstenar för att skapa lojalitet gentemot företaget. Lojalitet är i sin tur en förutsättning för att uppnå relationsmarknadsföringen primära mål som är att stimulera retentionen av befintliga kunder, eller som i detta fall, medlemmar (Gummesson, 2002).

Beroende på om medlemmarna är utbor eller åbor lyfts olika aspekter fram i frågan kring uppfattningen om det totala tjänsteerbjudandet. De intervjuade som är åbor har mer kunskap kring skogliga delar och de lyfter fram att Mellanskog står för kvalitet när det gäller entreprenörernas jobb. Utborna, som generellt sett är i större behov av rådgivningsbiten, betonar känslan av delaktighet tillsammans med inspektorn där denna ger råd och förklarar vad medlemmarna behöver göra med sin skog för att uppnå de målsättningar som finns. Utifrån ovanstående är den teoretiska kopplingen till den tjänstedominanta logiken tydlig. Lusch *et al* (2007) betonar att företag måste identifiera sig själva med den denna logik för att kunna uppnå tjänstemässiga konkurrensfördelar och Echeverri & Edvardsson (2012 s. 18) menar att *"Med tjänstedominant logik avses att tjänsten samskapas med kunden, att kunden utnyttjar resurser som erbjuds av företaget i form av tjänster, fysiska produkter, information eller kombinationer av dess tillsammans med de resurser kunden själv förfogar över, såsom olika fysiska och tekniska resurser, kunskaper, erfarenheter och motivation"*. I det studerade fallet samskapas tjänsten mellan inspektorn och medlemmen efter medlemmens önskemål. Det presenteras två olika typer av resurser inom den tjänstedominanta logiken, statiska och dynamiska resurser. Betoningen på det totala tjänsteerbjudandet sett ur medlemmarnas perspektiv ligger på de dynamiska resurserna som utgörs av människor, och i detta fall människors roll i form av inspektorer. Även åborna, som betonar de rent konkreta kvalitetsaspekterna som blir följden av entreprenörernas arbete, pratar indirekt om tjänster i enlighet med den tjänstedominanta logiken. Med utgångspunkt från de grundläggande idéerna ett och två, FP1 och FP2, som först presenterades av Vargo & Lusch (2004) och som enligt Kristensson (2009) beskrivs som *"Alla erbjudanden är en tjänst, även då det till synes handlar om fysiska varor"* respektive *"Allt som samhället erbjuder kunder är en tjänst, även om denna*

markeras av varor, pengar eller etablerade institutioner" kan det upplevda totala tjänsteerbjudandet förstås. Själva tjänsten för åbor blir att de får fina och välskötta skogar som så småningom kommer de kommande generationerna tillgodo, vilket är målsättningen med skogsbruket för de responderande medlemmarna.

6.6 Kommunikation mellan Mellanskog och medlemmarna

Det verkar finnas variation kring uppfattningen om hur kommunikationen mellan Mellanskog och medlemmarna fungerar beroende på vad det är som skall kommuniceras. Det framkommer från de anställda att det antagligen skiljer sig mellan de geografiska områdena och att kommunikationen kring Mellanskogs kärnvärden kan förbättras. De intervjuade medlemmarna är eniga om att kommunikationen med själva inspektorn fungerar bra, men sammankopplas denna fråga med det som nämns under rubrik 6.2 som behandlar ämnet "Mellanskogs erbjudande", visar resultatet på att det finns förbättringspotential i kommunikationen av föreningens kärnvärden och vad Mellanskog faktiskt arbetar med. I teorikapitlet framgår Grönroos (1996) resonemang om att kommunikation och information kring vad det totala tjänsteerbjudandet innebär är någonting som numera efterfrågas. Vidare hävdar samma författare att denna kommunikation är en del i ledet som föregår upplevd förbättrad kvalitet och som i sin tur ger förutsättningar för en lojalitetsrelation, vilket är eftersträvansvärt i det långsiktiga samarbetet som relationsmarknadsföring handlar om (Gummesson, 2002, Grönroos, 1996).

Avståndsaspekten tas upp av en anställd och blir bekräftad av två medlemmar. Dessa menar att Mellanskog är en stor förening och att det inte längre är som tidigare, då det fanns fler förtroendevalda som kunde fånga upp medlemmarnas budskap och sprida kommunikationen vidare. En annan anställd anser att det aldrig är några problem om medlemmar vill lyfta luren och prata med anställda som inte är inspektorer på föreningen, vilket bekräftas av en medlem som upplever att denne fått gehör i ett sådant ärende. Gummesson (2002) hävdar att det är av stor vikt att ingående parter finner relationen meningsfull och i samband med detta underlättas denna strävan med hjälp av en konstruktiv attityd bland dessa parter. Då denna typ av anda råder finns goda förutsättningar för att en långsiktig relation skall uppstå (*ibid.*), vilket överensstämmer väl med den långsiktighet och kontinuitet som Mellanskog står för och som respondenterna bekräftar vid ett flertal tillfällen i övriga frågeställningar.

6.7 Personliga relationer mellan medlemmar och Mellanskog-anställda

Det råder i princip konsensus bland de intervjuade om att den personliga relationen med inspektorn är central och värdeskapande; så pass värdeskapande att det rent utav kan vara en fara för föreningen eftersom det är lätt hänt att Mellanskog blir synonymt med inspektorn. Detta kan förklaras med att i de fall det finns nära relationer mellan de ingående parterna tenderar själva relationen att uppfattas som det verkliga värdeskapandet vilket gör att tjänsterna i sig kommer i skymundan (Ravald & Grönroos, 1996). En av de anställda uttalar sig om att Mellanskog sysslar med relationsmarknadsföring och att detta är en nyckelfaktor i verksamheten. För medlemmarna skapar de personliga relationerna till inspektorn värde i form av uppbyggd tillit och ett par medlemmar uttrycker det som att med tiden utvecklas relationen så pass att inspektorn och medlemmen nästan "talar samma språk".

Kooperation kan beskrivas utifrån ett tjänstemarknadsföringsperspektiv (Nilsson, 1991). Att relationer och interaktion numera är nyckelbegrepp inom tjänstemarknadsföring kommenteras av Gummesson (2002) som vidare menar att värde skapas tillsammans mellan ingående aktörer. Kvalitetssupplevelsen avgörs av kunderna (i detta fall medlemmar) och för att uppnå ett välfungerande tjänstesystem är interaktionen med kunderna avgörande (Grönroos, 1996).

Dessa tankar går hand i hand med den tjänstedominanta logikens budskap, för att samskapa värde med kunden (medlemmen) ska de ingående aktörerna ha nytta av varandras resurser (Echeverri & Edvardsson, 2012). De intervjuade medlemmarna betonar att det är de dynamiska resurserna i form personer, mer specifikt inspektörerna, som är värdeskapande för dem i att vara medlem i Mellanskog. Dessa dynamiska resurser är enligt den fjärde grundläggande idén, FP4, den fundamentala källan till konkurrensframgång (Vargo & Lusch, 2004; Kristensson, 2009), vilket tydligt avspeglas i Mellanskogs fall.

6.8 Varför välja Mellanskog framför andra skogliga aktörer?

Motiven för att välja Mellanskog framför andra skogliga aktörer förklaras på samma sätt för de båda respondentgrupperna. Ett av dessa motiv är föreningsaspekten som gör Mellanskog, tillsammans med andra skogsägarföreningar, unik. Den andra aspekten är att det inte är sista kronan som räknas utan medlemmarna är villiga att, inom rimlig gräns, betala en del för det engagemang som föreningen förmedlar via sina inspektörer i form av att eventuellt få lägre pris för virket än om de valt en annan skoglig samarbetspartner. Vidare betonas det från medlemmarnas sida att det känns förtroendeingivande att kunna diskutera andra skogliga värden än vad som antas hade varit möjligt med ett aktiebolag som enbart ser till monetära värden. Nilsson & Björklund (2003) hävdar att det finns tre generella relationstyper mellan ett kooperativ och dess medlemmar, dessa relationstyper skall existera samtidigt i kooperativet. Den första typen innebär att Kooperationen bedrivs för medlemmarnas gemensamma behov (user-benefit principle) - medlemmarna skall uppleva nytta med medlemskapet. I det studerade fallet är ursprungstanken att hålla virkespriserna uppe gentemot industrin och dessutom agera som en intresseorganisation. Den andra relationstypen innefattar att Kooperation är en ekonomisk verksamhet (user-owner principle) - medlemmarna är delägare i kooperativet för att på detta sätt kunna ta del av den nytta som kooperativet genererar och målet är inte enbart baserat på avkastning. De intervjuade respondenterna bekräftar detta med att det inte är sista kronan som räknas utan det totala tjänsteerbjudandet som kooperativet erbjuder. Den sista relationstypen är att Kooperationen ägs och styrs av dessa medlemmar (user-control principle) - medlemmarna erhåller nytta genom att styra kooperativet eftersom det åliggande syftet hos kooperativet är att tillgodose medlemmarnas behov.

De anledningar som skulle få medlemmarna att avsluta sitt samarbete och medlemskap i Mellanskog är om det uppbyggda förtroendet på något sätt skulle förstöras, exempelvis genom att medlemmen skulle känna sig lurad eller att omsättningen på inspektörer blir för stor. Däremot finns tilltro hos medlemmarna om att i det fall det skulle uppstå något misstag från inspektörens sida kommer Mellanskog att lösa problemet, och därmed kommer inte medlemskapet att sägas upp på grund av ett misstag. Ravald & Grönroos (1996) anser att organisationer bör satsa på relationer eftersom kunder (medlemmar) kan förbise enstaka misstag som görs inom organisationen. Författarna förklarar det som att kundvärde uppstår genom kvoten mellan [fördelar för episoden plus fördelar av relationen] och [nackdelar för episoden plus nackdelar av relationen], där episod är en händelse som har en tydlig start- och stoppunkt (*ibid.*). Precis som bekräftats av de anställda och medlemmarna i denna studie är just relationsaspekten central och vikten av denna framgår tydligt i det generella exemplet som beskrivs av Ravald & Grönroos (1996).

6.9 Lojalitet och långsiktiga, värdefulla relationer

Empirin i denna studie visar att samtliga av de fyra relationstyperna som beskrivs av Einarsson (2012) återfinns mellan medlemmarna och Mellanskog; medlemmar uppnår personlig nytta med medlemskapet (kalkylerande relationstypen), medlemmen och organisationen sammanlänkas i synsätt och värderingar (idealbaserade relationstypen),

medlemmar har utbyte av personal och andra medlemmar i föreningen (genuina relationer) och slutligen återfinns den självklara relationstypen som är ägarskap, eftersom medlemmarna är delägare i föreningen. Långsiktighet och kontinuitet är ord som betonats vid flera tillfällen under studiens datainsamling och för detta krävs varaktiga och värdefulla relationer. Mellanskog arbetar på alla plan för att skapa långsiktiga relationer, en av de anställda menar att hela verksamheten vilar på relationsmarknadsföring, och för medlemmarnas del ser anledningarna till en önskvärd och långvarig relation olika ut. Återigen kan detta kopplas till att uppfattningar av värde är subjektiva och individuella (Zeithaml, 1988; Vargo & Lusch, 2004). En av relationsmarknadsföringens primära delar är det långsiktiga samarbetet mellan ingående parter och syftet är att stimulera retention av redan befintliga kunder (medlemmar) eftersom detta är mer resurseffektivt än att försöka öka andelen nya kunder (Flint *et al.*, 2011; Gummesson, 2002; Grönroos 1996).

En central del i relationsmarknadsföring är lojalitet och för att uppnå denna krävs en länk av engagemang som bygger på en vilja att upprätthålla en värdefull relation (Moorman *et al.*, 1992). De anställda tror att bakomliggande anledningar till varför Mellanskog innehar lojala medlemmar handlar om föreningstanken och de personliga relationerna, men att även arv kan ha en betydelse i detta sammanhang. Samtliga delar utom arvsaspekten tas genom olika uttryck upp av medlemmarna i denna fråga. I enighet med Stryjans (1987) uttalande om att lojalitet skapas när medlemmarnas förväntningar infrias, menar en av de anställda att det är avgörande att Mellanskog skapar rätt förväntningar hos medlemmarna och sedan håller dessa löften. När kunder (medlemmar) vill ha en långsiktig relation på grund utav känslomässigt bundna skäl och när det finns en identifikation med organisationen, vilket överensstämmer med lojalitetsanledningarna hos medlemmarna i detta fall, benämner Gruen *et al.* (2000) och Bansal *et al.* (2004) detta för känslomässigt engagemang (*eng.* affective commitment). En annan typ av engagemang som beskriver varför personer strävar efter en långsiktig relation grundar sig på idén om att kunden (medlemmen) känner att denne, av antingen ekonomisk-social eller statuskaraktär, behöver fortsätta relationen på grund av de kostnader som skulle uppstå i samband med att avsluta relationen. Denna typ benämns fortsatt engagemang (*eng.* continuance commitment) och är applicerbar på det som ett par medlemmar uttrycker om hur värdefullt medlemskapet i Mellanskog varit under stormdrabbningar. En medlem menar att denna inte vetat vad som skulle ha skett om föreningen inte funnits i detta läge. Morgan & Hunt (1994) har inte gjort någon specifik indelning av engagemang likt de som just beskrivits. De tar istället upp vilka faktorer som både direkt och indirekt, via förtroende, påverkar engagemang i en relation och dessa faktorer går hand i hand med tidigare beskrivningar gjorda av Gruen *et al.* (2000) och Bansal *et al.* (2004) och stödjer därför också empirin i denna studie. Avslutningsvis visar resultatet från båda respondentgrupperna i denna studie att lojalitet är någonting som parter förtjänar och det bygger på att båda parter värnar om en ömsesidig relation.

7 Diskussion

Det sjunde kapitlet utgör diskussionskapitlet som behandlar de forskningsfrågor som presenteras i kapitel ett. Resultatet och analysen i kapitel fem och sex sammankopplas med och sätts i relation till den tidigare forskning som presenteras i kapitel ett och fyra som innehåller studiens inledning och bakgrundsempiri. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

7.1 Resultat- och analysdiskussion

Nedan följer en diskussion baserat på de forskningsfrågor som presenterades i kapitel ett. I det föregående kapitlet analyserades studiens resultat från kapitel fem utifrån det teoretiska ramverket som presenterades i kapitel tre. I detta kapitel skall resultatet och analysen sättas i relation till tidigare forskning som presenterats i kapitel ett och fyra.

7.1.1 "Vilka är motiven till att vara medlem i skogsägarföreningen Mellanskog?"

Den första forskningsfrågan, "Vilka är de bakomliggande motiven till att vara medlem i skogsägarföreningen Mellanskog?" har tre svar; arv, Mellanskogs skogliga kunskap och att föreningen arbetar för medlemmarnas bästa genom att agera som motpart gentemot industrin. Samtliga av dessa svar finns sammanvävda i analysen med de generella medlemsdimensionerna som ansetts applicerbara på studiens resultat och som presenteras av Einarsson (2008). Det är enbart åborna som tar upp att motivet till medlemskap är den grundläggande föreningstanken som innebär att Mellanskog, tillsammans med övriga skogsägarföreningar, är en motpart till skogsindustrin för att få upp virkespriserna. Det finns beskrivet i ett flertal studier att medlemmar, och i synnerhet åbor jämfört med utbor, tenderar att värdera ekonomiska aspekter i högre grad än icke-medlemmar (Berlin, 2006; Berlin *et al.*, 2006; Enander & Melin, 2008; Nordlund & Westin, 2011). För de responderande utborna i denna studie tas arvet från fäder samt den skogliga kunskapen som Mellanskog besitter upp som motiv till medlemskap. Nordlund & Westin (2011) påvisar att andelen skogsägare som är utbor kommer att öka, detta innebär att andelen skogsägare som värderar andra nyttor högre än de ekonomiska kommer att öka. Detta kommenteras av Kronholm (2015) och Berlin *et al.* (2006) som en utmaning för skogsägarföreningarna, både när det kommer till att rekrytera nya medlemmar men också för att målsättningen för medlemmarna och skogsägarföreningarna kan gå isär.

Barn till dagens skogsägare uttrycker en motvilja att överta föräldrarnas skogliga fastighet på grund av tidsbrist (Schönning, 2012), samtidigt som en klar majoritet (75 procent) av de barn som vill överta skogen uttrycker en önskan om att gå med i en skogsägarförening i samband med övertagandet (Malmqvist, 2010). De responderande medlemmarna i denna studie som är utbor och som anser att ett motiv till att vara medlem i Mellanskog är på grund av den skogliga kunskapen som finns inom föreningen överensstämmer väl in med den bild som Kronholm (2015) beskriver. Kronholm hävdar att dagens medlemmar inom skogsägarföreningarna besitter färre skogliga kunskaper än det tidigare sett ut och därför ökar behovet av tjänster som är kopplade till hjälp och utbildning. Det finns antagligen mycket att vinna på att arbeta med att förtydliga kommunikationen kring Mellanskogs kärnvärden och att det är ett fullserviceföretag som tillåter medlemmarna att bo långt ifrån sin skogliga fastighet medan Mellanskog sköter alla skogliga tjänster. I detta budskap kan också medlemmarnas åsikter kring att de uppskattar aspekter såsom tillit och långsiktighet, och där andra intressen än monetära värden tillåts att ta plats, lyftas fram.

För att kunna klara en ökad konkurrens behöver kooperativ inse att det inte går att hålla fast vid den ideologi som präglat kooperativen sedan begynnelsen (Nilsson & Björklund, 2003). Trots att medlemmar i denna studie anser att de har insikt om vad Mellanskog erbjuder dem som medlemmar finns önskemål om att Mellanskog behöver lyfta fram vad som ingår i det totala tjänsteutbudet. Detta bekräftas även av de anställda som menar att det finns ett informationsbrus, vilket bidrar till att Mellanskog tenderas att jämföras med andra skoliga aktörer som inte är skogsägarföreningar utan aktiebolag. Att nå ut med information kring detta kan antas vara nödvändigt med vetskapen om att trenden är att allt fler generationsskiften kommer att bli aktuella inom överskådlig framtid (Swedbank & LRF Konsult, 2014), samtidigt som kunskapsnivån hos kommande skogsägare blir lägre.

7.1.2 "På vilket sätt är Mellanskogs tjänsteerbjudande värdeskapande för medlemmarna?"

I enlighet med budskapet i både relationsmarknadsföring (Ravald & Grönroos, 1996) och den tjänstedominanta logikens fjärde grundläggande idé (FP4), där Vargo & Lusch (2004) menar att dynamiska och aktiva resurser i form av kunskap och skicklighet är nyckeln till framgång, anser medlemmarna att det är tilliten till inspektorn med dennes rådgivning i kombination av en pålitlig och långsiktig helhetslösning som skapar värde. Medlemmarna anser också att dessa delar blir tillgodosedda i det totala tjänsteerbjudandet som Mellanskog erbjuder. Att den personliga relationen med inspektorn har en central betydelse för medlemmar i en skogsägarförening påvisas även i de resultat som Enander & Melin (2008) presenterar i sin studie. En farhåga som nämns från de anställda hos Mellanskog är att den personliga relationen mellan medlemmen och inspektorn kan vara så stark att organisationen i sig kommer i skymundan. Detta kan innebära att medlemmen väljer att bryta lojaliteten gentemot Mellanskog och istället följa med inspektorn om denna byter arbetsgivare. Just denna företeelse beskrivs också i Enander & Melins studie och verkar kunna vara ett tänkbart scenario. I den studien anser medlemmarna att själva känslan av samarbetet med den skogsliga samarbetspartnern överväger de rent monetära värdena. Detta kan sägas vara fallet även i denna studie eftersom medlemmarna är beredda att betala en del för den service och pålitlighet de får via inspektorn och föreningen genom att avstå en del av betalningen för virket, och medlemmarna uttrycker det som att det är inte "sista kronan som räknas". De responderande medlemmarna i denna studie anser att deras behov är tillgodosedda genom det tjänsteutbud som finns hos Mellanskog idag. De påbörjade implementeringarna som nämns i Kronholms (2015) studie om att skogsägarföreningarna utformar tjänstekoncept för att möta det allt mer efterfrågade behovet på tjänster kring rådgivning och hjälp, antas därför vara lyckosamt i denna studies kontext.

I och med att Mellanskog är en förening och inte ett aktiebolag menar medlemmarna att det i rådgivningsbiten med inspektorn går att diskutera alternativa sätt att sköta sin skog som överensstämmer med medlemmens egen idé. Detta kan sägas ligga i linje med att andra och mer mjuka värden jämfört med ekonomi blir allt viktigare (Ingemarson *et al.*, 2006). Däremot motsäger detta de forskare som menar att skogstjänsteorganisationerna i dagsläget är för fokuserade på produktionsinriktade värden och leverans av timmer (Kronholm, 2015; Mattila & Roos, 2014; Häyrinen *et al.*, 2014; Mattila *et al.*, 2013). Enligt Lusch *et al.* (2007) är det en nödvändighet för företag att de identifierar sig med den tjänstedominanta logiken för att uppnå tjänstemässiga konkurrensfördelar och Mattila *et al.* (2013) argumenterar för att skogstjänsteorganisationerna kan bredda sitt utbud av tjänster med hjälp av denna logik. Enligt medlemmarna är det just grundbulten i den tjänstedominanta logiken, det vill säga känslan av att de tillsammans med inspektorerna *samskapar* sina skogar för en långsiktighet, som är det de anser vara värdeskapande. Mattila & Roos (2014) markerar vikten av att

skogsägarföreningar, tillsammans med andra typer av skogliga aktörer, måste ha en förståelse för vad privata skogsägare anser är värdeskapande för att lyckas stå sig i konkurrensen.

Wingborg & Mann (2016) menar att kooperativa verksamheter kan brista i sin ambition att sprida sitt budskap utanför de egna ramarna. Ett annat exempel kring detta är det resultat som Lindström (2014) presenterar i sin studie där Lantmännen behöver förtydliga kommunikationen kring vad vilka fördelarna med att vara medlem i kooperativet innebär. I resultatet för denna studie framgår det av en av de anställda att det pågår ett arbete inom Mellanskog som åsyftar att förbättra kommunikationen kring det tjänsteutbud som organisationen erbjuder. Detta arbete kan antas ligga rätt i tiden med tanke på det faktum som beskrivs av Kronholm (2015) om att skogsbranschen står inför en rad strukturella förändringar med avseende på en skogsägarkåren, men kommunikationen kan också förbättras i nuläget. Genom denna studie har ett par områden där det finns förbättringspotential gällande denna typ av kommunikationsarbete identifierats. Trots att medlemmarna anser att de har insikt om vad Mellanskog arbetar med, uttrycker ingen medlem det faktum att Mellanskog arbetar för att höja virkespriserna gentemot industrin som värdeskapande, vilket de anställda trodde skulle uppfattas som en värdeskapande aspekt hos medlemmarna. Vidare är det enbart två respondenter som nämner Mellanskogs roll som intresseorganisation. Mellanskogs deläggande i Setra, som inom relationsmarknadsföringen kan ses som ett sätt för medlemmarna att få mervärde i ett rådande plussummespel (Gummesson, 2002), är en annan aspekt där kommunikationen kan förtydligas för medlemmarna. Eftersom de flesta av de medlemmar som känner till Mellanskogs deläggande i Setra ställer sig positiva till att det finns en virkesmottagande industri kan inte resultatet som påvisas i Nilssons *et al.* (2009) studie, där medlemmarna får ett minskat förtroende för lantbrukskooperativen när dessa satsat på vertikal eller horisontell integration, appliceras på denna studie.

7.1.3 "Vilka är de aspekter som skapar lojala medlemmar hos skogsägarföreningen Mellanskog?"

En förutsättning för att lyckas med relationsmarknadsföringens primära syfte som är att erhålla långvariga och lojala relationer är att skogsägarföreningarna måste fokusera på det som efterfrågas av skogsägare i affärsrelationer med skogliga aktörer, vilket både Kronholm (2015) och Norlin (2012) betonar i sina studier. Resultatet i denna studie visar att medlemmarna alltid väljer Mellanskog som samarbetspartner eftersom skogsägarföreningen står för en långsiktighet, vilket medlemmarna förmodar saknas om de skulle samarbeta med ett skogligt aktiebolag. Medlemmarna lägger stort värde i att kunna föra vidare sin skog i gott skick till nästa generation. Det nämns dock av medlemmarna i denna studie att det i rent monetära värden kan löna sig att låta någon annan skoglig aktör än Mellanskog utföra de skogliga tjänsterna, men att detta enbart är en kortsiktig lösning. I majoriteten av fallen för medlemmarna i denna studie är målsättningarna med skogsägandet relaterade till andra värden än de ekonomiska, vilket överensstämmer med det som påvisas i studien gjord av Ingemarson *et al.* (2006). Resultatet om att medlemmarna i denna studie håller sig lojala gentemot Mellanskog går alltså emot den slutsats som Norlin (2012) drar i sin studie om att medlemmar tenderar att sälja sitt virke till andra aktörer än sin skogsägarförening. En annan aspekt som anses bidra till lojalitet gentemot Mellanskog är att föreningen står för trygghet och ställer upp för medlemmarna vid inträffande av oförutsedda händelser, såsom stormdrabbningar. I Klassons (2005) rapport menar en skogsägare och medlem i Södra Skogsägarna, som drabbades av stormen Gudrum, att denne lyckligtvis var medlem i skogsägarföreningen under denna tidpunkt eftersom det i och med medlemskapet fanns avsättning för virket. Kronholm (2015) anser att skogsägarföreningarna måste bli bättre på att kommunicera ut sina kärnvärden. Ett sådant här exempel, att Mellanskog står på skogsägarens sida vid oförutsedda

händelser, kanske kan illustrera ett kärnvärde för Mellanskog och andra skogsägarföreningar att lyfta fram i presentationen av det tjänsteerbjudande som står medlemmarna till förfogande. När kunder (medlemmar) känner att de erhåller värde genom organisationens erbjudande skapas förutsättningar för lojalitet (Staal Wästerlund & Kronholm, 2015). Om Mellanskog lyckas med att kommunicera ut de aspekter, som genom medlemmarnas perspektiv anses vara värdeskapande, finns det enligt ovanstående retoriska utlägg goda anledningar att tro att skogsägarföreningen skall komma att få lojala medlemmar även i framtiden.

7.2 Metoddiskussion

I kapitel två diskuteras studiens undersökningsmetod och där framgår att det enbart är medlemmar från Uppsalas virkesområde samt att inspektorerna var med och påverkade vilka medlemmar som ansågs värdefulla för studien. Eftersom denna studie baseras på en fallstudie går det, som diskuterats i metodkapitlet, inte att generalisera de svar som erhållits eftersom antalet respondenter är för få. Om urvalet av respondenter gjorts på ett annorlunda sätt, genom att exempelvis inkludera medlemmar från samtliga virkesområden och medlemmar med mindre fastighetsareal samt randomisera urvalet av respondenter, hade kanske andra insikter och svar fåtts. Robson (2011) menar att telefonintervjuer inte skall pågå längre än en halvtimme. I denna studie pågick en del av telefonintervjuerna runt en timme, detta på grund av respondenternas engagemang kring ämnet. Detta kan sägas vara ett tecken på att rätt respondenter för studiens syfte valdes ut, eftersom djupgående svar kring värdeskapande och lojalitet efterfrågades. En del av medlemmarna hade ett relativt nytt medlemskap i Mellanskog, trots detta bidrog dessa respondenter med värdefulla insikter för denna studie. Genom att låta inspektorerna vara med och subjektivt påverka vilka medlemmar de ansåg torde kunna komma med värdefulla insikter utifrån studiens syfte finns en risk att resultatet blivit skevt jämfört med hur det hade kunnat se ut om urvalet gjort på ett slumpmässigt sätt. För att kunna dra några generella slutsatser är en tanke att låta göra en kvalitativ undersökning där statistiska analyser kan göras. Enligt Bryman & Bell (2013) finns alltid en risk att företagsrepresentanter inte vill delge viss typ av information eftersom de har ett moraliskt ansvar gentemot företaget. Under intervjuerna med de anställda tog de själva upp en del aspekter där det finns förbättringspotential för Mellanskog. Eftersom denna studie påvisat inspektorns centrala roll hade det varit intressant att inkludera någon eller några respondenter i form av inspektorer för att få deras tankar kring studieämnet. Lämpligheten gällande tillvägagångssättet för denna studie kan anses som god eftersom syftet var att erhålla djupgående svar från respondenterna, vilket hade försvårats vid användande av exempelvis enkäter.

8 Slutsatser

Det åttonde och avslutande kapitlet presenterar de konklusioner som kan dras utifrån syftet för denna studie samt förslag till framtida forskning relaterad till studieämnet.

I det första och inledande kapitlet formulerades studiens syfte enligt följande *"Syftet med detta examensarbete är att förklara hur medlemmar ser på vad det är som skapar värde och lojalitet utifrån det tjänsteerbjudande som står till förfogande från en kooperativ förening"*. Det står klart att inspektorn har en mycket central och värdefull roll i detta värdeskapande. Medlemmarna känner att de har tillit och förtroende till inspektorn eftersom denne agerar tillsammans med medlemmarna för att medlemmarna skall uppnå sin målsättning med skogsägandet, som i de flesta av fallen handlar om att kunna överlämna en välskött skog till kommande generationer. Vidare menar medlemmarna att den service de får i form av inspektorns engagemang överväger ett samarbete med någon annan skoglig aktör där ett eventuellt högre pris skulle kunna erbjudas medlemmarna. En kommentar i detta sammanhang är att ingen av de responderande medlemmarna har skogen som den enda primära sysselsättningen. I samband med inspektorns centrala roll betonar medlemmarna även baksidan av myntet som innebär att i de fall inspektorn byts ut alltför frekvent förloras det uppbyggda förtroendet. Värdeskapandet ligger till grund för lojalitet och därför är förtroendespekten det avgörande även i detta avseende. En annan slutsats som kan dras är att informationen om Mellanskogs deläggande i Setra kan förtydligas för medlemmarna. De anställda och alla utom en av de medlemmar som känner till detta deläggande menar att det är ett mervärde att vara delägare i denna industri. Utifrån studiens resultat finns önskemål om att fler medlemmar vill och borde veta mer om hur Mellanskog och Setra hänger samman och på vilket sätt detta skapar mervärde för medlemmarna. Det är ingen av de responderande medlemmarna som nämner Mellanskogs arbete med att vara en motpart till industrin som en värdeskapande aspekt, vilket är något som de anställda anser vara värdeskapande sett ur medlemmarnas perspektiv. Utifrån denna bakgrund kan det hävdas att även denna del i Mellanskogs tjänsteerbjudande kan förtydligas för dagens och morgondagens medlemmar. Avslutningsvis skall det poängteras att de konklusioner som dras i samband med denna studie enbart bygger på de svar som erhållits från de respondenter som medverkat i denna. Således kan inga generella slutsatser för hur samtliga av Mellanskogs medlemmar och anställda ser på studieämnet dras.

Kontexten för denna studie har varit vad medlemmar uppfattar som värde- och lojalitetsskapande i ett skogligt kooperativ. Nyckelord som långsiktighet och inspektorns kontinuerliga engagemang för den skogliga fastigheten har lyfts fram och detta har jämförts med skogliga aktiebolag där dessa värden uppfattas att saknas, både från medlemmars och anställdas perspektiv. Skogsägarkåren blir alltmer diversifierad och många skogsägare är och kommer att vara utbor, där dessutom andra värden än monetära tenderar att bli viktigare. Med detta som bakgrund kan det tyckas att en förening som utgår från skogsägarens intressen vore ett naturligt val. För framtida forskning vore det därför intressant att undersöka de bakomliggande anledningarna till att inte vara medlem i en kooperativ skogsägarförening.

Ett annat förslag gällande framtida forskning är kooperativs kommunikation av kärnvärden och hur den allt mer diversifierade skogsägarkåren uppfattar dessa. En aspekt som är kopplad till detta ämne är Kooperation som en demokratisk verksamhet som styrs av medlemmarna. Hur ser den kommande skogsägarkåren, med ett ökat antal utbor, på att engagera sig i Kooperationens demokratiska arbete sett ur ett värdeskapande perspektiv?

Slutligen vore det intressant att djupare undersöka hur relationen med inspektorn, givet dennes centrala roll för värdeskapandet för medlemmarna, önskas se ut när fysiska möten inte alltid är praktiskt genomförbara för dagens och morgondagens skogsägar- och medlemskår.

Referenser

- Andersson, M.; Boman, M.; Gong, P. (2013). Vad vill skogsägaren satsa på? *Fakta Skog*, vol 10.
- Bansal H.S.; Irving P.G.; Taylor S.F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the academy of marketing science*, 32:234-250.
- Berlin C. (2006). *Forest owner characteristics and implications for the forest owner cooperative*. Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning och geomatik, Umeå. Rapport 17.
- Berlin, C.; Eriksson, L-O. (2007). A comparison of characteristics of forest and farm cooperative members. *Journal of Cooperatives* 20: 50-63.
- Berlin, C.; Lidestav, G.; Holm, S. (2006). Values placed on forest property benefits by Swedish NIPF owners: Differences between members in forest owner associations and non-members. *Small-scale Forest Economics, Management and Policy* 5.1: 83-96.
- Bhuyan, S. (2007). The "people" factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie* 2007:55.3, pp 275-298.
- Bijman, J.; Verhees, F. (2011). *Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives*. International Conference on the Economics and Management of Networks (EMNet), Limassol, Cyprus. 2011.
- Birchall, J. (2012). The Comparative Advantages of Member-owned Businesses. *Review of social economy*. Vol. LXX, No 3, September 2012.
- Bryman, A.; Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Liber AB: Stockholm.
- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dubois, A.; Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 553–560.
- Echeverri, P.; Edvardsson, B. (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB: Lund.
- Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39.2: 327-339.
- Egan, J. (2009). Marketing Evolution: The Time and Place for Service-dominant Logic Proceedings of the Services Marketing Conference Naples University.
- Einarsson, T. (2008). *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen*. Stockholm: EFI Civil Society Reports/Stockholm School of Economics.
- Einarsson, T. (2012). *Membership and organizational governance*. Dissertation. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Eisenhardt, K. D. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14:4. p. 532-550.
- Enander, J.; Melin, A. (2008). *Skogsägares val av affärspartner - Om skogsägares syn på skogsägarföreningar*. Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi. Examensarbete 527.
- Feng, L.; Nilsson, J.; Ollila, P.; Karantininis, K. (2011). *The human values behind farmers' loyalty to their cooperatives*. 5th international conference on economics and management of networks, Limassol.
- Flint, D.; Blocker, C.; Boutin Jr, P. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty; An empirical examination. *Industrial Marketing Management*. (40) p. 219-230.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. SAGE Publications. Vol 12. pp. 219-245.
- Fullerton G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of service research*, 5: 333-344.
- Fulton, M. (1999). "Cooperatives and member commitment." *LTA* 4.99: 418-437.
- Fulton, M.; Giannakas, K. (2001). Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American journal of agricultural economics* 2001:83.5, pp 1258-1265.
- Gruen T.W.; Summers J.O.; Acito F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of marketing*, 64:34-49.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, vol 4, pp. 7-18.
- Gummesson, Evert. (2002). "Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R", Liber Ekonomi.
- Hvenmark J. (2008). Reconsidering membership: A study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations. Stockholm School of Economics, Stockholm. (Dissertation) 245p.
- Häyrinen, L.; Mattila, O.; Berghäll, S.; Toppinen, A. (2014). Forest Owners' Socio-demographic Characteristics as Predictors of Customer Value: Evidence from Finland. *Small-scale Forestry*, 14, pp 19-37.
- Ingemarson, F.; Lindhagen, A.; Eriksson, L. (2006). A typology of small-scale forest owners in Sweden. *Scand J For Res* 21: 249–259. Doi: 10.1080/02827580600662256.
- Jacobsen, D. (2007). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

- Jussila, I.; Byrne, N.; Tuominen, H. (2012). Affective commitment in co-operative organizations: What makes members want to stay?. *International Business Research* 5:10: 1.
- Kim J.; Morris J.D.; Swait J. (2008). Antecedents of true loyalty. *Journal of advertising*, 37:99-117.
- Klasson, A. (2005). *Tio skogsägares erfarenheter av stormen Gudrun*. Jönköping: Skogsstyrelsen (Rapport 2005:14).
- Kristensson, P. (2009). Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy. VINNOVA Rapport VR 2009:07.
- Kronholm, T. (2015). *Forest Owners' Associations in a Changing Society*. Doctoral Thesis. Swedish University of Agricultural Sciences. Umeå.
- Kvale, S.; Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lang, K-A.; Fulton, M. (2004). Member commitment and the market and financial performance of the Saskatchewan Wheat Pool. *Current Agriculture, Food and Resource Ideas* 2004:5; 238-252.
- Lidestav, G. (1998). Women as non-industrial private forest landowners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 13, 66-73.
- Lindström, K. (2014). *Kommunicera mera - En studie om hur Lantmännen kan förbättra sin ägarkommunikation*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap.
- LRF Skogsägarna (2016). [Tillgänglig 2016-04-21]. <http://www.lrf.se/om-lrf/organisation/branschavdelningar/lrf-skogsagarna/>
- Lusch, R.F.; Vargo, S. L.; O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83(1), 5-18.
- Lönstedt, L. Skogsägareföreningarnas betydelse för de kombinerade jord- och skogsbruksföretagen. (2004). In: Rydén, R. (ed). *Jordbrukarnas kooperativa föreningar och intresseorganisationer i ett historiskt perspektiv*, pp. 245-254. Stockholm: Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien.
- Malmqvist, J. (2010). *Nästa generations syn på skogsägandet och skogsägarrörelsen - En enkätundersökning bland vuxna barn till dagens medlemmar i Norra Skogsägarna*. Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning. Arbetsrapport 303.
- Mattila, O. (2015). Towards service-dominant thinking in the Finnish forestry service market. *Dissertationes Forestales*.
- Mattila, O.; Roos, A. (2014). Service logics of providers in the forestry service sector: Evidence from Finland and Sweden. *Forest Policy and Economics*, 43, 10-17.
- Mattila, O.; Toppinen, A.; Tervo, M.; Berghäll, S. (2013). Non-industrial private forest service markets in a flux: Results from a qualitative analysis on Finland. *Small-scale Forestry*, 12, pp 559-578.
- Mellanskog (2016a). Om Mellanskog. [Tillgänglig 2016-04-25]. <https://www.mellanskog.se/OmMellanskog/>
- Mellanskog (2016b). [Tillgänglig 2016-04-25]. *Årsredovisning 2015*. <http://mellanskog.se/Global/%C3%85rsredovisningar%20o%20protokoll/%C3%85rsredovisning%20F%C3%B6reningen%202015%20underskriven.pdf>
- Mellanskog (2016c). *Kontakt*. [Tillgänglig 2016-04-25]. <https://www.mellanskog.se/Kontakt/Sbo-ordforanden1/>
- Mellanskog (2016d). *Medlemskap*. [Tillgänglig 2016-04-25]. <https://www.mellanskog.se/Medlemskap/Medlemsformaner/>
- Mellanskog (2016e). *Tjänster*. [Tillgänglig 2016-04-25]. <https://www.mellanskog.se/tjanster/Virkespriser/>
- Michelsen, J. (1994). The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 13-34.
- Moorman C.; Zaltman G.; Deshpande R. (1992). Relationship between providers and users of market research – the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research* 29:314-328.
- Morgan R.M.; Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing* 58:20-38.
- Nilsson, J. (1991). *Kooperativ utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, J.; Björklund, T. (2003). *Kan Kooperationen klara konkurrensen: om marknadsorientering i livsmedelssektorn*. Report 149. Department of Economics, SLU, Uppsala.
- Nilsson, J.; Kihlén, A.; Norell, L. (2009). Are Traditional Cooperatives an endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol 12:4, pp 101-122.
- Nilsson, J.; Svendsen, G.L.H.; Tinggaard Svendsen, G. (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness*, 28, pp 187-204.
- Nordlund, A.; Westin, K. (2011). Forest values and forest management attitudes among private forest owners in Sweden. *Forests*, 2, 30-50.
- Norlin, A. (2012). *Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet - en analys av förändringar och trender*. Sveriges lantbruksuniversitet.
- Näyhä, A.; Pelli, P.; Hetemäki, L. (2015). Services in the forest-based sector – unexplored futures. *Foresight*, Vol.17 Iss 4 pp. 378 - 398.

- Oliver, R-L. (1999). Whence Consumer loyalty? *Journal of Marketing*. Vol. 63 pp.33-44.
- Papakostas, A. (2011). The rationalization of civil society. *Current Sociology*, 59, 5-23.
- Ravald, A.; Grönroos, C. (1996). "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss 2 pp. 19 - 30.
- Rickenbach, M.G.; Guries, R.P.; Schmoldt, D.L. (2004). Membership matters: comparing members and non-members of NIPF owner organisations in Southwest Wisconsin, USA. *Forest Policy and Economics*, 8, pp. 93-103.
- Riege, A.M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, pp. 75-86.
- Robson, C. (2011). *Real World Research*. Wiley, 3rd ed.
- Schönning, E. (2012). *Nästa generation skogsägares behov av tjänster och rådgivning - en undersökning bland vuxna barn till dagens medlemmar i Mellanskog*. Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning. Arbetsrapport 380.
- Skogsindustrierna. (2015). *Branschfakta*. <http://www.skogsindustrierna.org/branschen/branschfakta> [2016-01-20].
- Skogsstyrelsen. (2014). *Skogsstatistisk årsbok 2014*. Jönköping: Skogsstyrelsen.
- Staal Wästerlund, D.; Kronoholm, T. (2015). *Family forest owners' commitment to service providers and the effect of association membership on loyalty*.
- Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: The reproductive perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 59-79.
- Stryjan, Y. (1987). *Impossible organizations: On self-management and organizational Reproduction*. Doctoral thesis. Department of Sociology, Uppsala University, Uppsala.
- Sveriges Skogsägareföreningars Riksförbund. (1957). *Skogsbönder går samman - Några data ur en organisations tillkomst och utveckling*. Stockholm.
- Swedbank & LRF Konsult (2014) Skogsbarometern: Skogsägarnas uppfattningar och förväntningar på konjunkturen. https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@kp/documents/publication/cid_1601209.pdf. [2016-01-19].
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Studentlitteratur: Lund.
- Törnqvist, T. (1995). *Skogsrikets arvingar: En sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk*. Doctoral thesis. Department of Forest-Industry-Market Studies, SLU, Uppsala.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1-17.
- Vargo, S.; Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the Evolution. *J. Acad. Mark. Sci.* 36, 1-10.
- Wingborg, M.; Mann, C-O. (2016). *Kooperation - en del av framtiden?* Stockholm: Svensk Kooperation. Februari 2016.
- Zeithaml, V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, pp. 2-22.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third edition. SAGE Publications.

Personlig kommunikation

Per Sandberg, Verksamhetsutvecklare Medlem, 2016-02-22, Mellanskogs huvudkontor i Uppsala.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide anställda

- 1) Beskriv hur Du ser på Mellanskogs verksamhet sett ur medlemmarnas perspektiv, vad tror Du att det finns för anledningar till deras medlemskap?
- 2) Vad anser Du att ni på Mellanskog erbjuder era medlemmar?
- 3a) På vilket sätt tror Du att medlemmarna upplever det som att Mellanskog skapar värde/nytta för dem som medlemmar?
- 3b) Kan det förbättras - hur?
- 4a) Tror Du att medlemmarna känner till samtliga av de tjänster som Mellanskog erbjuder?
- 4b) Tror Du att medlemmarna tycker att dessa tjänster uppfyller deras behov - Varför/varför inte?
- 4c) Har Ni involverat medlemmar när ni skapat tjänsteerbjudandena, eller har Ni utgått ifrån vad Ni anser är värdefullt för medlemmarna?
- 4d) Tror Du att det är någonting som medlemmarna saknar i det befintliga tjänsteutbudet som Mellanskog i framtiden skulle kunna erbjuda?
- 5a) Det finns många skogliga aktörer som erbjuder liknande tjänster som de Mellanskog erbjuder. Vad är det unika med Ert erbjudande jämfört med konkurrenterna?
- 5b) Tror Du att medlemmarna väljer Mellanskog som samarbetspartner i första hand - varför/varför inte?
- 6a) Vad anser Du om kommunikationen mellan medlemmar och Mellanskog?
- 6b) På vilket sätt tror Du att medlemmar ser på personliga relationer till anställda hos Mellanskog? Hur kan dessa skapa mervärde för medlemmarna?
- 7a) Hur arbetar Ni på Mellanskog för att få medlemmarna att vilja ha en långsiktig och värdefull relation med er?
- 7b) Försöker Ni att skapa lojalitet mellan medlemmarna och Mellanskog - Hur?
- 8) Tror Du att medlemmarna anser att de skulle kunna erhålla något mervärde i Mellanskogs deläggande i Setra? I sådant fall, på vilket sätt?
- 9) Är det något som Du vill tillägga kring ämnet?

Bilaga 2. Intervjuguide medlemmar

- 1) Hur länge har du varit skogsägare? *(Bakgrundsfråga)*
- 2) Är skogsbruket din primära sysselsättning, eller har du något annat jobb? *(Bakgrundsfråga)*
- 3) Vad är din målsättning med skogsbruket? *(Bakgrundsfråga)*
- 4a) Hur länge har du varit medlem i Mellanskog?
- 4b) Varför är du medlem i Mellanskog?
- 4c) Är du förtroendevald?
- 5) Vad anser du att du får genom ditt medlemskap i Mellanskog?
- 6a) På vilket sätt har Mellanskog skapat värde eller nytta för Dig som medlem?
- 6b) Kan det förbättras?
- 7a) Vilka tjänster som Mellanskog erbjuder använder du?
- 7b) Förutom det fysiska resultatet från dessa tjänster, vad anser Du att du har fått i samband med dessa tjänster (Vad anser Du ingår i det totala tjänsteerbjudandet i dessa tjänster?)
- 7c) Saknar Du någonting?
- 8a) När använder Du Mellanskog som samarbetspartner för skogliga tjänster?
- 8b) Vad tycker du att Du får från Mellanskog som du inte får från konkurrenter till Mellanskog?
- 8c) Hur ser Du på lojalitet och att ha en långsiktig relation med Mellanskog?
- 9a) Hur tycker Du att kommunikationen fungerar mellan Dig och Mellanskog?
- 9b) På vilket sätt skapar personliga relationer mellan Dig och Mellanskog mervärde för Dig?
- 10) Mellanskog har ett stort deläggande i Setra, hur ser Du som medlem att det finns någon medlemsnytta/mervärde i detta deläggande?
- 11) Är det någonting som Du skulle vilja tillägga?

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

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

Examensarbeten/Master Thesis

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

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

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

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

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

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

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

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

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



3041 0051