



# **Förtroendeskapande kommunikation i virkesaffärer - En fallstudie inom Sveaskog**

*Confidence building communication in timber purchases  
- A case study within Sveaskog*

**Andreas Lundberg**

**Arbetsrapport 457 2016  
Examensarbete 30hp A2E  
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:  
Gun Lidestav**

---

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skoglig resurshushållning  
901 83 UMEÅ  
[www.slu.se/srh](http://www.slu.se/srh)  
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204  
ISRN SLU-SRG-AR-457-SE



# **Förtroendeskapande kommunikation i virkesaffärer - En fallstudie inom Sveaskog**

*Confidence building communication in timber purchases  
- A case study within Sveaskog*

**Andreas Lundberg**

**Nyckelord:** förtroende, kundorientering, råvaruanskaffning, skogsägare, virkesköp

Examensarbete i Skogshushållning vid institutionen för skoglig resurshushållning, 30 hp  
EX0768, A2E

Handledare: Gun Lidestav, SLU, institutionen för skoglig resurshushållning, resursanalys

Examinator: Torgny Lind, SLU, institutionen för skoglig resurshushållning, resursanalys

---

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skoglig resurshushållning  
Utgivningsort: Umeå  
Utgivningsår: 2016

ISSN 1401-1204  
ISRN SLU-SRG-AR-457-SE

## **Förord**

Jag vill tacka Sveaskog och min kontaktperson Helena Delborn för möjligheten att utföra mitt examensarbete, samt för ett trevligt och positivt bemötande under arbetets gång. Ett särskilt tack riktas till de virkesköpare som bidragit med intressanta och lärorika synpunkter till studien.

Ett stort tack riktas också till min handledare Gun Lidestav som hjälpt mig med utformning och uppbyggnad av studien.

Umeå, Maj 2016

Andreas Lundberg

## Sammanfattning

Som ett komplement till råvaruanskaffningen från företagets egen skog anskaffar Sveaskog råvara externt genom virkesköp från privata skogsägare. På senare år har dock konkurrensen på köpmarknaden hårdnat. Därför vill Sveaskog förbättra sin kundorientering och bli det bästa samarbetsalternativet för privata skogsägare på marknaden. Föreliggande examensarbete undersöker hur företaget kan förbättra kommunikationen med de privata skogsägarna, samt vilken roll en eventuell webbportal kan fylla.

Studien har genomförts i tre steg: En litteraturgenomgång i syfte att skapa en analysmodell, följt av en fördjupad analys av ett befintligt enkätmaterial i form av Sveaskogs NLI-undersökning samt en intervjustudie med Sveaskogs virkesköpare.

Studien visar att förmågan till förtroendeskapande kommunikation är den enskilt viktigaste parametern för en virkesköpande organisation. För att uppnå ett högt förtroende krävs emellertid bra skoglig service, vilket i sig underhålls genom god kommunikation mellan kontraktstillfällena. Enklaste vägen till att snabbt förbättra skogsägarnas upplevda kommunikation är att i ökad utsträckning bjuda in skogsägarna till skogskvällar, skogs dagar och liknande aktiviteter.

Vidare visar studien att långsiktiga relationer mellan skogsägarna och virkesköparna bör eftersträvas, då de bidrar till lägre transaktionskostnader för båda parter. För att uppnå de långsiktiga relationerna krävs att den virkesköpande organisationen förstår och uppfyller varje specifik skogsägars behov, samt infriar och helst överträffar deras förväntningar. I takt med att skogsägarnas behov tillfredsställs och deras förväntningar infrias eller överträffas växer sedan skogsägarnas förtroende gentemot företaget och dess virkesköpare.

Slutligen anses en framtida webbportal kunna bära delar av den kommunikation som skogsägarkåren efterfrågar med avseende på virkespris och generell skoglig rådgivning.

Nyckelord: förtroende, kundorientering, råvaruanskaffning, skogsägare, virkesköp

## Summary

As a complement to the raw materials from the company's own forests Sveaskog acquires raw materials through external timber purchases from private forest owners. In recent years, however, competition on the private market has increased. Therefore Sveaskog wishes to improve its customer orientation and become the best cooperation alternative for private forest owners on the market. This thesis examines how the company can improve communication with private forest owners, and what role a possible web portal can fill.

The survey was conducted in three stages: A literature review in order to create an analytical model, followed by a detailed analysis of an existing questionnaire in form of Sveaskogs NLI-survey as well as an interview study with Sveaskogs timber purchasers.

The study shows that the capability to confidence-building communication is the single most important parameter for a wood purchasing organization. To achieve a high level of confidence requires, however good forest service, which in itself is maintained by good communication between the contract opportunities. The easiest way to quickly improve forest owners perceived communication is to increasingly invite forest owners to forest evenings, forest days and similar activities.

Furthermore, the study shows that long-term relationships between forest owners and timber purchasers should be sought, since they contribute to lower transaction costs for both parties. To achieve long-term relationships requires that the timber buying organization understands and meets every specific forest owners needs and exceed their expectations. As the forest owners needs are satisfied and their expectations are met or exceeded, the trust will grow towards the company and its timber purchasers.

Finally, the adoption of a future web portal assumes to be able to bear a part of the communication that the forest owner union demands, regarding to timber price and general forest advisory.

Keywords: trust, customer orientation, timber procurement, forest owner, timber purchases

## Innehållsförteckning

Förord .....	2
Sammanfattning.....	3
Summary.....	4
Inledning.....	6
Bakgrund .....	6
Sveaskog och dess kundrelationer .....	6
Kundrelationer och kundtillfredsställelse.....	7
Skogsägaren som företagare, kund och leverantör.....	8
Skogsägarens önskemål och val av samarbetspartner .....	10
Webbaserad kommunikation .....	11
Syfte.....	12
Material och metod.....	13
Resultat .....	15
Litteraturgenomgång och analysmodell .....	15
Intervjuer med virkesköpare.....	16
Analys av leverantörsundersökning och intervjuer .....	19
Diskussion .....	25
Material & metod .....	25
Resultat .....	26
Slutsats.....	30
Referenser.....	31
Bilaga 1. Intervjuguide .....	34

# Inledning

## *Bakgrund*

Sveaskog har föreslagit ett examensarbete med målet att undersöka hur Sveaskog kan förbättra kommunikationen med de privata skogsägare som företaget har affärsrelationer med.

Sedan tidigare har företaget genomfört så kallade NLI-undersökningar i syfte att förstå hur de kan förbättra kundorienteringen. Undersökningarna har utförts med hjälp av konsultbolaget CMA-Research, som undersökt nöjdheten hos de leverantörer som under de senaste 24 månaderna gjort affärer med Sveaskog. Resultatet av den senaste undersökningen, genomförd 2014, var överlag mycket bra. En fråga antyder dock att de långsiktiga kundrelationerna och framförallt den kontinuerliga kundkontakten kunde vara bättre. Information som ligger till grund för detta arbete.

## *Sveaskog och dess kundrelationer*

Sveaskog är landets största skogsägare med 14 procent av landets skogar, motsvarande cirka 4 miljoner hektar. Företagets kärnverksamhet är förutom skogsskötsel att sälja timmer, massaved och biobränsle. Därutöver gör företaget markaffärer och utvecklar skogen som en plats för fiske, jakt och andra naturupplevelser. Sveaskog har idag ett försörjningsansvar till cirka 170 kunder, fördelat på i första hand svenska sågverk, pappers- och massabruk, värmeverk och kraftvärmeverk (Sveaskog 2016).

Tillsammans äger svenska skogsbolag cirka 39 procent av landets produktiva skogsmark samtidigt som de enskilda skogsägarna äger cirka 50 procent. Resterande 11 procent ägs av övriga privata och allmänna ägare samt staten (Skogsstyrelsen 2016). Denna uppdelning leder till att en betydande del av de virkesvolymerna som svensk skogsindustri förbrukar härstammar från privatskogsbruket. Något som i sin tur bidragit till att skogsbruket länge intresserat sig för virkesköp från de privata skogsägarna. På senare tid har industrins ökande råvarubehov medfört att många skogsbolag byggt upp allt större och finmaskigare köporganisationer, vilket medfört att konkurrensen på köpmarknaden hårdnat. Detta är en anledning till att Sveaskog idag strävar efter att förbättra sin kundorientering och bli det bästa samarbetsalternativet för de privata skogsägarna.

Skogsbolag med stora arealer egen skog har som regel en hierarkisk försörjningsstruktur. Där den egna skogen betraktas som den huvudsakliga råvarukällan, följt av virkesköp från privata skogsägare. Med den egna skogen och köpvolymer från privatskogsbruket som råvarubas kan företagen sedan byta till sig önskade sortiment och volymer från andra råvaruaktörer på marknaden. Räcker inte detta för att uppnå leveranskraven till industrin kan företagen använda sig av centrala köp. Företagen köper då in önskade sortiment och kvantiteter från konkurrerande aktörer på virkesmarknaden. Ett annat alternativ för att köpa in specifika sortiment är att använda sig av import. I vilken utsträckning och i vilken ordning de olika anskaffningsmetoderna används skiljer sig åt mellan företagen beroende på dess olika strategier och de rådande marknadsförutsättningarna. Klart är dock att en stor råvarubas stärker företagens position på virkesmarknaden, varför en fungerande och effektiv inköpsorganisation är viktig (Fjeld & Dahlin 2012). Därigenom blir goda kundrelationer till de privata skogsägarna viktigt för en organisation som Sveaskog.



## ***Kundrelationer och kundtillfredsställelse***

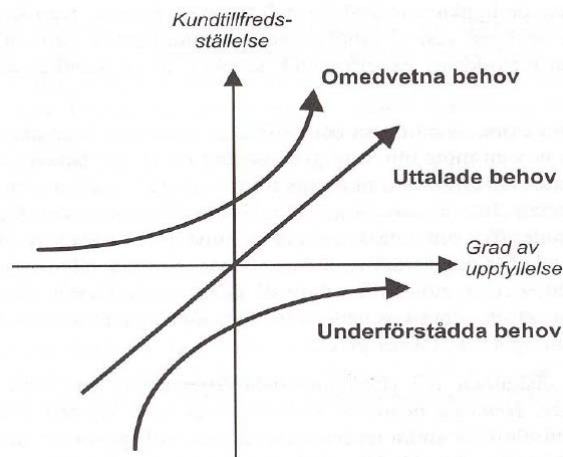
Allt fler människor och organisationer tycks idag förstå vikten av att skapa långsiktiga relationer med sina affärspartners samt hur lönsamma långsiktiga affärsrelationer faktiskt kan vara. Det anses många gånger dyrt och tidskrävande att byta affärspartner då risken för att oförutsedda problem ska uppstå ökar. Ett kvitto på detta är att ordet partnerskap förekommer allt frekventare när relationen mellan kund och leverantör ska beskrivas (Sörqvist 2000). Kunden och leverantören försöker alltså minimera transaktionskostnaderna, d.v.s. alla kostnader utöver själva marknadspriset för en vara eller tjänst. Det kan exempelvis röra kostnader för att bedöma olika produkter eller kostnader för att välja leverantör och samarbetspartner. (Bruzelius & Skärvad 2004).

Transaktionskostnaderna kan delas in i sökkostnader, förhandlingskostnader och uppföljningskostnader. Till sökkostnader hör kostnaderna för att hitta rätt handels- eller samarbetspartner. Till förhandlingskostnaderna hör sedan kostnaderna för framtagandet av själva samarbetet. Slutligen kan uppföljningskostnaderna härledas till kostnaderna för övervakning av den andra partens beteende och arbetsinsats (Bogetoft & Olesen 2014). Begreppet "trust" (förtroende) spelar också en central roll inom transaktionskostnadsteorin, då det beskriver den personliga relationen mellan två parter och deras förtroende för varandra. Faktorer som påverkar förtroendet mellan parterna är bl.a. individers och organisationers rykte, tidigare prestationer och personliga värderingar. Förtroendekapitalet påverkar alltså samarbetsmöjligheterna och transaktionskostnaderna för att upprätta ett samarbete (Ollila 2004).

För att etablera långsiktiga affärsrelationer satsar allt fler företag på aktiv kundvård. Detta för att kontinuerligt kunna lyssna av kunden och studera dess beteende. Företagen förser sig på så vis med aktuell information om kundens behov och kan då snabbt anpassa sig i takt med att kundbehoven förändras (Sörqvist 2000).

Det finns dock forskning som indikerar att den lojala kunden inte alltid är den lönsammaste, vilket då delvis underminerar fördelarna med att etablera affärsrelationer med låga transaktionskostnader. En lojal kund kan över tid pressa fram låga priser och övriga förmåner, vilket resulterar i att affärens netto blir dåligt för den ena parten i affärsrelationen (Söderlund 2001). Något som styrks av Gummesson (2002) som menar att de mest lönsamma kunderna många gånger återfinns bland de minst lojala och vice versa. Det finns också studier som visar att nöjda kunder inte alltid är trogna kunder. Många byter alltså samarbetspartner trots att de är nöjda med rådande affärsrelation. De blir helt enkelt påverkade av konkurrenternas marknadsföring samt vänner och bekanta (Gummesson 2002). Hur nöjd en kund slutligen blir av en specifik tjänst, beror sammanfattningsvis på tjänstens tillgänglighet, tillförlitlighet samt kvalitet (Fahy & Jobber 2012).

Graden av kundtillfredsställelse beror av kundens förväntningar på affären och upplevelsen av affärens utfall. Hur stor kundtillfredsställelse som uppnås beror alltså på i vilken grad kundens förväntningar infrias. På samma sätt påverkar uppfyllelsen av kundens olika behov kundtillfredsställelsen, vilket Kano-modellen illustrerar i figur 1. Modellen skiljer på underförstådda, uttalade och omedvetna behov (Sörqvist 2000).



**Figur 1.** Behovsuppfyllelsen påverkar enligt Kanomodellen kundtillfredsställelsen (Sörqvist 2000)  
*Figure 1.* The demand fulfillment influence according to Kanomodellen the customer satisfaction (Sörqvist 2000)

**Underförstådda behov** är så kallade baskrav, vilka av kunden anses grundläggande och självklara. Bristande uppfyllelse av underförstådda behov leder direkt till missnöje och negativ påverkan på kundtillfredsställelsen. Uppfyllande av de underförstådda behoven leder dock inte till ökad kundtillfredsställelse, då den betraktas som obligatorisk.

**Uttalade behov** är behov som öppet efterfrågas av kunden. Här är graden av uppfyllelse proportionell mot kundens tillfredsställelse. I takt med att behoven uppfylls ökar alltså kundtillfredsställelsen. På motsvarande sätt sjunker kundtillfredsställelsen i takt med att behoven inte uppfylls.

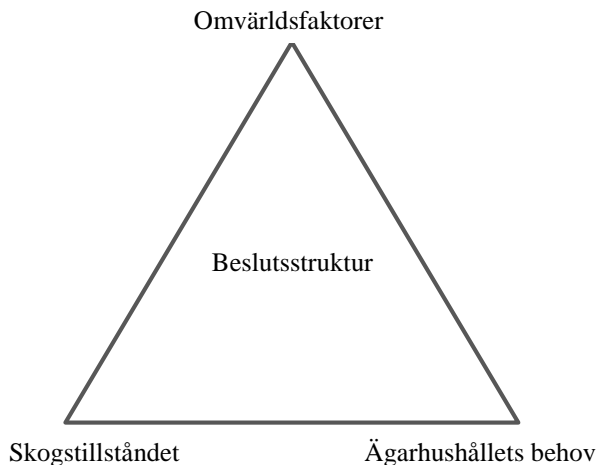
**Omedvetna behov** är behov som kunden inte är medveten om att han eller hon efterfrågar och kan därför betraktas som ett latent behov hos kunden. Uppfyllande av ett latent behov leder till en kraftig ökning av kundtillfredsställelsen.

De företag som lyckas tillfredsställa kundernas omedvetna behov kan snabbt få stora konkurrensfördelar och trognare kunder. Intressant är dock att omedvetna behov som tillfredsställs, snabbt kan normaliseras och bli tagna för givna. De blir alltså underförstådda, vilket innebär att de företag som tidigt lyckas hitta och möta kundernas omedvetna behov kan få initiala konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Kunden har dessutom olika behov i olika situationer, vilket medför att alla specifika situationer måste hanteras separat. Det krävs alltså kunskap och fingertoppskänsla för att fullt ut kunna förstå och möta kunden rätt (Sörqvist 2000).

### ***Skogsägaren som företagare, kund och leverantör***

Skogsägarskapet beskrivs enligt Törnqvist (1995) som en speciell form av företagande, där hushållets och företagets ekonomi är mer eller mindre sammanlänkade. Det medför att företaget och företagets ekonomi är underordnat ägarhushållets sociala målsättning. Inriktningen på företagandet inom privatskogsbruket varierar därför väsentligt mellan olika skogsägare. I praktiken kan företagandet inom det privata skogsägarskapet bestå av allt ifrån ett renodlat jordbruksföretag till ett så kallat fritidsföretag.

De olika skogsägarkategorierna har tre grundläggande drivkrafter att balansera vid beslut om eventuella avverkningar. Dessa är, *skogstillståndet*, *ägarhushållets behov* samt *omvärldsfaktorer* (Figur 2). Skogstillståndet handlar om det aktuella tillståndet i den egna skogen samt det önskade framtida tillståndet. Ägarhushållets behov svarar mot hushållets behov av intäkter för olika ändamål. Omvärldsfaktorer analyserar frågor som skogspolitiska trender, skattesystemet, virkesmarknaden etc. Inför ett eventuellt beslut sammanvägs de tre motivkretsarna och beroende på i vilken utsträckning det råder harmoni mellan kretsarna blir beslutet mer eller mindre enkelt att ta (Törnqvist 1995).



**Figur 2.** Skogsägarens beslutssituation vid avverkning (Törnqvist 1995)

**Figure 2.** *The forest owner's decision situation when harvesting (Törnqvist, 1995)*

Alla skogsägare kan sägas stå i centrum av sitt eget specifika skogliga nätverk, som består av en mängd olika aktörer och intressenter. Hur det specifika nätverket ser ut beror på vem eller vilka intressenter skogsägaren väljer att samarbeta med. Indirekt påverkas då valet av intressenter genom skogsägarnas unika förutsättningar för sitt skogsbruk. Detta då exempelvis skogsbrukets övergripande målsättning samt ekonomiska betydelse ofta skiljer sig åt mellan hushållen. Normalt består dock kontaktnätet av både marknads- och myndighetsaktörer, där myndighetsaktören många gånger är av tvingande karaktär. Det som skiljer mellan olika kontaktnät är då istället valet av marknadsaktör i samband med eventuella skogliga åtgärder.

Skogsägaren upprättar ofta sina kontakter i det skogliga kontaktnätet med de lokala företrädarna för de olika intressentgrupperna, varför en organisation eller ett företag i skogsägarens ögon ofta likställs med den lokala tjänstemannen. Förtroendekapitalet för en organisation eller ett företag beror alltså i stor utsträckning på hur förtroendet till den lokala representanten ser ut. Inte minst blir relationen till, och förtroendet för, den lokala representanten viktig då skogsägaren många gånger söker en långsiktig samarbetspartner.

De långsiktiga samarbetena är vanligast bland de större skogsägarna samt bland skogsägare som anger att skogens ekonomiska betydelse är viktigt för hushållet. Skogsägare med mindre fastigheter samt skogsägare som anger att skogens ekonomiska betydelse är mindre viktig för hushållet har istället normalt färre långsiktiga samarbetspartners (Törnqvist 1995).

Kindstrand et al., (2008) undersökte vilka attityder privata skogsägare i Sverige har till de olika skogliga nyttorna virkesproduktion, biologisk mångfald och rekreation, idag och i framtiden. Studien utgick dels från skogsägarnas egen uppfattning och dels utifrån hur de skogliga tjänstemännen som arbetar med de tillfrågade skogsägarna uppfattar att skogsägarna värdesätter de olika nyttorna. Resultatet visade att icke industriella värden som rekreation och biologisk mångfald är betydligt viktigare för skogsägarna än vad tjänstemännen tror. Samtidigt är virkesproduktionen mindre viktig för skogsägaren än vad tjänstemännen tror. Sammantaget menar författarna att det framtida utbudet av virkesråvara från privatskogsbruket kan bli lägre än vad industrin förväntar sig. Det är en uppfattning som styrks av Hugosson & Ingemarsson (2004) som i forskningsrapporten "Objectives and Motivations of Smallscale Forest Owners" poängterar att bevarande av skog har blivit allt viktigare för privata småskogsägare. Även Andersson et al., (2013) menar att skogens roll har förändrats i takt med ökad välfärd. Från att tidigare i första hand ha tjänat som en viktig inkomstkälla för privatskogsbrukarna, till att idag värdesätts utifrån mjukare värden som exempelvis rekreation. Lidestav & Nordfjell (2002) nyanserar bilden när de konstaterar att brukningsenhetens storlek har betydelse för hur skogsägarna värderar skogens olika nyttor. De menar att ägare med små brukningsenheter i första hand värdesätter rekreativsmöjligheter och husbehovsnyttan av ved och virke från den egna skogen, medan skogsinkomsten värderas lågt. Motsatt förhållande råder dock hos de största skogsägarna. De värderar istället skogsinkomsten högst och rekreationen lägst.

### ***Skogsägarens önskemål och val av samarbetspartner***

Tidigare studier visar att en mängd olika faktorer påverkar skogsägarens val av samarbetspartner. Virkespriset, den skogliga servicegraden och kvaliteten på virkesköparens rådgivning återfinns som regel bland de mest avgörande faktorerna. Ett antal studier lyfter dock fram virkespriset som den enskilt starkaste och många gånger avgörande faktorn (Bergh 2006; Gustafsson 2011; Ottosson 2013; Waern & Wikberg 2013). Förtroendet för virkesköparen och kvaliteten på den rådgivning samt de erbjudanden som köparen presenterar är andra viktiga faktorer som kan avgöra valet av samarbetspartner (Bergh 2006; Enander & Melin 2008; Gustafsson 2011; Johansson 2011). Något som (Waern & Wikberg 2013) konkretiserar genom att belysa vikten av att virkesköparen framstår som pålitlig, kunnig och pedagogisk.

Relationen till virkesköparen kan dessutom vara en specifik anledning till att skogsägaren väljer att byta samarbetspartner (Enander & Melin 2008; Ottosson 2013; Ottosson 2015; Johansson 2011).

I takt med att skogsägarkåren förändras antas vikten av den skoglig rådgivning öka i framtiden (Bergh 2006; Hamilton 2011; Malmqvist 2010; Waern & Wikberg 2013). Yngre människor tenderar också att ställa högre krav på information i samband med avverkningar (Bergh 2006; Hamilton 2011; Waern & Wikberg 2013).

I förlängningen spås den nya generationens skogsägares önskemål medverka till att skogsbolagens tillgång till och kvalitet på leverantörsportaler blir allt viktigare (Bergh 2006; Lundin 2015; Petersson 2011).

## ***Webbaserad kommunikation***

En allt mer digitaliserad vardag har medfört att en stor del av vår kommunikation och interaktion har flyttats ut på internet. Något som enligt Beynon & Davies (2002) bidragit till att dagens företag har helt nya möjligheter att upprätthålla relationer med kunder och leverantörer. Enligt Jonsson & Mattsson (2005) erbjuder internet möjligheten att genom webbaserad kommunikation på ett enkelt och billigt sätt etablera kontakt med oändligt många kunder och leverantörer. Något som stärks av Grönroos (2008) som menar att IT-baserade resurssnåla serviceprocesser kan öka tillgängligheten och förbättra interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör.

I linje med ovanstående resonemang och som en direkt konsekvens av den kraftigt ökande internetanvändningen har andelen företag som använder sig av någon typ av webbportal stigit kraftigt (Dafid 2001). Inte minst märks detta i skogsbruket där snart alla större aktörer har någon form av webbportal (Holmen 2016; Mellanskog 2016; Norra 2016; Norrskog 2016; SCA 2016; Skogsstyrelsen 2016; Sodra 2016). Ett antal frågetecken kring implementeringen av webbaserad kommunikation och mer specifikt webbportaler finns dock. Exempelvis krävs det omställningar i organisationernas beteende och kompetens innan en ny IT-baserad lösning kan skapa nytta för kunderna och personalen. Vilket kan ta lång tid. Den faktiska framtida nyttan av en IT-tjänst kan också vara svår att uppskatta. Detta då utvecklaren ofta har svårt att på ett korrekt sätt förutspå tjänstens faktiska attraktivitet på marknaden. Dessutom är det inte säkert att nya IT-system alltid ger störst nytta till den egna verksamheten. Nyttan kan istället hamna hos kunder eller partners till företaget (Lundberg 2009).

Dagens heterogena grupp av internetanvändare bidrar till komplexiteten av IT-tjänsternas utformning och ställer stora krav på webbadministratörerna som ska framställa nya webbportaler. Både design och funktion måste vara hanterbart för såväl vana som ovana användare (Dafid 2001). Några tumregler för att lyckas med användarbarheten på en webbplats finns dock. Exempel på sådana är att webbplatsen ska uppfylla användarens behov, vara effektiv att använda, ge en god subjektiv känsla samt vara lätthanterlig (Löwgren 1993).

## **Syfte**

I konkurrensen om de externa virkesresurserna kan konstateras att Sveaskogs köporganisation behöver utveckla och stärka sina affärsrelationer med de privata skogsägarna genom en effektiv kommunikation. Mot den bakgrunden kan nedanstående syfte preciseras.

Syftet med denna studie är att identifiera områden och åtgärder där kommunikationen mellan Sveaskogs virkesköpare och dess leverantörer kan förbättras, samt att ge underlag för utformningen av en framtida webbportal på Sveaskogs hemsida.

## Material och metod

För att besvara frågeställningarna har tre typer av material med olika perspektiv och metoder kombinerats (tabell 1). Dessa är:

- a) En litteraturgenomgång, där tidigare forskning med relevans för frågeställningen sammanfattas till en analysmodell
- b) En fördjupad analys av ett enkätmaterial; Sveaskogs NLI-undersökning
- c) Egna intervjuer med Sveaskogs virkesköpare inom Västerbotten och södra Norrbotten

**Tabell 1.** Studiedesign med ingångsperspektiv skogsägare, virkesköpare respektive industri  
**Table 1.** Study design with input perspective, forest owners, timber purchasers and industry

Material	Skogsägarperspektiv	Virkesköparperspektiv	Industriperspektiv
a) Litteraturgenomgång	X	X	X
b) Enkätanalys	X		X
c) Intervju		X	

### a) Litteraturgenomgång

I syfte att förstå vilken information som var intressant att extrahera ur enkätaterialet studerades resultatet av tidigare undersökningar som berört kommunikationen mellan skogsägare och virkesköpare. Sammanlagt identifierades och lästes arton arbeten med anknytning till frågeställningen för detta arbete, elva av dessa ansågs tillräckligt relevanta. Dessa arbeten tillsammans med litteraturen kring kundrelationer och kundnöjdhet utgör grunden för den analysmodell som utvecklades och sedan användes så väl i analysen av enkätaterialet som i utveckling av intervjuguiden och tolkning av respondenternas utsagor. För att hitta relevanta arbeten till studien användes sökmotorn Google tillsammans med sökord som examensarbete, forskningsrapport, uppsats, virkesköp, virkesköpare, kommunikation, webbportal, leverantörportal m.fl. Ett flertal arbeten hittades också genom sökningar i det öppna arkivet Epsilon, där SLU bl.a. publicerar avhandlingar, rapporter och studentarbeten.

### b) Enkätanalys

Det analyserade enkätaterialet är skapat av konsultbolaget CMA-Research med hjälp av telefonintervjuer utförda november 2014. Enkäten är uppbyggd utifrån frågor och påståenden kring kund-/leverantörsrelationen mellan Sveaskog och dess leverantörer. Sammanlagt har 401 leverantörer intervjuats, fördelat på 134 stycken A-skogsägare, 139 stycken B-skogsägare och 128 stycken C-skogsägare. ABC-kategoriseringen utgår från respondenternas taxerade fastighetsareal, där A har 200 ha eller mer, B har 70-199 ha och C har 20-69 ha. Urvalet av leverantörer vägledades av önskemål om jämn geografisk spridning över landet samt en representativ spridning mellan skogsägare med större kontra mindre areal skog. Respondenterna skulle dessutom ha gjort minst en virkesaffär med Sveaskog under de senaste två åren.

Undersökningen från 2014 visade att Sveaskog genomgående förbättrat sina kundrelationer mot tidigare år. I studien sticker dock ett påstående ut med väsentligt sämre resultat än övriga, nämligen. ”Sveaskogs virkesköpare håller kontakt med mig mellan kontraktstillfällena, dvs. arbetar för långsiktiga relationer med mig”. Till det påståendet har 24 procent av respondenterna svarat att de inte samtycker.

Med utgångspunkt i ovanstående påstående identifierades ett antal andra relaterade påståenden och frågor i enkätmaterialen, med vilka en djupare förståelse av leverantörernas nöjdhet med Sveaskog skulle kunna erhållas. Svaren från de olika påståendena och frågorna matchades sedan för att kunna identifiera mönster i hur de olika respondenterna svarat. Därefter genomfördes chi-två-test i statistikprogrammet MiniTab.

*Påståendena/frågorna/aspekterna som jämfördes:*

1. Sveaskogs virkesköpare håller kontakt med mig även mellan kontraktstillfällena (*Kommunikationsnöjdet i resultat*)
2. Hur stor är sannolikheten att du vid nästa avverkningstillfälle kommer sälja till/anlita Sveaskog? (*Lojalitet i resultat*)
3. Jag får inbjudningar från Sveaskog om att delta på skogs dagar, skogskvällar och andra aktiviteter de anordnar (*Inbjudningar i resultat*)
4. Fastighetsstorlek (A, B, C)
5. Boendeform (åbo respektive utbo)
6. Skogsägarens ålderskategori (25-44, 45-64, >65)
7. Jag skulle ha stor nytta av att löpande kunna se mitt engagemang med Sveaskog via en webbsida som Sveaskog tillhandahåller (*Skogsägarwebbsintresse i resultat*)

### **c) Intervju**

Intervjuerna syftade till att fördjupa förståelsen kring kommunikationsbehovet och kommunikationsrelationen mellan skogsägare och virkesköpare. För att begränsa studiens omfattning valdes de virkesköpare inom Sveaskog som idag är aktiva inom Västerbotten och södra Norrbotten ut som respondenter, vilket ledde till ett respondentantal på fem personer. Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats och var av kvalitativ karaktär, vilket medförde att köparna fick utrymme att svara fritt på de frågor som fanns i intervjuguiden. Snittintervjun genomfördes under cirka en timme med en spridning från 40 till 90 minuter. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av diktafon, något som alla respondenter godtog. Intervjuunderlaget bestod av 22 frågor som sammanställdes med stöd av litteraturgenomgången och de korrelationstendenser som enkätanalysen visade. Frågeställningarna formulerades med syfte att besvara den övergripande frågan om hur köparna håller kontakt med företagets leverantörer mellan kontraktstillfällena, samt hur köparna ser på en eventuell skogsägarwebb som ett komplement till den idag gängse kommunikationen. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades materialet ordagrant. Transkriberingen sammanställdes i Excel med en spalt för respektive respondents svar. Svaren tolkades sedan utifrån den analysmodell som utvecklades utifrån litteraturgenomgången (Figur 3).



## Resultat

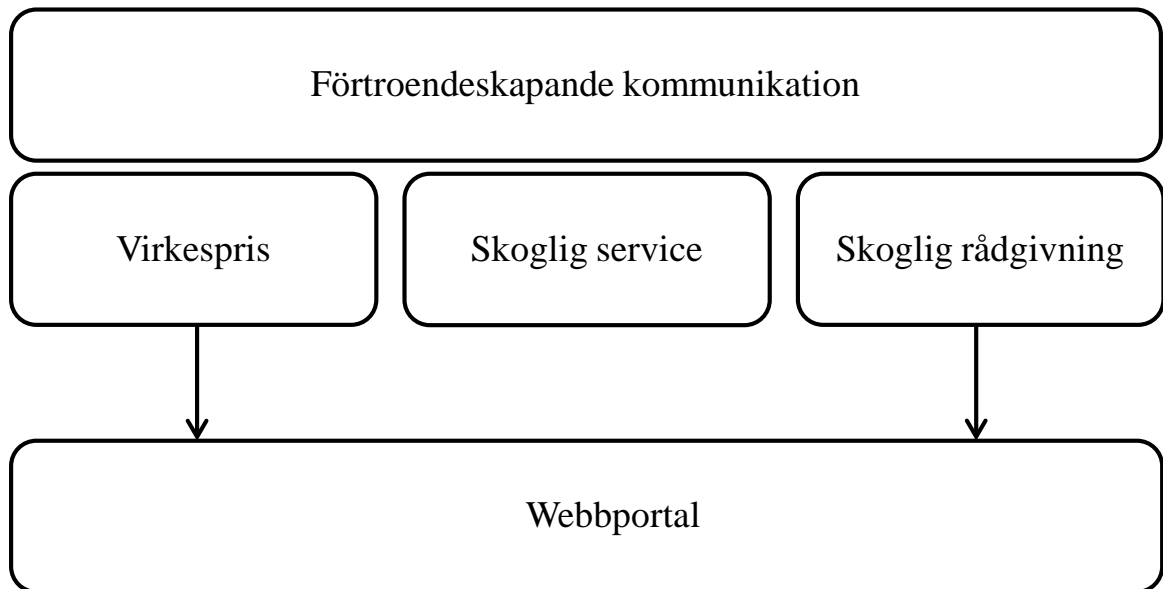
### *Litteraturgenomgång och analysmodell*

Resultatet från litteraturgenomgången sammanfattas i en analysmodell för det fortsatta arbetet (Figur 3) Här framgår hur det förtroendekapital som skapas mellan skogsägare och virkesköpare är den punkt där virkesköparen själv tydligast kan påverka utfallet i form av framtida affärer. Mer specifikt så ökar virkesköparens förtroendekapital i takt med hans eller hennes pålitlighet, kunnsighet och pedagogiska förmåga (Wärn & Wikberg 2013). Virkespris, skoglig service och skoglig rådgivning är sedan de enskilt viktigaste parametrarna för att attrahera skogsägarna till att bli samarbetspartners (Bergh 2006; Gustafsson 2011; Hamilton 2011; Johansson 2011). Av dessa kan en webbportal i viss utsträckning hantera kommunikation kring virkespris och skoglig rådgivning (Lundin 2015; Petersson 2011). Den skogligen servicegraden förutsätter däremot, förutom duktiga och flexibla entreprenörer, ett ömsesidigt förtroende mellan virkesköpare och skogsägare (Johansson 2011; Enander & Melin 2008), vilket en webbportal troligtvis inte kan hantera. På motsvarande sätt kan inte heller den förtroendeskapande kommunikationen ersättas av en webbportal (Petersson 2011).

Av litteraturgenomgången framgår vidare att nästa generations skogsägare har mindre kunskap om sin fastighet och om hur den kan brukas. Vilket antas medföra att det i framtiden kommer ställas högre krav på den skogligen rådgivningen från de virkesköpande organisationerna, troligtvis både i mängd och kvalitet (Bergh 2006). Inte minst är behovet stort inom den skogsekonomiska rådgivningen (Bergh 2006; Malmqvist 2010). Ett steg i att bemöta det ökade rådgivningsbehovet är att intensifiera mängden skogs dagar och kurser i syfte att intressera och utbilda markägarna i skogsskötsel (Bergh 2006; Gustafsson 2011; Hamilton 2011; Lundin 2015).

Studierna visar också att yngre skogsägare ställer högre krav på den information som delges i samband med en avverkning. Löpande information under arbetets gång och mer detaljerad information efter avverkning samt tydligare och mer precis information om när avverkningen ska utföras, är önskemål som lyfts fram (Gustafsson 2011; Wärn & Wikberg 2013). Implementering av en skogsägarwebb innehållande aktuella prislistor, digitala skogsbruksplaner, samt mätbesked och slutredovisningar anses av många vara ett naturligt sätt att möta och hantera denna utveckling (Bergh 2006; Lundin 2015; Petersson 2011).

En osäkerhet kring införandet av framtida webbportaler är att endast cirka 50 procent av dagens leverantörer säger att de skulle använda plattformen om den fanns tillgänglig (Lundin 2015). Vidare är det enligt Bergh (2006) relativt få leverantörer som överhuvudtaget besöker de virkesköpande bolagens hemsidor. Det vaga intresset kan dock delvis förklaras av leverantörernas förhållandevis höga ålder och bristande datorvana. Nästa generations skogsägare kan därför, menar Bergh (2006), förväntas ha en annan och mer positiv inställning till användandet av internetjänster.



**Figur 3.** Analysmodell avseende kommunikationen mellan virkesköpare och skogsägare  
*Figure 3.* Analysis model regarding communication between timber purchasers and forest owners

### ***Intervjuer med virkesköpare***

Med utgångspunkt i analysmodellen presenteras resultatet från intervjuerna med virkesköparna under de övergripande begreppen ”förtroendeskapande kommunikation”, ”virkespris”, ”skoglig service”, ”skoglig rådgivning” samt ”webbportal”.

### **Förtroendeskapande kommunikation**

Intervjuerna understryker vikten av förtroendeskapande kommunikation och härleder förtroendeskapandet till förmågan att bygga långsiktiga kundrelationer. En förmåga som anses helt avgörande för att lyckas som virkesköpare.

*Långsiktiga relationer är jätteviktigt. Det är ju där som det faktiskt kommer in några volymer* (Virkesköpare 1)

*Långsiktiga kundrelationer är helt avgörande, du köper helt enkelt mer skog på det sättet.* (Virkesköpare 3)

En grundförutsättning för att lyckas etablera ett förtroende hos skogsägarna är att alla skogliga tjänster utförs på ett korrekt sätt. Brister organisationen i kvaliteten på utförda skogliga åtgärder samt i administrationen kring de skogliga åtgärderna undermineras virkesköparens förtroende. Något som då kraftigt begränsar möjligheten att etablera långsiktiga relationer.

*En relation byggs upp genom att man är seriös och gör det man åtagit sig att göra. Sen ska skogsägaren få rätt information hela tiden, så dom vet vad som görs och vad som ska hända. Ekonomin ska stämma och skogen ska se ut som dom förväntat sig efter åtgärden. Blir det likafullt en brist ska den kommuniceras.* (Virkesköpare 5)

En virkesköpare kan inte själv ingjuta ett långsiktigt förtroende hos leverantörerna om övriga delar av organisationen som köparen representerar, samt de entreprenörer som anlitas, misslyckas med sitt förtroendeskapande. För att etablera riktigt starka och långsiktiga relationer krävs det att skogsägaren har förtroende för alla företagets representanter.

*Vissa entreprenörer är bättre än andra, både rent skogligt men också socialt. Många av skogsägarkontakterna sköter ju entreprenörerna om också.*  
(Virkesköpare 5)

Att en långsiktig relation mellan skogsägaren och virkesköparen uppstår bottnar annars ofta i den personliga kemin mellan personerna i fråga. Parterna väljer alltså varandra, då det indirekt finns ett ömsesidigt förtroende. I praktiken väljer parterna också bort varandra, inte minst från virkesköparnas sida, då tiden inte räcker till att underhålla alla kontakter. De som anses minst lönsamma prioriteras då ner. Virkesköparna föredrar därför i normalfallet ett fåtal djupa relationer framför ett flertal ytliga.

*Kommunikation är ju från två håll, det ska klicka på något vis. Sen väljer man ju lite också. Det är inte värt att ha en bra relation med alla.*  
(Virkesköpare 1)

### **Virkespris**

Virkesköparnas uppfattning kring virkesprisets betydelse vid eventuella virkesaffärer kan sammanfattas med att de betraktar priset som viktigt, men inte avgörande. En förutsättning är dock att företaget kan betala marknadsmässiga priser. På marginalen spelar däremot virkespriset mindre roll. Här blir istället den personliga kontakten och förtroendet mellan parterna avgörande för utgången av virkesförsäljningen.

*Det gäller att få skogsägarna att förstå, att marknaden svänger, marknaden går, men jag betalar alltid ett marknadsmässigt pris.* (Virkesköpare 2)

Att det ser ut på det viset beror på att anbudet från de olika marknadsaktörerna ofta är väldigt lika. Någon krona mer eller mindre per kubikmeter är därför enligt virkesköparna normalt underordnat den personliga kontakten. Att då försöka bygga upp långsiktiga relationer med de skogsägare som alltid väljer högsta budet anses därför inte vara någon idé.

*En del säljer alltid till den som betalar högst, även om det bara är två kronor som skiljer. Och ser man det så, då är det ju bara slumpen som skiljer.*  
(Virkesköpare 3)

### **Skoglig service**

Den skogligen servicen uppfattar virkesköparna som mycket viktig, inte minst om målet är att skapa långsiktiga kundrelationer med skogsägarna. Fungerar inte servicen tappar skogsägarna förtroende för organisationen. Ofta uppfattas och bedöms servicen utifrån hur skogsägaren blir bemött av entreprenörer samt hur entreprenörernas utförda arbete ser ut. Extra tydligt blir detta i samband med skogsvårdsuppdrag och gallring.

*Välkända entreprenörer bidrar till att virkesköpen går lättare, gäller både avverkningslag och skogsvård*  
(Virkesköpare 3)

Utöver den rent skogligen biten, så har också entreprenörerna stor del i bemötandet av leverantörerna. Något som ytterligare belyser vikten av entreprenörernas arbete.

*Många leverantörer väljer bolag utefter vilka entreprenörer dom har.*  
(Virkesköpare 1)

Den skogliga servicen kan också betraktas utifrån vilket utbud av skogliga tjänster som en organisation kan erbjuda. Något som intervjuerna endast berör översiktligt.

*Skogsbruksplaner är ju bra, det har man ju märkt. Men det tar ju tid också. Vi har inte riktigt den resursen, då ska den i så fall köpas in.*  
(Virkesköpare 1)

### **Skoglig rådgivning**

Kvaliteten på den skogliga rådgivningen anses av virkesköparna vara mycket viktig, inte minst på lång sikt. Personer med så kallad ”roffa åt sig karaktär” anses nämligen bli kortvariga i branschen. Många gånger upplever dock virkesköparna att ”socialiseringstiden” som spenderas med skogsägarna är nog så viktig som den rent skogliga diskussionen. Förtroendet och affärsrelationen förstärks ofta lika mycket genom alldagliga samtal, som genom en skoglig diskussion. Indirekt hänger de också ihop, då den skogliga rådgivningen kring exempelvis en gallring bedöms utifrån det allmänna förtroendet för virkesköparen. Att det ligger till på det viset stöds av att samtliga respondenter var av uppfattningen att många skogsägare i första hand säljer till en specifik person, istället för till en specifik organisation.

*Det är inte Sveaskog dom är lojal mot, utan det är mot mig.*

(Virkesköpare 1)

*Många säljer ju skogen till ett företag, men fler säljer till en specifik köpare i företaget, så när den personen byter företag, då byter leverantören också företag.*

(Virkesköpare 5)

### **Webbportal**

En framtida Webbportal är mycket efterfrågad av respondenterna och anses ha stor potential att kunna avlasta virkesköparna från administrativa uppgifter. Förhoppningen är att webben ska erbjuda skogsägaren en överblick över deras förhållanden med Sveaskog och därigenom också kunna ge svar på enklare frågor kring tidigare skogsaffärer med företaget. Den tid som frigörs vill virkesköparna istället lägga på fysiska möten i skogen tillsammans med skogsägarna.

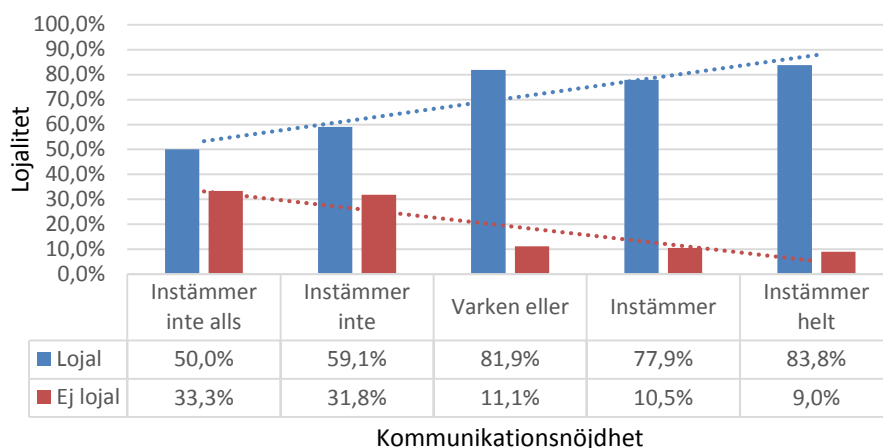
*Jag som köpare vill kunna hänvisa till webben för enklare frågor. Det skulle spara både tid, kraft och anseende. Ibland kan enkla frågor falla mellan stolarna och det är oproffsig.*

(Virkesköpare 2)

## Analys av leverantörsundersökning och intervjuer

I detta avsnitt presenteras resultaten från leverantörsundersökningen integrerat med resultaten från intervjuerna av virkesköparna.

Enligt Sveaskogs NLI-undersökning ökar chansen till återkommande affärer (lojalitet) mellan skogsägarna och Sveaskog signifikant i takt med hur nöjd skogsägaren är med kommunikationen från företaget mellan kontraktstillfällena (Figur 4).



**Figur 4.** Kommunikationsnöjdhetens påverkan på lojaliteten (Källa: NLI)  
**Figure 4.** The communication Satisfaction sake effect on loyalty (Source: NLI)

Intervjuerna med virkesköparna ger stöd för slutsatsen att underhållskontakter med skogsägarna mellan kontraktstillfällena leder till ökade affärer.

*Har man kontinuerlig kontakt med en markägare så hör den alltid av sig när dom ska sälja.*  
(Virkesköpare 5)

I dagsläget prioriterar köparna på grund av tidsbrist sin ”sociala” tid hos de säkraste och långsiktigt lönsammaste leverantörerna.

*Jag prioriterar dom som är viktigast för mig, dom största, dom säkraste, dom enklaste.*  
(Virkesköpare 2)

Prioriteringen leder till att köparna känner dåligt samvete gentemot ett antal skogsägare samt att ett antal potentiella affärer missas. Samtidigt är köparna medvetna om att alla kontakter inte är lönsamma och vissa skogsägare prioriteras därför ner på goda grunder.

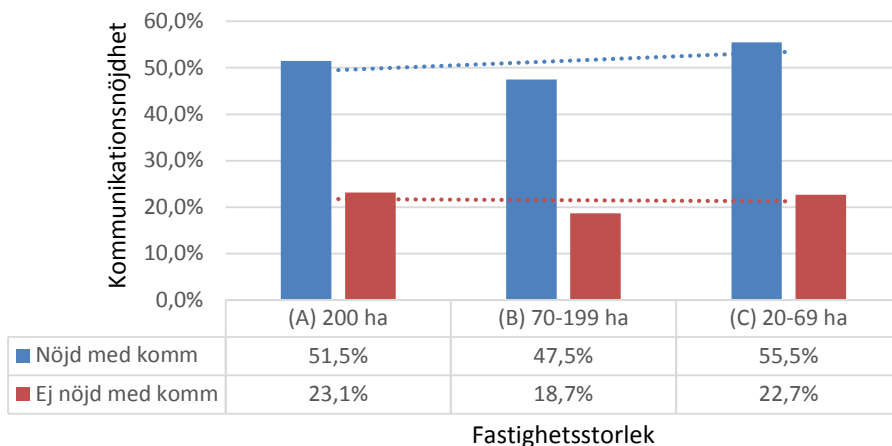
*Långsiktiga relationer är väldigt viktigt, sen är det inte säkert att man ska ha en relation med alla. Men dom relationerna man har måste man vårda.*  
(virkesköpare 5)

Prioriteringsproblematiken är i sig inget företagstypiskt problem utan något som alla virkesköpande organisationer brottas med. En intressant aspekt på prioriteringsproblematiken belyser en av respondenterna så här.

*För 20 år sedan var jag ensam om att engagera mig i en affär hos en skogsägare som då ägde 4 hektar. Idag äger samma person närmare tusen hektar och är en av mina största leverantörer, då han aldrig gör affär med någon annan.*  
(Virkesköpare 1)

Beskrivningen indikerar att det finns en potentiell nisch hos mindre skogsägare och mer osäkra leverantörer. Här handlar det om att utnyttja potentialen ”att växa tillsammans”, något som troligtvis knyter starka lojalitetsband.

Utifrån ovanstående resonemang borde man kunna förvänta sig att dom större skogsägarna skulle vara nöjdare med kommunikationen mellan kontraktstillfällena än dom mindre. Det finns dock inget i NLI-undersökningen som styrker detta antagande. Det finns inte någon signifikant skillnad mellan hur de stora respektive de små skogsägarna uppfattar kommunikationen (Figur 5).



**Figur 5.** Fastighetsstorlekens betydelse för kommunikationsnöjdheten (Källa: NLI)

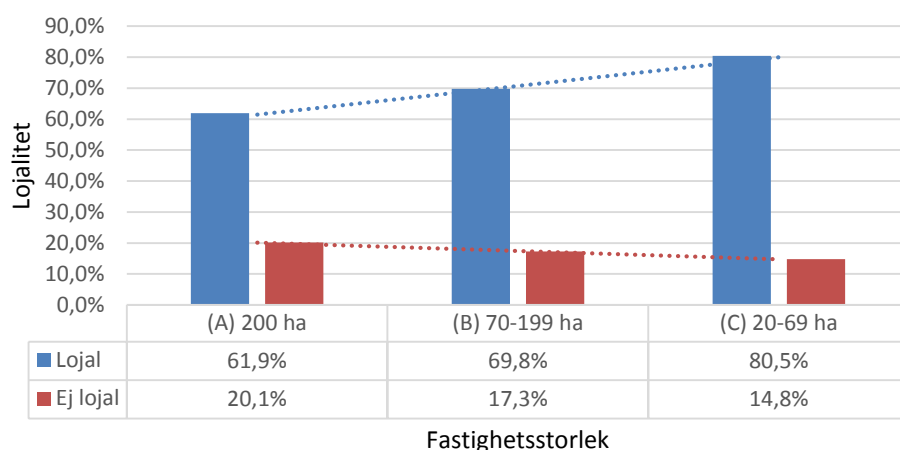
*Figure 5.* The size of the properties importance for the satisfaction of communication (Source: NLI)

Köparna tror däremot att de större skogsägarna är mer nöjd med kommunikationen än vad de mindre skogsägarna är. Det baseras på deras erfarenhet av att de oftare är i kontakt med större skogsägare. Dessutom menar de att större skogsägare utöver sina egna affärer, indirekt blir involverade i andra skogsägars affärer i hög utsträckning genom vägfrågor, skotning över annans mark etc. Vilket i sin tur då leder till mer kommunikation med Sveaskog. *Det är möjligt att en större skogsägare är nöjdare, då man har kontakt med honom mer kontinuerligt.* (Virkesköpare 4)

En av respondenterna påpekar dock att det inte är säkert att dom mindre markägarna förväntar sig särskilt mycket kontakt och ännu mindre efterfrågar det.

*Inte säkert att en liten markägare vill ha så mycket kontakt heller, dom ska ju ändå inte göra någonting på fastigheten.* (Virkesköpare 1)

Nöjdhet med kommunikationen behöver inte nödvändigtvis innebära en högre grad av lojalitet vid virkesaffärer. Här verkar nämligen även storleken på skogsinnehavet spela roll. Av figur 6 framgår att mindre skogsägare tenderar att ha en mer lojal inställning gentemot Sveaskog vid kommande avverkningstillfällen än vad de större skogsägarna har. Skillnaden är dock inte signifikant.

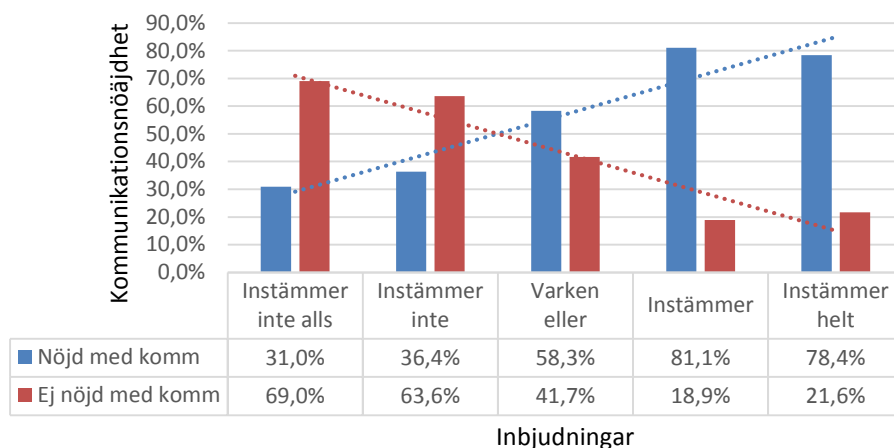


**Figur 6.** Fastighetsstorlekens betydelse för skogsägarnas lojalitet gentemot Sveaskog (Källa: NLI)  
**Figure 6.** The size of the properties importance for forest owners loyalty to Sveaskog (Source: NLI)

Intervjuerna med virkesköparna ger generellt sett stöd åt resultaten från analysen av enkätmaterialen. I tillägg ges även vissa förklaringar. Exempelvis så blir de stora skogsägarna även uppvaktade av konkurrerande företag samt att de större skogsägarna många gånger tenderar att vara mer prismedvetna än dom små.

*En större skogsägare är ju i regel mer aktiv och lägger ut anbud åt flera, jag upplever dom mer prismedvetna.*  
 (Virkesköpare 4)

Något NLI-undersökningen illustrerar tydligt är att skogsägare som kontinuerligt fått inbjudningar från Sveaskog till skogsdag, skogskvällar och andra aktiviteter är signifikant mer nöjd med kommunikationen från Sveaskog mellan kontraktstillfällena än de skogsägare som inte fått inbjudningar (Figur 7).



**Figur 7.** Skogsägarnas nöjdhet med kommunikationen i förhållande till inbjudningar (Källa: NLI)

**Figure 7.** Forest owners satisfaction with communication in relation to invitations (Source: NLI)

Undersökningens resultat stärks genom att samtliga respondenter i undersökningen är positivt inställda till olika former av skogsdag, då främst genom att de stärker varumärket.

*Det här kan vi bli bättre på, för nog är dom ju bra dom där skogsdagarna. Det blir ett tillfälle att träffas.*  
 (Virkesköpare 3)

Att skogsdagarna skulle påverka den faktiska virkesfångsten är köparna mer tveksamma till. De förordar istället riktade inbjudningar mot mindre sällskap, där de kan diskutera en specifik fråga eller ett specifikt ämne. I de mindre grupperna ökar chanserna att etablera djupare relationer med skogsägarna, vilket då anses öka sannolikheten för framtida affärer. På en större skogsdag anses risken stor att mer seriösa och djuplodade diskussioner uteblir.

*Jag tror att dom har ganska stor betydelse, men själv tycker jag nästan att mindre grupper är intressantare. På större skogsdagar får du inte tillfälle att prata med så många egentligen, utan det är bara företaget som syns.*

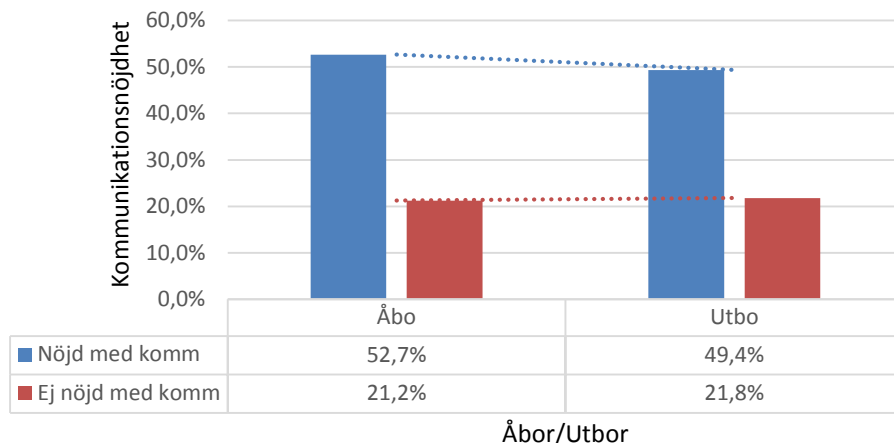
*(Virkesköpare 5)*

I mån av tid skulle köparna gärna anordna fler skogsdagar och gissningsvis skulle andelen skogsägare som är nöjd med kommunikationen mellan kontraktstillfällena då öka. En respondent menade att skogsdagar skulle kunna hanteras mer centralt inom organisationen. På lokal nivå blir skogsdagarna bortprioriterade då kostnaden i form av förbrukad arbetstid anses för stor.

*Kostnaderna i förhållande till nyttan väger inte upp varandra. Marknadsområde Nord skulle behöva någon som hade tid att driva mer övergripande frågor som Skogsnolia, skogsdagar, banderoller, anordna fortbildningskurser etc. Vi har fullt upp i detaljerna och missar tyvärr detta.*

*(Virkesköpare 2)*

Om skogsägaren är åbo eller utbo utgör enligt NLI-undersökningen ingen signifikant skillnad på hur nöjd personen är med kommunikationen från Sveaskog mellan kontraktstillfällena (Figur 8).



**Figur 8.** Nöjdhet med kommunikationen från Sveaskog för åbo respektive utbo (Källa: NLI)

**Figure 8.** Satisfaction with communication from Sveaskog for åbo respektive utbo (Source: NLI)

På motsvarande sätt menar virkesköparna att det inte finns någon signifikant skillnad mellan åbor och utbor.

*Det är inte säkert att det är så stor skillnad, det är mer från fall till fall. Det finns ju utbor som är väldigt intresserade och besöker sin fastighet ofta, sedan finns dom som bor på fastigheten men ändå aldrig går ut på skiftet.*

*(Virkesköpare 5)*

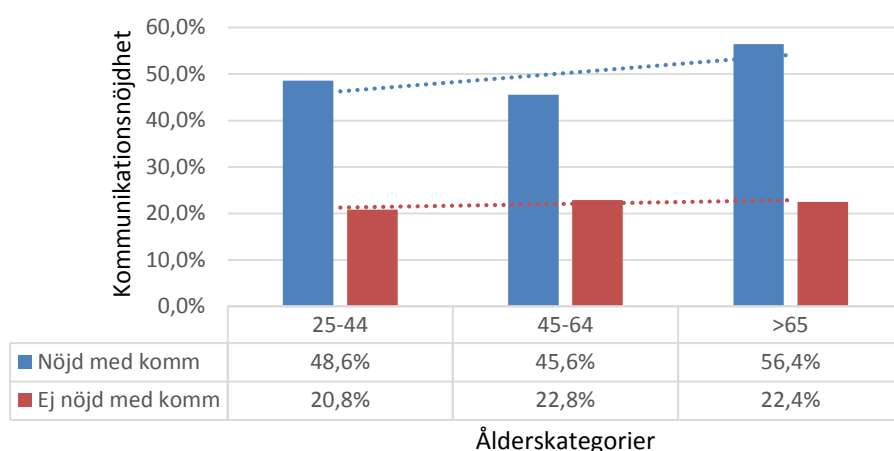


Många utbor samäger dessutom sin fastighet med någon på orten vilket gör att kommunikationen ofta går via den lokala ägaren. Däremot konstaterades att relationer som till största del upprätthålls via telefon- eller mejlkontakt ofta blir stelare och mer formella än de relationer som bygger på fysiska träffar. Telefon- och mejlkontakt ökar också risken för att missförstånd uppstår.

*Det kan vara svårt att få fram vad man vill ha sagt i ett mejl. Det är ju inte vad man skriver som är intressant, utan vad man läser.*

*(Virkesköpare 3)*

NLI-undersökningen visar att äldre skogsägare tenderar att vara något nöjdare med kommunikationen från Sveaskog mellan kontraktstillfällena än vad yngre skogsägare är. Någon signifikant skillnad finns däremot inte, vilket kan bero på att många har valt att svara ”varken eller och vet ej” på frågan (Figur 9).



**Figur 9.** Olika ålderskategoriers syn på kommunikationen från Sveaskog (Källa: NLI)

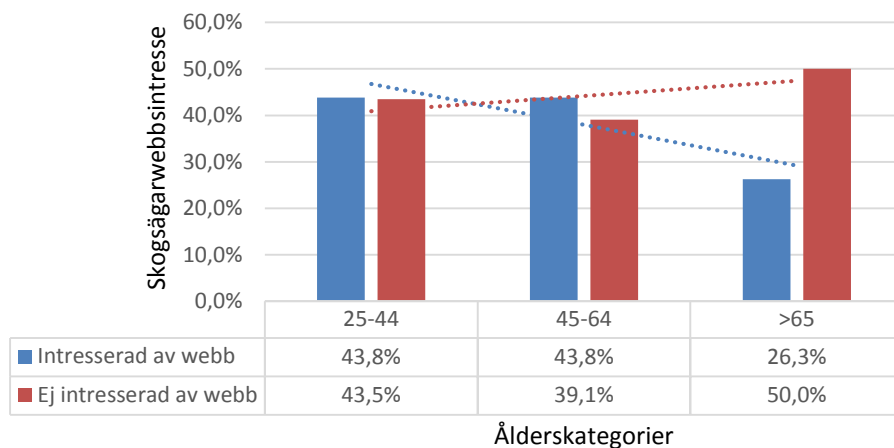
*Figure 9. Different age categories opinion on the communication from Sveaskog (Source: NLI)*

Intervjuerna med respondenterna ger också en tvetydig bild även om det finns en liten tendens till att äldre människor skulle vara nöjdare. Det kan hänga samman med att merparten av de skogsägare som köparna stannar och pratar med spontant är pensionärer. Kontakten med yrkesverksamma människor blir ofta mer strukturerad och mindre spontan då de föranleds av bokade möten. Något köparna då misstänkte kunde tolkas som att kommunikationen från Sveaskog var sämre.

*Dom man stannar och spontanpratar med på dagarna är ju ofta äldre. Det är ju dom som är hemma på dagarna.*

*(Virkesköpare 1)*

Slutligen visar analysen av NLI-undersökningen att äldre personer är signifikant mer avvaktande till en skogsägarwebb än yngre personer. Intressant är dock att inte heller de yngre verkar övertygade (Figur 10).



**Figur 10.** Olika ålderskategoriers inställning till en skogsägarwebb (Källa: NLI)  
*Figure 10. Different age categories attitude to a forest owner web (Source: NLI)*

Intervjumaterialet visar däremot att köparna har stora förhoppningar på en framtida skogsägarwebb. Dom menar att även om många skogsägare idag inte vill nyttja den, så kommer morgondagens skogsägare att göra det. En förutsättning är dock att den blir enkel och pedagogisk. Troligtvis skulle webben också stärka skogsägarnas uppfattning av att de har kontakt med Sveaskog mellan kontraktstillfällena. Även om den aldrig anses helt kunna ersätta den personliga kontakten.

*En webb skulle nog minska missnöjet hos många över utebliven kontakt, men webben måste vara bra, man kan inte ha något som är halvbra.*

*(Virkesköpare 1)*

*Man får dock inte tro att webben ersätter den personliga kontakten*

*(Virkesköpare 3)*

I webben vill köparna bland annat förmedla skogsägarnas skogsbruksplan, avräkningar, virkeskontrakt, mätkvitto och meddelandefunktion. Ett intressant förslag var också att införa en skogsbarometer. Barometern skulle då förses med en visare som illustrativt pendlade mellan lågt och högt råvarubehov. På det sättet skulle företagets intresse alternativt ointresse av att göra affärer enkelt kunna kommuniceras ut till skogsägarna. Något som ansågs kunna leda till att skogsägarna får större förståelse för att Sveaskog periodvis är mindre aktiva på virkesmarknaden.

*Webben borde innehålla en områdesspecifik barometer som visar hur intresserade Sveaskog är av att köpa virke just nu. Är då barometern lågt ställd så ökar ju förståelsen från skogsägarna till varför ingen på Sveaskog har bjudit på anbudsposten, eller bara ringer och pratar älgjakt, istället för att engagera sig i den fina gallringen.*

*(Virkesköpare 5)*

## Diskussion

### *Material & metod*

Kombinationen av litteraturgenomgången, den fördjupade analysen av enkätmaterial och djupintervjuerna med virkesköparna kan liknas med en typ av triangulering. Därigenom besvarades frågeställningen utifrån såväl ett skogsägarperspektiv, virkesköparperspektiv som industriperspektiv. Med tre separata material kunde mönster styrkas och i vissa fall även förklaras, då studiens empiri styrkte studiens teori. Ibland pekade dock informationen från det empiriska materialet i annan riktning än de teoretiska antagandena, vilket gör att resultaten behöver tolkas med större försiktighet. Samtidigt manar det till fortsatta studier för att bidra till den fortsatta teoretiska kunskapsuppbyggnaden i ämnet.

Djupintervjuer av ett antal leverantörer hade varit ett naturligt komplement till studien men bedömdes dock bli för tidskrävande även om det troligtvis berikat resultatet. Inte minst hade leverantörsintervjuer kunnat fördjupa och nyansera diskussionen i de fall där empiri och teori skiljer sig åt.

Att datamaterialet i enkätstudien endast innefattade svar från respondenter som gjort affärer med Sveaskog under de senaste två åren kan också ha varit en svaghet. Det kunde ju vara intressant att höra hur de som tidigare gjort affärer med företaget, men idag valt att samarbeta med någon annan aktör resonerar. Enkätmaterial hade också kunnat innefatta skogsägare i allmänhet, helt oberoende av vem de gör affär med.

Enligt Holme & Solvang (1997) bör intervjuaren ha god kunskap om den grupp som respondenterna väljs ifrån, samt att respondenturvalet ska ske utifrån ett antal medvetet formulerade kriterier. Villkor som jag tycker stämmer väl överens med de intervjuer som genomfördes. Detta då respondenturvalet dels hade en geografisk avgränsning och dels var riktat mot en homogen grupp av framgångsrika virkesköpare. Intervjuerna gav i mitt tycke innehållsrika svar på enkla frågor, vilket överensstämmer med hur Trost (2010) beskriver en väl fungerande kvalitativ intervju. Kylan (2004) beskriver en öppen intervju som att respondenterna tillåts berätta fritt varefter samtalet styrs så att intervjuaren får svar på de frågor han eller hon önskar. Något som även detta stämmer väl överens med hur intervjuerna genomfördes.

## *Resultat*

Resultatet diskuteras primärt utifrån en modifierad konceptuell modell för effektiv kommunikation mellan virkesköpare och skogsägare vilken utvecklats med stöd av intervjuerna och enkätmaterial som extraherats ur analysmodellen (Figur 11).

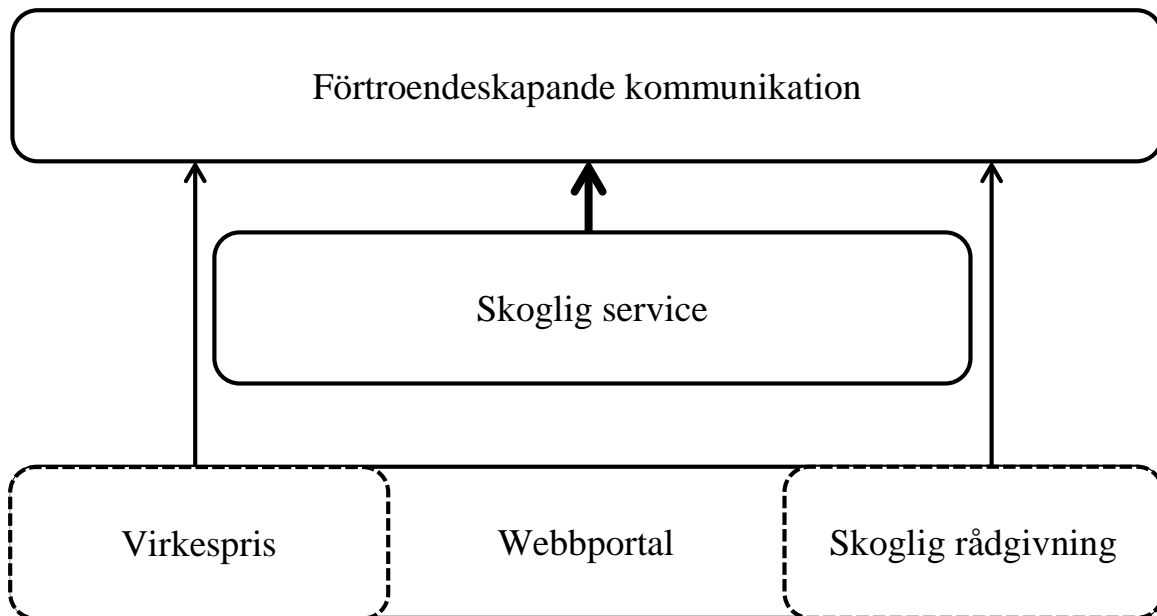
Enligt resultatet är förmågan att upprätta förtroendeskapande kommunikation den viktigaste parametern för en framgångsrik virkesköpare. Varför detta indirekt också är att betrakta som den viktigaste parametern för en virkesköpande organisation. När det empiriska materialet analyserats utifrån den teoretiskt uppbyggda analysmodellen framgår att förtroendeskapande kommunikation i första hand åstadkoms genom att det virkesköpande företaget levererar bra skoglig service. Därigenom svarar företaget upp mot de behov och den service som skogsägarna förväntar sig alternativt indirekt önskar i enlighet med Kanomodellen (Figur 1), vilket skapar kundtillfredsställelse.

Den skogliga servicen förmedlas i praktiken av de enskilda virkesköparna i kraft av deras personliga kontakt med skogsägarna och är den punkt där virkesköparna enklast kan påverka utfallet av framtida affärer. Att den personliga relationen är viktig märks inte minst genom att skogsägarna tenderar att sälja till en specifik virkesköpare framför en specifik organisation. För att den personliga affärsrelationen ska kunna upprätthållas förutsätts emellertid att organisationen som virkesköparen företräder erbjuder det servicestöd som krävs. Vilket då innefattar allt från tillgång till duktiga entreprenörer till betalningsförmåga över tid och möjligheten att kunna erbjuda intressanta skogliga tjänster. Virkesköparna är alltså nyckelresurs i kommunikationen med skogsägarna, varför det är viktigt att de får ägna sin tid åt det som inte kan hanteras av någon annan eller på ett annat sätt.

Såväl skogsägare som virkesköpare strävar efter att minska transaktionskostnaderna i virkesaffärerna. I det sammanhanget kan en webbportal vara ett kostnadseffektivt sätt att hantera kommunikationen avseende exempelvis grundläggande skoglig rådgivning liksom virkespris. Förslagsvis så skulle webbportalen innehålla en pedagogisk skogsskötselskola med de riktlinjer kring skogsskötsel som Sveaskog tillämpar. Det vill säga Sveaskogs instruktioner kring plantering, röjning, gallring etc. Instruktionerna kan också med fördel fördjupas med information om varför Sveaskogs instruktioner är utformade som de är. På det sättet bör skogsägarna som är knutna till webbportalen själva kunna förkovra sig i skogsskötsel utan att någon fysisk person behöver vara delaktig. Även virkespriset bör kunna kommuniceras i portalen genom en kontinuerligt uppdaterad prislista. Detsamma gäller för den av virkesköparna föreslagna köpbarometern. När sedan virkesköparen väl träffar skogsägaren bör kvaliteten på den skogliga dialogen ha förbättrats, vilket troligtvis gör själva virkesaffären mindre tidskrävande. På det viset effektiviserar virkesköparna sin arbetstid med bibehållen kvalitet, trots att skogsägarna får mindre fysisk tid.

Då de generella och alldagliga frågorna i framtiden kan besvaras av webbportalen kan virkesköparen göra ett selektivt val och hänvisa leverantörerna till webbportalen i den mån och omfattning som virkesköparen önskar. Webbportalen bör då exempelvis kunna besvara frågor kring när virkeslikviden kommer, när avverkningen startar, varför den inte startar etc. Kanske kan portalen enkelt kommunicera att drivningsförhållandena i ett visst område för tillfället är för dåliga, varför avverkningarna i området skjuts framåt i tid. Något som en produktionsledare lika gärna som en virkesköpare skulle kunna administrera och då

indirekt kommunicera. På detta sätt kan virkesköparen undvika en del slentrianmässiga samtal som inte utmynnar i vare sig nya affärer eller i fördjupade relationer med önskade leverantörer. En annan viktig aspekt med webbportalen är att den kan garantera en informativ miniminivå. Alltså i de fall som en virkesköpare missar i den direkta kommunikationen med skogsägaren så kan webbportalen garantera ett kommunikativt basutbud.



**Figur 11.** Utvecklad konceptuell modell för effektiv kommunikation mellan en virkesköpande organisation och privata skogsägare

*Figure 11. Developed conceptual model for effective communication between a timber purchasing organization and private forest owners*

Enligt studiens resultat ökar chansen till återkommande affärer mellan skogsägarna och Sveaskog om skogsägarna blir nöjdare med kommunikationen från företaget mellan avverkningsstillfällena. Mer precist innebär det att skogsägarna uppskattar och premierar en personlig och nära relation med virkesköparna över tid. Detta syns tydligast i analysen av NLI-undersökningen, men stärks också av både litteraturgenomgången och intervjuerna. Att virkesköparna idag föredrar ett fåtal djupa relationer framför ett flertal ytliga, indikerar att de indirekt tillämpar Kanomodellen (Figur 1) i sin kommunikation med skogsägarna.

I många fall kan en yttlig kommunikation räcka för att skogsägaren ska känna sig sedd. Ett exempel på detta är att rutinmässiga inbjudningar till skogsdagar, skogskvällar och andra aktiviteter bidrar till att skogsägarna upplever att kommunikationen till företaget upprätthålls. Skogsägarna som grupp betraktar alltså inbjudan och framförallt deltagandet på skogsdagarna som kommunikation. Varför ett utökat utbud och en översyn av systemet kring utskicken av inbjudningar till dessa aktiviteter kan vara ide att se över. Klart är dessutom att fler skogsdagar och liknande aktiviteter skulle stärka företagets varumärke. Något som indirekt skulle underlätta råvaruanskaffningen för virkesköparna. Ytterligare en aspekt som talar till skogsdagarnas fördel, är att framtidens skogsägare förväntas kunna allt mindre om skogsbruk och skogsskötsel. Något som på sikt riskerar att försvåra och fördröja virkesköparnas arbete med att inhandla råvara. Här skulle skogsdagar, skogskvällar och liknande aktiviteter, liksom webbportalen, kunna fylla ett utbildningssyfte och därmed bidra till förtroendeskapande kommunikation.

Virkesköparna tror att större skogsägare är mer nöjd med kommunikationen från Sveaskog än vad mindre skogsägare är. Här går dock resultatet från NLI-undersökningen emot. Den visar istället att fastighetsstorleken inte påverkar nöjdheten. Köparna förklarar sitt resonemang med att större skogsägare helt enkelt är i kontakt med en virkesköpare oftare. Dels genom brukandet av deras egna skogar men också genom att de indirekt blir involverade i markgrannars affärer i större utsträckning än vad mindre skogsägare blir. Ett logiskt resonemang med tanke på att skogsägarna tycks uppskatta och kreditera ökad kontakt med företagets representanter. Kanske kan resultatet förklaras utifrån att större och mindre skogsägare troligtvis har olika förväntningar på köparnas kommunikation. En större skogsägare är kanske mer kräsen och förväntar sig en aktivare kontakt från virkesköparna. Medan en mindre skogsägare blir positivt överraskad dom gånger en virkesköpare faktiskt hör av sig. Några av virkesköparna bekräftar indirekt att det kan ligga något i dessa teorier. De får också stöd av Sörqvist (2000) som menar att den uppnådda kundtillfredsställelsen beror på i vilken grad kundernas förväntningar infrias.

Sörqvist (2000) menar också att företag som kan tillfredsställa kundernas omedvetna behov har stor chans att få lojala kunder. Vilket skulle kunna förklara varför de mindre skogsägarna är mer benägna än större skogsägare att sälja till Sveaskog vid nästa avverkningstillfälle. Kanske blev de mindre skogsägarna imponerade över att virkesköparen engagerade sig i deras gallring/röjning etc. De mindre skogsägarna får också anses ovana att hantera virkesförsäljningar. Något som skulle kunna förklara varför de i större utsträckning är beredd att fortsätta ett redan etablerat samarbete. Vid ett byte av skogliga samarbetspartner kan vi nämligen anta att det uppstår ökade transaktionskostnader som relativt sett drabbar en mindre skogsägare mer än en större. Enligt Bogetoft & Olesen (2014) kan transaktionskostnaderna delas in i sökkostnader, förhandlingskostnader och uppföljningskostnader, där antagligen sök- och förhandlingskostnaderna är de faktorer som den mindre skogsägaren i första hand anser för dyra i förhållande till storleken på de eventuella framtida affärerna. Att de mindre skogsägarna skulle vara mer benägna att fortsätta ett redan etablerat samarbete är intressant. Här finns en underutnyttjad nisch, då många av dagens virkesköpare tenderar att lägga en stor del av sin tid på de större skogsägarna. Dessutom kan, som vi sett av intervjuerna, en mindre skogsägare med tiden bli större och lojal.

Att skogsägarens ägarsituation i förhållande till åbo- respektive utboägarskap inte påverkar hur nöjd skogsägaren är med kommunikationen från ett virkesköpande företag är intressant. Om detta beror på att utbo-respondenterna likt de mindre fastighetsägarna eventuellt har lägre förväntningar är dock svårt att säga. Kanske finns förklaringen i virkesköparnas kommentarer, där de menar att om en skogsägare är åbo eller utbo inte spelar så stor roll. Antingen är personen intresserad eller så är den inte det. Avståndet till fastigheten är alltså utifrån det resonemanget av underordnad betydelse. Det senare ger indirekt beröm till virkesköparnas förmåga att kommunicera genom telefon och mejl. Här kan troligtvis en framtida leverantörswebb hjälpa till att förenkla denna kommunikation och bidra till att upprätthålla kontakten med utborna. Något som virkesköparna själva också är inne på.

Enkätanalysen visar en tydlig bild av en viss skepsis från de äldre skogsägarna till införandet av en skogsägarwebb, vilket också tidigare studier indikerar (Lundin 2015; Petersson 2011). Men att även yngre skogsägare, under 65 år är så pass tveksamma till införandet av webbportalen är däremot ett mindre förväntat resultat. Det kan dock tolkas som ett uttryck för att skogsägarna föredrar personlig kommunikation framför ett obekant

kommunikationsmedium. Köparna har däremot, till skillnad från skogsägarna en klar uppfattning om att webbportalen behövs. De anser att portalen kan bidra till att upprätthålla kommunikationen med skogsägarna mellan avverkningstillfällena. En uppfattning som får stöd av Beynon & Davies (2002) som menar att dagens företag genom internet har helt nya möjligheter att kunna upprätthålla relationer med kunder och leverantörer. Även Jonsson & Mattsson (2005) är inne på den linjen, när de säger att webbaserad kommunikation på ett billigt och enkelt sätt kan hjälpa företag att etablera kontakt med oändligt många leverantörer. Sammanfattningsvis så bör nog skogsägarnas avvaktande intresse få stå tillbaka för virkesköparnas förhoppningar. Att inte implementera en webbportal känns riskabelt utifrån den information som undersökningen ger. Viktigt är dock att portalen blir genomarbetad och användarvänlig.

## Slutsats

- Förmågan till förtroendeskapande kommunikation är den viktigaste parametern för en virkesköpande organisation.
- Förtroende skapas genom bra skoglig service och underhålls genom god kommunikation mellan kontraktstillfällena
- Långsiktiga affärsrelationer bidrar till lägre transaktionskostnader
- Genom att bjuda in fler skogsägare till skogskvällar och skogsdagar kan kundnöjdheten generellt förbättras
- En webbportal kan bära delar av den kommunikation som skogsägarkåren efterfrågar med avseende på virkespris och generell skoglig rådgivning



## Referenser

- Andersson, M., Boman, M. & Gong, P. 2013. Vad vill skogsägaren satsa på? Fakta skog, SLU nr 10.
- Bergh, J. 2006. Vad tycker skogsägare om virkesköpare och inköpsorganisationer? Institutionen för skogens produkter och marknader, SLU, Uppsala.
- Beynon-Davies, P. 2002. Information Systems – An introduction to informatics in organisations, Palgrave Macmillian, China.
- Björklund, T., & Nilsson, J. 2003. Kan Kooperationen klara konkurrensen? Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Bogetoft, P & Olesen, H. 2004. Design of production contracts. Copenhagen Business school press. Köpenhamn.
- Bruzelius, L,H & Skärvad, P-H. Integrerad organisationslära. Studentlitteratur. Lund. ISBN 91-44-03394.
- Dafid, S. 2001. Design eller innehåll, vad är viktigast för en webbportal? Högskolan, Skövde.
- Enander, J., & Melin, A. 2008. Skogsägarens val av affärspartner- Om skogsägarens syn på skogsägareföreningar. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Fahy, J., & Jobber, D. 2012. Foundations of marketing. 4:e uppl. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Fjeld, D., & Dahlin, B. 2012. Nordic logistics handbook - Forest operations in wood supply. SLU, Umeå. Helsinki University.
- Grönroos, C. 2008. Service management och marknadsföring. 2:2 uppl. Malmö. Liber.
- Gustafsson, J. 2011. Marknadsundersökning om vad skogsägare vill ha för produkter/tjänster av skogsbolagen. SLU, Skinnskatteberg.
- Gummesson, E. 2002. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. 3:e uppl. Liber. Malmö.
- Holme, IM., & Krohn Solvang, B. 1997. Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2:e uppl. Studentlitteratur. Lund.
- Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala.
- Hugosson, M., & Ingemarson, F. (2004). Objectives and Motivations of Smallscale Forest Owners; Theoretical Modelling and Qualitative Assessment. Silva Fennica.
- Johansson, M. 2011. Marknadsundersökning om markägares val av skogspartner. SLU, Skinnskatteberg.

Jonsson, P. & Mattsson, S-A. 2005. Logistik – Läran om effektiva materialflöden. Lund. Studentlitteratur.

Kindstrand, C., Norman, J., Boman, M. & Mattsson, L. 2008. Attitudes towards various forest functions: A comparison between private forest owners and forest officers. Scandinavian Journal of Forest Research, vol. 23:2.

Kylén, J-A. 2004. Att få svar – intervju, enkät, observation, Bonnier. Stockholm.

Lidestav, G., & Nordfjell, T. (2002). Med skogsägaren i focus. LRF Skogsägarna.

Lundberg, D. 2009. IT och affärsnytta – konsten att lyckas med investeringar i IT. 2:1 uppl. Lund. Studentlitteratur.

Lundin, M. 2015. Behovet av skogsägarwebb- en marknadsundersökning inom AB Karl Hedin Råvara. Institutionen för skoglig resurshushållning, SLU, Umeå. Arbetsrapport.

Löwgren, J. 1993. Human-computer interaction – What every system developer should know. Studentlitteratur. Lund.

Malmqvist, J. 2010. Nästa generations syn på skogsägandet och skogsägarrörelsen. SLU, Umeå.

Ollila, Petri, 2004. Work in progress. New Institutional Analysis on Economic Coordination – with Special Emphasis on Agricultural Cooperatives, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

Ottosson, F. 2015. Faktorer som påverkar privata skogsägares val av samarbetspartner. Institutionen för skogsekonomi, SLU, Umeå.

Ottosson, J. 2013. Marknadsundersökning av Södra skogsägarnas medlemmar inom Gislaveds verksamhetsområde. SLU, Skinnskatteberg.

Petersson, M. 2011. Leverantörportal- som kommunikationsplattform för skogsägare. Institutionen för datavetenskap, fysik och matematik, Linneuniversitetet, Ljungby.

Söderlund, M. 2001. Den lojala kunden. Liber. Malmö.

Sörqvist, L. 2000. Kundtillfredsställelse och kundmätningar. Studentlitteratur. Lund.

Trost, J. 2010. Kvalitativa intervjuer. 4:e uppl. Studentlitteratur. Lund.

Törnqvist, T. 1995. Skogsrikets arvingar- en sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk. Institutionen för skog – industri – marknad studier, SLU, Uppsala.

Waern, S. Wikberg, M. 2013. Vad efterfrågar en skogsägare hos en förvaltare och förmedlare? SLU, Umeå.

## Internetlänkar

Sveaskog 2016. [Online] tillgänglig:  
<http://www.sveaskog.se/om-sveaskog/>  
[2016-02-22]

Skogsstyrelsen 2016. [Online] tillgänglig:  
<http://www.skogsstyrelsen.se/Myndigheten/Statistik/Amnesomraden/Fastighets--och-agarstruktur/Fastighets--och-agarstruktur/>  
[2016-02-25]

Skogsstyrelsen 2016. [Online] tillgänglig:  
<https://www.skogsstyrelsen.se/Aga-och-bruka/Mina-sidor1/Mina-Sidor/>  
[2016-03-29]

Holmen 2016. [Online] tillgänglig:  
<https://holmen.com/sv/Skog/Logga-in-Min-Skog/>  
[2016-03-29]

SCA 2016. [Online] tillgänglig:  
<https://leverantorswebb.scaskog.com/home/login?ReturnUrl=%2f%3fepslanguage%3dsv&epslanguage=sv>  
[2016-03-29]

Norra 2016. [Online] tillgänglig:  
<https://minasidor.norra.se/Pages/Login.aspx>  
[2016-03-29]

Sodra 2016. [Online] tillgänglig:  
<http://skog.sodra.com/inloggning>  
[2016-03-29]

Norrskog 2016. [Online] tillgänglig:  
<http://norrskog.se/Medlem/Medlemswebb/>  
[2016-03-29]

Mellanskog 2016. [Online] tillgänglig:  
<http://www.mellanskog.se/tjanster/Medlemswebb/>  
[2016-03-29]

## Bilaga 1. Intervjuguide

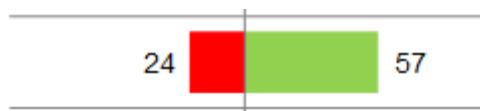
### Inledning

Hej! Jag skriver mitt examensarbete tillsammans med Sveaskog med inriktning mot kommunikationen mellan skogsägare och virkesköpare. I studien ingår förutom en litteraturgenomgång och en fördjupad analys av företagets NLI-undersökning även att intervjua virkesköparna i Västerbotten och södra Norrbotten. Resultatet från intervjuerna ska användas för att tolka hur kommunikationen mellan Sveaskogs virkesköpare och de privata skogsägarna fungerar idag, samt till att belysa eventuella förbättringsmöjligheter inom området. Alla intervjuade virkesköpare svarar anonymt och resultatet presenteras utan att specifik virkesköpare kan kopplas till ett visst uttalande eller specifik åsikt.

1. Namn
2. Ålder
3. I vilket geografiskt område jobbar du?
4. Hur länge har du arbetat som virkesköpare, och vad gjorde du innan?
5. Beskriv en typisk arbetsdag.
6. Vad är det bästa respektive det sämsta med jobbet som virkesköpare?

### Kommunikation

7. Hur viktigt anser du det är med långsiktiga kundrelationer?
8. Hur gör du för att bygga upp en kundrelation?
9. I en leverantörsundersökning som gjordes 2014 svarar 57 procent av de tillfrågade att de samtycker till följande påstående, ”Sveaskogs virkesköpare håller kontakt med mig mellan kontraktstillfällena, dvs., arbetar för långsiktiga relationer med mig”, medan 24 procent svarar att de inte samtycker.



10. Hur skulle du beskriva de 24 procenten?
11. Hur skulle du beskriva de 57 procenten?
12. Vilken betydelse tror du att leverantörernas upplevelse av kontakten mellan kontraktstillfällena har för deras vilja att sälja till Sveaskog vid en framtida avverkning?
13. Rent generellt varför tror du att vissa leverantörer är lojala mot Sveaskog och andra inte?

14. Enligt din erfarenhet, har storleken på skogsägarnas fastigheter någon betydelse för hur lojala skogsägarna är mot Sveaskog?
15. Enligt din erfarenhet, har storleken på skogsägarnas fastigheter någon betydelse för hur nöjda skogsägarna är med kommunikationen från Sveaskog mellan kontraktstillfällena?
16. Vilken betydelse tror du att skogsdagar och andra aktiviteter har för skogsägarnas uppfattning om Sveaskogs som affärspartner?
17. Är det någon skillnad på hur du som virkesköpare kommunicerar med åbor respektive utbor?
18. Vilken typ av kommunikation tror du att skogsägarna uppskattar mest?

### **Skogsägarwebb**

19. Vilka kundförväntningar och behov tror du att man kan tillfredsställa genom en skogsägarwebb?
20. Vilka förväntningar har du som virkesköpare på en skogsägarwebb?
21. Kan det finnas några nackdelar eller faror med att införa en skogsägarwebb?
22. Finns det något som du skulle vilja lägga till som vi inte tagit upp i tidigare frågor?

Tack för att du tog dig tid.