



Ledtidens betydelse för privata skogsägares kundnöjdhet i samband med gallring

The lead time's importance for private forest owners' customer satisfaction in connection with thinning

Martin Roth

**Arbetsrapport 274 2010
Examensarbete 30hp D
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:
Gun Lidestav**

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.srh.slu.se
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-274-SE

Ledtidens betydelse för privata skogsägares kundnöjdhet i samband med gallring

The lead time's importance for private forest owners' customer satisfaction in connection with thinning

Martin Roth

Examensarbete i skogshushållning, 30hp

Jägmästarprogrammet

EX0492

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

Examinator: Dag Fjeld, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, teknologi

Extern handledare: Christian Bergman, Stora Enso Skog

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
Utgivningsort: Umeå
Utgivningsår: 2010

ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-274-SE

Förord

Den här studien är resultatet av ett examensarbete på 30 högskolepoäng vid institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges lantbruksuniversitet i Umeå, och har genomförts på uppdrag av Stora Enso Skog i Falun.

Jag vill uttrycka ett stort tack till alla skogsägare som har deltagit i studien, samt alla tjänstemän på Stora Enso som har ställt upp på intervjuer eller hjälpt mig med insamlingen av data. Jag vill även uttrycka ett extra stort tack till mina handledare Gun Lidestav och Christian Bergman, samt Marie för korrekturläsning och stöd under arbetets gång.

Martin Roth

Umeå, 22 januari 2010

Sammanfattning

En stor del av råvaruförsörjningen till den svenska skogsindustrin idag, sker genom köp av virke från privata skogsägare samtidigt som skogsbolagen tillhandahåller avverkningstjänster och transport. I dagsläget läggs mycket arbete på att hålla ner tidsåtgången vid avverkning och transport av virke till industri. Frågan är vad de privata skogsägarna anser om tidsåtgången för virkesaffären, det vill säga ledtiden, och de olika delmomenten som innefattas i virkesaffären.

I detta examensarbete undersöks skogsägars upplevelse av ledtiden vid virkesaffärer med Stora Enso, samt deras kommunikation med virkesköparen. I arbetet har även systematiska mätetal avseende tidsåtgången för olika delmoment av virkesaffären och förslag för förbättrad kundupplevelse identifierades.

Arbetet bestod av en registeranalys, en enkätstudie och intervjuer. I registeranalysen undersöktes de kontrakt som Stora Enso tecknat under en treårsperiod för identifiering av delmoment inom virkesaffärerna. Enkätstudien riktades till skogsägare och syftade till att, genom en etablerad teori för förbättring av tjänstekvalitet (Gap-teorin), kartlägga skogsägarnas förväntningar och upplevelser. Intervjuerna genomfördes med tjänstemän på Stora Enso och syftade till att ta fram förslag till förbättringar.

I registeranalysen identifierades tre delmoment: 1) från kontraktsskrivning till avverkning, 2) från avverkning till avtransport och 3) från avtransport – slutredovisning.

Enkätstudien visade att majoriteten av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterar över deras förväntan vad gäller tidsaspekten, medan 14-18,5 % av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterar under deras förväntan. Systematiska mätetal för de olika delmomenten baserades på skogsägarnas förväntningar och resulterade i förslag för maximal tidsåtgång för de olika delmomenten på 8 månader för delmoment 1, 4 veckor för delmoment 2 och 4 veckor för delmoment 3.

Ett av förbättringsförslagen som framkom vid intervjuerna var att förbättra virkesköparens kommunikation med den övriga organisation gällande skogsägars förväntningar, samt kommunikationen mot skogsägaren vad gäller tidsåtgången för de olika delmomenten. Utöver detta framkom det att större fokusering från transportavdelningen vad gäller rensning av privata avlägg kan leda till förbättrad kundupplevelse.

Nyckelord: Gap-teorin, kundnöjdhet, enkätundersökning, virkesköp.

Summary

Today, a large proportion of wood supplied for the Swedish forest industry is bought from private forest owners while forest companies at the same time provide the forest owners with services such as logging services and transportation. Today, forest companies work extensively with keeping the time used for transport and logging short. But what does the private forest owners think about the time required for the timber deal, also called lead time, and the different parts of the timber deal.

In this thesis, the forest owners' perception of the different lead times in their contracts with Stora Enso and their communication with the purchasers is examined. Systematic metrics for the time used for the different parts of the timber deal is identified and suggestions for improving the customer satisfaction are presented.

The study was carried out through a data analysis, a questioner survey and interviews. The data analysis examined the contracts that Stora Enso signed with private forest owners and identified different parts of the timber deal. The questioner survey was directed towards the forest owners and mapped the forest owners' expectations and perception, through an established service quality theory (Gap-theory). The interviews were conducted with officials at Stora Enso and aimed to produce proposals for improvement.

In the data analysis three parts of the timber deal were identified: 1) from signing of the contract until thinning, 2) from thinning until finishing of transportation and 3) from finishing of transportation until final account of the contract.

The questioner study revealed that the majority of the forest owners felt that Stora Enso was exceeding their expectations considering the lead time and that 14-18,5 % of the forest owners felt that Stora Enso was not living up to their expectations. Systematic metrics for the different parts of the timber deal resulted suggestions for a maximal time use of 8 months for part 1, 4 weeks for part 2 and 4 weeks for part 3.

The interviews resulted in several proposals for improvement. One of the proposals was to improve the purchaser's communication with the rest of the organization considering the forest owners' expectations as well as the communication towards the forest owners considering the time required for the different lead times. In addition to this, it was revealed that a better focus from the transportations department towards private forest owners could increase the customer satisfaction.

Keywords: Gap-theory, customer satisfaction, questioner survey, timber purchases.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Summary	4
Innehållsförteckning	5
1. Bakgrund	7
1.1. Tidigare forskning om virkesköp	8
1.2. Antaganden och frågeställningar	8
1.3. Syfte	9
1.4. Avgränsning	9
1.5. Gap-teorin	10
1.5.1. Gap 1 - The listening gap.....	11
1.5.2. Gap 2 - The service design and standards gap	11
1.5.3. Gap 3 - The service performance gap	12
1.5.4. Gap 4 - The communication gap	12
1.5.5. Gap 5 - Kundgapet.....	13
2. Material och Metod	14
2.1. Registeranalys	14
2.1.1. Urval	14
2.1.2. Stratifiering.....	15
2.1.3. Indelning av ledtiden i delmoment	15
2.2. Enkät studie	16
2.2.1. Design av enkät	16
2.2.2. Utskick.....	17
2.3. Intervjuer	17
2.3.1. Design av intervjuer.....	18
2.3.2. Intervjuer	18
3. Resultat	19
3.1. Enkäten.....	19
3.1.1. Del 1. "Om dig som person och skogsägare"	19
3.1.2. Del 2. "Ditt kontrakt med Stora Enso"	19
3.1.3. Del 3. "Allmänt om virkesaffärer"	20
3.1.4. Del 4. "Tidsaspekten i virkesaffärer"	22
3.2. Intervjuer.....	27
3.3. Sammanställda resultat utifrån Gap-teorin.....	32
3.3.1. Gap 1 - The listening gap.....	32
3.3.2. Gap 2 - The service design and standards gap	33
3.3.3. Gap 3 - The service performance gap	33
3.3.4. Gap 4 - The communication gap	33
3.3.5. Gap 5 - Kundgapet.....	33
4. Diskussion	34
4.1. Material och metod	34

4.2.	<i>Resultat</i>	35
4.3.	<i>Slutsatser</i>	36
5.	Referenser	37
5.1.	<i>Litteratur</i>	37
5.2.	<i>Personlig kommunikation</i>	38
Bilaga 1.	Frågeformulär	39
Bilaga 2.	Följebrev	45
Bilaga 3.	Påminnelsebrev	46
Bilaga 4.	Intervjumall	47
Bilaga 5.	Enkätresultat	48

1. Bakgrund

Idag ägs cirka 11,5 miljoner hektar (51 %) av Sveriges skogsmark av privata skogsägare och cirka 9,2 miljoner hektar (41 %) av olika skogsbolag (Skogsstyrelsen 2005:9). Ett av de vanligaste sätten att anskaffa virke för ett skogsbolag inom den svenska skogsindustrin är att äga egen skog som brukas. För att lyckas försörja sina industrier kan skogsbolagen dock inte enbart förlita sig på den egna skogen. Därför har skogsbolagen även virkesköpsorganisationer som anskaffar virke genom köp från privata skogsägare, samtidigt som de erbjuder tjänster i form av avverkning, transport och ibland även markberedning, plantering och röjning.

Stora Enso är idag en av de största köparna av virke från privata skogsägare och samtidigt en av de största leverantörerna av skogstjänster i Mellansverige. För att ha framförhållning och flexibilitet bygger skogsbolag upp en traktbank innehållande avverkningskontrakt med privata skogsägare och trakter inom det egna skogsinnehavet. Denna traktbank kan spänna från 3 månader till 2 år i storlek, det vill säga att man har kontrakt som täcker avverkningsbehovet för exempelvis 2 år. För de privata skogsägarna innebär detta att det kontrakt som de tecknat med skogsbolaget kan finnas i traktbanken i upp till två år innan åtgärden genomförs. I dagsläget läggs arbete ner på att hålla ner tidsåtgången vid avverkning och transport av virke till industri från skogsbolagens synvinkel. Men hur påverkar tidsåtgången från kontraktsskrivning till avslutat kontrakt, det vill säga ledtiden¹, skogsägarnas kundnöjdhet?

Enligt Enander och Melin (2008:28) är de ekonomiska incitamenten den viktigaste faktorn vid många privata skogsägars val av affärspartner. Det mest typiskt ekonomiska incitamentet är i många fall nettointäkten från virkesaffären, men ett ekonomiskt incitament kan även vara tidsramen från det att kontraktet tecknats tills affären är avslutad. Tillväxtminskning och eventuella kvalitetsförluster då trakten inte gallras i tid eller osäkerheten vid tidpunkten för utbetalning av ersättning, spelar även de en roll i skogsägarnas val av affärspartner. Hur upplever då de privata skogsägarna denna leddid från kontraktsskrivning till slutredovisning av kontraktet eller delar av leddiden som från avverkning till avtransport? Är tidsaspekten en viktig del av virkesaffären som kan ge en skogsaktör konkurrensfördelar eller accepterar skogsägarna långa leddider eftersom det är så det brukar vara?

I enkätstudier som görs fortlöpande av Stora Enso har det framkommit att en del skogsägare anser att delar av virkesaffären eller virkesaffären som helhet tar för lång tid. Genom nöjd leverantörs index (NLI) undersökningar har intresse för en mer noggrann undersökning av dessa tidsaspekter väckts. Christian Bergman (2009-05-11), chef för lokala köp på Stora Enso, förespråkar att man bör se skogsägare som kunder som köper en tjänst i form av en gallring eller slutavverkning. Detta synsätt ansluter till Bergman & Klefsjö's (2002:35) teorier om att kunderna alltid ska sättas i centrum vid

¹ Ledtid definieras oftast som tiden från beställning till leverans. Enligt Lumsden (2006:261) kan den ibland även definieras som tiden från behov till tillfredsställelse. Skillnaden mellan dessa två definitioner blir således startpunkten, beställning kontra behov. I detta arbete kommer den första definitionen att tillämpas eftersom det kan vara svårt att definiera en tidpunkt för då skogsägars behov för gallring uppkommer. I den här studien innebär leddid därmed tiden från kontraktsskrivning till slutredovisning av kontraktet.

kvalitetsutveckling. I praktiken innebär detta att man undersöker kundernas behov och förväntningar och sedan arbetar systematiskt för att uppfylla dessa genom tjänsterna eller produkterna (Bergman & Klefsjö 2002:35). Vilket med andra ord innebär att en anpassning av arbetsätt för att bättre möta skogsägares förväntningar och behov vad gäller exempelvis tidsåtgången för virkesaffären och dess delmoment.

1.1. Tidigare forskning om virkesköp

Enligt Lönnstedt (1997:308) byter skogsägare sällan samarbetspartner som de säljer sitt virke till. Det som enligt honom kan få en skogsägare att byta samarbetspartner är missnöjdhet från tidigare affärer. Detta tyder på att vårdandet av befintliga kundrelationer är viktigt om skogsbolaget vill behålla sina nuvarande kunder. Något som exempelvis kan uppnås genom förbättrad tjänstekvalitet.

I en studie från 2006 identifierade Andersson (2006:30–33) ett flertal faktorer som är viktiga för kundnöjdheten i virkesaffärer med privata skogsägare. Några av dessa faktorer var virkesköparens tillgänglighet, bra möjligheter till ekonomisk och skoglig rådgivning, avverkningsresultat, information under affärens gång och återkopplingar efter utförd åtgärd. Gällande information under affärens gång ville de tillfrågade skogsägarna få en signal om när en åtgärd skulle utföras. I Sandlings's (2004:25) examensarbete från 2004 framkom uppföljning av åtgärder och kontakten med virkesköparen som viktiga punkter. Skogsägare hade bland annat önskemål om att få bättre information från virkesköparen innan avverkningen påbörjades. Några förbättringsområden som Eriksson (2001:9) kom fram till var höjning av priser, uppföljningar av åtgärder, färre avverkningsskador, bättre kontakt mellan skogsägare och virkesköpare, mer information innan avverkning startar, mer skoglig och ekonomisk rådgivning, samt kortare ledtider från avverkning till slutredovisning. I ett examensarbete gällande skogsägares uppfattningar om virkesköpsorganisationer och virkesköpare identifierade Bergh (2006:33) önskemål om att upprätta bättre och säkrare tidsplaner som hålls i en högre utsträckning. Enbart 50 % av de tillfrågade skogsägarna tyckte att tidsplanen som virkesköparen tillhandahållit hölls mycket bra.

1.2. Antaganden och frågeställningar

Mot bakgrund av tidigare studier och personlig kommunikation med Christian Bergman (2009-05-11) på Stora Enso har följande antaganden gjorts och frågeställningar identifierats.

Skogsägare kan ibland uppleva vissa delar av ledtiden som långa och frågan är då vilka delar som enligt skogsägarna bör kortas ner? Vad kan Stora Enso Skog göra för att förbättra kundupplevelsen av ledtiden i samband med gallring?

Skogsägare kan ibland acceptera längre ledtid vid köp av gallringstjänster om kommunikationen med virkesköparen är god. Exempelvis i form av utlovade tidsplaner och kontakt under affärens gång. Vad kan Stora Enso, genom kommunikation mot skogsägare, göra för att öka kundnöjdheten?

1.3. Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka skogsägares kundnöjdhet vid virkesaffärer med Stora Enso med avseende på ledtiden och olika delmoment av ledtiden. Utöver detta kommer systematiska mätetal² för ledtiden och de olika delmomenten av ledtiden identifieras, samt förslag för förbättrad kundupplevelse att tas fram.

1.4. Avgränsning

Studien omfattar skogsägare vars kontrakt med Stora Enso har tecknats och slutredovisats under perioden 2007-01-01 till 2009-03-01. Enbart de skogsägare som kontrakterat försäljning av virke i form av gallring och gallringstjänster ingår i studien. Avgränsningen motiveras av att gallringar är en skötselåtgärd som det vid beslutstillfället ofta är bråttom med att få utfört, samt att de är den tjänst som man på Stora Enso upplever att skogsägaren ställer högst kvalitetskrav på.

² Systematiska mätetal innebär i den här studien lämpliga tidsramar för Stora Enso att utgå ifrån. Det vill säga hur lång tid en virkesaffär och dess olika delmoment bör ta i normalfallet.

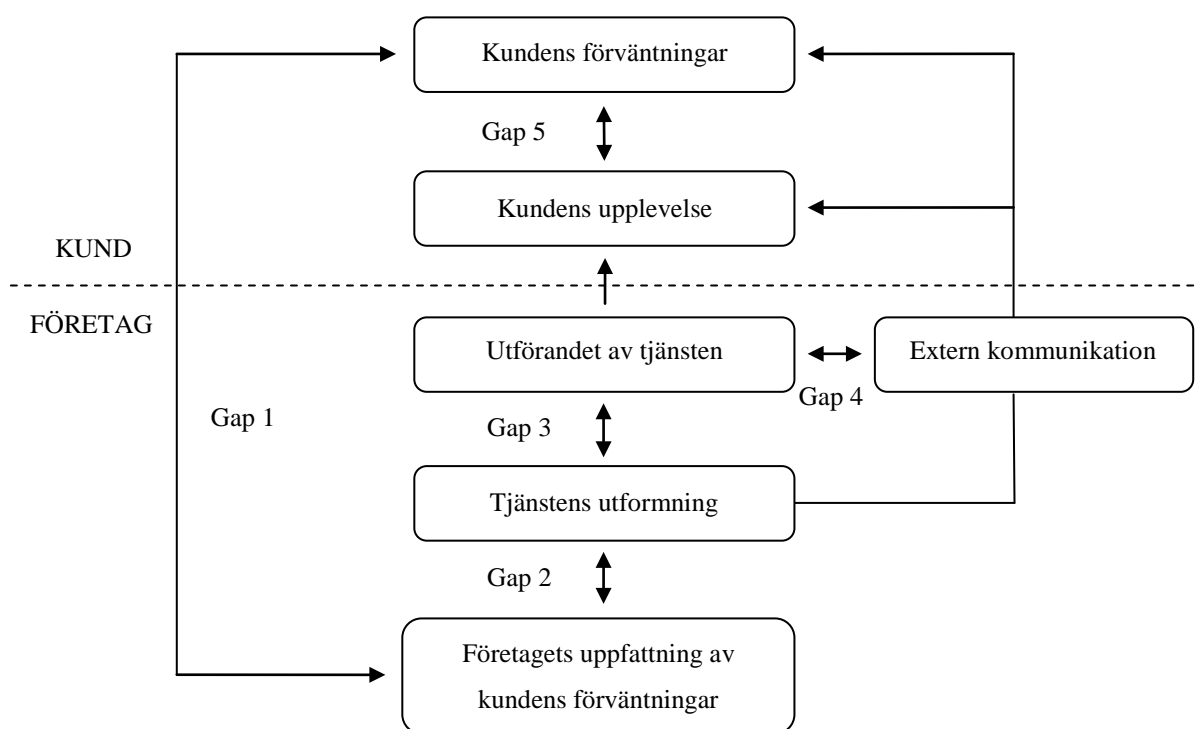
1.5. Gap-teorin

Eftersom kundnöjdhet är av stor vikt för ett serviceföretags framgång på dagens konkurrensutsatta marknad krävs en tydlig förståelse för kunderna och deras förväntningar. Det gäller inte minst inom stora företag där ledningen sällan har kontakt med kunder eller slutanvändare. (Zeithaml et al. 2009:32) Enligt Zeithaml et al. definieras kundnöjdhet som:

”...the customer’s evaluation of a product or service in terms of whether that product or service has met the customer’s needs and expectations” (Zeithaml et al. 2009:104)

Denna definition passar, enligt författaren, studiens syfte väl. Detta då målet med studien är att undersöka skogsägares kundnöjdhet med avseende på ledtiden genom en kartläggning av hur väl Stora Enso lyckats möta skogsägares behov och förväntningar i fråga om gallringstjänster.

I syftet att utveckla ett användbart mätinstrument för kundnöjdhet presenterar Zeithaml et al. Gap-teorin. Det är en teori som utgår från skillnaden mellan kunders förväntningar och uppfattningar, där förväntningarna är avgörande för de kriterier konsumenten har med sig vid en serviceupplevelse. Det är dessa förväntningar som skapar en föreställning om vad som, enligt kunden, kan eller bör ske. I teorin finns fem olika typer av gap; ett kundgap och fyra leverantörsgap, som alla är kritiska för att leverera hög tjänstekvalitet. Dessa fem kund- och leverantörsgap sammanfogas i Gap-modellen (Fig. 1). (Zeithaml et al. 2009:32)



Figur 1. Gap-teorins kundgap och fyra leverantörsgap sammanställda i Gap-modellen (Zeithaml et al. (2009:32), Bergman & Klefsjö (2002:197)).

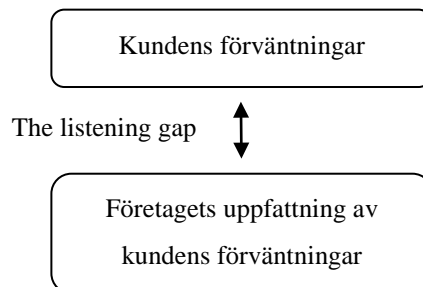
Figure 1. The gap-theory and its customer gap and four provider gaps put together in the Gap-model (Zeithaml et al. (2009:32), Bergman & Klefsjö (2002:197)).

Modellen syftar till att hjälpa ledningen för ett företag att förbättra kvaliteten på sina tjänster, vilket kan göras genom ett minskat gap mellan kundens förväntningar och

upplevelse av tjänsten. Detta innebär en minskning av det så kallade kundgapet som enbart kan uppnås genom en minskning eller stängning av de leverantörsgap som eventuellt finns inom företaget eller mellan företaget och kunden. (Zeithaml et al. 2009:43)

1.5.1. Gap 1 - The listening gap

Skillnaden mellan kundens förväntningar och företagets uppfattning av dessa förväntningar beskrivs av Zeithaml et al. (2009:34) som “the listening gap” (Fig. 2) och är det första av de fyra leverantörsgapen. Fyra huvudfaktorer som bidrar till detta gap är otillräcklig marknadsundersökning, brist i kommunikation mellan kunder och ledning, kortvariga kundrelationer och brister vid uppföljning av tjänster. Grönroos (1992:63) skriver att gapet kan bero på att företag med för många organisatoriska nivåer ibland hejdar eller förändrar eventuell information från kunderna innan de når ledningen i företaget. Inom virkesaffärer med privata skogsägare kan detta gap exemplifieras genom att en virkesköpare felaktigt uppfattar en skogsägares förväntningar och därmed förmedlar fel förväntningar till den övriga organisationen.

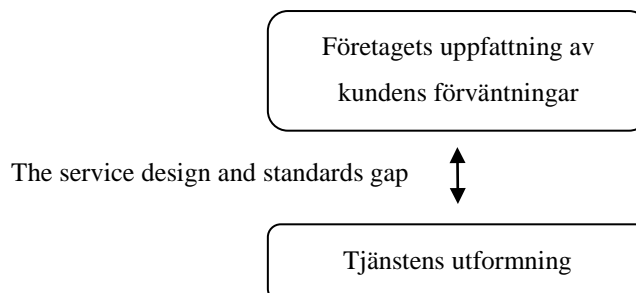


Figur 2. The listening gap (Zeithaml et al. (2009:34), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

Figure 2. The listening gap (Zeithaml et al. (2009:34), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

1.5.2. Gap 2 - The service design and standards gap

Det andra leverantörsgapet (Fig. 3) innefattar skillnaden mellan företagets uppfattning av kundens förväntningar och den utformade tjänsten (Bergman & Klefsjö 2002:198) eller med andra ord skillnaden mellan designen av tjänsten, som gjorts utifrån kundernas förväntningar, och företagets uppfattning av kundernas förväntningar (Zeithaml et al. 2009:36).



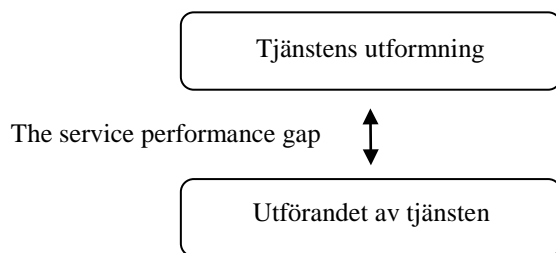
Figur 3. The service design and standards gap (Zeithaml et al. (2009:36), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

Figure 3. The service design and standards gap (Zeithaml et al. (2009:36), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

Det här gapet uppkommer främst genom tre faktorer: misslyckad tjänstedesign, felaktiga standards/mätetal eller felaktig fysisk närvaro i tjänsten, exempelvis felaktiga lokaler och maskiner. (Zeithaml et al. 2009:37) Enligt Grönroos (1992:65) är brist på klar målsättning inom företaget och otillräckligt stöd från ledning vid tjänstedesign viktiga faktorer som kan leda till detta gap. Inom virkesaffärer med privata skogsägare kan detta gap exemplifieras genom att ledningen vet att skogsägarna förväntar sig att en virkesaffär bör vara avklarad under en viss tid, men lyckas inte uppnå skogsägarnas förväntningar på grund av felaktiga arbetsmetoder.

1.5.3. Gap 3 - The service performance gap

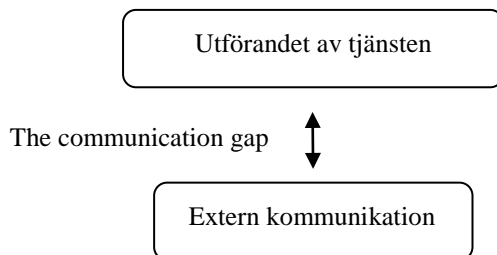
Det tredje leverantörsgapet (Fig. 4) innefattar skillnaden mellan tjänstens utformning och det faktiska utförandet av tjänsten och kallas för "The service performance gap" (Zeithaml et al. 2009:38). Grönroos (1992:66) skriver att anledningar till gapet kan vara att de anställda inte accepterar specifikationerna för tjänsten, specifikationerna är för komplicerade, styrningen i tjänsteproduktionen är otillräcklig eller att teknologin och systemen inom företaget försvårar arbete enligt specifikationerna. Enligt Zeithaml et al. (2009:38–39) beror detta gap även på misslyckanden vid matchning av kapacitet och kundefterfrågan vilket kan innebära att kapacitet för utförande av tjänsten enligt specifikationerna inte finns tillgänglig. Inom virkesaffärer med privata skogsägare kan detta gap exemplifieras genom att tjänstemän inom organisationen inte följer arbetsbeskrivningen på grund av att de anser sig veta bättre arbetsätt eller att tiden inte räcker till.



Figur 4. The service performance gap (Zeithaml et al. (2009:39), Bergman & Klefsjö (2002:198)).
Figure 4. The service performance gap (Zeithaml et al. (2009:39), Bergman & Klefsjö (2002:198))

1.5.4. Gap 4 - The communication gap

Det fjärde och sista av leverantörsgapen kallar Zeithaml et al. (2009:42) "The communication gap" (Fig. 5). Detta gap innefattar skillnaden mellan utförandet av tjänsten och extern kommunikation mot kunden, i form av utlovad kvalitet och information om tjänsten.

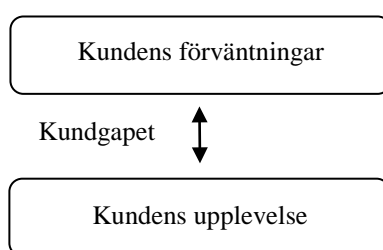


Figur 5. The communication gap (Zeithaml et al. (2009:39), Bergman & Klefsjö (2002:198)).
Figure 5. The communication gap (Zeithaml et al. (2009:39), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

Detta gap kan enligt Zeithaml et al. (2009:42) och Bergman & Klefsjö (2002:200) bero på ett flertal faktorer. Några av dessa är att den utlovade kvaliteten vid marknadsföring av tjänsten är för hög, otillräcklig integration mellan marknadsavdelning och produktionsavdelning i företaget eller skillnad i arbetsätt och policys mellan olika avdelningar i företaget. Inom virkesaffärer med privata skogsägare kan detta gap exemplifieras genom att virkesköpare ger löften till skogsägaren som andra delar av organisationen inte kan eller får mycket svårt att hålla.

Gap 5 - Kundgapet

Kundgapet (Fig. 6) definieras av Zeithaml et al. (2009:32) som skillnaden mellan kundens förväntningar och upplevelse av tjänsten. En minskning av detta gap är resultatet av en minskning av de fyra leverantörsgapen (Bergman & Klefsjö 2002:200) och är kritiskt för kvaliteten på tjänsten (Zeithaml et al. 2009:32).



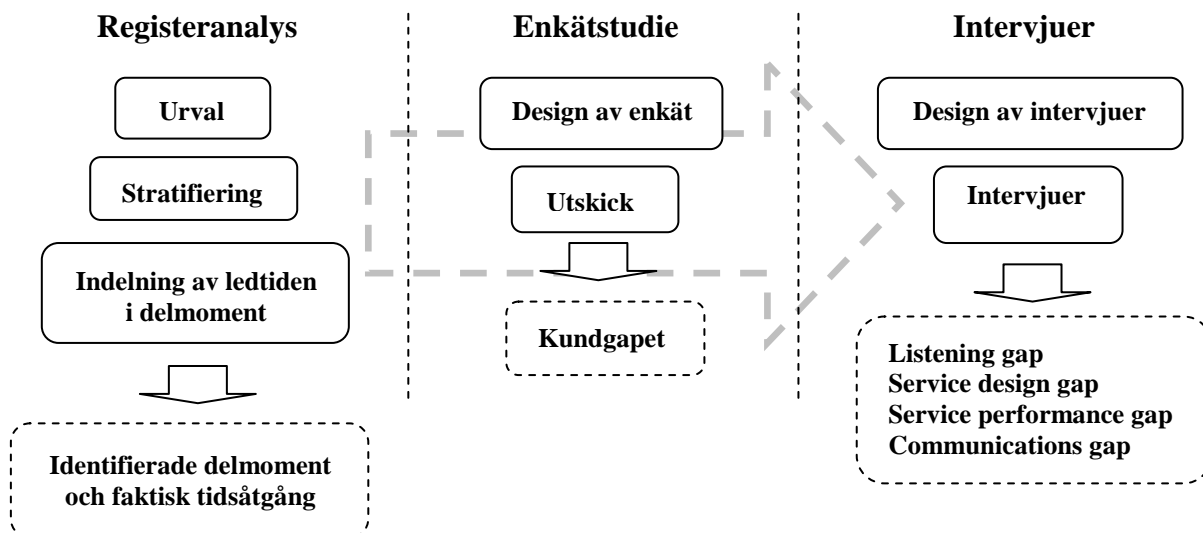
Figur 6. Kundgapet (Zeithaml et al. (2009:33), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

Figure 6. The customer gap (Zeithaml et al. (2009:33), Bergman & Klefsjö (2002:198)).

Kundens förväntningar beror enligt Grönroos (1992:64) främst på tre faktorer. Den första är "Word-of-mouth" kommunikation och innefattar kundens kommunikation med andra av företagets kunder, vilket även kan beskrivas som företagets rykte. Den andra faktorn är kundens behov och är sig central, då kunden förväntar sig att tjänsten ska uppfylla de behov han/hon har. Den tredje och sista faktorn är tidigare erfarenheter och innefattar de erfarenheter som kunden har fått efter tidigare kontakt med företaget. Bergman & Klefsjö (202:198) kompletterar dessa faktorer med ytterligare två: den faktiskt utlovade tjänsten och priset för densamma. Inom virkesaffärer med privata skogsägare kan detta gap exemplifieras genom att skogsägare förväntar sig att en gallring kommer ske inom 4 månader, men i själva verket sker inte gallringen förrän efter 12 månader.

2. Material och Metod

På basis av en litteraturstudie innefattande tidigare forskning i ämnet och teorier om tjänstedesign, kvalitativa intervjuer och enkätundersökningar beslutades att genomföra undersökningen genom en kombination av en registeranalys, en enkätstudie och intervjuer. I figur 7 visas upplägget av studien i form av dessa tre delar, vad de innefattar för moment och vad de resulterade i.



Figur 7. Upplägget av studien.

Figure 7. Structure of the study.

2.1. Registeranalys

Inledningsvis gjordes en analys av ett register över skogsägare som kontrakterat Stora Enso under perioden 2007-01-01 till 2009-03-01. Syftet var att åstadkomma ett lämpligt urval, en stratifiering och en indelning av leddiden i olika delmoment för den efterkommande enkätstudien.

2.1.1. Urval

Under perioden 2007-01-01 till 2009-03-01 hade Stora Enso totalt upprättat och avslutat 2840 kontrakt med privata skogsägare gällande både gallrings- och slutavverkningstjänster. Inledningsvis gjordes ett urval enligt följande kriterier:

- Enbart kontrakt innehållande gallringsvolym
- Inga kontrakt i form av rotposter eller leveransvirke

Efter detta första urval återstod 1155 kontrakt som var fördelade på totalt 999 skogsägare. Då vissa skogsägare hade flera kontrakt med Stora Enso under den aktuella perioden beslutades att urvalet för enkätstudien skulle baseras på skogsägarna och inte kontrakten. Innan det slutgiltiga urvalet av skogsägare för enkätstudiens genomfördes gjordes en sista utsortering av skogsägare som inte uppfyllde följande kriterier:

- Skogsägare bosatta i Sverige
- Enskilda skogsägare, det vill säga inga organisationer, företag, församlingar eller kommuner

När dessa kriterier var uppfyllda återstod totalt 943 skogsägare som tecknat ett eller flera kontrakt med Stora Enso under den aktuella perioden. Dessa skogsägare var grunden till urvalet för enkätutskicket.

2.1.2. Stratifiering

Skogsägarna som ingick i urvalet delades in i fem strata baserade på den totala ledtiden för ett av deras kontrakt med Stora Enso (tabell 1). Detta gjordes för att säkerställa att kontrakt med både längre och kortare kontraktstid/ledtid undersöktes för att se eventuella skillnader.

Tabell 1. Indelning av skogsägare i stratum

Table 1. Classification of forest owners in stratum

Total ledtid	Antal skogsägare	Procent total population	Utskick
0-119 dagar	253	27	60
120-239 dagar	327	35	60
240-359 dagar	141	15	60
360-539 dagar	173	18	60
>540 dagar	49	5	49
Totalt	943	100	289

De skogsägare som upprättat fler än ett kontrakt under den aktuella perioden placerades preliminärt i ett stratum utifrån ett av deras kontrakt. Av de 943 skogsägarna skickades enkäten ut till 289 av dem, vilket motsvarar 30,6 % av den totala populationen. Detta innebär att 60 skogsägare per stratum fick enkäten skickad till sig, med undantag för det nedersta stratomet med 49 skogsägare beroende på att det inte fanns fler skogsägare i detta stratum.

2.1.3. Indelning av ledtiden i delmoment

De registerdata som Stora Enso tillhandahöll bestod bland annat av skogsägarers namn, adress, volymer, samt datum för kontraktsskrivning, avslutad terrängtransport, inmätning och slutredovisning. Utifrån dessa data identifierades tre separata delmoment av ledtiden (tabell 2). Delmoment 1 börjar vid kontraktstartdatumet och slutar då terrängtransporten är avslutad, detta delmoment innefattar därmed tiden från kontraktsskrivning tills allt virke är transporterat till bilväg. Delmoment 2 börjar när terrängtransporten är avslutad och slutar vid sista inmättningsdatum, det vill säga det datum då allt virke är transporterat och inmätt. Delmoment 3 börjar med sista inmättningsdatum och slutar då kontraktet slutredovisas, det vill säga då kontraktet är avslutat och skogsägarers fått ersättning för virket.

Tabell 2. Antal kontrakt och tidsåtgång (dagar) för de olika delmomenten av ledtiden

Table 2. Number of contracts and time used (days) for the different parts of the lead time

Total ledtid	Antal kontrakt	Medel delmoment 1	Medel delmoment 2	Medel delmoment 3	Medel Total ledtid
0-119 dagar	296	26	29	30	84
120-239 dagar	407	76	58	40	175
240-359 dagar	188	179	62	55	297
360-539 dagar	207	312	75	53	441
>540 dagar	57	485	86	53	625
Totalt	1155	142	55	43	240

2.2. *Enkät studie*

Andra delen av arbetet genomfördes som en enkätstudie med det urval av privata skogsägare som togs fram vid registeranalysen. Frågeformuläret (Bilaga 1) utformades utifrån Gap-teorins kundgap, för att på så sätt kunna jämföra skogsägarnas förväntningar och upplevelser av ledtiden och dess delmoment samt vad de anser om kommunikationen med virkesköparen. Enkäten syftade även till att undersöka vad skogsägarna ansåg var rimlig tidsåtgång för de olika delmomenten och virkesaffären som helhet. Rimlig maximal tid för ledtiden och de olika delmomenten definierades som en tidsåtgång som minst 75 % av skogsägarna skulle acceptera.

Följebrevet (Bilaga 2) till frågeformuläret har utformats enligt Kyléns (2004:58) riktlinjer. Enligt honom bör ett följebrev innehålla följande: Syftet med undersökningen, vem som gör den, vilka som ombeds besvara enkäten, hur lång tid det tar att besvara frågorna, vart enkäten ska skickas och när rapporten kommer ut och vart man kan få tag i den. Utöver dessa uppgifter fick skogsägarna i den här studien även information om sekrettes och hanteringen av svaren.

Författaren har strävat efter en så hög grad av standardisering som möjligt vad gäller enkätstudien. Enligt Trost (2001:55) är standardisering: ”... graden till vilken frågorna är desamma och situationen densamma för alla intervjuade”. Därmed har alla som besvarat enkäten fått samma frågeformulär skickat till sig i likadana kuvert och så vidare. Vad gäller struktureringen kan den enligt Trost (2001:57) anses strukturerad om svarsalternativen för de olika frågorna är fasta, istället för att svarsperson själv skriver i ett svar. Det andra sättet strukturering kan ses på, enligt Trost (2001:57), är i vilken mån enkäten i sig är strukturerad eller i vilken mån enkäten undersöker ett specifikt ämne. Då frågorna i enkäten har fasta svarsalternativ och enkäten specifikt undersöker tidsaspekten och kontakten mellan virkesköpare och skogsägare har studien enligt Trost's riktlinjer en hög strukturingsgrad.

2.2.1. **Design av enkät**

I utskicket till skogsägarna ingick ett följebrev, ett frågeformulär och ett svarskuvert. Konstruktionen av frågeformuläret gjordes utifrån riktlinjer i ”Enkätboken” av Trost, J (2001) och ”Att få svar” av Kylén, J-A (2004) och är uppbyggd i fyra delar.

Del ett av frågeformuläret heter ”Om dig som person och skogsägare” och syftar till att samla in information om skogsägaren och hans/hennes skogsinnehav. Meningen med att ha denna del med relativt generella frågor i början av enkäten var att inte avskräcka skogsägarna med för svåra eller invecklade frågor i början av enkäten.

Del två av frågeformuläret heter ”Ditt kontrakt med Stora Enso” och syftar till att samla information om skogsägares kontrakt med Stora Enso i fråga om de tecknat flera kontrakt, när de tecknades och om de erhöll någon förskottsbetalning. Huvudsyftet med den del var att be skogsägare, som hade haft flera kontrakt, välja ett av de kontrakt som de haft med Stora Enso och svara på enkäten utifrån det kontraktet. Därför tillfrågades skogsägarna under vilket kvartal som det valda kontraktet upprättades för att sedan kunna placera skogsägarna i rätt stratum utifrån kontraktstiden. Om kontraktet som skogsägarna valt att svara utifrån inte ingick i det stratum som de preliminärt placerats i, flyttades skogsägarna till det stratum som motsvarar det kontrakt de valt att svara utifrån.

Del tre av frågeformuläret heter ”Allmänt om virkesaffärer” och syftar till att undersöka vad skogsägarna anser är viktigt i samband med virkesaffär, vilka egenskaper som är viktiga hos en virkesköpare, samt i vilken utsträckning Stora Enso har lyckats uppfylla deras förväntningar.

Del fyra av frågeformuläret heter ”Tidsaspekten i en virkesaffär” och syftar till att undersöka vad skogsägarna anser om virkesaffärer i form av tidsåtgång. De tillfrågades bland annat vad de anser är en rimlig maximal tid från kontraktsskrivning tills kontraktet är slutredovisat, samt hur väl de tycker Stora Enso skött virkesaffären avseende ledtiden och dess olika delmoment.

I varje del fanns plats för kommentarer av skogsägarna i syfte att ge dem möjligheten att uttrycka de åsikter som de ansåg inte kom fram genom deras svar på frågorna. Sist i frågeformuläret fanns även en sida med plats för ”övriga synpunkter” där skogsägarna gavs möjligheten att vidare utveckla sina åsikter.

2.2.2. Utskick

Innan enkäten skickades ut testades frågeformuläret på fyra utvalda skogsägare. Efter att skogsägarna mottagit enkäten genomfördes en kort intervju per telefon för att hitta brister och oklarheter som eventuellt fanns kvar i enkäten.

Två veckor efter första utskicket hade 138 av 289 skogsägare besvarat och returnerat enkäten. Efter de två första veckorna skickades ett påminnelsebrev (Bilaga 3) ut till de 151 skogsägare som inte besvarat enkäten, där skogsägarna uppmanades ta kontakt med författaren om enkäten förkommit. I så fall skickades en ny enkät till dem.

En vecka efter påminnelseutskicket hade ytterligare 51 skogsägare besvarat enkäten. Totalt återstod 100 skogsägare som ännu inte besvarat enkäten. Dessa skogsägare ringdes upp av författaren i syfte att få in ytterligare svar till undersökningen. Av de som ringdes upp saknade 17 skogsägare enkäten då den förkommit och fick därmed en ny enkät skickat till sig. Då de sista av skogsägarna som kontaktats via telefon skickat in sina svar hade totalt 200 skogsägare besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 69,2 %.

2.3. Intervjuer

Den tredje delen av arbetet behandlade de förbättringsområden som framkommit under enkätstudien för att generera eventuella åtgärdsförslag. Arbetet genomfördes i form av intervjuer med tjänstemän på Stora Enso. Syftet med dessa intervjuer var att få så bra förslag till förbättringar som möjligt, samt att förankra arbetet hos uppdragsgivaren.

Enligt Trost (2005:19) är en intervju standardiserad vid avsaknaden av variation, det vill säga att alla personer som blir intervjuade blir ställda samma frågor med samma tonfall, samma formulering, samma ordning och så vidare. Då intervjuerna i denna studie genomförs av samma person och med en intervjumall (Bilaga 4) anser författaren att den har en hög standardiseringsgrad. Författaren anser även att studien är semistrukturerad, detta då intervjuerna var inriktade sig mot ett specifikt område, kring tidsaspekten i virkesaffärer med privata skogsägare, vilket därmed innebär en hög struktureringsgrad enligt Trost (2005:20-21).

2.3.1. Design av intervjuer

Intervjuerna genomfördes som telefonintervjuer där hela intervjun spelades in för att sedan transkriberas och sammanställas för att se eventuella gap, samt potentiella förbättringsområden av gallringstjänsten. Dessa intervjuer kan kallas för kvalitativa intervjuer, vilka utmärks av enkla och raka frågor som genererar komplexa och innehållsrika svar (Trost 2005:7). Intervjuerna lades upp utifrån en intervjumall (Bilaga 4), där frågorna specificerades i ordning utifrån GAP-teorin. Detta för att säkerställa att de för arbetet intressanta delarna berördes, samt att samtliga leverantörsgap inom organisationen och mellan organisationen och skogsägarna behandlades.

Innan intervjuerna genomfördes fick intervjupersonerna ta del av en sammanställning av de resultat som framkommit vid enkätstudien. Detta genom att en PowerPoint presentation skickades till dem via e-post och sedan presenterades över telefon innan intervjun påbörjades. Syftet med detta var att ge intervjupersonerna en bättre inblick i vad skogsägarna anser om tidsaspekten och kommunikationen i virkesaffären.

Intervjupersonerna bestod av tjänstemän på både distrikts- och regionsnivå på Stora Enso. De intervjupersoner som var tjänstemän på regionsnivå ansvarade för ett av de mest centrala områden som studien berör och hade störst kunskap om strategier för privata virkesköp samt störst möjlighet att påverka dessa. Intervjuerna på distriktsnivå gjordes med tjänstemän som kommer i kontakt med skogsägaren och/eller utför själva tjänsten och har därför större kunskap om praktiken kring virkesaffärerna.

2.3.2. Intervjuer

Totalt genomfördes sju intervjuer där två intervjupersoner hade ledningspositioner och de övriga fem arbetade på distriktsnivå. Intervjuerna tog ungefär en timme vardera och spelades in (efter intervjupersonens samtycke) för att i ett senare skede transkriberas. Detta gjordes för att säkerställa att alla delarna av intervjuerna blev uppmärksammade och att alla förslag och åsikter registrerades.

3. Resultat

3.1. Enkäten

Enkätresultatet redovisas genom frågeformulärets struktur med fyra delar.

3.1.1. Del 1. ”Om dig som person och skogsägare”

De första fem frågorna av enkäten syftade till att skapa en bild av de skogsägare som besvarade enkäten och ingick i delen ”Om dig som person och skogsägare”. Den första frågan kartlade könsfördelningen bland de svarande skogsägarna. Av de 200 skogsägare som besvarade enkäten uppgav 152 skogsägare att de var män, 32 att de var kvinnor och 15 lämnade blankt.

Den andra frågan kartlade skogsägarnas åldersfördelning i kategorier med 10års-intervaller. Av de 200 skogsägare som besvarade enkäten uppgav ingen att de var i ålderskategorin 20-29 år, 10 skogsägare i 30-39 år, 34 skogsägare i 40-49 år, 54 skogsägare i 50-59 år, 60 skogsägare i 60-69 år, 37 skogsägare i >70 år och 5 skogsägare lämnade blankt.

Tredje frågan kartlade vilken utbildningsnivå skogsägarna hade uppnått. 178 skogsägare uppgav att de avslutat grundskolan, 109 uppgav att de avslutat gymnasiala studier, 9 uppgav att de avslutat en kvalificerad yrkesutbildning, 44 uppgav att de avslutat studier på högskola/universitetsnivå, 44 uppgav att de avslutat en skoglig utbildning, 20 uppgav andra typer av utbildningar som de avslutat och 7 skogsägare lämnade blankt.

Den fjärde frågan kartlade skogsägarnas totala skogsinnehav i kategorier med varierande intervall. 64 skogsägare uppgav att deras totala skogsinnehav var mindre än 50 ha, 44 skogsägare uppgav att deras skogsinnehav var 50-99 ha, 44 skogsägare uppgav att deras skogsinnehav var mellan 100-199 ha, 14 skogsägare uppgav att deras skogsinnehav var mellan 200-299 ha, 29 skogsägare uppgav att deras skogsinnehav var >300 ha och 5 skogsägare lämnade blankt.

Den femte och sista frågan i den första delen av enkäten och kartlade i vilken utsträckning skogsägarna bodde i samma kommun som deras skogsfastighet låg i. 153 skogsägare uppgav att skogsfastigheten låg i samma kommun som bostadsorten, 28 skogsägare uppgav att skogsfastighet låg i en annan kommun, 15 skogsägare uppgav att skogsfastigheten delvis låg i bostadskommunen och 4 skogsägare lämnade blankt.

3.1.2. Del 2. ”Ditt kontrakt med Stora Enso”

Den första frågan i den andra delen av enkäten syftade till att undersöka om skogsägarna hade tecknat fler kontrakt med Stora Enso under den aktuella perioden. 109 av de 200 skogsägarna som besvarat enkäten uppgav att de hade tecknat fler än ett kontrakt med Stora Enso, 90 skogsägare uppgav att de inte tecknat fler än ett kontrakt och en skogsägare lämnade blankt.

De skogsägare som svarade att tecknat fler än ett kontrakt ombads även besvara fråga 7 där de skulle välja ett av kontrakten och ange under vilket kvartal som det tecknats. Syftet med detta var att kunna skapa en koppling mellan skogsägarna och ett av deras kontrakt. Av de 109 skogsägare som uppgav att de hade tecknat fler än ett kontrakt, kunde alla utom 20 kopplas till ett kontrakt. Dessa 20 skogsägare, inklusive den skogsägare som lämnade

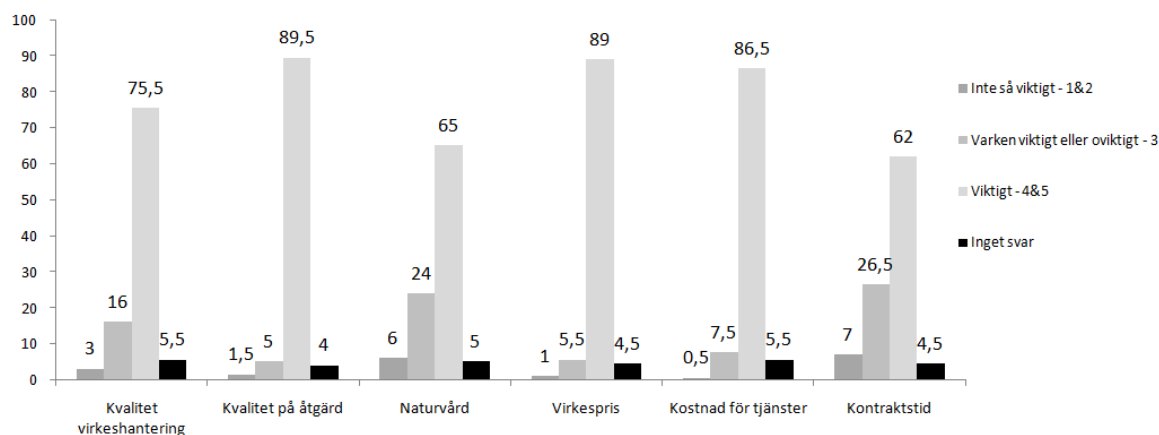
blankt på fråga 6, är därför inte med i resultatredovisningen vad gäller kopplingar mot faktisk ledtid.

Den sista frågan i den andra delen av enkäten undersökte i vilken utsträckning skogsägarna erhållit förskotts betalning vid deras gallringskontrakt. 47 skogsägare uppgav att de hade erhållit större delen av slutlikviden i förskott, 150 skogsägare uppgav att de inte erhållit större delen av likviden i förskott, en skogsägare svarade ”vet ej” och två skogsägare lämnade blankt.

3.1.3. Del 3. ”Allmänt om virkesaffärer”

Den tredje delen av enkäten syftade till att undersöka vilka faktorer skogsägare anser är viktigt vid virkesaffärer, samt viktiga egenskaper hos virkesköpare och i vilken utsträckning Stora Enso har lyckats uppfylla deras förväntningar vad gäller dessa. I fråga 9, 10, 11 och 12 ombads skogsägarna ringa in en siffra från 1 (oviktigt) till 5 (mycket viktigt) för varje faktor, samt från 1 (mycket under förväntan) till 5 (mycket över förväntan). I redovisningen av resultaten nedan har alla ettor och tvåor respektive alla fyror och femmor slagits ihop för att underlätta redovisningen av resultaten.

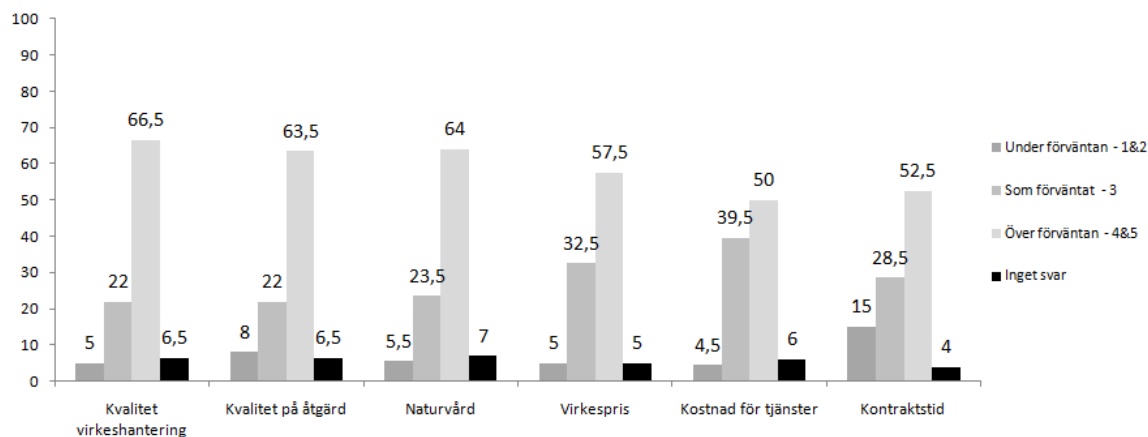
På fråga 9 (Fig. 8) svarade de flesta av skogsägarna att de tyckte att alla uppräknade faktorer var viktiga. För naturvård och kontraktstid var det dock färre skogsägare som ansåg att dessa faktorer är viktiga.



Figur 8. Procentuell fördelning för fråga 9: När du gör en virkesaffär, hur viktigt är då följande faktorer?

Figure 8. Percentage distribution for question 9: When making a timber deal, how important are the following factors?

Fråga 10 (Fig. 9) undersökte i vilken utsträckning skogsägarna anser att Stora Enso uppfyllt deras förväntningar vad gäller dessa faktorer. Överlag ansåg skogsägarna att Stora Enso presterat över deras förväntan vad gäller samtliga faktorer. För kontraktstiden/ledtiden ansåg dock 15 % av skogsägarna att Stora Enso presterat under deras förväntan.

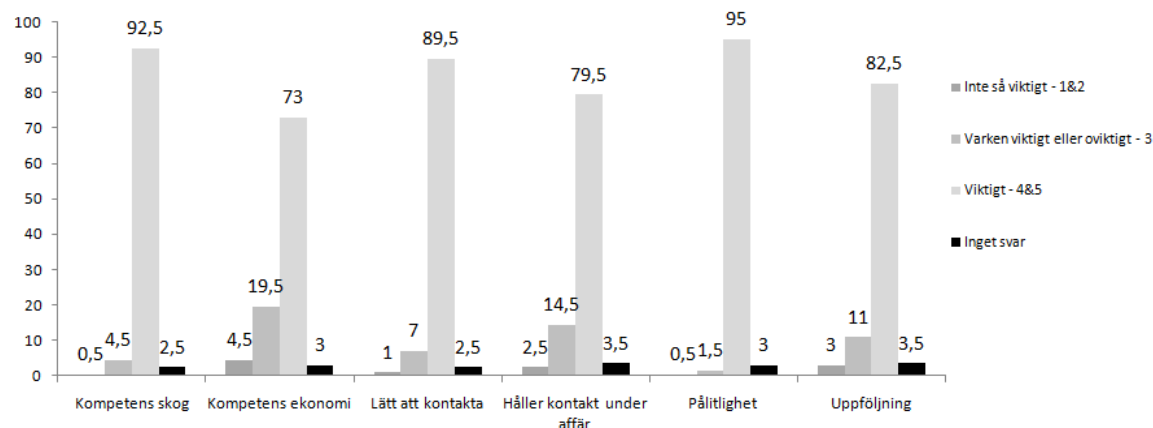


Figur 9. Procentuell fördelning för fråga 10: Hur väl uppfyllde Stora Enso dina förväntningar vad gäller följande faktorer?

Figure 9. Percentage distribution for question 10: How well did Stora Enso meet your expectations concerning the following factors?

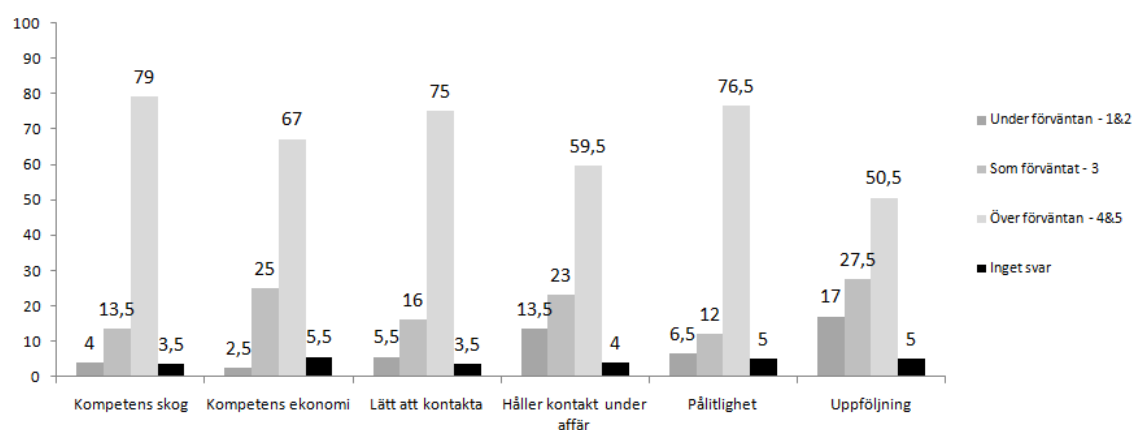
I bilaga 5 redovisas resultatet från fråga 10 uppdelat på de fem strata som skogsägarna under registeranalysen delades in i utifrån den faktiska kontraktstiden/ledtiden (tabell 4). Andelen skogsägare som ansåg att Stora Enso presterat under förväntan vad gäller de olika faktorerna var större i stratum 4 och 5. Vilket tyder på att kontraktstiden/ledtiden är en viktig faktor och att den har en inverkan även på andra aspekter av virkesaffären.

Frågorna 11 (Fig.10) och 12 (Fig. 11) kartlade vad skogsägarna anser är viktiga egenskaper/faktorer för en virkesköpare, samt i vilken utsträckning Stora Enso virkesköpare har uppfyllt deras förväntningar vad gäller dessa. Skogsägarna ansåg att samtliga sex egenskaper/faktorer var viktiga. Majoriteten av skogsägarna ansåg även att virkesköparna har presterat över deras förväntan vad gäller dessa. Gällande uppföljning (17 %) och kontakt under affärens gång (13,5 %) ansåg dock fler skogsägare än för övriga egenskaper/faktorer att virkesköparna presterat under deras förväntan.



Figur 10. Procentuell fördelning för fråga 11: Vad anser du kännetecknar en god virkesköpare?

Figure 10: Percentage distribution for question 11: What characterizes a good timber purchaser?



Figur 11. Procentuell fördelning för fråga 12: Hur väl uppfyllde Stora Enso's virkesköpare dina förväntningar vad gäller följande faktorer?

Figure 11. Percentage distribution for question 12: How well did Stora Enso's purchasers meet your expectations concerning the following factors?

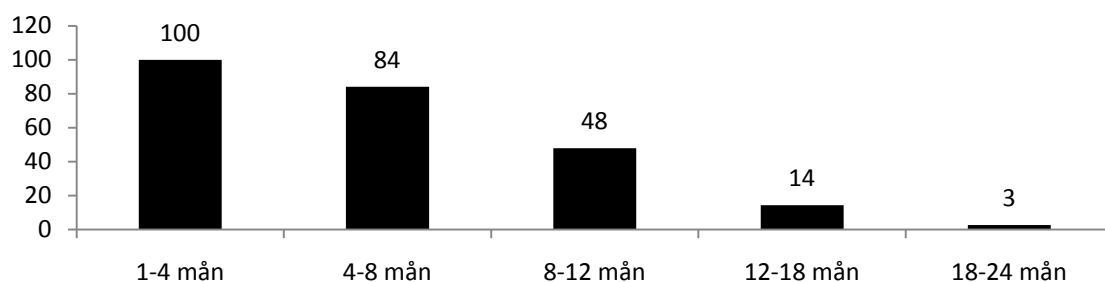
3.1.4. Del 4. "Tidsaspekten i virkesaffärer"

Den fjärde och sista delen av enkäten kartlade skogsägarnas uppfattningar om tidsåtgången för virkesaffären som helhet, det vill säga ledtiden, samt tidsåtgången för de olika delmomenten. Utöver detta kartlade även denna del i vilken utsträckning skogsägarna erhållit löften om tidpunkter för olika delar av virkesaffären, i vilken utsträckning dessa löften hölls och lämplig maximal tidsåtgång för de olika delmomenten.

För att identifiera en maximal tidsåtgång för virkesaffären och de olika delmomenten har skogsägarnas svar slagits ihop för att undersöka hur stor andel av skogsägarna som skulle acceptera en viss tidsåtgång. Detta kan exempelvis innebära en jämförelse mellan andelen skogsägare som skulle acceptera det lägsta svarsalternativet, det vill säga alla skogsägare, och de skogsägare som skulle acceptera det näst lägsta svarsalternativet, det vill säga alla skogsägare utom de som svarat det lägsta svarsalternativet.

Fråga 13 (Fig.12) undersökte vad skogsägarna ansåg var acceptabel tidsåtgång för en virkesaffär, från kontraktsskrivning till dess affären slutredovisats och de fått ersättning för virket. Syftet med denna fråga var att identifiera en rimlig maximal tid för Stora Enso att arbeta utifrån. Resultaten visar att 84 % av skogsägarna i normalfallet skulle acceptera en ledtid på 4-8 månader, 48 % skulle acceptera en ledtid på 8-12 månader och enbart 14 % skulle acceptera en ledtid över 12 månader. Trots att andelens skogsägare som accepterar en ledtid på 12 månader är mindre än 75 %, anser författaren att en maximal tidsåtgång för virkesaffären kan definieras vid 8-12 månader. Detta på grund av att skogsägarnas svar var relativt utspridda samt att en anpassning av ledtiden utifrån traktens rådande drivnings- och väderförhållanden bör göras. Detta innebär kortare ledtider (<8 mån) för trakter med mer gynnsamma drivningsförhållanden och något längre ledtider (<12 mån) för trakter med mindre gynnsamma drivningsförhållanden. Under loppet av 12 månader bör drivnings- och väderförhållanden varit godtagbara för de flesta trakterna, med undantag för problemtrakter eller en exempelvis ovanligt mild vinter. Skogsägarna har i sina kommentarer visat att de har relativt stor acceptans för förseningar som beror på drivnings- eller väderförhållanden, vilket därmed medger lite spelrum för Stora Enso vad gäller detta. En skogsägare uttryckte sig som följer:

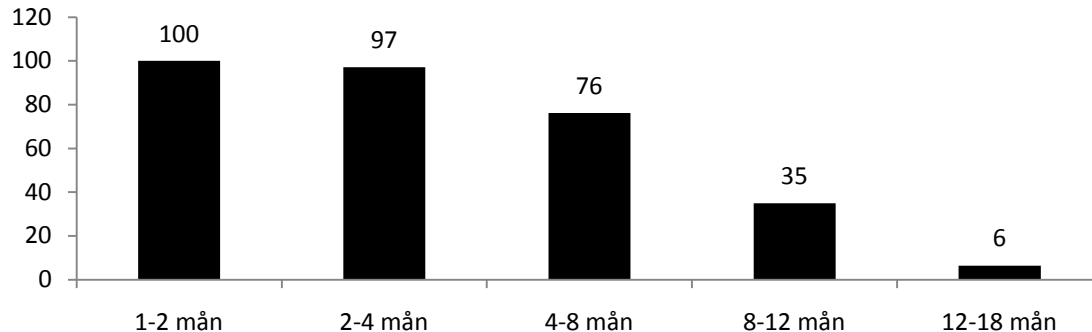
”Eftersom gallringen utfördes på mark som var beroende av vädrets makter och därmed markens bärighet så var vi överens om att tidpunkterna var något flytande.”



Figur 12. Procentuell fördelning över antalet skogsägare som skulle acceptera en ledtid på 1-4, 4-8, 8-12, 12-18 och 18-24 månader.

Figure 12. Percentage distribution for the number of forest owners who would accept a lead time of 1-4, 4-8, 8-12, 12-18 and 18-24 months.

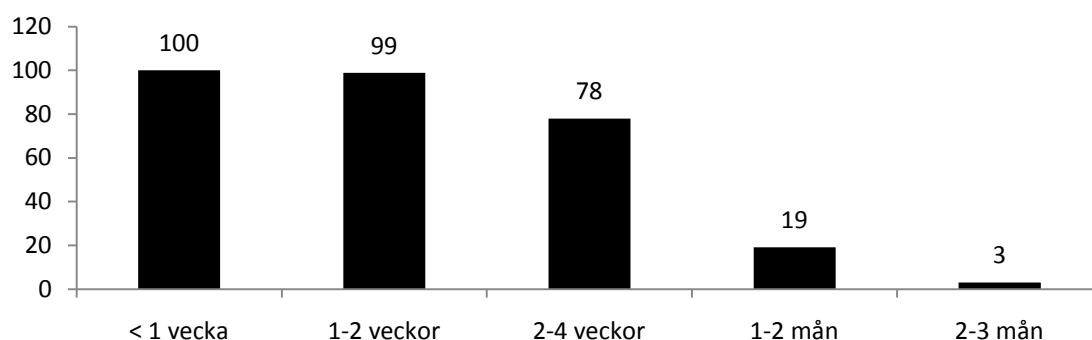
Utöver fråga 13 tillfrågades även skogsägarna vad de anser är en acceptabel tidsåtgång för de tre delmomenten som identifierades tidigare i studien. Vad gäller delmoment 1 (Fig. 13) visar resultaten att 76 % av skogsägarna skulle acceptera en tidsåtgång på 4-8 månader, 35 % skulle acceptera en tidsåtgång på 8-12 månader och enbart 6 % skulle acceptera en tidsåtgång som överstiger 12 månader. Därmed kan en rimlig maximal tidsåtgång för delmoment 1 definieras vid 8 månader. Även här bör dock en anpassning utifrån rådande drivnings- och väderförhållanden göras eftersom dessa förhållanden är de största begränsningarna för gallringstidpunkten.



Figur 13. Procentuell fördelning över antalet skogsägare som skulle acceptera en tidsåtgång för delmoment 1 på 1-2, 2-4, 4-8, 8-12 och 12-18 månader.

Figure 13. Percentage distribution for the number of forest owners who would accept a time use of 1-2, 2-4, 4-8, 8-12 and 12-18 months for part 1 of the timber deal.

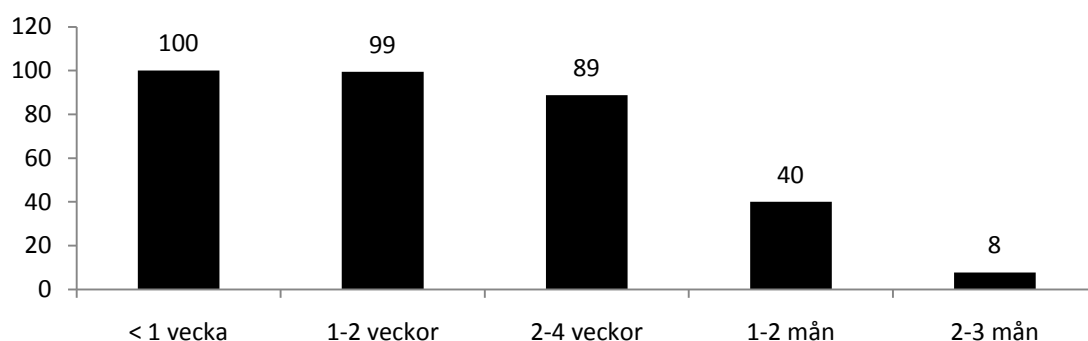
För delmoment 2 (Fig. 14) visar resultaten att 78 % av skogsägarna skulle acceptera en tidsåtgång på 2-4 veckor och enbart 19 % skulle acceptera en tidsåtgång på 1-2 månader. Därmed kan en rimlig maximal tidsåtgång för delmoment 2 definieras som 4 veckor med anpassning efter väder- och vägförhållanden, samt avläggets storlek.



Figur 14. Procentuell fördelning över antalet skogsägare som skulle acceptera en tidsåtgång för delmoment 2 på <1 vecka, 1-2 veckor, 2-4 veckor, 1-2 månader och 2-3 månader.

Figure 14. Percentage distribution for the number of forest owners who would accept a time use of <1 week, 1-2 weeks, 2-4 weeks, 1-2 months and 2-3 months for part 2 of the timber deal.

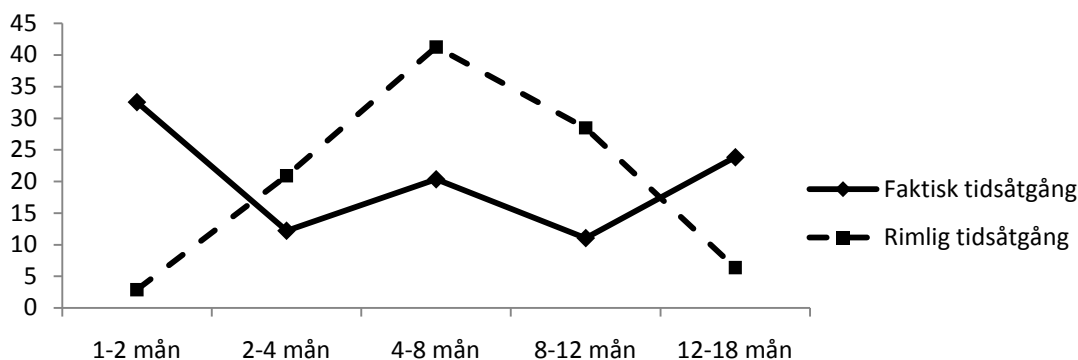
För delmoment 3 (Fig. 15) visar resultaten att 89 % av skogsägarna skulle acceptera en tidsåtgång på 2-4 veckor, 40 % skulle acceptera en tidsåtgång på 1-2 månader och enbart 8 % skulle acceptera en tidsåtgång över 2 månader. Därmed kan en rimlig maximal tidsåtgång för delmoment 3 definieras som 4 veckor.



Figur 15. Procentuell fördelning över antalet skogsägare som skulle acceptera en tidsåtgång för delmoment 3 på <1 vecka, 1-2 veckor, 2-4 veckor, 1-2 månader och 2-3 månader.

Figure 15. Percentage distribution for the number of forest owners who would accept a time use of <1 week, 1-2 weeks, 2-4 weeks, 1-2 months and 2-3 months for part 3 of the timber deal.

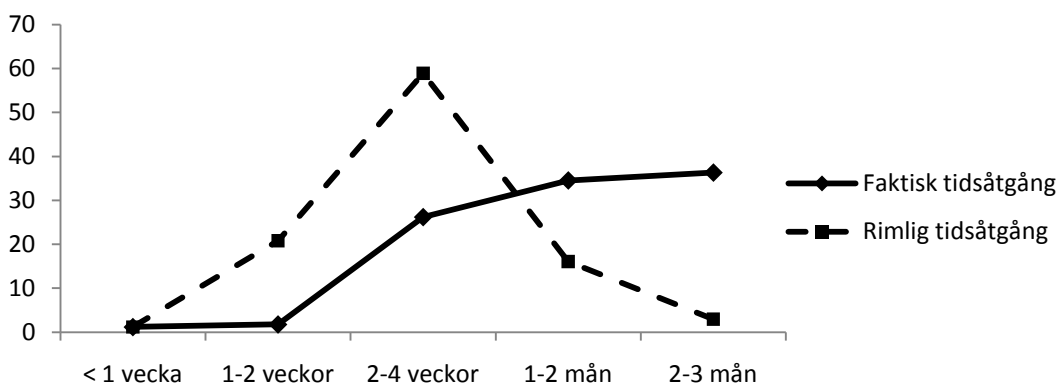
Utöver definieringen av rimlig maximal tidsåtgång för de olika delmomenten gjordes även en jämföring mellan skogsägarnas svar på vad som är lämplig tidsåtgång och den faktiska tidsåtgången för de tre delmomenten. Detta för att se i vilken utsträckning Stora Enso anpassar tidsåtgången efter skogsägarnas förväntningar. I figur 16 visas den faktiska tidsåtgången för delmoment 1 i skogsägarnas kontrakt tillsammans med deras svar på fråga 14a. Dessa resultat visar att många skogsägares kontrakt är kortare än vad de förväntar sig alternativt längre än de förväntar sig. Allokering av resurser för att bättre anpassa den faktiska tidsåtgången efter skogsägarnas förväntningar kan därmed öka antalet skogsägare som upplever att Stora Enso har presterat som förväntat och minska antalet skogsägare som anser att Stora Enso presterar över eller under förväntan.



Figur 16. Procentuell fördelning över skogsägarnas svar på vad de anser är rimlig tidsåtgång för delmoment 1 och faktisk tidsåtgång för delmoment 1.

Figure 16. Percentage distribution over the forest owners' answers for appropriate time use for part 1 of the timber deal and the actual time used for part 1.

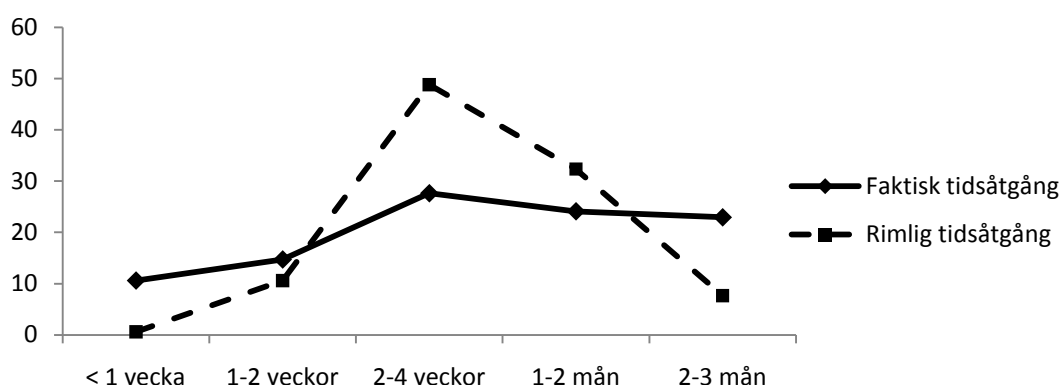
Av figur 17 framgår att den faktiska tidsåtgången för delmoment 2 i många fall överstiger vad skogsägarna anser vara rimligt från avverkning till avtransport. En anpassning efter skogsägarnas förväntningar innebär därmed en generell nedkortning av tidsåtgången för delmoment 2 till omkring 2-4 veckor.



Figur 17. Procentuell fördelning över skogsägarnas svar på vad de anser är rimlig tidsåtgång för delmoment 2 och faktisk tidsåtgång för delmoment 2.

Figure 17. Percentage distribution over the forest owners' answers for appropriate time use for part 2 of the timber deal and the actual time used for part 2.

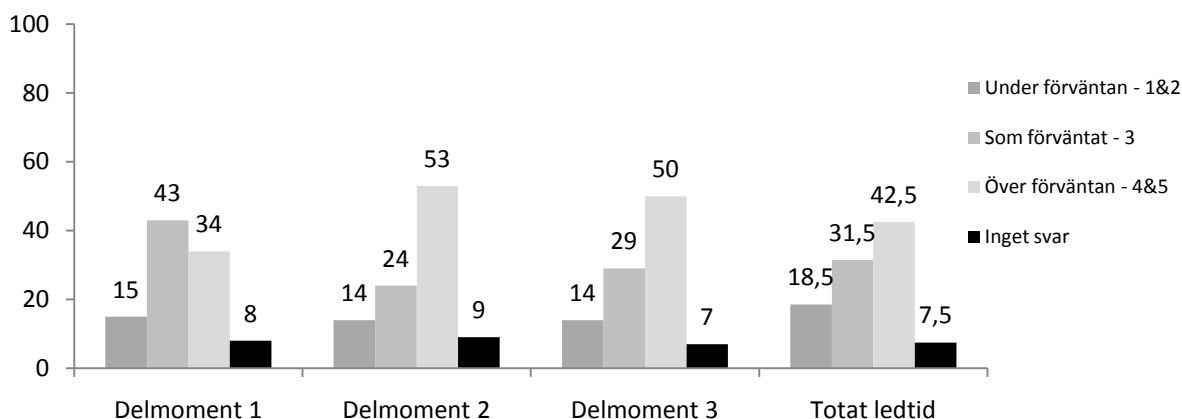
I figur 18 är förhållandet mellan skogsägarnas förväntningar på tidsåtgången för delmoment 3 och den faktiska tidsåtgången liknande förhållandet för delmoment 1. Allokering av resurser för att bättre anpassa de faktiska ledtiderna efter skogsägarnas förväntningar kan därmed öka antalet skogsägare som upplever att Stora Enso har presterat som förväntat och minska antalet skogsägare som anser att Stora Enso presterat över eller under deras förväntan.



Figur 18. Procentuell fördelning över skogsägarnas svar på vad de anser är rimlig tidsåtgång för delmoment 3 och faktisk tidsåtgång för delmoment 3.

Figure 18. Percentage distribution over the forest owners' answers for appropriate time use for part 3 and the actual time used for part 3.

Syftet med fråga 15 (Fig. 19) var att kartlägga hur väl Stora Enso lyckats uppnå de privata skogsägarnas förväntningar vad gäller leddiden och tidsåtgången för de olika delmomenten. Majoriteten av skogsägarna (34-53 %) svarade att Stora Enso har presterat över deras förväntan vad gäller tidsåtgången, medan en del av skogsägarna (14-18,5 %) ansåg att Stora Enso presterat under deras förväntan.



Figur 19. Procentuell fördelning av skogsägarnas svar för fråga 15: Hur väl lyckades Stora Enso uppnå dina förväntningar vad gäller tidsåtgången för följande delmoment?

Figure 19. Percentage distribution for the answers for question 15: How well did Stora Enso meet your expectations concerning the time use for the following parts of the timber deal?

De tre sista frågorna av enkäten (tabell 3) undersökte i vilken utsträckning skogsägarna fick löften om när avverkning skulle starta, när virket skulle vara bortkört från avlägget och när kontraktet skulle vara slutredovisat, samt i vilken utsträckning dessa löften hölls. För alla tre delmomenten uppgav majoriteten av skogsägarna att de hade fått ett löfte som hållits eller att de inte fått något löfte men var nöjda ändå. För delmoment 1 var det dock 6 % av skogsägarna som uppgav att de fått ett löfte som inte hållits. För delmoment 2 uppgav 11 % av skogsägarna att de hade inte hade fått ett löfte men att de önskat det och 10 % svarade detsamma för delmoment 3.

Tabell 3. Procentuell fördelning över antalet skogsägare som erhöll löften om när avverkningen/avtransporten/slutredovisningen skulle vara klar och i vilken utsträckning dessa löften hölls

Table 3. Percentage distribution over the number of forest owners that received promises about when the logging/transportation/final accounting would be finished and the extent to which these promises were kept

Tidpunkt	Ja, hölls	Ja, hölls inte	Nej, nöjd	Nej, inte nöjd	Vet ej
Avverkning klar	50 %	6 %	38 %	2 %	4 %
Avtransport klar	23 %	3 %	59 %	11 %	4 %
Slutredovisning klar	38 %	2 %	45 %	10 %	5 %

I Bilaga 5 (tabell 5) redovisas kopplingen mellan löften om tidpunkter och nöjdhet för respektive delmoment. Skogsägare som fått ett löfte som inte hållits eller inte fått ett löfte men velat ha det, ansåg i högre utsträckning att Stora Enso presterat under förväntan eller som förväntat för respektive delmoment. Detta visar på det kritiska med att löften hålls i de fall man lovar skogsägarna något.

3.2. Intervjuer

Resultaten från intervjuerna kommer att redovisas utifrån intervjumallens struktur med tolv frågor.

Inledningsvis tillfrågades intervjupersonerna om de såg på skogsägare som kunder som köper en tjänst eller som leverantörer som säljer virke. Fyra av de sju intervjupersonerna ansåg att skogsägarna köper en tjänst och tre av dem ansåg att skogsägarna säljer virke. Ett synsätt som framkom från två intervjupersoner var att skogsägarna köper en tjänst när de kontrakterar Stora Enso för gallringar, medan de mer ser dem som leverantörer när de kontrakterar slutavverkningar. Detta då kvaliteten på åtgärden i fråga om kvarvarande bestånd är viktigare vid gallringar, samt att det vid slutavverkningar är mer en fråga om pengar från skogsägarens sida. En av intervjupersonerna såg det på följande sätt:

”Jag tycker att vi som sitter här på det här kontoret har kunder i båda ändarna, vi har kunder som är skogsägare och vi har kunder som är industrier.” (Intervjuperson 5, 2009-12-07)

Hur tycker du att enkätresultaten stämmer överens med dina uppfattningar? De flesta av intervjupersonerna tyckte att enkätresultatet var mer positivt än de hade förväntat sig. Vad gäller nöjdheten vid de tre ledtiderna och lämplig maximal tid för dessa trodde fyra intervjupersoner att missnöjet skulle vara större vad gäller tidsåtgången för del 2 av ledtiden, medan två intervjupersoner trodde att den acceptabla tiden för del 1 skulle vara kortare än vad enkätresultatet visade. I övrigt ansåg intervjupersonerna att resultatet stämde väl överens med den bild som de har av skogsägarnas förväntningar och upplevelser.

Fråga 3 undersökte om intervjupersonerna får information om skogsägares förväntningar främst från virkesköpare och skogsägare eller från ledning och nöjd leverantörs index (NLI) undersökningar. Frågan formulerades: Hur har din bild av skogsägarnas förväntningar vuxit fram? Tre intervjupersoner svarade att deras bild av skogsägares

förväntningar främst kommer från egen erfarenhet, medan tre andra intervjupersoner svarade att deras bild har vuxit fram genom kontakt med virkesköpare och att önskemål/förväntningar från skogsägare når dem via virkesköparna. En intervjuperson ansåg att informationen om skogsägares förväntningar på ledtiden och tidsåtgången för de olika delmomenten främst kommer ifrån undersökningar som har gjorts och från ledningen, medan andra önskemål och förväntningar kommer de främst ifrån virkesköpare.

Den fjärde frågan undersökte om intervjupersonerna ansåg att de hade god kännedom om skogsägarnas förväntningar. Samtliga intervjupersoner ansåg att de hade god kännedom om skogsägares generella förväntningar. Gällande enskilda skogsägares förväntningar och önskemål svarade dock intervjupersoner på positioner som rör drivning, transport och i ledningen att de inte själva hade koll på det. De ansåg att information om enskilda önskemål kommer och bör komma från virkesköparna, då det är de som har kontakt med skogsägarna. En intervjuperson ansåg att virkesköpare ibland bedömer skogsägares förväntningar som högre än vad de egentligen är och att kraft ibland läggs på områden som skogsägarna aldrig märker av.

”Jag tror att virkesköpare bedömer förväntningarna som lite för höga i många frågor. Så man sträcker sig, i vissa frågor, längre än vad man behöver göra.” (Intervjuperson 3, 2009-12-14)

Hur mycket är du styrd av policier och riktlinjer inom företaget när det gäller beslut som påverkar ledtiden inom virkesaffärer med privata skogsägare? Den generella uppfattningen hos intervjupersonerna var att de inte var särskilt styrda av några policier eller riktlinjer. De ansåg att arbetssättet snarare anpassades utifrån situationen och att man löste det på bästa och snabbaste sätt utifrån förutsättningarna. Något som framkom i samband med den här frågan var de olika mål och prioriteringar som transportavdelningen och den övriga organisationen har. Transportavdelningen arbetar idag med en prioriteringsordning beroende på typ av köp, där privata trakter prioriteras. Flera intervjupersoner menade att transportavdelningen mål och arbetsätt inte är anpassade till distriktens mål och arbetsätt när det gäller lokala köp. De ansåg att man måste prioritera avlägg på privata trakter mer och särskilt de mindre delar av avläggen som kan bli liggande då de inte fyller en bil. En intervjuperson uttryckte sig följande:

”Det står inte från transportavdelningen något uttalat mål om att de ska jobba gentemot skogsägarna och deras nöjdhet, utan de mål som de jobbar mot är sina kvoter mot industri varje månad och transportkostnaden.” (Intervjuperson 4, 2009-12-10)

På en fråga om en prioritering mot dessa avlägg är värd den extra kostnaden för avtransport som det kan medföra svarade en intervjuperson:

”Jag är inte säker på att det skulle vara någon kostnad. För det är så ofta man får ploga till ett sådan här skvätt på vintern och det kostar ett par tusen att få plogat för att hämta 10 m³ massaved. Så där tror jag inte att man kan säga rakt upp och ner att det blir dyrare. Det här är en styrningsfråga.” (Intervjuperson 3, 2009-12-14)

På vilket sätt anpassar du eller dina virkesköpare tjänsten utifrån enskilda skogsägares förväntningar? Den generella uppfattningen bland intervjupersonerna var att det är sällan som skogsägarna har uttalade förväntningar eller önskemål på tidsaspekten. Förväntningarna och önskemålen rör oftare drivningen av trakten. När önskemål finns om

exempelvis en snabb avverkning ser dock inte någon av intervjupersonerna något hinder för att utföra affären enligt skogsägarens önskemål.

Vilka förändringar av specifikationen av tjänsten eller arbetssättet bör enligt dig implementeras för att öka skogsägares nöjdhet i samband med gallring? På den här frågan framkom många förslag som författaren har valt att dela upp i fyra olika teman beroende på det område förslagen rör.

Det första temat rör del 1 av ledtiden. En intervjuperson ansåg att arbete borde läggas på att korta ner tidsåtgången för alla tre delmomenten, vad gäller del 1 menar han dock att man inte bör sträva mot allt för kort tidsåtgång. Detta då man vid lokala köp oftast avverkar flera trakter i ett område samtidigt vilket kräver att utrymme för kontakt med omkringliggande skogsägare finns inom tidsramen. En annan intervjuperson hade liknande tankar och menar att skogsägarna oftast har förståelse för lite längre ledtid då kostnaden för avverkningen blir mindre ju fler skogsägare som delar på flyttkostnaden för maskinlaget. Han säger samtidigt att om det är någon skogsägare som vill att avverkning ska ske väldigt snabbt och är villig att betala flyttkostnaden själv så är det inte heller några problem. Enligt flera intervjupersoner har skogsägarnas oftast förståelse för längre ledtider då väderleken och åtkomligheten ofta begränsar de möjliga avverkningstillfällena.

Det andra temat rör kontakten mellan virkesköpare och skogsägare och var återkommande under intervjuerna. Två intervjupersoner ansåg att man i högre utsträckning borde kontakta skogsägaren innan avverkningen påbörjas. Ett arbetssätt som föreslogs var att virkesköparen hör av sig till skogsägaren en tid innan åtgärden, då man vet att gallringen kommer ske inom kort. Virkesköparen får därmed en ny kontakt med skogsägaren och möjligheter att komma ut för att diskutera andra potentiella trakter. När gallringslaget slutligen är på plats bör ytterligare kontakt tas med skogsägaren, så skogsägaren ges en möjlighet att komma ut och titta medan gallringslaget arbetar. Utöver kontakten innan avverkning menar flera intervjupersoner att en kontakt bör tas av virkesköparen om avverkningen inte sker vid utlovad tidpunkt eller långt efter kontraktskrivning. En intervjuperson uttryckte sig på följande sätt:

”Jag tror att man ska ha som regel att man oavsett håller kontakt under en säsong och berättar: Nu blev det såhär, vi hann inte köra din trakt i vinter, är vi överens om att vi tar den nästa vinter? Då är det ju inga problem.”(Intervjuperson 3, 2009-12-14)

En del intervjupersoner ansåg att en mer skoglig återrapportering efter utförd åtgärd bör tillhandahållas skogsägaren, innehållande skogliga data och eventuella önskemål från skogsägaren och i vilken utsträckning dessa önskemål uppfyllts. Ytterligare ett förslag som framkommit är att skogsägarna skulle ges bättre möjligheter att söka information själva. Detta exempelvis genom en webbaserad sida där skogsägaren kan se grova och enkla uppgifter om hur avverkning har gått, hur mycket virke som ligger kvar på avlägget eller i vilket skede affären befinner sig.

Det tredje temat rör virkesköparens kommunikation med den övriga organisationen. Något som framkom från de tjänstemän som arbetar med transport och drivning var vikten av att virkesköparen på ett bättre sätt fångar upp och formulerar skogsägarnas önskemål, då information om skogsägares förväntningar och önskemål enbart når dem via virkesköparen. Att virkesköparen tar en extra kontakt med virkesköparen eller

avverkningslaget för att säkerställa att skogsägares önskemål uppfylls framkom som ett förslag för att på ett bättre sätt uppnå skogsägares förväntningar.

”... vi har jobbat ganska mycket med köparna med att bli bättre på att teckna ner de önskemål som skogsägare har i våra traktdirektiv. Då får ju både drivningsledaren och lagen en bättre koll på vad som behövs, en bättre kommunikation. Där upplever jag att det har blivit en stor förbättring, med det finns fortfarande fall där vi brister i det här.”(Intervjuperson 5, 2009-12-07)

Det fjärde temat rör transportarbetet vid lokala köp. Även under denna del av intervjun framkom en starkare styrning från transportavdelningen mot rensning av privata avlägg som ett förbättringsområde. En intervjuperson som arbetar i ett distrikt där avtransport sker mycket genom grupptransport menar att en fokusering på lokala köp med ett par kranbilar som enbart arbetar på privata trakter skulle kunna öka skogsägarnas nöjdhet vad gäller tidsåtgången för del 2 av ledtiden.

Vad tror du eventuellt kan försvåra implementering av dessa förändringar sett över hela organisationen/försörjningskedjan? Flera intervjupersoner ansåg att det största hindret för att genomföra dessa förändringar var tidsbrist och kostnadspress. De menar att tjänstemännen måste prioritera vad som är viktigast och ibland hamnar tidsaspekten eller kontakten mellan skogsägare och virkesköpare i efterhand. En intervjuperson uttryckte sig på följande sätt:

”Virkesköparna mäts på hur många kubikmeter de har fått ihop på nyårsafton, inte på hur många skogsägare man har hållit kontakt med efteråt. De är pressade hela tiden, så det är att få ihop virke som är prioriterat.”(Intervjuperson 6, 2009-11-18)

En intervjuperson ansåg att tjänstemän får ägna sig för mycket åt arbete som egentligen inte ingår i deras arbetsbeskrivning, exempelvis kontakt med skogsägare. Denna intervjuperson hade förslag på en dagbok där tjänstemän fyller i vad de gör under en arbetsdag för att ta reda på hur mycket tid som läggs var. En annan intervjuperson menar att skogsindustrins varierande krav över årstiderna och över året är ett problem. Han menar att vissa perioder över året är så arbetsintensiva att tiden inte riktigt räcker till för kontakt med skogsägare eller administrativt arbete med exempelvis slutredovisningar.

Är det något i dagens specifikation av tjänsten eller arbetssätt som du tycker är svårt eller onödigt att genomföra? Alla intervjupersoner var eniga om att det inte var något som de ansåg var svårt eller onödigt att genomföra.

Vad gäller tidsaspekten, i vilken utsträckning tycker du att Stora Enso lever upp till skogsägarnas förväntningar? Vad gäller del 1 av ledtiden kände de flesta intervjupersoner att Stora Enso i relativt stor utsträckning levde upp till skogsägarnas förväntningar, samt att skogsägarna hade relativt stor förståelse för om det blev förseningar vad gäller avverkningstidpunkten. Gällande del 2 och 3 ansåg en del av intervjupersonerna att det fanns potential för förbättringar.

Kan en förändring av kommunikation mot skogsägarna öka kundnöjdheten tror du? Vad vågar man lova skogsägarna och vad bör man undvika att lova skogsägarna? Samtliga intervjupersoner var eniga om att virkesköparen bör vara mycket restriktiv gällande definitiva löften om exempelvis datum för avverkning eller avtransport till skogsägaren.

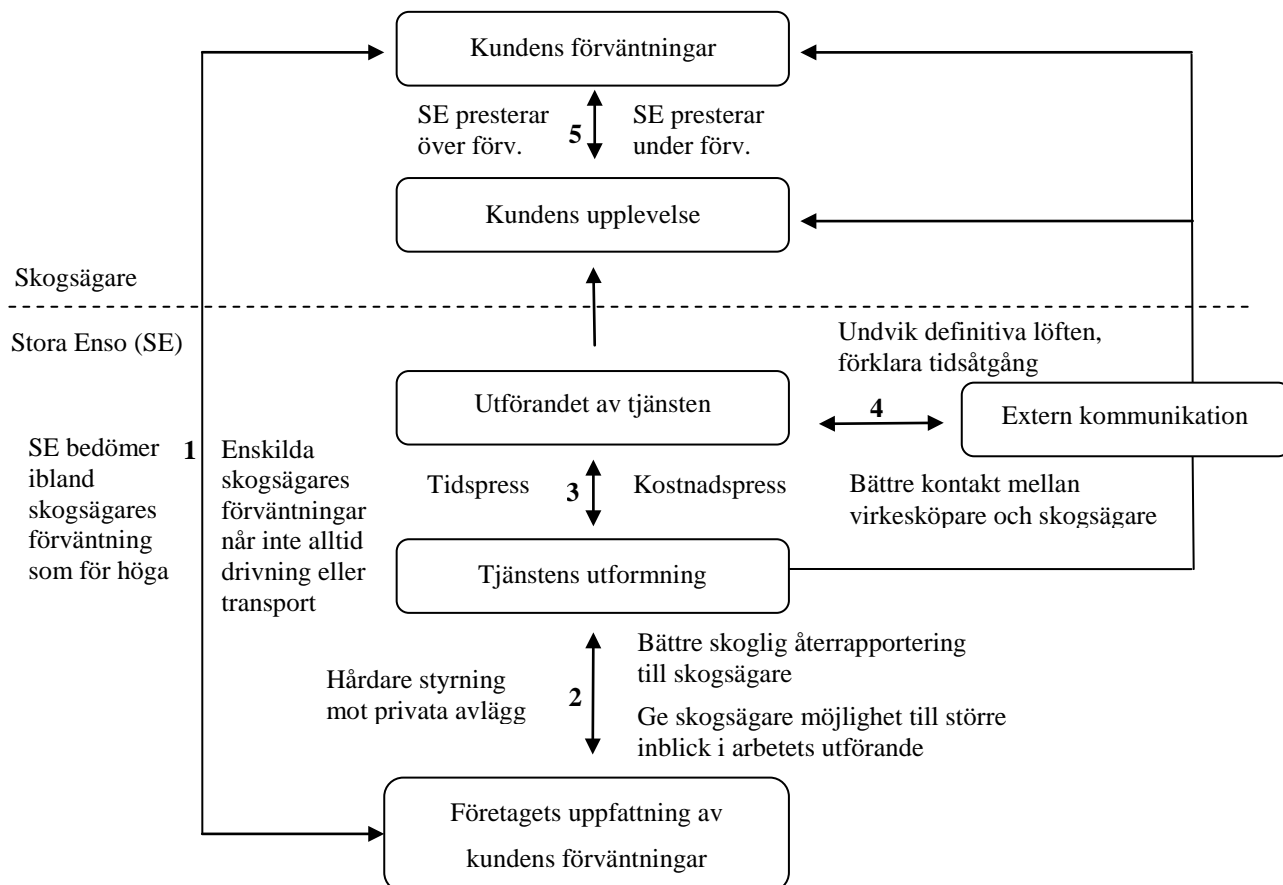
Förslag som framkom var dock att man istället för definitiva löften förklarar för skogsägaren den ungefärliga tidsåtgången för de olika delarna av affären, samt att man i vissa fall ger grova löften om tidpunkter för olika delmoment. Att virkesköparen håller kontakt med skogsägaren under affärens gång och om det inte går som planerat hör av sig och förklarar varför, framkom även det som en viktig punkt. Att virkesköparen, genom kontakt med den övriga organisation, har en ungefärlig uppfattning om hur lång tid olika delmoment kommer ta framkom även som en viktig punkt.

Avslutningsvis ställdes följande fråga: På vilket sätt tror du arbete med ledtider kan ge Stora Enso konkurrensfördelar? För att behålla nya kunder eller för att attrahera nya? Samtliga intervjupersoner ansåg att arbete med ledtider kommer ge Stora Enso konkurrensfördelar både för att behålla nya kunder och för att attrahera nya.

”Om det blir en vedertagen uppfattning på marknaden att Stora Enso har korta och snabba ledtider så blir det en bra konkurrensfördel för oss.” (Intervjuperson 1, 2009-11-17)

3.3. Sammanställda resultat utifrån Gap-teorin

I följande avsnitt sammanställer författaren resultaten utifrån Gap-teorins kundgap och fyra leverantörsgap i Gap-modellen (Fig. 20). I enkätstudien kunde ett kundgap definieras då en del av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterat antingen över eller under deras förväntan. Genom intervjuerna kunde även alla fyra leverantörsgap identifieras.



Figur 20. Resultaten sammanfattande i Gap-modellen innefattande (1) "the listening gap", (2) "the service design and standards gap", (3) "the service performance gap", (4) "the communication gap" och (5) kundgapet.

Figure 20. The results summarized in the Gap-model including (1) "the listening gap", (2) "the service design and standards gap", (3) "the service performance gap", (4) "the communication gap" and (5) "the customer gap".

3.3.1. Gap 1 - The listening gap

Samtliga intervjupersoner ansåg att de hade en god uppfattning om skogsägares generella förväntningar. En del intervjupersoner trodde dock att skogsägarna skulle vara mindre positiva vad gäller tidsaspekten i virkesaffärer, vilket tyder på ett gap då en del intervjupersoner eventuellt bedömer skogsägares generella förväntningar som högre än vad de egentligen är. Vad gäller enskilda skogsägares förväntningar ansåg en del intervjupersoner att kommunikationen mellan skogsägare, virkesköpare och den egna organisationen ibland fallerar. Detta då den övriga organisationen, exempelvis drivnings- eller transportavdelningen, ibland inte känner till skogsägarnas förväntningar eller önskemål eftersom virkesköparen inte lyckats förmedla dessa på ett bra sätt.

3.3.2. Gap 2 - The service design and standards gap

Då samtliga intervjupersoner ansåg att de inte var särskilt styrda av policier och riktlinjer, utan snarare anpassade arbetssättet utifrån de rådande förutsättningarna, finns eventuellt ett gap mellan företagets uppfattning av skogsägarnas förväntningar och utformningen av tjänsten. Flera förslag för förändring av tjänsten utifrån intervjupersonernas uppfattning av skogsägarnas förväntningar framkom under intervjuerna. En hårdare styrning och en eventuell förändring av mål vad gäller rensningen av privata skogsägares avlägg, framkom som ett förbättringsområde för lägre tidsåtgång vad gäller delmoment 2. En bättre skoglig återrapporering till skogsägarna framkom även som förslag, vilket även stämmer överens med enkätresultaten där en del skogsägare kände att de saknade detta. Även att virkesköparen i högre utsträckning kontaktar skogsägaren innan åtgärd, bland annat för att ge skogsägaren möjlighet att komma ut och se på avverkningen.

3.3.3. Gap 3 - The service performance gap

Intervjupersonerna ansåg att det största hindret för implementering av förändringar och utförande av tjänsten utifrån dess utformning var tids- och kostnadspress. Vilket de anser beror på industrins varierande krav över året och att virkesköparna, på grund av andra arbetsuppgifter, inte hinner med kontakt med skogsägare i den utsträckning som behövs.

3.3.4. Gap 4 - The communication gap

Samtliga intervjupersoner ansåg att virkesköpare borde vara mycket restriktiva gällande definitiva löften om tidpunkter eller datum för olika delmoment av virkesaffären, då det finns stor osäkerhet i tidpunkterna på grund av väderlek eller flödesplanering. Intervjupersonerna ansåg att man istället för att ge definitiva löften, på ett bättre sätt borde informera skogsägarna om den ungefärliga tidsåtgången för de olika delmomenten. Att virkesköparen håller kontakt med skogsägaren under affärens gång och hör av sig om gallringen inte kan utföras som planerat eller om det är lång tid mellan kontraktskrivning och avverkning, framkom även det som en förändring i kommunikationen mellan skogsägare och virkesköpare.

3.3.5. Gap 5 - Kundgapet

Skogsägarna som ingick i enkätstudien besvarade flera frågor rörande virkesaffärer och tidsaspekten i virkesaffär där ett gap mellan deras förväntningar och upplevelse kunde identifieras. Generellt upplevde skogsägarna att Stora Enso presterar över deras förväntan vad gäller tidsåtgången för samtliga delmoment av ledtiden (Fig. 19), samt de olika faktorerna inom virkesaffärer (Fig. 9). Ett motsatt gap vad gäller tidsåtgången för delmomenten kunde även identifieras då en del av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterat under deras förväntan vad gäller tidsåtgången (Fig. 19).

4. Diskussion

4.1. Material och metod

Om en enkätstudie riktad till skogsägare följd av intervjuer med tjänstemän var den bästa metoden för att besvara den aktuella frågeställningen kan diskuteras. Något som författaren känner saknas i studien är mer djupgående resultat om vad skogsägaren anser om tidsaspekten och kommunikationen med virkesköparen, vilket eventuellt hade uppnåtts genom intervjuer med ett antal skogsägare. Trots detta, anser författaren att en enkätstudie var rätt metod då skogsägarnas generella uppfattningar var viktigare för studien än enskilda skogsägare specifika uppfattningar. Att följa upp enkätstudien med intervjuer var, enligt författaren, en lämplig metod med tanke på att området kring lokala köp och de olika arbetssätten är väldigt omfattande. Förslag för förbättringar som författaren själv hade kunnat föreslå är med stor sannolikhet inte lika tillämpbara eller effektiva som de som intervjupersonerna föreslog. Utöver detta möjliggjorde intervjuerna analyser av de olika leverantörsgap som identifierades inom företaget. Författaren anser även valet av teori var mycket lyckat, då samspelet mellan olika avdelningar inom företaget och samspelet mellan skogsägare och företaget har belysts på ett bra sätt genom teorin. Enligt författaren var Gap-teorin ett bra val av teori då den möjliggör djupgående tolkningar av resultaten, där alla aspekter av tjänsten behandlas och sedan kan redovisas på ett överskådligt vis.

Vad gäller enkätstudien har författaren strävat efter en hög grad av standardisering, om detta uppnåtts det kan dock ifrågasättas med tanke på att de olika skogsägarna med stor sannolikhet besvarat enkäten under olika situationer. Skogsägarnas humör eller om de besvarat enkäten tillsammans med exempelvis sambo kan eventuellt påverkat resultatet. Trots detta kan studien, enligt författaren, anses ha en hög standardisering då de förhållanden som går att påverka har hållits så lika som möjligt för alla som besvarat enkäten.

Vid identifiering av delmoment av ledtiden tillhandahöll Stora Enso datum för olika delar av virkesaffären som datum för avslutad terrängtransport, sista inmätning och så vidare. Något som författaren anser att man bör ha i åtanke vid analys av data gällande delmoment 2 är avslutningen för delmomentet, det vill säga sista inmätningsdatum. För en del kontrakt kan sista inmätningsdatum eventuellt infalla en tid efter att avlägget tömts. Detta då virket kan ha blivit liggande vid industri i väntan på att bli inmätt, alternativt transporterat till en terminal för vidare transport. Omständigheter som dessa medför därmed att den faktiska tidsåtgången för delmoment 2 som redovisas i arbetet blir längre än vad skogsägarna upplever den som, då de enbart kan uppmärksamma när virket är borttransporterat från avlägget.

I frågeformulärets andra del uppgav många skogsägare att de hade tecknat fler än ett kontrakt med Stora Enso under den aktuella perioden. Vid kontroll av dessa skogsägare och deras kontrakt hade en del enbart ett kontrakt i registret. Tidpunkterna för tecknandet av dessa kontrakt stämde dock, i samtliga fall utom 20, överens med de kontrakt som fanns registrerade. Varför dessa 20 skogsägare uppgav kvartal som inte stämde överens med registret, tror författaren, beror på att de helt enkelt tagit fel på tidpunkt, då en del av kontrakten tecknades upp mot tre år tillbaka i tiden. I enkätstudien svarade även en stor andel av skogsägarna att de ansåg att Stora Enso presterat över deras förväntan vad gäller flera frågor. Något som författaren tror att man ska ha i åtanke vid analys av dessa resultat

är att skogsägarna eventuellt inte har reflekterat över vad en fyra eller femma representerade när de besvarade frågorna. Författaren tror att en del skogsägare snarare har besvarat frågorna om Stora Enso hade presterat bra eller dåligt, än om Stora Enso har utfört uppgifterna över eller under deras förväntningar. Detta hade möjligen kunnat undvikas om svarsalternativen beskrivits utförligare i enkäten.

4.2. Resultat

Inledningsvis gjorde författaren ett antagande om att skogsägare ibland kan uppleva vissa delar av ledtiden som långa, något som delvis bekräftades av enkätresultaten. Enkätresultaten visade dock att en stor del av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterat över deras förväntan vad gäller tidsåtgången för de tre delmomenten, vilket motsäger detta antagande. Detta tyder på att för mycket resurser och arbete har lagts på att hålla ner ledtiden för en del skogsägare, vilket har resulterat i längre ledtid för andra skogsägare. En intervjuperson trodde att virkesköpare ibland bedömer skogsägares förväntningar som högre än vad de egentligen är, vilket kan vara en av orsakerna. Detta tyder på att det är mycket viktigt att virkesköparen känner av vilka skogsägare som har höga förväntningar och anpassar arbetet utifrån dessa så att resurserna allokeras rätt.

Kontakten mellan skogsägare och virkesköpare anser författaren vara en av de viktigaste beröringspunkterna i denna studie, vilket även stöds av studier av Sandling (2004:25) och Eriksson (2001:9). Från intervjuerna framkom vikten av att virkesköparen informerar om den ungefärliga tidsåtgången för de olika momenten för skogsägaren. Vilket bör medföra att skogsägare får mer rimliga förväntningar vad gäller tidsåtgången redan vid kontraktsskrivningen. Antalet skogsägare som anser att virkesaffären tagit för lång tid kan därmed minskas från nuvarande 14-18,5 % (Fig. 19). Om dessa skogsägare inte informeras bättre kan det eventuellt innebära att Stora Enso förlorar var sjätte skogsägare som kund. Författarens inledande antagande, om att god kontakt mellan virkesköpare och skogsägare kan medföra att skogsägare accepterar längre ledtider, kan därmed bekräftas.

Under intervjuerna framkom det att skogsägare sällan har uttalade önskemål eller förväntningar ledtiden eller tidsåtgången för olika delmoment. Kan detta eventuellt bero på att virkesköparna inte tar upp frågor om ledtid med skogsägarna vid kontraktsskrivningen? Om så är fallet missar Stora Enso dessa skogsägares förväntningar, vilket är något som virkesköpare på Stora Enso borde fundera över.

Studien har visat att skogsägarnas tålighet för en förlängning av tidsåtgången är större för delmoment 1 än för delmoment 2 och 3. En förlängning av tidsåtgången med exempelvis 2 veckor påverkar skogsägarnas nöjdhet betydligt mer vad gäller delmoment 2 och 3 än för delmoment 1. Därmed kan det vara lämpligt för Stora Enso att lägga större fokus på att undvika att tidsåtgången för dessa delmoment inte överskrider den maximala rimliga tidsåtgången på 4 veckor, än att tidsåtgången för delmoment 1 överskrider 8 månader.

Det framkom inte några specifika förslag under intervjuerna gällande hur skogsägarnas nöjdhet för delmoment 3 skulle kunna förbättras, mer än att administrativt arbete under de mer arbetsintensiva perioderna inte prioriteras. Tidsåtgången för detta delmoment borde dock vara lättast att påverka och korta ner då den enbart beror på virkesköparen och inte drivningsförhållanden eller andra inblandade parter såsom transportörer eller liknande. Virkesköpare som väljer att prioritera korta ledtider borde därmed relativt enkelt kunna

åstadkomma en förkortning av tidsåtgången för delmoment 3. Vilket, enligt författaren, i många fall handlar om virkesköparnas vilja prioritera korta ledtider för skogsägarna.

Vad gäller de kontrakt med kort tidsåtgång (1-2 mån), är gapet mellan skogsägarnas rimliga tidsåtgång och den faktiska tidsåtgången eventuellt inte så stort som resultaten visar (Fig. 16). Detta eftersom vissa kontrakt eventuellt skrivits medan ett gallringslag varit i närheten och gallrat en annan skogsägares mark. Detta medför därmed kortare tidsåtgång vad gäller dessa kontrakt än vad de hade tagit om gallringslaget inte hade varit i närheten och är givetvis inget negativt som Stora Enso bör förändra. Däremot är det något som man bör ha i åtanke vid jämföring av skogsägarnas svar på rimlig tidsåtgång och faktiskt tidsåtgång för delmoment 1.

Det största hindret för implementering av förändringar i arbete med ledtider och kundkontakt identifierades i intervjuerna som tids- och kostnadspress. Detta är något som ledningen på Stora Enso borde uppmärksamma genom en eventuell justering av virkesköparens arbetsbeskrivning för mer tid till kundkontakt, alternativt en utökning av organisationen med mer resurser/virkesköpare. Något som självklart måste vägas in i detta är dock kostnaden för dessa förändringar, jämfört med den ökade kundnöjdheten som de kan innebära. Den stora frågan blir således hur mycket resurser Stora Enso är villiga att lägga på ökad kundnöjdhet hos privata skogsägare?

4.3. Slutsatser

Gap-teorin var ett bra val av teori för studiens syfte då den har fungerat väl vid analys och redovisning av resultaten. Vid enkätstudien framkom det att majoriteten av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterar över deras förväntan, samt att 14-18,5 % av skogsägarna ansåg att Stora Enso presterar under deras förväntan vad gäller ledtiden och tidsåtgången för de olika delmomenten. Systematiska mätetal för de olika delmomenten resulterade i en maximal tidsåtgång på 8 månader från kontraktskrivning till avverkning (delmoment 1), 4 veckor från avverkning till avtransport (delmoment 2) och 4 veckor från avtransport till slutredovisning (delmoment 3). Intervjuer som genomfördes med tjänstemän på Stora Enso genererade fler förslag på förbättringar, samt hinder för implementering av dessa. De viktigaste resultaten från intervjuerna sammanfattas nedan:

- Virkesköparen bör på ett bra sätt kommunicera skogsägares förväntningar och önskemål till den övriga organisationen. Detta är centralt för uppfyllelsen av förväntningarna eftersom stora delar av den övriga organisationen i hög grad är involverade i tjänsten.
- Löften om tidpunkter för olika delmoment av virkesaffären bör undvikas. Istället bör virkesköpare bättre beskriva tidsåtgången för de olika delmomenten för skogsägarna, samt i högre utsträckning hålla kontakt med skogsägaren under affärens gång.
- Större fokus från transportavdelningen mot privata avlägg kan korta ledtiden och förbättra kundnöjdheten.
- De största hindren för implementering av förändringar och utförande av tjänsten på önskat vis är kostnads- och tidspress.

Referenser

Litteratur

- Andersson, C. 2006 *Mätning av kundnöjdhet hos privata skogsägare – En fallstudie hos SCA Skog i Jämtland*. Examensarbete 2006-6. Institutionen för skogsskötsel. Sveriges lantbruksuniversitet, Umeå.
- Bergh, J. 2006 *Vad tycker skogsägare om virkesköpare och inköpsorganisationer?* Examensarbete 2006-60. Institutionen för skogens produkter och tjänster. Sveriges lantbruksuniversitet, Umeå.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 2002. *Kvalitet i alla led*. Lund. Studentlitteratur, Andra upplagan. ISBN: 91-44-02373-1
- Enander, J. & Melin, A. 2008. *Skogsägares val av affärspartner*. Examensarbete 2008:527. Institutionen för ekonomi. Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Eriksson, M. 2001 *Marknadsundersökning för Stora Ensos köpverksamhet i Hällefors, Ljusnaberg, Lindesberg och Nora kommuner*. Examensarbete 2001-6. Skogsingenjörsprogrammet. Skogsmästarskolan, Skinnskatteberg.
- Grönroos, C. 1992. *Service Management – Ledning, strategi och marknadsföring servicekonkurrens*. Göteborg. ISL Förlag, Första upplagan. ISBN: 91 7698 0251
- Kylén, J-A. 2004. *Att få svar*. Stockholm. Bonnier Utbildning, Första upplagan. ISBN: 91-622-6577-6
- Lönnstedt, L. 1997. *Non-industrial Private Forest Owners' Decision Process: A Qualitative Study about Goals, Time Perspective, Opportunities and Alternatives*. Scandinavian Journal of Forest Research. Vol. 12 No. 3 1997
- Lumsden, K. 2006. *Logistikens grunder*. Pozkal, Studentlitteratur, Andra upplagan. ISBN: 91-44-02873-3
- Sandling, H-E. 2004. *Vad påverkar skogsägaren vid skogsförsäljning*. Examensarbete 2004-17. Skogsingenjörsprogrammet. Skogsmästarskolan, Skinnskatteberg.
- Skogsstyrelsen. 2005. *Grundbok för skogsbrukare*. Jönköping. Skogsstyrelsens förlag. ISBN: 91-88462-64-1
- Trost, J. 2001. *Enkätboken*. Lund. Studentlitteratur, Andra upplagan. ISBN: 91-44-01816-9
- Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. Lund. Studentlitteratur, Tredje upplagan. ISBN: 91-44-03802-X.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. *Services Marketing – Integrating customer focus across the firm*. USA. Mcgraw-Hill/Irwin, Femte upplagan. ISBN: 978-007-126393-1

Personlig kommunikation

Bergman, Christian. Stora Enso Skog, 79180 Falun. Personligt möte. [2009-05-11]

Intervjuperson 1, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-11-17]

Intervjuperson 2, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-11-17]

Intervjuperson 3, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-12-14]

Intervjuperson 4, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-12-10]

Intervjuperson 5, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-12-07]

Intervjuperson 6, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-11-18]

Intervjuperson 7, Stora Enso Skog. Telefonintervju. [2009-11-18]

I. Bilaga 1. Frågeformulär

Del 1. Om dig som person och skogsägare

Fråga 1. Är du man eller kvinna?

Fråga 2. Hur gammal är du?

20-29 år 30-39 år 40-49 år 50-59 år 60-69 år > 70 år

Fråga 3. Vilken/vilka av följande utbildningar har du avslutat?

Grundskola Gymnasial KY-utbildning Högskola/Universitet
 Skoglig utbildning Annat:

Fråga 4. Hur stort är ditt totala skogsinnehav?

<50 ha 50-99 ha 100-199 ha 200-299 ha >300 ha

Fråga 5. Ligger skogsfastigheten i den kommun där du bor?

Ja Nej Delvis

Del 2. Ditt kontrakt med Stora Enso

Fråga 6. Har du under de senaste 3 åren kontrakterat Stora Enso för mer än en galbring?

Ja (Fortsätt till fråga 7) Nej (Fortsätt till fråga 8)

Fråga 7. För att kunna matcha dina svar mot den faktiska tiden för ett av dina kontrakt är det viktigt att du enbart besvarar resten av enkäten utifrån erfarenheterna från ett av de kontrakt du haft med Stora Enso under perioden 2007-01-01 till 2009-03-31. Därför tillfrågas du nu under vilken period det kontrakt, som du valt att svara utifrån, upprättades?

2007 1:a kvartalet 2:a kvartalet 3:e kvartalet 4:e kvartalet

2008 1:a kvartalet 2:a kvartalet 3:e kvartalet 4:e kvartalet

2009 1:a kvartalet

Vet ej

Kommentar:

Fråga 8. Fick du större delen av ersättningen för virket i försko tt, innan affären var avslutad?

Ja Nej Vet ej

Kommentar:

Del 3. Allmänt om virkesaffärer

Fråga 9. När du gör en virkesaffär, hur viktigt är då följande:

Ringa in den siffra som motsvarar dina åsikter bäst på en skala från 1 till 5.

(1 = oviktigt och 5 = mycket viktigt)

Kvalitet på virkeshantering	1	2	3	4	5
Kvaliteten på åtgärden i fråga om kvarvarande bestånd (mark och träd)	1	2	3	4	5
Naturvårdshänsyn vid åtgärd	1	2	3	4	5
Virkespris	1	2	3	4	5
Kostnad för utförda tjänster	1	2	3	4	5
Kontraktstiden (från kontrakt till betalning)	1	2	3	4	5

Fråga 10. Hur väl uppfyllde Stora Enso dina förväntningar vad gäller:

Ringa in den siffra som motsvarar dina åsikter bäst på en skala från 1 till 5.

(1 = mycket under förväntan och 5 = mycket över förväntan)

Kvalitet på virkeshantering	1	2	3	4	5
Kvaliteten på åtgärden i fråga om kvarvarande bestånd (mark och träd)	1	2	3	4	5
Naturvårdshänsyn vid åtgärd	1	2	3	4	5
Virkespris	1	2	3	4	5
Kostnad för utförda tjänster	1	2	3	4	5
Kontraktstiden (från kontrakt till betalning)	1	2	3	4	5

Kommentar:

.....

.....

.....

.....

Fråga 11. Vad anser du kännetecknar en god virkesköpare?

Ringa in den siffra som motsvarar dina åsikter bäst på en skala från 1 till 5.

(1 = oviktigt och 5 = mycket viktigt)

Kompetens om skogsskötsel och avverkning	1	2	3	4	5
Kompetens om ekonomiska frågor	1	2	3	4	5
Lätt att kontakta	1	2	3	4	5
Håller kontakt under affärens gång	1	2	3	4	5
Pålitlighet (håller vad han/hon lovar)	1	2	3	4	5
Uppföljning efter avslutat kontrakt	1	2	3	4	5

Fråga 12. Hur väl uppfyller Stora Ensos virkesköpare dina förväntningar vad gäller:

Ringa in den siffra som motsvarar dina åsikter bäst på en skala från 1 till 5.

(1 = mycket under förväntan och 5 = mycket över förväntan)

Kompetens om skogsskötsel och avverkning	1	2	3	4	5
Kompetens om ekonomiska frågor	1	2	3	4	5
Lätt att kontakta	1	2	3	4	5
Håller kontakt under affärens gång	1	2	3	4	5
Pålitlighet (håller vad han/hon lovar)	1	2	3	4	5
Uppföljning efter avslutat kontrakt	1	2	3	4	5

Kommentar:

.....

.....

.....

.....

Del 4. Tidsaspekterna i en virkesaffär

Fråga 13. Vad anser du är en rimlig maximal tid från det att kontraktet skrivits till dess gallringen är utförd och du har fått ersättning för virket?

- 1-4 mån 4-8 mån 8-12 mån 12-18 mån 18-24 mån

Fråga 14. Hur lång tid anser du att det maximalt får ta för följande delmoment av virkesaffären?

Från kontraktet skrivs tills dess gallringen har utförts

- 1-2 mån 2-4 mån 4-6 mån 6-8 mån 8-12 mån 12-18 mån

Från då gallringen har utförts till dess allt virke är bortkört från avlägget

- >1 vecka 1-2 veckor 2-4 veckor 1-2 mån 2-3 mån

Från då allt virke är bortkört från avlägget till dess du fått ersättning för virket

- >1 vecka 1-2 veckor 2-4 veckor 1-2 mån 2-3 mån

Fråga 15. Hur väl stämmer följande påståenden överens med dina erfarenheter från din virkesaffär med Stora Enso?

Ringa in den siffra som motsvarar dina åsikter bäst på en skala från 1 till 5.

(1 = mycket under förväntan och 5 = mycket över förväntan)

Gallringen påbörjades kort efter kontraktsskrivning	1	2	3	4	5
Avlägget tömdes snabbt efter avverkning	1	2	3	4	5
Ersättning erhöles snabbt efter att avlägget tömts	1	2	3	4	5
Hela affären, från kontrakt till betalning, avklarades snabbt	1	2	3	4	5

Kommentar:.....
.....
.....

Fråga 16. Fick du i samband med kontraktsskrivningen eller i ett senare skede ett löfte om när avverkningen skulle ske?

- Ja, fick ett löfte och det hölls
- Ja, fick ett löfte och det hölls inte
- Nej, fick inget löfte men är nöjd ändå
- Nej, fick inget löfte och är inte nöjd
- Vet ej

Kommentar:

Fråga 17. Fick du i samband med kontraktsskrivningen eller i ett senare skede ett löfte om när bortkörning av virket från avlägget skulle ske?

- Ja, fick ett löfte och det hölls
- Ja, fick ett löfte och det hölls inte
- Nej, fick inget löfte men är nöjd ändå
- Nej, fick inget löfte och är inte nöjd
- Vet ej

Kommentar:

Fråga 18. Fick du i samband med kontraktsskrivningen eller i ett senare skede ett löfte om när du skulle få ersättning för virket?

- Ja, fick ett löfte och det hölls
- Ja, fick ett löfte och det hölls inte
- Nej, fick inget löfte men är nöjd ändå
- Nej, fick inget löfte och är inte nöjd
- Vet ej

Kommentar:

Övriga synpunkter:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tack för din medverkan!

II. Bilaga 2. Följebrev

Bäste skogsägare!

Jag heter Martin Roth och studerar till jägmästare på Sveriges lantbruksuniversitet. Som avslutning på mina studier genomför jag ett examensarbete på uppdrag av Stora Enso Skog. Syftet är att undersöka hur väl Stora Enso Skog lyckas uppfylla de privata skogsägarnas förväntningar vad gäller tidsåtgång för virkesaffärer och hur kommunikationen mellan virkesköpare och skogsägare fungerar för att sedan ge förslag på förbättringar. Eftersom du under de senaste 3 åren kontrakterat Stora Enso Skog för en eller flera gallringar har du blivit utvald att delta i denna enkätundersökning.

Resultaten från enkäten kommer att publiceras under våren 2010 som en Arbetsrapport/Examensarbete vid SLU. Då kan du hitta det färdiga arbetet på webbadressen <http://epsilon.slu.se> när du söker på mitt namn under fliken ”Studentarbeten”.

Att besvara enkäten är helt frivilligt, men jag är naturligtvis angelägen om alla svar. Jag hoppas därför att du vill ägna ca **10 minuter** att besvara frågorna. Alla uppgifter du lämnar i enkäten skyddas av sekretesslagen, samt av bestämmelserna i personuppgiftslagen (PUL). I de resultat som kommer att redovisas framgår aldrig vad enskilda personer har svarat. Den kod som finns på svarskuvertet används endast för att stämma av inflödet, koppla svaren mot tidsåtgången för affären och undvika att skicka påminnelser till de som redan svarat. Så snart dina svar registrerats tas kopplingen mellan dig som person och svaren bort för att säkerställa din anonymitet.

När du har besvarat enkäten, lägg den i det frankerade och adresserade kuvertet. Jag ser fram emot ditt svar **senast den 2 oktober**. Om du undrar över något så tveka inte att kontakta mig antingen via e-post eller via telefon.

Tack för ditt svar!

Martin Roth, jägmästarestudent

E-post: xxxx@xxxx.se

Mobiltelefon: xxxx-xxxxxx

III. Bilaga 3. Påminnelsebrev

Bästa skogsägare!

För cirka två veckor sedan borde du ha mottagit ett formulär med frågor om hur du anser att Stora Enso skött utförandet av ett av dina gallringskontrakt.

Enligt mina noteringar har vi ännu inte fått in något svar från dig. Jag vore väldigt tacksam om du snarast kunde besvara enkäten, dock senast den 14 oktober. Det är av allra största vikt för mitt examensarbete att jag även får in dina svar på enkäten. Om enkäten förkommit, ber jag dig kontakta mig så skickar jag en ny till dig snarast.

Om du redan har besvarat och skickat enkäten ber jag dig bortse från den här påminnelsen. Jag vill ännu en gång poängtera att alla svar du lämnar behandlas helt konfidentiellt. Om du har några frågor angående undersökningen eller enkäten tveka inte att höra av dig till mig via telefon eller e-post.

Jag är mycket tacksam för din medverkan.

Med vänlig hälsning
Martin Roth, jägmästarestudent
Mobiltelefon: xxxx-xxxxxxx
E-post: xxxx@xxxx.se

IV. Bilaga 4. Intervjumall

Allmänt

1. Vid virkesaffärer med privata skogsägare, skulle du säga att skogsägarna köper en tjänst eller att de säljer virke?
(Gallringstjänst: Ser du skogsägare som kunder eller leverantörer?)
2. Hur tycker du att enkätresultatet stämmer överens med dina uppfattningar? (viktiga faktorer, tidsram, olika ledtidens vikt)
3. Hur har din bild av skogsägarnas förväntningar vuxit fram? (från skogsägare/virkesköpare eller från ledning?)
4. I vilken utsträckning upplever du att du har koll på skogsägarnas förväntningar i samband med virkesaffärer?
5. Hur mycket är du styrd av policier och riktlinjer inom företaget när det gäller beslut som påverkar ledtiden inom virkesaffärer med privata skogsägare?
6. På vilket sätt anpassar du eller dina virkesköpare tjänsten utifrån enskilda skogsägares förväntningar?
7. Vilka förändringar av specifikationen av tjänsten eller arbetssättet bör enligt dig implementeras för att öka skogsägares nöjdhet i samband med gallring?
8. Vad tror du eventuellt kan försvåra implementeringen av dessa förändringar sett över hela organisationen/försörjningskedjan? (Transport, Drivning, Virkesköp, entreprenörer)
9. Är det något i dagens specifikation av tjänsten eller arbetssätt som du anser är svårt eller onödigt att genomföra?
10. Vad gäller tidsaspekten, i vilken utsträckning tycker du att vi lever upp till skogsägarnas förväntningar?
11. Kan en förändring av kommunikation mot skogsägarna öka kundnöjdheten tror du? Vad vågar man lova skogsägarna och vad bör man undvika att lova skogsägarna?
12. På vilket sätt tror du arbete med ledtider i virkesaffärer kan ge Stora Enso konkurrensfördelar? (Behålla kunder eller attrahera nya kunder?)
13. Har du några andra synpunkter eller kommentarer om undersökningen eller området kring ledtider?

V. Bilaga 5. Enkätresultat

Tabell 4. Procentuell fördelning över skogsägarnas svar på fråga 10, fördelat över de olika stratum

Table 4. Percentage distribution over the forest owners answers for question 10, distributed over the different strata's

		Kvalitet virkes- hantering	Kvalitet på åtgärd	Natur- vård	Virkes- pris	Kostnad för tjänster	Kontrakt- tid
Stratum 1	Under förv.	0 %	0 %	0 %	3 %	0 %	12 %
	Som förv.	21 %	16 %	24 %	27 %	27 %	30 %
	Över förv.	79 %	84 %	76 %	70 %	63 %	58 %
Stratum 2	Under förv.	0 %	11 %	5 %	0 %	3 %	18 %
	Som förv.	23 %	13 %	13 %	38 %	50 %	28 %
	Över förv.	77 %	76 %	82 %	62 %	47 %	54 %
Stratum 3	Under förv.	4 %	6 %	2 %	0 %	0 %	11 %
	Som förv.	31 %	43 %	31 %	32 %	31 %	30 %
	Över förv.	65 %	51 %	67 %	68 %	59 %	59 %
Stratum 4	Under förv.	14 %	13 %	10 %	10 %	13 %	22 %
	Som förv.	17 %	30 %	31 %	31 %	42 %	28 %
	Över förv.	69 %	57 %	59 %	59 %	45 %	50 %
Stratum 5	Under förv.	8 %	16 %	8 %	16 %	8 %	19 %
	Som förv.	21 %	20 %	32 %	44 %	40 %	33 %
	Över förv.	71 %	64 %	60 %	40 %	52 %	48 %

Tabell 5. Procentuell fördelning för skogsägares nöjdhet vad gäller tidsåtgången för de olika delmomenten, fördelat över den utsträckning de erhöll löften och utsträckning i vilken dessa löften hölls

Table 5. Percentage distribution for the forest owners satisfaction considering the time use for the different parts of the timber deal, distributed over the extent in which they received these promises and the extent to which they were kept

		Ja, hölls	Ja, hölls inte	Nej, nöjd	Nej, inte nöjd	Vet inte
Ledtid 1	Under förv.	4 %	3 %	7 %	1 %	1 %
	Som förv.	17 %	3 %	22 %	1 %	1 %
	Över förv.	27 %	0 %	8 %	0 %	0 %
	Inget svar	3 %	0,5 %	0,5 %	0 %	1 %
Ledtid 2	Under förv.	0 %	2 %	4 %	7 %	0 %
	Som förv.	5 %	1 %	17 %	3 %	0 %
	Över förv.	16 %	0 %	36 %	0 %	3 %
	Inget svar	1,5 %	0 %	2 %	1 %	1,5 %
Ledtid 3	Under förv.	1,5 %	2 %	2,5 %	6 %	1 %
	Som förv.	7 %	0 %	19 %	2,5 %	1 %
	Över förv.	28 %	0,5 %	21 %	0,5 %	3 %
	Inget svar	2 %	0 %	1,5 %	0,5 %	0,5 %