



# Större skogsägares val och förutsättningar

— *självverksamhet, skogskonsult eller skogsägarförening?*

*Mats Du Rietz*

*Johan Ekman*

---

*SLU, Institutionen för ekonomi  
Företagsekonomi  
D-nivå, 20 poäng*

*ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-392--SE*

*Examensarbete 392  
Uppsala 2005*



# Större skogsägares val och förutsättningar

— *självverksamhet, skogskonsult eller skogsägarförening?*

*Large forest owners' choice of forestry management – self-management, contracting a forestry consultant, or joining a forestry co-operative?*

*Mats Du Rietz  
Johan Ekman*

Handledare: Jerker Nilsson

© Mats Du Rietz och Johan Ekman

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-392-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

## Sammanfattning

Det finns förmodligen lika många åsikter om hur skog skall skötas som det finns skogsägare i Sverige. Skogsadministration, som omfattar planering, inspektion, entreprenadkontraktering och virkesförsäljning, kan av skogsägaren skötas på en rad olika sätt. Skogsägaren ställs här inför tre huvudalternativ; han kan sköta administrationen helt i egen regi, anlita en skogskonsult eller gå med i en skogsägarförening. Det är dessa tre som studien fokuserar på. Syftet med denna studie är att med användande av agent- och transaktionskostnadsteori identifiera hur skogsägarnas personliga förutsättningar påverkar deras val av skogsskötselalternativ – självverksamhet, en skogsägarförening och en skogskonsult.

Datainsamling har gjorts genom intervjuer med ägarna till sex fallgårdar. Till grund för samtalen har legat ett antal hypoteser. Dessa har tagits fram med hjälp av teoribas, som omfattar agentteorin och transaktionskostnadsteorin. Vidare har en löpande dialog förts med Södra Skogsägarna och Skogssällskapet, vilka i studien representerar skogsägarföreningen respektive skogskonsulten. Samtalen med skogsägarna analyseras med utgångspunkt i hypoteserna.

De sex fallgårdarna ligger samtliga i Götaland och är allihop stora (över 500 ha produktiv skogsmark). De tre skogsskötselalternativen finns jämnt representerade i urvalet. En av skogsägarna är utbo.

De skogsägare, som har hög skoglig kompetens, tenderar att välja en hög grad av självverksamhet. En hög kunskapsnivå är ofta kopplad till stort intresse för skogsbruk, vilket kan leda till att skogsägaren vill vara involverad i sitt skogsbruk. De ägare, som anlitar Södra, vill vara självverksamma men tvingas att välja en skötselpartner på grund av tidskrävande sidoverksamheter. Ibland är skogsintresset hos ägaren så stort att den ekonomiska rationaliteten väljs bort till förmån för personliga värderingar. Den skogsägare, som är utbo, har höga transaktionskostnader för att sköta skogen såsom självverksam, vilket gör att han väljer att samarbeta med en skötselpartner. Denne utbo har stort intresse av att vara delaktig och styrande i skogsbruket, vilket spelar en viss roll i valet av Södra som samarbetspartner.

Ju mera passiv ägaren är i skogsskötseln desto starkare är tendensen att han väljer ett samarbete med Skogssällskapet snarare än Södra. Skogsägarna har intrycket att Skogssällskapet helst inriktar sig på en totalförvaltning.

Viljan att ha inflytande i en skogsägarförening är liten. Motivet till valet av Södra är snarare rent ekonomiska faktorer. Större skogsägare känner att de har ett stort inflytande genom sin storlek. Får de inte rätt priser har de lätt byta samarbetspartner. Det är inte inflytandet i föreningen som är viktigt utan att de får rätt priser.

En god personlig relation är avgörande för samarbetets framgång. Dålig personkemi mellan skogsägaren och samarbetspartnern leder till en mycket hög risk för agentproblem och höga transaktionskostnader. En samarbetspartners dåliga rykte kan påverka den personliga relationen, och rädslan för agentproblem kan vara avgörande vid valet av samarbetspartner. I en så långsiktig verksamhet, som skogsbruk är, kan ett dåligt rykte skada tilliten för en samarbetspartner under åtskilliga år. Samtliga skogsägare anser att de har valt det för stunden bästa och mest lönsamma skötselalternativet.

## Summary

There are probably as many opinions about how to manage a forest, as there are forest owners. Forest management includes planning, inspection, hiring of contractors, and sales of timber. A forest owner can conduct these tasks in various ways. This study is an attempt to identify the factors that decide which option large forest owners choose – to manage the forest themselves, to hire a forest consultant, or to join a forestry co-operative.

A forest consultant may conduct some tasks at an estate, or take the full responsibility. A co-operative offers a wide variety of services to its members. One firm of each type is included in the study, namely Skogssällskapet and Södra Skogsägarna, respectively. During the course of the project, the authors have had continuous information exchange with these two firms.

Södra is a successful co-operative with 35,000 members in southern Sweden. Except for sawmills, Södra has some paper pulp plants, and it is one of the world's largest sellers of paper pulp. Skogssällskapet is the largest forest consultant in Sweden. It is owned by a fund, so it is a non-profit firm that is completely independent. It doesn't own any production plants.

Data was collected through interviews with the owners of six estates, all with more than 500 hectares of productive forestland. The three management alternatives are equally represented in the sample. One of the forest owners does not live on the estate.

Based on agency theoretical and transaction cost theoretical analyses, a number of hypotheses were developed. These hypotheses were converted into a question guide, used during the interviews with the forest owners.

The findings tell that the forest owners' level of knowledge about forestry management is important for their choice of management solution. The most knowledgeable owners tend to manage their forests themselves, also because knowledge is positively correlated to an interest in silviculture. Members of Södra may be sufficiently knowledgeable and interested to handle the forest management themselves, but due to other time consuming businesses they sometimes must hand over these tasks to the co-operative. Some owners are so interested that personal values may override the economic rationality.

The forest owner who does not live on the estate has high transaction costs to manage the forest, so he has to contract an external party. As this forest owner is very interested in his forest, he prefers to buy the services from Södra. The more passive the owner is in management, the higher propensity he has to collaborate with Skogssällskapet rather than Södra. Skogssällskapet has a reputation among forest owners that it focuses on total management, though this is not correct.

Forest owners choose Södra for economic reasons. The firm's co-operative attributes do not attract them. They are not interested in having a say in the co-operative. Rather, large forest owners are so important that their business partners will listen to them anyhow. If they are not satisfied with the prices they can easily switch to another buyer or another seller.

If the relationship between the forest owner and his business partner is not good, there is a risk for agency problems and high transaction costs, and so, the collaboration may be terminated. A business partner's bad reputation can affect the relationship for many years. The fear of agency problems can be crucial when choosing a business partner.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemanalys	1
1.3 Teorival	3
1.4 Tillvägagångssätt	4
1.5 Syfte	5
1.6 Studiens uppläggnig	5
<b>2. Skogsbruket och dess marknad</b>	<b>6</b>
<b>2. Skogsbruket och dess marknad</b>	<b>7</b>
2.1 Skogsbruket i Sverige	7
2.2 Skogsadministrativa moment	7
2.2.1 Planering	7
2.2.2 Skogsinspektion	8
2.2.3 Entreprenadkontraktering	8
2.2.4 Virkesförsäljning	8
2.3 Skötselpartneralternativ	8
2.3.1 Skogssällskapet	8
2.3.2 Södra Skogsägarna	9
<b>3. Teori</b>	<b>11</b>
3.1 Studiens teoriunderlag	11
3.2 Transaktionskostnadsteori	11
3.2.1 Transaktioners kostnader	11
3.2.2 Transaktionskostnadernas faktorer	13
3.3 Agentteori	15
3.3.1 Agentteorins förutsättningar	15
3.3.2 Agentkostnader	16
3.3.3 Agentteorins lösningar	17
3.4 Slutsatser för studiens fortsättning	18
3.4.1 Hypoteser inom transaktionskostnadsteorin	18
3.4.2 Hypoteser inom agentteorin	19
<b>4 Empiri</b>	<b>20</b>
4.1 Samtal med skogsägare	20
4.2 Gård A (Södramedlem)	20
4.3 Gård B (Södramedlem)	22
4.4 Gård C (Självverksam)	23
4.5 Gård D (Självverksam)	25
4.6 Gård E (Skogssällskapetkund)	26
4.7 Gård F (Skogssällskapetkund)	28
<b>5 Analys</b>	<b>30</b>
5.1 Inledning	30
5.2 Analys baserad på transaktionskostnadsteori	30
5.3 Analys baserad på agentteori	32
5.4 Slutsatser	34
<b>6 Diskussion</b>	<b>36</b>
<b>Referenser</b>	<b>38</b>





# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det finns ingen generell skötselmall för skog. Åsikterna om hur skog skall drivas är förmodligen lika många som antalet skogsägare. Skogsägaren anser ofta att just hans sätt att sköta sin skog är det bästa. Då skogen oftast är en betydande inkomstkälla för företaget, är det dock viktigt för många skogsbrukare att skogen drivs på ett ekonomiskt rationellt sätt.

Det finns olika sätt för skogsägaren att sköta och administrera sin skog. Han kan själv bedriva gårdens skogsverksamhet. Men skogsägaren är inte alltid själv den aktiva skogsbrukaren. Det kan exempelvis finnas en annan verksamhet, som är mer lönsam eller intressant. Ägaren bor kanske inte på gården och har av den anledningen svårt att driva skogsbruket själv. Hälften av den svenska skogsmarken är privatägd, och 34 procent av denna del ägs av utbor (Skogsstyrelsen, 2004).

För den skogsägare, som inte väljer självverksamhet, finns det i princip två alternativ. Han kan vända sig till en skogskonsult eller till en skogsägarförening.

Det finns inte ett val som är bäst för alla gårdar, då dessa är olika och deras ägare har olika preferenser. Det är till stor del ägarens personliga intressen, som ligger till grund för valet av skötselpartner. Vissa skogsägare är inte intresserade av skogsbruket, vilket kan leda till att de väljer en passiv roll. I motsats till dessa finns de aktiva skogsägarna, som vill göra så mycket som möjligt själva. Det är emellertid inte bara intresset som styr utan även den ekonomiska rationaliteten är viktig.

Vilket av de tre alternativen ger högst avkastning – självverksamhet, anlitan av en skogskonsult och anlitan av en skogsägarförening? I sitt val av skötselalternativ kan skogsägaren stöta på olika problem, och han måste göra många avvägningar. Hur beslutet utfaller måste bero på en rad personliga förutsättningar i form av intresse, bostadsort, ekonomiska krav, tidstillgång, m.m.. En intressant fråga är hur skogsägarens olika förutsättningar påverkar hans val mellan de olika skötselalternativen. *Under vilka förutsättningar är det bäst för skogsägaren att själv stå för skogskötseln, att låta en skogsägarförening ombesörja arbetet och att anlita en skogskonsult?*

Det är denna fråga, som studien ägnas åt. Det betyder att det närmaste avsnittet identifierar de tre skogsskötselalternativ, som studien omfattar, samt en spekulation kring de personliga förutsättningar, som kan påverka skogsägarens val. Med detta som grund följer en diskussion av vilka teoretiska analysredskap, som kan användas för att granska frågan (avsnitt 1.3) samt en diskussion av metodologiska frågor (avsnitt 1.4). Dessa resonemang leder fram till en precisering av undersökningens syfte (avsnitt 1.5). Kapitlet avslutas med en redovisning av studiens uppläggning (avsnitt 1.6).

## 1.2 Problemanalys

### *Val av skötselpartneralternativ för studien*

Ytterst få skogsägare ägnar sig åt fullständig *självverksamhet*, som innebär att ägaren kontrollerar och sköter hela kedjan av skogsverksamheten, från att planera skogen till att

skörda den. Därför betyder självverksam i denna studie att ägaren driver och administrerar skogsverksamheten delvis själv och delvis med hjälp av entreprenörer, som bland annat planterar, gallrar och avverkar. Den självverkssamme skogsägaren tar själv hand om *skogsinspektion, planering, entreprenadkontraktering* och *försäljning av virke*.

Den skogsägare, som inte är självverksam, kan anlita en skogskonsult eller en skogsägarförening. Båda dessa alternativ kan fungera som en avlastning för skogsägaren. De erbjuder ofta ett brett utbud av tjänster, av vilka planering, skogsinspektion, entreprenadkontraktering och virkesförsäljning alltid ingår. Dessa tjänster kan sättas ihop till ett tjänstepaket för att passa den enskilde skogsägarens förutsättningar och preferenser.

I Sverige finns idag fem stora skogsägarföreningar, alla anslutna till riksorganisationen LRF Skogsägarna. Den största och mest framgångsrika föreningen är *Södra Skogsägarna*, som är aktiv i södra Sverige. Denna organisation omfattar en del av Skogssverige, som är skogligt sett intressant, eftersom området har en hög medelbonitet, vilket leder till en kort produktionscykel, och intensivt skogsbruk. Dessutom är andelen privatägd skog högre här än norröver. Andelen privatägd skogsmark i Götaland är 77 % när den i landet som helhet är 51 % (Skogsstyrelsen, 2004). Således väljs Södra Skogsägarna såsom ett av skötselpartneralternativen för denna undersökning, i det följande benämnd Södra.

Det vore i och för sig möjligt att i studien inkludera flera skogsägarföreningar och flera skogskonsulter, men detta görs inte. Detta skulle utvidga projektet så att resursramen skulle sprängas, samtidigt som det skulle bli svårt att göra jämförelser i och med att förutsättningarna för skogsbruk är så olika i olika regioner. Avgörande är att studien genomförs i den del av landet som har ett varierant skogsbruk, vilket till stor andel drivs och ägs av enskilda privatpersoner.

En skogskonsult är ett företag, som erbjuder skogsägaren ett varierat utbud av tjänster med skogsanknytning. Ägarstrukturen hos skogskonsulten skiljer sig från skogsägarföreningarna på så sätt att företaget inte ägs av skogsägarna själva utan av en extern aktör. De skogskonsulter, som är dominerande inom Södra Skogsägarnas verksamhetsområde, är Linköpings Skogstjänst AB, Skogssällskapetets Förvaltning AB samt Sydved. *Skogssällskapetets Förvaltning AB* är den största aktören som täcker hela Södra Skogsägarnas område. Av det skälet väljs detta företag, härefter benämnd Skogssällskapet, såsom ett andra skötselpartneralternativ i undersökningen.

Södra och Skogssällskapet erbjuder likvärdiga skogstjänster. Båda är tillgängliga för skogsägarna i Skåne, Halland, Blekinge, Öland, Småland, Västergötland och Östergötland. Tjänsterna som erbjuds kan sammanfattas som planering, skogsinspektion, entreprenadkontraktering och virkesförsäljning.

### ***Faktorer av betydelse för valet av skogsskötselalternativ***

I skogsägarens val mellan självverksamhet, anlåtande av Södra och anlåtande av Skogssällskapet finns det troligtvis en rad faktorer som avgör. Slutresultaten i form av skogsskötsel skulle möjligtvis kunna vara likvärdiga, men var och en av skogsägarna har sina egna förutsättningar. De har olika grad av intresse, olika alternativa inkomstkällor, olika bostadsorter, olika krav på service, olika kunskaper och förmågor, olika personliga relationer, olika förhandlingsposition, osv.

Skogsägarens val mellan självverksamhet och förvaltningsuppdrag kan påverkas av hans *intresse* för skogsbruk, men hur mycket kan detta påverka valet, eller väger den ekonomiska rationaliteten tyngst?

På många gårdar finns det utöver skogsverksamheten en *alternativ inkomstkälla*, exempelvis hyreshus eller spannmålsproduktion. Många skogsägare har även en annan, tidskrävande verksamhet eller anställning utanför gården. Nyttan av denna inkomstkälla bör vägas mot nyttan av att engagera sig i skogsbruket.

En viktig förutsättning är om skogsägaren är bosatt på gården eller ej. Det kan bli svårare att driva skogsbruket aktivt såsom utbo. För *utboägaren* kan det vara av yttersta betydelse att samarbetet med den eventuella skötselpartnern fungerar väl.

Skogsägaren måste också beakta skillnaden mellan olika *skötselpartners prisbild och tjänsteerbjudanden*. Det är möjligt att skogsägaren vill ha ett skräddarsytt paket för skötseln av skogsegendomen.

De *personliga relationerna* mellan skogsägaren och skötselpartnerns representant kan spela en viktig roll. Ett skogsskötselpartnerskap mellan ägare och skötselrådgivare är av naturliga skäl ett långsiktigt samarbete. De beslut som fattas idag har betydelse tiotals år in i framtiden. Olika skötselrådgivare kan ha olika uppfattningar om hur skogen skall skötas. Ett byte av skötselparter kan åtföljas av omställningskostnader till följd av ändrade rutiner och planer.

*Kommunikationen* måste fungera väl så att den aktive skogsägaren har möjligheter att styra verksamheten genom partnern. Det kan också finnas en kunskapsbarriär som gör att den passiva skogsägaren och skogsskötselpartnern inte talar samma språk.

En aktiv skogsägare, som inte har *kunskaper* om virkesmarknadens mekanismer, kan få problem. För denne kan det vara bättre att låta en professionell partner sköta försäljningen av virket. Om skogsägaren däremot har kunskaperna som krävs för att själv kunna sälja virke och kontraktera entreprenörer, kan han förmodligen undvika kostnader.

Större skogsegendomar har ofta genom sin förmåga till stora och löpande leveranser en bättre *förhandlingsposition* gentemot skötselpartnern. Ett långsiktigt engagemang från skötselpartnerns sida kan vara gynnsamt för båda parter. Dessa stora skogsgårdar drivs dessutom oftast som vinstdrivande företag, där skogen är en stor del av verksamheten.

I problemformuleringen i förra avsnittet står uttrycket "*vad som är bäst*". Resonemangen ovan tyder på att skogsägarna kan ha olika målsättningar med sitt skogsbruk. Det är därför inte möjligt att avgöra vad som är bäst i en generell mening. Helt allmänt kan sägas att ingen skogsbrukare förtjänar att betala mer än nödvändigt eller att bli lurad av sin samarbetspartner. Alla har rimligtvis ett önskemål om att verksamheten ska förlöpa smidigt och tryggt.

### 1.3 Teorival

I valet mellan alternativa skogsskötselformer är skogsägaren ofta den svagare parten – det kan i många fall finnas s.k. *informationsasymmetri*, vilket innebär att den ene parten i en transaktion har överlägsen kunskap. Till detta kommer att skogsägaren generellt har kunskapsbrister när det gäller skogsskötseln, i och med att resultatet av ett beslut idag kan

visa sig först om flera årtionden. Samtidigt varierar såväl informationsasymmetrin som kunskapsbristerna från person till person, allt beroende på de enskilda förutsättningarna.

En teori, som har just dessa informationsfaktorer i fokus, är *agentteorin*. När två parter träffar ett avtal, är de agenter och principaler för varandra – den ene (agenten) ska utföra något på den andres (principalens eller huvudmannens) vägnar. Risker är då stora att parten med överlägsen kunskap kan sko sig på den svagare partens bekostnad. Det kan vara fråga om bedrägligt beteende men det behöver inte vara medvetet. Det finns olika lösningar på sådana problematiska agentrelationer. En är naturligtvis att den svage parten skaffar sig kunskaper, en annan att de båda parternas intressen blir överlappande genom vissa klausuler i ett avtal, en tredje att den överlägsne partens agerande kommer till allmän kännedom, osv.

Av detta förstås att agentteorin kan vara ett värdefullt teoretiskt verktyg för analyserna i denna studie. Teorin kan bidra med kunskap om hur skogsägarna utformar sina kontakter med olika skötsel företag, kontra hur de kan klara sig med hjälp av självverksamhet.

En annan, delvis besläktad, teori är *transaktionskostnadsteorin*. I fokus för denna teori är de kostnader, som köpare och säljare har i samband med att de har transaktioner med varandra. Det rör sig inte om köpeskillingen utan om kostnaderna för att undersöka motpartens uppförande och produktens kvalitet, att utforma ett kontrakt samt att följa upp så att kontraktet hålls eller att lagsöka den part, som bryter mot kontraktet. Hur stora transaktionskostnaderna blir beror på ett antal faktorer, framför allt hur ofta parterna har handel mellan sig, vilka frihetsgrader de har att välja en annan partner, samt vilken grad av osäkerhet de upplever i sin handel med varandra. I syfte att reducera transaktionskostnaderna kan köparen och säljaren utforma sina relationer på skilda sätt – de kan välja en större eller mindre grad av vertikal integration. En stark integration är att de båda går samman och en svag är om marknadskrafterna kan lösa deras problem. Däremellan finns kontrakt, som är mer eller mindre omfattande och strikta.

Detta betyder att transaktionskostnadsteorin kan fungera såsom analysredskap, när det gäller att granska skogsägarens val mellan självverksamhet och anlita av en extern skötsel partner. Teorin kan förklara graden av långsiktighet i relationen mellan de båda parterna, hur prissättningen sker, vilken ansvarsfördelningen är, mm.

Dessa två teorier är båda mycket breda och övergripande. En bok, som behandlar dessa båda teorier är Bogetoft & Olesen (2004). Denna studie behandlar transaktionskostnadsteori och agentteori med utgångspunkt hos danska svin- och ärtproducenter, men det finns möjligheter att överföra resonemangen på skogsägares val av skogsskötselalternativ.

## 1.4 Tillvägagångssätt

För att kunna genomföra undersökningen i enlighet med dess syfte krävs att empiriska studier görs. Det måste inhämtas empiriska data, som kan bli föremål för analyser med hjälp av de båda ovannämnda teorierna.

Problematikens komplexitet medför att det måste bli fråga om kvalitativa data. De erforderliga data är komplexa, i och med att antalet variabler är stort och sambanden mellan dessa är svåra att förstå. Dessutom behandlar data ibland känslig information gällande

objektens personliga preferenser. Detta medför att den empiriska delen av undersökningen genomförs i form av ett antal fallstudier. Objektet för fallstudierna är ett antal skogsägare.

Antalet skogsägare bör vara litet, igen beroende på att data med nödvändighet är komplexa. Vidare är resurserna för studien starkt begränsade. Därmed blir det betydelsefullt vilka skogsägare som väljes. Det är olämpligt med ett slumpmässigt urval, utan valet bör snarare vara skogsägare, som är grundläggande olika. Detta gör det möjligt att göra jämförelser. Vidare bör valet falla på skogsägare med större fastigheter. Minimigränsen sätts vid 500 hektar produktiv skogsmark, eftersom på gårdar av denna storlek är skogsverksamheten av avsevärt ekonomiskt värde. Studien blir därmed av större intresse, och detta krav medför även att det blir reella val, som skogsägaren gör – de mindre fastighetsägarna har inte samma anledning att gå grundligt tillväga, när de beslutar om skogsskötseln.

Fallstudier hos sex gårdar kan anses vara ett lämpligt antal. Gårdarna måste vara sinsemellan olika, och samtliga tre skötselalternativ ska finnas representerade i urvalet. Urval och kontakt med gårdarna sker genom personliga kontakter. Gårdarnas geografiska placering inom det aktuella området har ingen betydelse för resultatet, då alla kan leverera virke på samma villkor.

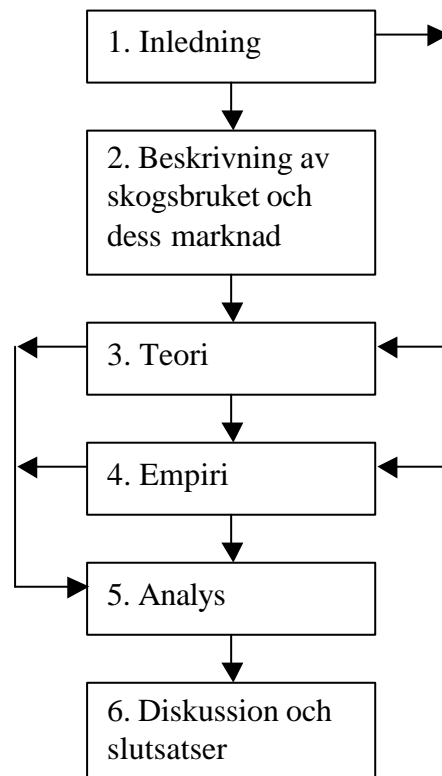
Gårdens skogsadministration delas upp i flera *skogsadministrativa moment* för att göra jämförelsen mer lättöverskådlig. De olika momenten är *planläggning*, *virkesförsäljning*, *skogsinsektion* och *entreprenadkontraktering*. Gårdarnas val av moment blir föremål för jämförelse. Därigenom fås en klarare bild av vilka skötselval som passar skogsägarens givna preferenser bäst. Slutsatserna i arbetet ska kunna vägleda skogsägarna till att göra ett bra val utifrån sina egna preferenser.

## 1.5 Syfte

Syftet med denna studie är *att med användande av agent- och transaktionskostnadsteori identifiera hur skogsägarnas personliga förutsättningar påverkar deras val av skogsskötselalternativ – självverksamhet, en skogsägareförening och en skogskonsult. Med personliga förutsättningar menas alla de faktorer, som kan identifieras hos skogsägaren såsom person liksom hos hans företag och i den ekonomiska och sociala omvärld han befinner sig i.*

## 1.6 Studiens uppläggning

Kapitelindelningen följer figur 1-1. I kapitel 2 ges en övergripande beskrivning av skogsbranschen och de två aktörer, som är valda att representera skogskonsulterna och skogsägarföreningarna, alltså Skogssällskapet respektive Södra. Kapitel 3 beskriver den teoribas, som analysen i kapitel 5 bygger på. I kapitel 4 redovisas de empiriska data, som erhålls genom fallstudierna i de sex skogsgårdarna. I kapitel 6 analyseras fallstudierna med hjälp av de teoretiska verktygen, varvid slutsatser kan komma fram. Kapitel 6 omfattar även egna tankegångar, frågeställningar och åsikter i form av en diskussion.



*Figur 1-1: Studiens kapitelindelning*

## 2. Skogsbruket och dess marknad

### 2.1 Skogsbruket i Sverige

Av Sveriges totala landareal är ca 55 % täckt av skog. Den årliga tillväxten är nära 100 miljoner skogskubikmeter, av vilka ca två tredjedelar avverkas. Sveriges skogsindustri sysselsätter direkt ca 90 000 personer. Om den indirekta sysselsättningen såsom transport och underleverantörer inräknas, närmar sig denna siffra 200 000 arbetstillfällen (NE 2000). Exportvärdet för skogs- och skogsindustriprodukter år 2000 var 106 714 miljoner kronor eller 13,4 % av Sveriges totala exportvärde (Skogsstyrelsen, 2004).

Detta kapitel beskriver den skogsadministrativa situation, som den för studien aktuella skogsägaren står inför. De fyra skogsadministrativa moment, som tidigare har nämnts, beskrivs mer ingående (avsnitt 2.2). Vidare redovisas de två skötselpartneralternativ som studien avgränsar sig till (avsnitt 2.3). I detta avsnitt redogörs även för dessas tjänsteutbud och prisbild. Genom kapitel 2 har en fortlöpande dialog med representanter från Södra och Skogssällskapet förts för att uppnå en hög validitet för kapitlet.

### 2.2 Skogsadministrativa moment

#### 2.2.1 Planering

Varje skogsverksamhet har ett eller flera strategiska mål. Verksamheten styrs av målen, och alla beslut som fattas bör följa dessa. Exempel på övergripande mål är att öka fastighetens virkesförråd för framtida behov, att få en jämn hög årlig avkastning eller att producera virke av hög kvalitet (Skogsstyrelsen, 1997).

För att de skogliga åtgärderna på en skogsfastighet skall följa den *strategiska planeringen* upprättas en *skogsbruksplan*. En sådan plan görs i regel vart tionde år och fungerar som underlag för den *operativa planeringen*. Denna planering kan röra när på året vissa åtgärder skall vidtas samt på vilket sätt. Den operativa planeringen omfattar också eventuella justeringar av skogsbruksplanen. Skogsbruksplanen innehåller en indelning och beskrivning av fastighetens skogsbestånd samt en åtgärdsbeskrivning för den närmaste tioårsperioden. Skogsbruksplanen ger skogsbrukaren en möjlighet att planera skogens tillväxt och sin egen ekonomi långsiktigt. Skogsägarföreningarna och skogskonsulterna erbjuder denna tjänst, men även den självverksamme skogsägaren brukar anlita en utomstående aktör för att få en skogsbruksplan upprättad. Inte alla skogsägare känner behov av att ha en skogsbruksplan, men klart är att fastighetens storlek är av stor betydelse. Är fastigheten större, ökar behovet av en skogsbruksplan. Detta kan ses hos Södras medlemskår, där 40 % av medlemmarna har upprättat skogsbruksplaner som täcker 67 % av den areal som är knuten till Södra (Urban Olsson ;Skogsstyrelsen, 1997).

En skogsbruksplan är inte ett fullständigt planeringsunderlag. Den tar inte hänsyn till skogsägarens finansiella situation och behandlar dessutom en ur skogsbruksperspektiv kort tidshorisont. Inte heller gårdens eventuella övriga verksamheter såsom jakt eller jordbruk tas i beaktande. Skogsbruksplanen är ett verktyg för att sköta skogen och är inte planering i generell bemärkelse (Mikael Zachrisson).

### **2.2.2 Skogsinspektion**

En viktig del av skogsskötseln är skogsinspektionen. I denna ingår *uppföljning och kontroll* av utförda och planerade skogliga åtgärder. Exempel på uppföljning kan vara kontrollen av föryngring. Denna måste enligt skogsvårdslagen kompletteras, om återväxten inte är tillfredsställande. Exempel på inspektion inför planerade åtgärder kan vara utmärkning av natur- och kulturhänsyn inför en avverkning. Inspektionen fungerar också ett komplement till skogsbruksplanen, då denna är långsiktig och kan behöva justeras. Inspektionen är viktig för att skogsbrukaren lättare skall kunna hantera oförutsedda händelser i skogen, såsom toppbrott, vindfällan och viltskador. Mycket av skogsinspektionen används som underlag för den operativa planeringen och för skogsbruksplanen (Skogsstyrelsen, 1997).

### **2.2.3 Entreprenadkontraktering**

För de allra flesta skogliga åtgärder krävs att en entreprenör kontrakteras för att utföra arbetet. Inom skogsbranschen finns en mängd entreprenörer, som erbjuder exempelvis *plantering, röjning, gallring* och *slutavverkning*. Flertalet av dessa entreprenörer är specialiserade på en eller ett fåtal åtgärder. Ofta finns ett fåtal lokala aktörer, som anlitas kontinuerligt. Kvalitetsnivån på det utförda arbetet skiljer sig mellan olika aktörer. Det finns entreprenörer, som betraktas som mindre seriösa. Att göra rätt val av entreprenör är väsentligt för beståndets fortsatta avkastning. En väl utförd röjning eller plantering har stor påverkan på slutresultatet. Inspektion och uppföljning av de utförda åtgärderna är nödvändig för att säkerställa att kommunikationen med entreprenören har fungerat och målet med åtgärden har uppnåtts (Skogsstyrelsen, 1997).

### **2.2.4 Virkesförsäljning**

Det finns olika sätt för skogsägaren att sälja virket från den avverkade skogen. De tre vanligaste sätten är *leveransvirkesförsäljning, avverkningsuppdrag* och *rotpostförsäljning*. Om skogsägaren säljer leveransvirke, står han själv för entreprenadkontrakteringen. Vid avverkningsuppdrag står köparen för avverkningen. I dessa båda fall mäts virket in av en opartisk virkesmätare vid industrin. Vid rotpostförsäljning säljs virket stående till högstbjudande. Köparen står för kostnaderna, och inmätning sker på plats av en opartisk mätare (Skogsstyrelsen, 1997).

Den självverksamme skogsägaren har stor möjlighet att hitta rätt köpare samt att få bra betalt för virket. Att sälja virket som självverksam kräver tid, kunskap och engagemang. Det finns små virkesuppköpare som vill ha virke för ett speciellt ändamål, exempelvis flaggstänger, specialreoveringar eller båtbyggen. Vid dessa fall kan försäljningen gälla enskilda träd istället för bestånd (Skogsstyrelsen, 1997).

## **2.3 Skötselpartneralternativ**

### **2.3.1 Skogssällskapet**

Stiftelsen Skogssällskapet bildades 1912 såsom nyskapare och vårdare av skog. Stiftelsens ursprungliga målsättning var att ”*uppnå en bättre markanvändning genom att beskoga av*



*ålder kala marker och att iståndsätta skövlade fastigheter*". Numera är målsättningen att främja skogshushållningen och naturvården. Stiftelsen Skogssällskapet äger Skogssällskapet AB, som i sin tur äger Skogssällskapets Förvaltning AB. Det senare har affärsidén att:

*”som fristående förvaltare samverka med ägare till skogsegendomar för att skapa god avkastning och utveckla egendomens framtida värden”*

Skogssällskapet

Skogssällskapet förvaltar 475 000 hektar skogsmark. De skogliga tjänster som erbjuds omfattar bland annat skogsskötsel, virkesförsäljning och förvaltning. Tyngdpunkten ligger på en heltäckande förvaltning, där Skogssällskapet sköter allt ifrån virkesförsäljning till skatteplanering, men även enskilda tjänster erbjuds. Skogssällskapet äger inga egna industrier, utan säljer virket till andra aktörer på markanden. Skogssällskapet AB äger däremot nästan 30 000 hektar skogsmark (Skogssällskapet).

När skogsägaren tecknar avtal med Skogssällskapet, görs det på ren affärsbasis. Inget medlemskrav finns. Avtalet tas fram genom förhandling eller genom anbudsförfarande. Eftersom alla kunder är olika, varierar avtalsvillkoren efter skogsägarens behov och förutsättningar. Priset förhandlas fram och är beroende av tjänstepaketets omfattning. Priset för ett förvaltningsuppdrag kan baseras på en arealberoende fast grundkostnad plus en rörlig kostnad, som varierar med omfattningen av de skogliga åtgärderna. Ett annat alternativ är en ren timpenning. Även kombinationer mellan dessa alternativ kan förhandlas fram. En stor skogsägare har genom större och mer löpande virkesleveranser möjlighet att teckna ett mer förmånligt avtal (Mikael Zachrisson).

### **2.3.2 Södra Skogsägarna**

Södra Skogsägarna är en ekonomisk förening med nästan 35 000 medlemmar. Medlemmarna, som också är ägare till föreningen, är skogsägare i södra Sverige. Södra startades 1938 och har som uppgift att genom samverkan främja lönsamheten i medlemmarnas skogsbruksverksamhet. Föreningen bygger på ett kooperativt tänkande och styrs genom en demokratisk ordning av medlemmarna (Södra).

Södra Skogsägarna är den största av de fem stora skogsägarföreningarna, som är anslutna till LRF Skogsägarna. Södra har över två miljoner hektar skog ansluten genom medlemmarna och hade 2003 en omsättning på över tretton miljarder kronor. Föreningen äger en omfattande skogsindustri och tillhör världsledarna inom pappersmassatillverkning. De tjänster, som Södra erbjuder sina medlemmar, täcker alla de fyra skogsadministrativa momenten (Södra).

Det finns ingen årlig *medlemsavgift* för medlemmar i Södra men väl en insats. Denna dras av från medlemmens virkesleveranser och tillförs medlemmens insatskonto. Varje medlems insats är proportionell till dennes skogsinnehav men med ett frivilligt tak på 200 ha. Insatserna utgör föreningens egenkapital, och föreningen betalar ut en årlig ränta. Från 1994 till och med 2003 har utdelningen på insatt kapital i genomsnitt legat på 10,5 % (Urban Olsson).

En viktig skillnad mellan skogskonsulten och skogsägarföreningen är att i det senare partnerskapet är skogsägarna även ägare till skötselpartnern. Detta medför att skogsägaren också kan få en avkastning baserad på sitt insatta kapital samt på sin virkesleverans.

Om det blir en vinst i föreningen, kan den betalas ut till medlemmarna i form av *efterlikvider*. Efterlikviden beräknas utifrån den skog och de skogsprodukter, som medlemmarna levererat genom föreningen och fått inmätt under det senaste räkenskapsåret. Efterlikvidens storlek bestäms enligt en fastlagd utdelningspolitik men med hänsyn till föreningens ekonomiska situation. Under åren 1999 till och med 2003 har efterlikviden i genomsnitt bestämts till 8,6 % (Urban Olsson).

Vid ett tecknande av medlemskap i Södra är de ekonomiska variablerna, såsom utdelningar och efterlikvider, ej föremål för förhandling, då Södra är en kooperativ förening. Kontraktet anpassas dock till fastigheten vad gäller ägarens målsättningar, behov och förutsättningar. Ägaren väljer vilka delar som skall ingå i tjänstepaketet men till skillnad från Skogssällskapet erbjuder Södra ingen heltäckande gårdsförvaltning eller skatteplanering. Södras medlemmar är ej bundna till att leverera virke till föreningen utan kan själva fritt sälja sitt virke på marknaden, om de så önskar (Södra).

En stor skogsägare har möjlighet att genom sina större avverkningsuppdrag komma åt den premie på upp till 15 kr/m<sup>3</sup>fub, som Södra erbjuder alla sina medlemmar. Dessa storleksbaserade premier använder Södra för att belöna större och därmed mer rationaliserade avverkningsuppdrag (Urban Olsson).

## 3. Teori

### 3.1 Studiens teoriunderlag

Denna studie använder en teoribas som omfattar transaktionskostnadsteorin och agentteorin (avsnitt 1.3). Som utgångspunkt för implementeringen av dessa teorier i skogsadministrationen används framför allt Bogetoft & Olesen (2004). Även annan litteratur används för att komplettera de båda teorierna.

Teorierna beskrivs i detta kapitel var för sig (avsnitt 3.2 och 3.3). Avsnittet om transaktionskostnadsteori är uppdelat efter kostnaderna för att utforma, övervaka och upprätthålla ett kontrakt (avsnitt 3.2.1) samt efter transaktionskostnadernas faktorer (avsnitt 3.2.2). Agentteoriavsnittet delas upp efter dess förutsättningar, kostnader och lösningar (avsnitten 3.3.1 till 3.3.3). Eftersom både transaktionskostnadsteorin och agentteorin är så pass breda, behandlas endast de delar som är relevanta för studien. En viss överlappning mellan de båda teorierna är oundviklig.

### 3.2 Transaktionskostnadsteori

#### 3.2.1 Transaktioners kostnader

En transaktionskostnad uppstår då en köpare och en säljare har transaktioner med varandra. Transaktionskostnadsteorin bygger på att varje transaktion är resurskrävande i sig samt att produktionskostnaderna är skilda från transaktionskostnaderna. Även kostnader, som uppstår i en tvist mellan parterna, räknas till transaktionskostnader. Transaktionskostnaden är kostnaderna för planering, övervakning och styrning av en produktion (Bogetoft & Olesen, 2004).

Ett centralt begrepp inom transaktionskostnadsteorin är *trust* (förtroende). Begreppet innefattar de personliga relationerna mellan två parter samt deras förtroende för varandra. Bland faktorer som påverkar förtroendet finns bland annat individers och organisationers rykte, tidigare prestationer samt personliga värderingar. Vidare behandlar trust vad förhållandet mellan parterna har för inverkan på samarbetet och dess transaktionskostnader. Personliga relationer har inom den teoretiska ekonomin länge ansetts vara negativa. Vid transaktioner på en marknad, som innehåller osäkerhet, informationsasymmetri och inkompleta kontrakt, har dock trust en positiv inverkan (Ollila, 2004).

Definitionen av transaktionskostnadsbegreppet kan uttryckas såsom *kostnader för att utforma, övervaka och upprätthålla ett kontrakt*. Utformningen av kontraktet medför kostnader för att söka handelspartnern och kostnader för själva förhandlingen. Övervakningen och upprätthållandet av kontraktet kan kopplas till kostnader för uppföljning. En uppdelning av olika transaktionskostnader kan göras i tre delar, nämligen *sökkostnader*, *förhandlingskostnader* och *uppföljningskostnader* (Nilsson & Björklund, 2003).

#### *Sökkostnader*

Till sökkostnader hör alla kostnader för att söka efter rätt handelspartner (Bogetoft & Olesen, 2004). För den självverksamme skogsägaren består sökkostnaden främst i att söka efter

virkesuppköpare och entreprenörer. Det är viktigt för skogsägaren att få ett högt pris för virket och att få entreprenörer med högsta kompetens för bästa möjliga pris.

För skogsägaren som söker en skötselpartner består sökkostnaderna i att jämföra olika skötselpartners prisbild och tjänsteutbud. Informationsinhämtandet i dessa fall består inte endast av att söka i prislister etc. utan även ta in information från externa källor. Denna information kan röra skötselpartnerens rykte eller exempelvis möjligheterna till att upprätta en långsiktig affärsrelation med god personkemi (Bogetoft & Olesen, 2004).

Hur mycket resurser som används för att söka information måste hela tiden vägas mot informationens nytta. Den självverksamme skogsägaren måste fråga sig huruvida hans sökkostnader kommer att återbetalas med ett högre virkespris eller en högre kvalitet på utförda skogliga åtgärder. Om den självverksamme skogsägaren uppfattar sina transaktionskostnader som högre än nyttan av att vara självverksam, bör han istället överväga ett samarbete med en skötselpartner. Det omvända gäller för skogsägaren som anser sig kunna sänka sina transaktionskostnader genom att bli självverksam (Bogetoft & Olesen, 2004).

Stora sökkostnader kan leda till att en lämplig handelspartner hittas och ett långsiktigt samarbete kan upprättas. Väl fungerande långsiktiga samarbeten kännetecknas av trust och resulterar i minskade transaktionskostnader, och därmed blir det lägre frekvens för nya sökningar. En stor mängd nedlagda resurser för sökning minskar också risken för agentkostnader i form av motpartens bedräglighet. Stora sökkostnader kan vara motiverade vid ett samarbete med hög transaktionsfrekvens, då känsligheten för bedrägligt beteende ökar. Sökkostnaderna skall dock hållas nere så att de inte överstiger de kostnader, som en eventuell bedräglighet skulle kunna åsamka skogsägaren. En omfattande sökning minskar informationsasymmetrin (avsnitt 1.3) och förbättrar skogsägarens förhandlingsposition vid kontrakteringen (Bogetoft & Olesen, 2004).

### ***Förhandlingskostnader***

Till förhandlingskostnaderna hör sådana kostnader, som rör framtagandet och upprättandet av ett samarbete. Ett för branschen framtaget standardkontrakt minskar transaktionskostnaden för framtagandet av kontraktet till viss del samtidigt som den juridiska tolkningen vid en eventuell konflikt underlättas. I och med att alla skogsägare har sina egna preferenser och förutsättningar måste ändå kontraktet anpassas så att parterna inte ingår ett bristfälligt avtal. Avtal med stora brister kan leda till omförhandlingar och därmed höga transaktionskostnader. För att undvika höga transaktionskostnader är en låg transaktionsfrekvens önskvärd.

En typisk transaktion är förhandlingen. Det initiala upprättandet av ett samarbete innebär stora transaktionskostnader, men ett väl utarbetat kontrakt leder till få konflikter och omförhandlingar. Detta medför i ett längre perspektiv låga transaktionskostnader. Genom att stora resurser läggs ner på att utforma ett kontrakt kan dessa kostnader betala sig i längre perspektiv. Ett exempel är om kontraktet ger rätt till handel med andra aktörer på marknaden. Ett kontrakt som låser en leverantör till en enda uppköpare kan leda till ett maktutövande från uppköparens sida, vilket ger leverantören höga transaktionskostnader.

Förhandlingsprocessen kan delas in i tre faser (Bogetoft & Olesen, 2004). Först görs en omvärldsanalys, där olika framtidsscenarioer tas i beaktande. Här är det svårt att förutse olika händelser. Transaktionskostnaden ligger i att det är resurskrävande att göra en omfattande

analys, samtidigt som det är omöjligt att förutse alla scenarier. Ett förbisett framtidsscenario som sedan slår in skapar också en transaktionskostnad.

Den andra fasen består av processen, som leder till att parterna träffar en överenskommelse. Parterna måste här lära sig att förstå vad den andra parten vill med samarbetet. Med en hög grad av förståelse mellan parterna minskar osäkerheten i samarbetet. En hög grad av osäkerhet leder till stora *uppföljningskostnader* och ständiga omförhandlingar. Här är det viktigt att omvärldsanalysen är väl utförd. De båda parterna måste formulera kontraktet så att båda vet vad som gäller och vad som förväntas av dem i respektive scenario (Bogetoft & Olesen, 2004).

I den tredje fasen behandlas den juridiska formuleringen av kontraktet. Det är viktigt att avtalet följer de juridiska formkraven och att den juridiska tolkningen av avtalet stämmer överens med parternas uppfattningar. De resurser, som läggs ner i upprättandet av kontraktet för att undvika en eventuell framtida juridisk tvist, kan härledas till denna fas (Bogetoft & Olesen, 2004).

Ytterligare en del som hör till förhandlingskostnaderna är kostnaderna som kopplas till konflikter. Inget avtal är fullständigt, och därför måste även ett väl utarbetat avtal ange tillvägagångssätt för att lösa konflikter. Parterna ska ha möjlighet att lösa konflikter på ett kostnadseffektivt sätt. I ett samarbete med hög tillit minskar risken för konflikter och därmed också kostnaderna som kan kopplas dit (Bogetoft & Olesen, 2004).

### ***Uppföljningskostnader***

Uppföljningskostnader är transaktionskostnader som kan kopplas till övervakning av den andra partens beteende och arbetsinsats. Uppföljningskostnaderna har en mängd kopplingar till agentteorin (avsnitt 3.3). Skogsinspektionen (avsnitt 2.2.2) kan ses som en direkt transaktionskostnad, då den till stor del behandlar uppföljning och kontroll av utförda och planerade åtgärder. Ett väl utformat kontrakt kan här genom incitament och förpliktelser minska uppföljningskostnaderna (Bogetoft & Olesen, 2004).

Ett långsiktigt samarbete, där båda parterna talar samma språk och båda parter vill ha ett fortsatt samarbete, gör parterna ömsesidigt beroende. Denna högre grad av *vertikal integration* minskar uppföljningskostnaderna. Detta slags samarbete med en hög grad av trust ger parterna incitament att sköta samarbetet väl, då en bedräglig part kan straffas genom att avtalet sägs upp. Situationen med god personkemi kan liknas vid att det finns *transaktionsspecifika investeringar* (se 3.2.2.1).

### ***3.2.2 Transaktionskostnadernas faktorer***

Transaktionskostnadsteorin anger ett flertal faktorer, som styr transaktionskostnadens storlek och därmed också aktörers beslut om *make or buy*, det vill säga aktörens val mellan att köpa en produkt eller att själv tillverka den. Detsamma gäller för tjänster, vilket leder oss in på skogsbrukarens val mellan självverksamhet och anlita av en skogsskötselpartner. Skogsägarens val är val mellan olika grader av vertikal integration. Ett *make*-beslut representeras av en högre grad av integration (Nilsson & Björklund, 2003).

Framför allt fyra faktorer styr graden av vertikal integration, här avseende skogsägarens skötseladministration. Faktorerna är *transaktionsspecifika investeringar*, *osäkerhet*, *frekvens* samt *hierarkisk nedbrytning* (Ollila, 2004).

### ***Transaktionsspecifika investeringar***

En *transaktionsspecifik investering* är en investering, som är bunden till ett särskilt samarbete och är därför förlorad vid ett brott av kontraktet. En transaktionsspecifik investering kan skapa en situation, där investeringen låser fast en part vid ett samarbete. Detta ensidiga beroende leder till en ökad risk för höga transaktionskostnader. Det finns olika typer av transaktionsspecifika investeringar. Teorin behandlar specificitet i *geografiskt hänseende*, *fysiska tillgångar*, *mänskliga tillgångar*, *skräddarsydda investeringar* samt i *tiden* (Nilsson & Björklund, 2003).

*Specificitet i mänskliga tillgångar.* Inom ett samarbete mellan skogsägare och skötselpartner tillhandahåller skötselpartnern resurser i form av exempelvis en kontaktperson. Denne har kunskaper och erfarenhet inom sitt arbetsområde, vilket kan vara till exempel skogsinspektion, planering eller allmän administration. Med tid, trust och en god personkemi kan ett väl fungerande samarbete med god kommunikation och låg informationsasymmetri växa fram. En högre grad av vertikal integration uppnås. Kontaktpersonen är väl medveten om skogsägarens målsättning, samtidigt som denne är medveten om kontaktpersonens kapacitet och kompetens. Skogsägaren är dock genom kontaktpersonen bunden till skötselpartnern.

*Specificitet i skräddarsydda investeringar.* En skötselpartner kan erbjuda olika former av tjänster och förmåner som endast kan nyttjas av skogsägare bundna till skötselpartnern. Ett exempel är Skogssällskapet pluspart-tjänster eller Södras efterlikvider och insatsemissioner. Skogsägaren befinner sig då i en s.k. *lock-in-situation*, där han måste ge upp dessa förmåner för att byta skötselpartner eller bli självverksam.

*Specificitet i tiden.* En s.k. *hold-up-situation* kan uppstå då en säljare vill sälja en vara med kort hållbarhet, vilket ger köparen övertaget. Detta kan liknas vid oförutsedda händelser inom skogsbruket, exempelvis stormfällning eller skadedjursangrepp.

De faktorer som inte bedöms vara relevanta för arbetet är *specificitet i geografiskt hänseende* samt *specificitet i fysiska tillgångar*.

### ***Osäkerhet***

De flesta samarbeten innehåller någon form av *osäkerheter*. En vanlig orsak till dessa är informationsasymmetri. En av parterna har ett informationsövertag i form av kunskap eller vetenskap om produktens kvalitet. Ett informationsövertag på skötselpartnerns sida kan ge denne möjlighet att vara bedräglig mot skogsägaren. Ett bedrägligt beteende från skötselpartners kontaktperson kan leda till att endast skogliga åtgärder som är till gagn för denne utförs. Osäkerheter i samarbeten och transaktioner kan minskas med hjälp av ökad vertikal integration, minskande av informationsasymmetri eller ökad trust i samarbetet (Ollila, 2004).

## ***Frekvens***

*Frekvensen* av transaktioner i ett samarbete kan ha stor inverkan på transaktionskostnadernas storlek. Vid bedräglighet ökar transaktionskostnaderna med frekvensen. Vid enstaka transaktioner med bedräglighet blir kostnaden liten. Ju högre frekvens transaktionen har, desto mer kan åtminstone en av parterna tjäna på att skapa en högre grad av vertikal integration (Ollila, 2004).

## ***Hierarkisk nedbrytning***

Ett affärsmässigt samarbete med en skogskonsult skiljer sig från medlemskap i en kooperativ förening. Skogskonsulten existerar för att tjäna pengar åt externa ägare och föreningens uppgift är att skapa medlemsnytta, d.v.s. tjäna pengar åt medlemmen. Därmed kan en mer ärlig kommunikation uppnås inom föreningen. I ett affärssamarbete med ett investerareägt företag tenderar kommunikationen att bli opportunistisk (Ollila, 2004).

Med hierarkisk nedbrytning menas att stordriftsfördelar centraliseras samtidigt som smådriftsfördelarna decentraliseras inom en organisation. Inom ett kooperativt sammanhang sköts den strategiska planeringen och den övergripande verksamheten av föreningen samtidigt som medlemmarna sköter sina egna verksamheter med någon grad av hjälp från föreningen. Medlemmarna måste lita på att föreningen verkar för medlemmarnas bästa, annars kan medlemmen använda sig av verktyg som *exit* och *voice* för att påverka föreningen. Med *exit* menas att medlemmen utträder ur föreningen eller minskar sina leveranser för att påverka denna. *Voice* betyder att medlemmen gör sin röst hörd på exempelvis föreningsstämman, lokala möten eller direkt till organisationens kontaktpersoner (Nilsson & Björklund, 2003; Ollila, 2004).

## **3.3 Agentteori**

### ***3.3.1 Agentteorins förutsättningar***

Agentteorin handlar om relationen mellan en huvudman och den som handlar på uppdrag av huvudmannen, *principalen* respektive *agenten*. Principalen kan till exempel vara ägaren till ett företag och VD är agenten. I denna studie är skogsägaren principal och dennes samarbetspartner agent. Det finns även omvända förhållanden, då skogsägaren är agent. Agentteorin presenteras i tre delar, nämligen agentteorins förutsättningar, kostnader och lösningar (Nilsson & Björklund, 2003)

Till grund för agentteorin ligger ett antal antaganden om *informationsasymmetri*, *individuell nyttomaximering* och *begränsad rationalitet* (Eisenhardt, 1989).

*Informationsasymmetri* uppkommer då en part har mer information än motparten. En VD kan till exempel, då han hela tiden arbetar aktivt med ett företag, ha ett informationsövertag gentemot ägarna till företaget, till och med styrelsen. När informationsasymmetri föreligger, är risken stor att den part som har informationsövertag kommer att maximera sina mål på motpartens bekostnad. Denna opportunistik kan åsamka ägarna förluster. För att hindra denna bedräglighet krävs att agenten övervakas och motiveras så att informationsasymmetrin motverkas (Nilsson & Björklund, 2003)

Även vid handel mellan parter finns informationsasymmetri. En leverantör vet förmodligen mer om den aktuella varans kvalitet och egenskaper än vad köparen gör. Köparen har däremot ett övertag gentemot leverantören, då denne har svårt att uppskatta köparens vinstmarginal. Ingen av parterna tjänar på att avslöja sin vinst eller produktionskostnad för motparten. Den part, som har information om motpartens vinstmarginal förbättrar sin förhandlingsposition (Bogetoft & Olesen, 2004).

I ett samarbete mellan två parter strävar dessa efter största möjliga egennyttan. Detta kallas *individuell nyttomaximering*. Principalens och agentens strävan efter egennyttan kan leda till en konflikt, då denna strävan inte går mot ett gemensamt mål. Agentens uppgift är att tjäna principalens mål. Om agenten skulle arbeta mot ett mål, som inte stämmer överens med principalens mål, föreligger ett agentproblem, som är kostsamt för principalen. Ett problem av denna art är svårt att upptäcka och kräver en fortlöpande kontroll. Kontrollen av agentens handlingar är resurskrävande, och det krävs av kontraktet att agentens nyttomaximering kongruerar med principalens mål. Om styrelsen i ett företag exempelvis vill uppnå en hög soliditet, skall en hög soliditet också leda till en maximerad nytta för agenten, VD:n. Att täcka in samtliga scenarier i ett kontrakt är resurskrävande, men tyngdpunkten ligger i att skapa rätt incitament för agenten så att denne arbetar för principalens mål (Bogetoft & Olesen, 2004).

Antagandet om rationalitet innebär att individen väljer de bästa medlen för att nå sitt mål, givet dennes kunskap. Perfekt rationalitet bygger på att alla scenarier kan förutses så att individen fattar rätt beslut. Agentteorin förutsätter *begränsad rationalitet*, vilket innebär att individen inte kan ha all kunskap och information. En begränsad rationell individ fattar rätt beslut förutsatt den kunskap han har, men kunskapen är inte komplett. Beslutet tas därför i tro om att det är ett rationellt beslut utan att det är det. Ett perfekt kontrakt har således lösningar för samtliga scenarier. Under begränsad rationalitet är inget kontrakt komplett, utan alla kontrakt kommer någon gång att behöva omförhandlas. Sannolikt har även de båda parterna olika grad av kunskap, vilket leder till informationsasymmetri (Bogetoft & Olesen, 2004).

### 3.3.2 Agentkostnader

Agentkostnader uppkommer vid agentproblem eller genom arbetet för att motverka det samma, det vill säga den resursåtgång som uppkommer antingen vid ett bedrägligt beteende från agentens sida eller då principalen arbetar för att eliminera detta eventuella bedrägliga beteende. Agentkostnader kan delas in i tre grupper, *principalens kontrollkostnader*, *agentens försäkringskostnader* samt *residualförlust* (Nilsson & Björklund, 2003).

*Principalens kontrollkostnader* uppstår, då principalen vill styra och kontrollera agenten så att ett bedrägligt beteende hindras. Till dessa kostnader hör exempelvis det belöningssystem, som har till uppgift att styra agenten mot ett gemensamt mål, och den resursåtgång, som krävs för att övervaka att kontraktet efterlevs. Även resurser, som används för att konstruera ett kontrakt, som eliminerar agentens möjligheter till bedräglighet, hör hit.

*Agentens försäkringskostnader* består av de kostnader, som uppkommer då agenten använder sig av principalens resurser för att övertyga denne om att han följer kontraktet och arbetar mot det gemensamma målet. Detta behöver inte handla om ett bedrägligt beteende från agentens sida, utan är en kostnad som beror på att agenten vill bevisa sin duglighet.



*Residualförlusten* är den kostnad, som uppkommer då agenten och principalen inte arbetar mot samma mål. Principalen har rätt till en avkastning på sitt ägande. Om denna avkastning minskas på grund av ett agentproblem, har en residualförlust uppkommit. Att principalen och agenten inte arbetar mot samma mål kan till exempel bero på opportunistiskt beteende från agentens sida eller dålig kommunikation mellan parterna.

### 3.3.3 Agentteorins lösningar

Det finns en mängd lösningar på problematiska agentrelationer. Komplexiteten och resursåtgången hos dessa lösningar varierar. I vissa fall kan ett agentproblem snabbt upptäckas, och i andra fall krävs det stora kontrollkostnader av principalen. Arbetsuppgifter som är lätta att kontrollera, till exempel kassörskans, bör styras med timpenning. En entreprenör är däremot lättare att styra och kontrollera med ett resultatbaserat arvode (Eisenhardt, 1989).

Principalens kontrollkostnader får inte bli större än den förväntade minskningen av residualförlusten. Principalen måste normalt acceptera att ett visst bedrägligt beteende kan finnas hos agenten. Det är ibland alltför kostsamt att undersöka och motverka agentens bedräglighet (Nilsson & Björklund, 2003)

För att få agenten att sträva efter det gemensamma målet måste detta mål överensstämma med agentens egna mål. Detta görs genom utformningen av ett kontrakt där belönings- eller bestraffningsformulering ger agenten incitament att följa principalens mål. Inget kontrakt är enligt antagandet om begränsad rationalitet komplett och därför finns kompletterande åtgärder som kan vidtas. Först och främst kan principalen övervaka och kontrollera att kontraktet efterlevs. Vid ett kontraktsbrott kan principalen vidta rättsliga åtgärder eller följa vad kontraktet föreskriver vid gällande scenario. Ett annat sätt att reducera agentproblem är att båda parter ökar sin kunskapsnivå och minskar på så sätt informationsasymmetrin. Om båda parter har en hög kunskapsnivå, är de också medvetna om motpartens höga kunskapsnivå. Detta leder till en minskad risk för bedräglighet. En hög kunskapsnivå ger lägre kontrollkostnader för principalen och minskar agentens försäkringskostnader. En högre kunskapsnivå kan exempelvis nås genom informationsinhämtning eller genom att en eventuell bedräglighet kommer till allmänhetens kännedom.

Ett annat sätt att minska informationsasymmetrin är ökad vertikal integration mellan parterna. Detta kan göras genom ett djupare samarbete med ett ömsesidigt beroende, där en långsiktig relation skapas. I ett långsiktigt samarbete lär sig parterna varandras beteende och informationsasymmetrin är låg. Ett långsiktigt samarbete med ett ömsesidigt beroende och gynnande minskar också risken för bedräglighet, då individernas rationalitet styr (Eisenhardt, 1989; Nilsson & Björklund, 2003; Bogetoft & Olesen, 2004).

Agentens möjlighet till bedräglighet är liten, då det finns en väl fungerande marknad med alternativa samarbetspartners. På en väl fungerande marknad finns ett flertal aktörer, som principalen kan välja mellan eller byta till vid missnöje. Detta medför att agenten inte har råd att vara bedräglig, då han skulle elimineras från marknaden vid avslöjande. Risken för ett avslöjande är beroende av principalens kunskapsnivå och samarbetets öppenhet mot omvärlden. På en marknad, där informationsflödet är stort och insikten i samarbeten är hög, är bedräglighet lätt att upptäcka. Ett exempel är aktiemarknaden. På en mindre öppen marknad är ett bedrägligt beteende svårt att bedöma, då information saknas (Bogetoft & Olesen, 2004).

### 3.4 Slutsatser för studiens fortsättning

Utifrån de teorier som presenterats i detta kapitel tas ett antal hypoteser fram. Dessa ligger till grund för de intervjuer som görs med fallgårdarna.

#### 3.4.1 Hypoteser baserade på transaktionskostnadsteorin

##### Hypotes 1.1

Ju mer kunskap en skogsägare har om skogsbruk desto starkare är tendensen att denne väljer självverksamhet framför ett samarbete med en skötselpartner.

En skogsägare, som har en hög grad av kunskaper och erfarenhet, har stora möjligheter att nå en låg resursåtgång för sina transaktioner. Detta gäller exempelvis sökkostnader, förhandlingskostnader samt uppföljningskostnader men även lägre agentkostnader på grund av den lägre informationsasymmetrin.

##### Hypotes 1.2

Den skogsägare, som är utbo, tenderar att välja en skogsskötselpartner framför självverksamhet.

Det faktum att skogsägaren inte är bosatt på gården gör att han har ökade kostnader för att sköta denna som självverksam. De ökade transaktionskostnaderna kan exempelvis yttra sig i form av uppföljningskostnader, och de ökade agentkostnaderna kan exempelvis vara kontrollkostnader.

##### Hypotes 1.3

Ju mer resurskrävande och högavkastande sidoverksamheter skogsägaren har desto starkare är tendensen att denne väljer ett samarbete med en skötselpartner framför självverksamhet.

Då självverksamheten är tidskrävande och individen är rationell, läggs resurserna, här i form av tid, på den verksamhet som är mest lönsam.

##### Hypotes 1.4

Den skogsägare, som söker efter ett brett tjänstepaket innehållande en total förvaltning och skatterådgivning, tenderar att välja Skogssällskapet.

Denna hypotes bygger på att Skogssällskapet erbjuder ett heltäckande tjänstepaket med skatterådgivning, samt att med en högre grad av passivitet från skogsägarens sida ökar behovet av en heltäckande förvaltning.

##### Hypotes 1.5

Den skogsägare, som värdesätter sitt inflytande hos skogsskötselpartneren högt, tenderar att anlita Södra snarare än Skogssällskapet.

Som medlem i Södra kan skogsägaren påverka föreningen genom *exit* och *voice* i en större utsträckning än som kund hos Skogssällskapet.

### ***3.4.2 Hypoteser baserade på agentteorin***

#### Hypotes 2.1

Ju bättre personliga relationer skogsägaren har med samarbetspartnern desto mer troligt är det att samarbetet blir långsiktigt.

Individernas rationalitet medför att de båda parterna ingår i samarbetet för egen vinning. I ett samarbete med goda personliga relationer litar parterna på varandra, vilket minskar eventuella agentkostnader och osäkerheter. I detta goda samarbete med en hög grad av trust talar parterna samma språk, vilket leder till minskade transaktionskostnader. Denna relation kan ses såsom att ökad vertikal integration motverkar informationsasymmetri.

#### Hypotes 2.2

Ju större skogsegendom skogsägaren förfogar över desto bättre förhandlingsposition har han gentemot sin samarbetspartner.

En stor skogsegendom har möjlighet till löpande leveranser och stordriftsfördelar, vilket gör samarbetet mer gynnsamt och eftertraktat för skötselpartnern. Agenten har möjlighet till minskade transaktionskostnader. Detta medför att agenten kommer att vara villig att betala ett något högre pris för kontraktet med principalen.

## 4 Empiri

### 4.1 Samtal med skogsägare

Den empiriska delen av denna studie bygger på kvalitativ data inhämtad från sex fallgårdar Mellansverige. Materialet är framtaget med hjälp av samtal med skogsägare, som kan representera de tre skogsskötselalternativen. Slutsatserna i avsnitt 3.4 har legat till grund för samtalens innehåll och utförande. Gårdarna som har medverkat i studien presenteras anonymt.

Samtalen har förts med de teoretiska hypoteserna som grund, och anteckningar har tagits därefter. Under de halvtimmes- till timmeslånga samtalen har en av oss skribenter fört samtalet och under tiden har den andre skribenten fört anteckningar. En viss ljudinspelning har också fått komplettera anteckningarna, vilket gör det möjligt att redovisa exakta citat från skogsägarna. Efter att samtalen har avslutats har en sammanställning av varje gårds skötsel gjorts. Denna sammanställning har skickats till respektive skogsägare för godkännande, vilket höjer validiteten av upplysningarna.

### 4.2 Gård A (Södramedlem)

Verksamheten på Gård A består till största del (70 %) av skogsbruk, medan resterande del av verksamheten är består av hyreshus, jakt och jordbruk. Skogen är uppdelad på flera fastigheter med viss geografisk spridning.

Skogsägare A är uppväxt med skogsbruk och till största del självlärd, dock med ett antal små praktiska kurser, exempelvis röjning. Han upplever sin kunskapsnivå som hög men hade gärna haft mer kunskap om aptering. Skogsägaren påpekar att han är mycket road av skogsbruk.

Skogsägaren är genom en kontinuerlig inspektion och en noggrann uppföljning aktiv i sin skogsadministration. Han tycker sig kunna utföra en effektiv inspektion, då han bor och arbetar på markerna. Han anser sig ha en god uppfattning om skogens indelning och tillstånd.

Ägaren medverkar alltid vid upprättande och uppdatering av skogsbruksplaner. Han går varje år tillsammans med Södras kontaktperson igenom skogsbruksplanerna för att sedan titta närmare på bestånd, där åtgärder kan vara aktuella. Skogsägaren beslutar om eventuella åtgärder i samråd med Södras kontaktperson. Entreprenadkontraktering sköts av Södra och skogsägaren anser sig mycket nöjd med entreprenörernas prestation. Tidigare har Södra enligt skogsägaren kontrakterat entreprenörer, som inte uppfyllt skogsägarens förväntningar. Efter aktiv uppföljning och klagomål är nu skogsägaren nöjd. De åtgärder, som kontrakteras genom Södra, är gallringar, slutavverkningar och vissa planteringar. För mindre gallringar, röjningar, planteringar samt borttagande av vindfällan har ägaren ett löpande samarbete med en lokal entreprenör.

Gården kan genom sin storlek erbjuda ett jämnt flöde av virke och massaved. Detta medför inte bara en bättre prisbild, dessutom upplever ägaren att han har möjlighet att få de bästa entreprenörerna även då efterfrågan på dessas tjänster är stor.

Allt virke säljs till Södra såsom leveransvirke. Skogsägaren har någon gång sålt virke själv och skulle gärna fortsätta med det om inte efterlikviden var så bra. Södra upplevs som dåligt på att köpa och förmedla flis. Skogsägaren tror på ett ökat biomassauttag i framtiden, framför allt röjningsris.

Skogsägaren har räknat på nyttan av att ägna sig heltid åt skogsbruksverksamheten, men avkall måste då göras på hyreshusen och övriga verksamheter. Enligt beräkningarna skulle en satsning på skogen inte höja lönsamheten.

Efter att för ca. 15 år sedan ha avslutat ett misslyckat samarbete med Skogssällskapet sökte ägaren en ny samarbetspartner. Valet stod mellan Sydved, Holmen och Södra, och det senare fick slutligen kontraktet. Södra kunde enligt skogsägaren erbjuda en bra ekonomisk lösning och framför allt en bra kontaktperson. En god personkemi har lett till ett långt och lyckat samarbete men inte bindande till den grad att skogsägaren skulle följa med kontaktpersonen till en annan skogsskötselpartner. Ägaren känner också att han har en god kontakt även med andra personer inom den lokala delen av Södra.

Skogsägaren tycker att Södra gör ett seriöst och rationellt intryck med sin goda logistik och bra entreprenörer. En hög grad av tillit finns, även om skogsägaren någon gång har upplevt att Södra gärna vill styra åtgärdstidpunkt. Samma entreprenörer anlitas till olika av skogsägarens gårdar och kommunikationen upplevs vara effektiv. Ägaren känner inte att han måste vara på plats utan kan lita på att åtgärder utförs rätt. Om Södra skulle göra fel, litar han på att detta rättas till snabbt såsom tidigare också har gjorts.

Ägaren noterar att styrelsen är professionell som styr Södra utifrån en ekonomisk rationalitet, som gynnar hela medlemskåren och inte nödvändigtvis tillgodoser enstaka medlemmars behov. Han är tacksam för att det inte alltid är de mest högljudda skogsägarna, som får sin vilja igenom. En annan fördel med Södra är de räntefria lån, som ges vid köp av skogsfastigheter. Köparen binder sig då att leverera till Södra.

Fastigheten ligger i ett område med höga naturvärden. Södra ställer upp med experthjälp och backar upp markägaren i förhandlingar med Länsstyrelsen om till exempel reservatsbildning eller plantering av åkermark.

Skogsägaren har tidigare anlitat Skogssällskapet men kände sig lurad. Han visste genom kontakter inom Skogssällskapet att en dold extra marginal tas ut till Skogssällskapets fördel. Detta förnekade Skogssällskapets representant på orten, och samarbetet kunde inte fortsätta. Skogsägaren har sedan denna incident inte något förtroende för Skogssällskapet. Dessutom upplevdes kontaktpersonen hos Skogssällskapet som opålitlig och personkemin stämde inte. Skogsägaren frågar sig också vem som egentligen äger Skogssällskapet. Eftersom det är en stiftelse, borde det inte gå med vinst. Skogsägaren hävdar att vinsten används till att köpa skogsfastigheter istället för att komma kunderna tillgodo i form av förmånligare priser. Han anser att Skogssällskapet genom sina fastighetsköp konkurrerar med sina kunder.

Skogsägaren tror att många andra anlitar Skogssällskapet eller levererar till något av skogsbolagen av sociala skäl, till exempel jakt. Det är inte ovanligt att skogsbolagen bjuder sina leverantörer på jakt. Ägaren tycker sig se en negativ attityd från större skogsägare att vara medlem i en kooperativ förening.

Skogsägaren upplever att övriga stora skogsägare i närområdet, vilka anlitar Skogssällskapet, är passiva i sitt skogsbruk samt att deras kunskapsnivå inom skogsbruk är låg. De flesta gårdarna i bygden är emellertid med i Södra. Skogsägaren tycker sig se att attityden gentemot Södra håller på att ändras. Exempelvis har ett par större skånska gårdar nu gått in i föreningen.

### **4.3 Gård B (Södramedlem)**

Verksamheten på Gård B består till ca. 90 % av skogsbruk. Gården har varit i skogsbrukarens ägo i fem år. Skogsägaren är utbo. Han bor på och driver en annan skogsfastighet mer än sex timmar bort. Då den gård, där skogsägare B bor, ligger långt utanför Södras område, utgår denna ifrån studien.

Skogsägare B beskriver sig som autodidakt och mycket kunnig inom skogsbruk, eftersom han har vuxit upp med skogsbruk och skogsindustri som en del av familjens verksamhet. På den gård, där bor och har drivit under lång tid, är han helt självverksam i sin administration och har fram till nyligen även haft egen maskinpark. Skogsägaren ser sig som mycket aktiv i sin drift av skogen även på Gård B.

Eftersom skogsägaren använder mindre än hälften av sin tid på den aktuella gården och endast har drivit den i fem år, tycker han inte att han har fullständig insikt i skogens bestånd och skick. Inspektionen av skogen sköter han så snart han har möjlighet, ibland i samband med jakt eller dylikt. Även förarbete såsom snitsling och grovplanering inför åtgärder sköter skogsägaren ofta själv.

Ägaren beskriver skogsbruksplanen för den aktuella gården som uråldrig. Någon ny plan har inte gjorts, då förändringar i fastighetsindelningen förväntas inom en snar framtid. Kontakten med Södra sköts månadsvis per telefon, och två till tre gånger per år träffas ägaren och Södras kontaktperson för att gå igenom kommande åtgärder. Ibland planeras åtgärderna på plats vid respektive bestånd men oftast genom karta. Objekten är dock tidigare utvalda genom ägarens inspektion. Entreprenadkontraktering för markberedning, plantering, gallring och slutavverkning sköter Södra. Tidigare kontrakterade Södra även röjningsentreprenörer men då skogsägaren själv hittade en billigare entreprenör från närområdet sköter han nu denna kontraktering själv. Han upplever att han kan ge Södra relativt fria händer vid de skogliga åtgärdernas utförande och omfång samt att han kan lita på att arbetet utförs enligt önskemål. Han uttrycker också att han har lätt att skaffa sig en rättvisande bild av ”vad skogsfolk går för” genom sin mångåriga erfarenhet. Skogsägaren anser sig ha en stor fördel av sin höga kunskapsnivå och tycker att han kan få ett mer givande samarbete med Södra då de båda parterna talar samma språk.

Skogsägaren är medveten om att han såsom stor skogsägare får en fördelaktig behandling av Södra och är nöjd med den situationen. Framför allt får han ett påslag på prislistan. Eftersom skogsägaren levererar enbart till Södra, är han mycket glad för efterlikviden. Han är medveten om att rollen som ägare i föreningen också berättigar honom en del av vinsten. Skogsägaren uttrycker att han inte har samma åsikter som en kooperativ rörelse har. Han uppfattar dock Södra mer som ett bolag än som ett kooperativt företag, inte minst på grund av Södras omfattande industriverksamhet.

I samband med köpet av fastigheten för fem år sedan blev ägaren uppvaktad av ett skogsbolag, men efter att ha varit i kontakt med Södra märkte han att det senare alternativet passade honom bättre. Han såg Södra som ett mycket bra alternativ för honom som utbo. Han hade även kontakt med andra Södramedlemmar i närområdet, vilka gav en positiv bild av Södra. Hittills har samarbetet fungerat bra och inga större konflikter har ännu uppstått. Ägaren förväntar sig dock att konflikter är svåra att undvika i det långa loppet och ser det som en naturlig del av ett affärssamarbete.

Skogssällskapet övervägdes aldrig som alternativ för skogsskötseln. Detta beror på det dåliga rykte som Skogssällskapet har på ägarens hemort. Skogsägaren anser att det i ett samarbete med Skogssällskapet inte blir några pengar över. Han uttrycker dock att Skogssällskapet säkert är bättre i den aktuella regionen än på hemorten men vill inte ta ställning, då han inte har undersökt möjligheten.

Skogsägaren uttrycker missnöje med framför allt de höga entreprenadkostnaderna i regionen samt en från Södras sida undermålig service vad gäller skogsvägar. På skogsägaren hemort upplevs entreprenadpriserna som betydligt lägre trots att skogen på Gård B tillåter mer rationella skogliga åtgärder. Vad gäller vägarna upplever skogsägaren att Södra saknar den vägentreprenadservice, som skogsbolaget på hemorten erbjuder.

Den personliga relation, som finns mellan skogsägaren och Södras kontaktperson, uppfattas som viktig och väl fungerande. Skogsägaren har en intressant och givande relation tack vare de båda parternas höga kunskapsnivå. Den personliga kontakten upplevs som viktig men inte så viktig att ägaren skulle följa med kontaktpersonen till en annan skogsskötselpartner. Dock skulle han på nytt överväga vilka alternativa skötselpartner som finns.

#### **4.4 Gård C (Självverksam)**

På Gård C utgör skogsbruksverksamheten en ytterst liten del av gårdens omsättning. Den övriga verksamheten står för mer än 99 % av omsättningen. Däremot läggs proportionerligt mot omsättningen mer tid på skogsbruket. Ägaren påpekar dock att det rör sig om punktvis insatta åtgärder.

Skogsägaren är uppväxt, bor och arbetar på gården, där all skog är samlad. Han beskriver sig som uppväxt med och därmed till stor del självlärd inom skogsbruk. Han har gått vissa mindre skogskurser och är mycket intresserad av skogen och dess brukande.

Ägaren utför själv en kontinuerlig inspektion och uppföljning. Detta underlättas av att han uppskattar att röra sig på marken under jakt och fritid. Till sin hjälp i den praktiska delen av skogsbruket har ägaren på gården en heltidsanställd, som bland annat arbetar med skogsbruket, främst för att sköta de dagliga kontakterna med entreprenörer och dylikt.

För upprättande av skogsbruksplan har skogsägaren använt sig av Skogssällskapet och Skogsvårdsstyrelsen. Vid kommande skogliga åtgärder och virkesförsäljningar tar skogsägaren hjälp av skogsbruksplanen och samråder med den anställde. I slutänden är det skogsägaren själv som beslutar om åtgärder och försäljning. Entreprenadkontraktering sköts av skogsägaren, och det är ofta samma lokala entreprenörer som anlitas. Eftersom det är sedan tio år tillbaka återkommande entreprenörer, känner ägaren en hög tillit till dessa. Många av de praktiska detaljerna kring skogsadministrationen, exempelvis vägunderhåll, sköts av den

anställde. Eftersom den övriga verksamhet på gården kräver en stor del av ägarens tid, fungerar den anställde som en förlängd arm för ägaren.

Skogsägaren betonar att det vid virkesförsäljningen, liksom vid alla slags affärsuppgörelser, är viktigt med stabilitet, pålitlighet och kontinuitet i samarbetet. Hans säljer skogsråvaran som leveransvirke och gynnar gärna lokala sågverk så länge dessa kan betala marknadsmässiga priser. Massaveden säljs till de större aktörerna. Timret säljs framför allt till en och samma köpare, där det sedan gammalt finns en god personlig relation med ledningen. Skogsägaren känner att de har en förtroendefull relation, där ingen tjänar på att lura den andre. Han uttrycker också fördelen med att hans virkesköpare kan lita på kontinuerliga leveranser. Skogsägaren vill dock påpeka att han är noga med att få rätt virkespris. Ser ägaren att en konkurrent betalar bättre, försöker han att ändra den aktuella prisnivån snarare än att byta köpare. En gång om året görs affärerna upp angående årets kommande leveranser. Förhandlingen sker direkt med ledningen. Före mötet har ägaren skaffat sig en uppfattning om sortiment och prisnivå för året. Leveranserna följer avtalet, och om det skulle uppstå några problem under året, löses dessa utan problem.

När skogsägaren övertog familjegården för ca. 30 år sedan, hade gården egna anställda för att utföra de skogliga åtgärderna. Ägaren fann inte denna lösning lönsam utan kontaktade Skogssällskapet, som tog över de anställda och gick in som förvaltare av skogen. Skogssällskapet var dock aldrig helförvaltare utan ägaren kunde sälja rotposter på egen hand. Med tiden gick Skogssällskapet över till att enbart utföra de skogliga åtgärderna, medan ägaren själv sålde virket.

För ungefär tio år sedan förändrades entreprenadmarknaden genom att de flesta av skogsbolagens skogsarbetare blev egna entreprenörer. Skogssällskapet sågs då med sin stora administration som ett dyrare alternativ, och ägaren gick över till att själv sköta entreprenadkontrakteringen. Ägaren uppskattade inte heller det sätt som Skogssällskapet redovisade efterlikviderna och avverkningskostnaderna. Detta system gjorde det svårt för skogsägarna att se vad priserna egentligen avsåg. Ägaren upplever dock att de konflikter som uppstod löstes efter påpekande på ett korrekt sätt.

Skogsägarens uppfattning och erfarenhet om Skogssällskapet är att företaget har hög kompetens och utför sina uppdrag väl men att det tar betalt därefter. Ägaren anser att han som kunnig och erfaren skogsägare kan utföra de tjänster, som Skogssällskapet erbjuder, mer kostnadseffektivt. Detta beror till stor del på Skogssällskapets omfattande organisation och administration. Han tror att Skogssällskapet är ett bra alternativ för den mindre rutinerade skogsägaren. Han tycker att det är roligt att göra affärer och göra upp med slutkunder, och dessutom upplever han att det numera blir mer pengar över från gårdens skogsverksamhet.

Ägaren tror sig få minst lika bra priser och efterlikvider som Södra erbjuder. Även entreprenadkostnaderna tycker sig skogsägaren kunna matcha tack vare den väl fungerande konkurrensen. Han tror dock att skogsägarföreningarna är bra för många mindre skogsägare, som då kan få tillgång till skoglig kompetens. Ägaren vill dock inte uttala sig mycket om Södra, då han inte är insatt i organisationen.



## 4.5 Gård D (Självverksam)

På Gård D står skogsbruket för 80 % av verksamheten, medan övrig verksamhet är jordbruk och hyreshus. Skogen är uppdelad i två större enheter med viss geografisk spridning.

Ägaren till Gård D har ett stort skogsintresse men är inte uppvuxen med skogsbruk. Han är jägmästare och upplever sina kunskaper inom skog som mycket goda. När han förhandlar eller möter affärspartners, upplever han att det är en fördel att vara jägmästare. Det finns två fördelar med utbildningen – dels stärks förhandlingspositionen tack vare de goda kunskaperna, särskilt om motparten inte vet om det, och dels är titeln en kvalitetsstämpel.

Skogsägaren bor på en av gårdarna och tycker att han genom en daglig inspektion har en mycket god uppfattning om skogens bestånd. Han säger att mycket resurser läggs ner på skogsverksamheten, då den är gårdens främsta inkomstkälla. En stor del av uppföljningen i skogen sker dock i samband med jaktsäsongen, då ägaren ser mycket av markerna.

Gårdarnas skogsbruksplaner görs av externa aktörer, men skogsägaren har som ambition att göra planerna på egen hand när tid ges. Uppdatering av planerna sköter dock ägaren själv vid sin löpande inspektion. Ägaren beslutar med stöd av planen om kommande skogliga åtgärder. Plantering och röjning görs av både en egen anställd och egenkontrakterade entreprenörer. Röjningen sköts till 20 % av den egna anställda. För gallringar kontrakteras lokala entreprenörer med god markkännedom och vetskap om markägarens verksamhetsmål. Markägaren tycker att slutresultatet blir bäst om samma entreprenör får sköta ett bestånds samtliga gallringar. Han har också tillit till att entreprenören utför åtgärden i enlighet med skogsägarens målsättning och känner inte att han behöver vara på plats för att övervaka åtgärden. Detta ser skogsägaren som en stor fördel, då skogsinnehavet är geografiskt spritt. Ägaren känner att han har en fullständig kontroll på kedjan av entreprenörer, åkare och uppköpare. Genom sin fortlöpande kontroll upplever skogsägaren att han sällan blir negativt överraskad.

Ägaren är trogen när det gäller virkesleveranser och levererar då helst till samma köpare. Han testar företagen med lite rotposter ibland för att undersöka priserna och för att få bästa möjliga pris samt för att markera sin aktiva ställning inför uppköparen. Virkesförsäljningen sker främst genom avverkningsuppdrag och rotposter beroende på aktuell prisbild.

Skogsägaren har en god kontakt en virkesuppköpare sedan tio år tillbaka. Kontaktpersonen har arbetat för olika företag under denna tid men skogsägaren har alltid levererat genom honom. Ägaren beskriver relationen som mycket bra och tycker att det är lika bra som att ha en personlig skogsvaktare. Denna långvariga relation bygger till stor del på tillit. Ibland kan det vara snabba beslut. Tack vare den höga tilliten som byggts upp genom åren känner ägaren inte att han behöver vara där, när arbetet börjar. Skogsägaren tror också att det skulle ta mycket lång tid att bygga upp en lika väl fungerande relation med en ny uppköpare. Han bedömer att skogsskötseln skulle kräva dubbelt så mycket tid vid en sådan inlärningsprocess.

Skogsägaren är inte främmande för att bli Södramedlem. Han uppger att han har blanketterna för medlemskap hemma. Framför allt skulle han byta, om hans uppköpare skulle börja arbeta för Södra. Södra ger också ett högre massavedpris, vilket kan användas vid prispförhandlingar med andra uppköpare. Ägaren upplever att han kan få ut ett högre virkespris utanför Södra, och vidare påpekar han att Södra gärna vill använda sina egna entreprenörer. Dessa två punkter ser ägaren som nackdelar. Skogsägaren nämner dessutom att han inte uppskattar

Södras lojalitetsklausul utan vill ha möjlighet att leverera utanför föreningen. Han säger att Södra har ett stabilt och gott rykte i bygden och att Södra har börjat samarbeta med fler större gårdar. Han tror också att Södra kan bli ett allvarligt hot mot Skogssällskapet, framför allt om föreningen riktar in sig mer på förvaltning av större gårdar.

De flesta större gårdar runt om i bygden har avtal med Skogssällskapet, och skogsägaren nämner att denna skötselform passar bra vid till exempel samägda gårdar eller då ägaren inte är aktiv. Han ser inte Skogssällskapet som ett alternativ för den egna driften, då han vill använda sin egen kompetens och planering. Däremot anser han att Skogssällskapet är bra på att ge sina kunder tillgång till feedback, juridisk experthjälp och sammankomster för högre skoglig fortbildning. Tjänster såsom dessa skulle skogsägaren gärna köpa, framför allt avancerade kurser för att utveckla den egna kompetensen och träffa likasinnade skogsägare för diskussion. Skogsägaren nämner att viss del av detta behov tillgodoses genom medlemskapet i Jordägarförbundet.

Skogsägaren har tidigare levererat virke till Sydved och hade även detta företag som skogskonsult. Detta samarbete sprack, då skogsägaren inte var nöjd med utförda åtgärder och hade inget att säga till om. Dessutom upplevde sig ägaren lurad av Sydved vid avverkningar och blev tvungen att begära kontrollaptering. Misstankarna visade sig också stämma och ägaren fick ersättning, men samarbetet kunde inte fortsätta.

Skogsägaren vet inte om hans sätt att sköta skogen är det bästa, men han tycker att administrationen är perfekt.

## 4.6 Gård E (Skogssällskapetkund)

Verksamheten på Gård E består till mer än 90 % av skogsbruk. Övriga verksamheter är bland andra kräftodling, kräftfiske och hyreshus. Skogen är geografiskt samlad.

Skogsägaren är uppväxt med skogsbruk och skogsindustri och är utbildad inom lantbruk, företagsekonomi och biologi. Ägaren ser sin kunskapsnivå inom skogsbruk som hög, mycket beroende på att han tidigare har drivit skogsbruket helt självverksam, det vill säga med egen maskinpark och anställda.

Ägaren är bosatt på gården och utför själv en kontinuerlig inspektion och uppföljning i samband med fritidssysselsättning, som rör jakt och natur. Ägaren gör dock ingen aktiv inspektion. Han säger att om det skulle hända något i skogen så skulle han märka det. Ägaren anser sig ha en god uppfattning om skogens beskaffning.

Skogsägaren har överlåtit skogsplaneringen och driften till Skogssällskapet. Han anger en strategi och en målsättning för gårdens skogsbruksverksamhet, vilka Skogssällskapet följer. En gång i månaden får ägaren en driftsrapport från Skogssällskapet, innehållande månadens transaktioner och åtgärder. Efterhand görs även noggrannare avstämningar av samarbetet tillsammans med en representant för Skogssällskapet. Denne är oftast regionchefen i det aktuella området. Eftersom samarbetet är så nytt, har ägaren även varit i kontakt med huvudkontoret i Göteborg. Efter avtalet med Skogssällskapet har maskinerna avyttrats. Ägaren känner att han kan lita på Skogssällskapet och lägger sig inte i den dagliga driften. Han har mest kontakt med regionchefen och upplever att skogshuggarna sköter sig bra själva. Skogsägaren tycker att Skogssällskapet har bra personal, som garanterar en kontinuitet i

arbetet. Skogsägaren upplever sig ha stor nytta av sin höga kunskapsnivå på så sätt att han vet att han inte kan bli lurad. De misstag som Skogssällskapet gör rättas till omedelbart och om någon av de anställda har några frågor, tvekar de inte att framföra dessa.

Allt virke säljs genom Skogssällskapet och ägaren upplever att företaget hittar rätt köpare för virket. Han ser också leverensfriheten som något positivt, då den ger honom en möjlighet att testa priserna.

Skogsägaren har haft ett samarbete med Skogssällskapet i ett halvår och är mycket nöjd. Tidigare har han haft ett avtal med Sydved som totalentreprenör. För tio år sedan gick skogsägaren över till att ha en egen maskinpark. Han levererade dock fortfarande till Sydved. Ägaren säger att det är kostsamt att ha en egen förvaltning med egna maskiner, och det är därför mer lönsamt att låta någon annan göra de skogliga åtgärderna. Enligt ägaren har hans ålder och allmänna tillstånd spelat stor roll för valet av skötselalternativ. Han känner att han behöver en paus från skogsverksamheten för att senare få en nytändning samt för att få tid över till övriga verksamheter på gården.

Att valet föll på Skogssällskapet anser ägaren beror till stor del på företagets höga kompetens inom totalförvaltning och att företaget kan erbjuda en långsiktig skötsel med god kontinuitet. Skogsägaren upplever att Skogssällskapet är bättre än Södra på att ta till vara på värden hos exempelvis bergtäkter, fastighet samt övriga nyttjanderätter. Han ser det som en fördel att Skogssällskapet är fristående från skogsindustrin och tror att företaget på så sätt är bättre på långsiktig skogsvård. Ägaren upplever att Skogssällskapet lägger stor vikt vid skogsvård. Han har tidigare känt en större press från skogsindustrin på att leverera mycket virke, vilket har lett till hänsynslösa gallringar med snöbrott och stormfällningar som följd.

Skogsägaren är medveten om Skogssällskapets redovisningsmetoder av sålt virke och medger att företaget är dyrt. Ägaren anser sig dock ha god uppsikt över virkesmarknaden och tycker sig ändå få bra betalt. Det som skogsägaren upplever att Skogssällskapet är dyrast på är ekonomihanteringen. Han upplever dock att gården har mer pengar över till annat nu, mycket tack vare sänkta kostnader för anställda. Ägaren anser sig vara en attraktiv kund för Skogssällskapet och känner sig positivt särbehandlad.

Skogssällskapet har även hjälpt ägaren mycket med intrångsförhandlingar. Han upplever att företaget genom sin kompetens kan sätta press på kommun eller länsstyrelse. Skogssällskapet försöker att göra ett gott intryck på grannar och boende på markerna. Skogsägaren uppskattar också anordnandet av exempelvis skatteföreläsningar.

De flesta större markerna runt omkring i trakten har också samarbeten med Skogssällskapet. Många större marker är offentliga förvaltningsuppdrag, och de privata skogsägarna som samarbetar med Skogssällskapet upplevs som aktiva.

Skogsägaren känner till Skogssällskapets tidigare redovisningsproblem och anser att detta fortfarande skadar förtroendet. Han upplever att företaget numera har fått bukt med problemen men vill ändå göra kontroller på virkesflödet.

Skogsägaren har ingen kontakt med Södra och föreningen var inget alternativ som en skötselpartner. Han upplever att Södra har ett gott rykte och erbjuder en bra ekonomisk lösning. Han säger att negativiteten mot skogskooperationen är överspelad.

## 4.7 Gård F (Skogssällskapetkund)

Verksamheten på Gård F består till lika delar av jordbruk, skogsbruk och fastighetsförvaltning. Fastigheten är geografiskt samlad, och ägaren är uppväxt och bosatt på gården.

Skogsägaren är uppväxt med brukandet och förvaltningen av gården men anser sig inte som självlärd inom skogsbruk. Han har valt en civilekonomexamen framför en skoglig eller lantbruksinriktad utbildning. Han ville inrikta sig mer på ekonomisk styrning än produktionsinriktad styrning som han anser vara ett problem inom jord- och skogsbruket. Skogsägaren skulle vilja ägna mer tid åt skogen och vara mer aktiv och insatt men i nuläget finns inte den tiden eftersom den krävs av viktigare delar i verksamheten.

Ägaren anser att hans kunskap inom skogsbruk inte är tillräcklig för att exempelvis bestämma om skogliga åtgärder och aptera bestånd. Däremot är han väl insatt i den ekonomiska planeringen av skogsbruket. Skogsägaren uttrycker sig vara mycket intresserad av skog och mark men inte skogsbruksintresserad till den grad att han själv skulle vilja inventera bestånden. Han har ett stort intresse för och engagemang för natur- och kulturvård, men han anser ändå att skogen är produktionsenhet i företaget. På Gård F finns både skog med höga naturvärden och ren produktionsskog. Skogsägaren anser att skogen inte bara kan konsumeras utan den skall förvaltas väl så att nästa generation kan ta över en ännu bättre skog.

Ägaren utför ingen egen inspektion eller åtgärdsplanering med undantag för särskilda objekt. Skogssällskapet anlitas som förvaltare av gårdens skogsbruk och sköter då planering, skogsinspektion, entreprenadkontraktering och virkesförsäljning. Skogsägaren har möten med Skogssällskapet tre gånger om året för genomgång av budget, planering och uppföljning av skogsförvaltningen. Vissa ekonomiska frågor tas upp efterhand med Skogssällskapets huvudkontor. Utöver dessa möten förs en löpande dialog med Skogssällskapets kontaktperson, då de skogliga åtgärderna diskuteras närmare. Vid dessa diskussioner går skogsbruksplanen igenom, och kontaktpersonen föreslår vilka åtgärder som är aktuella. I vissa fall gäller denna genomgång också känsliga bestånd med höga natur- och kulturvärden. Vid sådana bestånd tar skogsägaren över planeringen och är ute på plats för att säkerställa att åtgärderna blir utförda enligt hans önskemål och gällande bestämmelser. Vid vissa undantagsfall arbetar även gårdens egna anställda med mindre röjningar.

Skogsägaren har samarbetat med Skogssällskapet i snart 25 år och är nöjd med hur samarbetet har fungerat. Han tycker att Skogssällskapet är bra på att förvalta skog, och dessutom ser han det som en fördel att företaget är fristående på virkesmarknaden. Vid tidpunkten för valet av samarbetspartner fanns det ingen annan som kunde erbjuda den skogsförvaltning som ägaren sökte. Skogsägaren anser sig ha bra erfarenhet av Skogssällskapet.

Skogsägaren är nöjd med den kontaktperson som Skogssällskapet har i området. Den senare av de två kontaktpersoner, som har varit kopplade till gården, har varit det i åtta år. Bytet av kontaktperson upplever ägaren som smidigt, då de båda överlappade varandra under en period. Personkemin upplevs som viktig och bra. Skulle kontaktpersonen flytta från Skogssällskapet till en annan skogsskötselpartner, skulle skogsägaren överväga att följa med. Han anser sig ha en hög tillit till att Skogssällskapet gör vad som krävs och i enlighet med skogsägarens önskemål. Skogsägaren upplever att Skogssällskapet inte har gjort några misstag under samarbetets gång.

Under samarbetets tid har ägaren två gånger analyserat alternativa möjligheter att förvalta skogen. Den senare revisionen genomfördes för ca. fem år sedan. Denna revision har innehållit exempelvis kostnaden för förvaltning samt Skogssällskapetets dolda pristillägg. Ägaren har haft diskussioner med Skogssällskapet angående dess sätt att redovisa priserna, framför allt i början av samarbetet. Skogsägaren anser fortfarande att samarbetet skulle må bättre av att han fick ta del av hela kalkylen.

Skogsägaren har med hjälp av Skogssällskapet FSC-certifierat skogsbruket på gården, eftersom han därmed anser sig få bättre betalt för virket. Andra tjänster, som ägaren nyttjar av Skogssällskapet, är juridisk rådgivning och experthjälp vid reservatsbildning. Utöver dessa tjänster uppskattar skogsägaren de skogsdagar, som Skogssällskapet anordnar.

I det geografiska närområdet finns både Södra och Skogssällskapet representerade bland de stora gårdarna. Skogsägaren upplever att attityden gentemot de båda är god. Båda är skickliga samarbetspartners med gott rykte. Han upplever dock att Skogssällskapet har mer erfarenhet av skogsförvaltning och Södra är till för dem som vill göra mer själva. Att Södra skulle vara mindre attraktivt på grund av sin form som kooperativ förening avvisar skogsägaren, samtidigt som han uttrycker en viss förståelse för detta vid en längre tillbakablick i tiden.

## 5 Analys

### 5.1 Inledning

Denna analys baseras på data från kapitel 4. De teoretiska verktyg, som används för att analysera inhämtad data, återfinns i kapitel 3. Analysen delas i enlighet med hypoteserna i avsnitt 3.4 upp i två avsnitt, omfattande transaktionskostnadsteori respektive agentteori. Kapitel byggt på en teoretisk grund och behandlar inte personliga åsikter och funderingar. Frågeställningar utanför den teoretiska basen, vilka har dykt upp under projektets förlopp, behandlas i kapitel 6.

### 5.2 Analys baserad på transaktionskostnadsteori

#### Analys av Hypotes 1.1

Att kunskap skulle styra valet av skötselalternativ bekräftas av data. Ägaren till Gård F skiljer sig ifrån de övriga med sina jämförelsevis låga skogskunskaper. Gård F har en totalförvaltning av skogen som sköts av Skogssällskapet, och denne skogsägare är den som är minst inblandad i det löpande skogsbruket. Ägaren till Gård D har den högsta dokumenterade kunskapsnivån tack vare sin jägmästarutbildning. Han är den ende med en akademisk examen inom skogsbruk och samtidigt den som driver sin skog mest självständigt.

*”Nej, själv har jag aldrig funderat på det. Jag vill använda min egen kompetens. Det skulle aldrig fungera.”*

Skogsägare D om att inte vara självverksam.

Kunskapsnivån hos skogsägarna i urvalet är överlag hög och en klar koppling finns till ägarens grad av aktivitet och engagemang i sitt skogsbruk. Endast i Gård E har skogsägaren en hög kunskapsnivå samtidigt som han är relativt passiv i sitt skogsbruk. Gård E har en totalförvaltning, som sköts av Skogssällskapet. Detta är ett medvetet val från skogsägarens sida, grundat på personliga preferenser.

*”Skogssällskapet är mer en parkering för mig.”*

Skogsägare E.

Ägarna till Gård A och Gård B har båda en hög självlärd kunskapsnivå och trots valet av en skötselpartner framför självverksamhet har de båda en hög grad av egen inblandning i sitt skogsbruk. Skogsägaren på Gård C har också en hög självlärd kunskapsnivå och har valt en egen administration mycket på grund av sitt intresse och möjligheterna till en bättre ekonomi.

*”Jag tycker det är kul att göra affärer och jag tycker det är kul att ha med slutkunden att göra.”*

Skogsägare C om egen virkesförsäljning.

#### Analys av Hypotes 1.2

Hypotesen om att utbo skulle välja ett samarbete med en skötselpartner framför självverksamhet kan inte förkastas. På grund av att endast en av skogsägarna i urvalsgruppen är en riktig utbo är det dock svårt att bekräfta hypotesen. Ägaren till Gård B bekräftar att valet av Södra är ett medvetet val, kopplat till det faktum att han bor långt ifrån gården.

*”Med tanke på att jag inte bor här så tror jag att Södra är ett bra alternativ.”*

Skogsägare B.

Att valet har fallit på just Södra beror enligt skogsägaren på hans egen och hans omgivnings uppfattning av Skogssällskapet. Han ser heller inga agentteoretiska problem med att vara utbo och driva skogsbruk på distans. Det som enligt skogsägaren på Gård B krävs för att kunna driva skogen som utbo är en hög kunskapsnivå och intresse.

*”Eftersom jag har kunnandet och intresset så är det absolut inga problem.”*

Skogsägare B om utboskötsel.

Även skogsägarna till Gård A och Gård D har skogsfastigheter med en viss geografisk spridning, vilket gör även dessa till utbor. Eftersom avståndet mellan fastigheterna inte överstiger en timmes resväg, möter de inte samma problem som ägaren till Gård B. Skogsägaren på Gård A finner dock en fördel i att ha ett samarbete med Södra, där han inte nödvändigtvis alltid måste finnas på plats vid de skogliga åtgärderna. Även ägaren till Gård D, som är självverksam, upplever en nytta i att en god kontakt med och tillit till entreprenörerna och virkesuppköparen, vilket medför han kan spara mycket restid.

### Analys av Hypotes 1.3

Hypotesen om att resurskrävande sidoverksamheter skulle styra skogsägarens skötselval kan inte till fullo bekräftas. Skogsägarens intresse och rekreationella behållning av att arbeta med sin skog väger ibland över den ekonomiska nyttan av att lägga mer tid på en högavkastande sidoverksamhet. En viktig förutsättning för att driva skogsbruket tidseffektivt är kunskap. Ägaren till Gård C är den, som har mest omfattande sidoverksamhet. Här är det egentligen skogsbruket som är sidoverksamheten. Ägaren har ändå valt att driva skogen som självverksam, vilket han kan göra tack vare sin relativt höga kunskapsnivå. Han har också ett stort intresse för skogsbruk, och mycket av skogsinspektionen kan kombineras med rekreation.

*”Jag tycker om att gå i skogen. Jag går gärna i drevet eller sitter på pass, då ser man ju en del men jag går lika mycket andra tider på året.”*

Skogsägare C om skogsinspektion.

I fallet med Gård C bör dock tilläggas att ägaren har en anställd, som avlastar honom i det dagliga arbetet i skogen. Också ägaren till Gård D har – även om han är självverksam – en kontaktperson, som kan avlasta honom tidsmässigt. Skogsägaren på Gård A har räknat på nyttan av att arbeta mer med skogen. Han har kommit fram till att tiden är värd mer i hyreshusverksamheten, varför ett samarbete med Södra är det mest effektiva. Han vill dock framhäva vikten av att vara en aktiv skogsägare.

*”Är man passiv så blir det som det blir.”*

Skogsägare A

Ägaren till Gård B är genom sin roll som utbo tidsmässigt bunden till en sidoverksamhet, i detta fall ett större självverksam skogsbruk. Han påpekar dock att mer tid skulle ge honom större möjligheter till ökad aktivitet på Gård B. Även ägaren till Gård F uppger att mer tid skulle ge honom möjlighet att engagera sig mer i sitt skogsbruk, men för tillfället har han andra prioriteringar.

#### Analys av Hypotes 1.4

Hypotesen om att efterfrågan på en totalförvaltning och ett brett tjänsteutbudskulle styra valet av skötselpartner mot Skogssällskapet kan bekräftas av samtliga fallgårdar. Både Gård E och Gård F har en totalförvaltning av skogsbruket enligt ägarnas önskan. De båda ägarna har valt en passiv roll i sitt skogsbruk och anlitar Skogssällskapet som skötselpartner. Skogsägarna värdesätter att Skogssällskapet kan erbjuda kontinuitet och långsiktighet som en fristående aktör på virkesmarknaden. Ägarna sätter också stort värde på landskapsvård och förvaltning för framtida generationer. Ägarna på Gård E och Gård F ser en stor fördel i att kunna få experthjälp vid exempelvis intrång, och båda har också använt sig av hjälpen.

*”Skogssällskapet är duktiga på det de är till för, och de är till för att vårda och sköta skogen.”*

Skogsägare E

Skogsägarna på Gård A och Gård B bekräftar hypotesen genom att de båda vill ha en aktiv roll i sitt skogsbruk och har därmed valt Södra som samarbetspartner. På dessa gårdar sköts en stor del av skogsinspektionen och planeringen av skogsägarna själva. Ägarna på Gård C och Gård D hamnar genom sitt val av självverksamhet utanför denna hypotes, men ägaren på Gård D uppger att han gärna skulle köpa vissa kompetenstjänster av Skogssällskapet. Ägaren till Gård C, som tidigare har anlitat Skogssällskapet, anser att det finns pengar att spara genom att inte välja Skogssällskapet.

*”Jag tycker det är lite trist att säga varsågod här är ett stycke skogsmark, sköt det och blir det några pengar över så här är mitt postgiro.”*

Skogsägare C om att använda sig av Skogssällskapet.

#### Analys av Hypotes 1.5

Hypotesen om att ett högt värdesättande av inflytande hos skogsskötselpartnern skulle leda till ett val av Södra framför Skogssällskapet förkastas i det aktuella urvalet. Då samtliga gårdar i studien är stora skogsbruk, uppger sig ägarna ha stort inflytande hos sina samarbetspartners oavsett skötselalternativ. I valet mellan Skogssällskapet och Södra är snarare den ekonomiska rationaliteten den avgörande faktorn. Ingen av de båda Södramedlemmarna ser något hinder i att Södra är en kooperativ förening utan de uppger att det är pengarna som styr. De är inte heller aktiva i föreningen.

*”Det svider lite att vara med i en Kooperation men det ger klirr i kassan.”*

Skogsägare A

*”Det blir inga pengar över alls.”*

Skogsägare B om att anlita Skogssällskapet.

### **5.3 Analys baserad på agentteori**

#### Analys av Hypotes 2.1

Att personliga relationer har en stor betydelse för samarbetets framgång och långsiktighet råder inga tvivel om. Samtliga skogsägare betonar vikten av goda långsiktiga samarbeten och att dessa till stor del grundas på den personliga relationen mellan skogsägaren och samarbetspartnern eller dennes kontaktperson. Detta gäller oavsett val av skötselalternativ. Ägaren till Gård A har sedan länge en mycket god och högt värderad relation till Södra och



dess kontaktperson på orten. De har en effektiv kommunikation, som möjliggör för ägaren att vara aktiv i sitt skogsbruk, samtidigt som han kan ägna uppmärksamhet åt övriga verksamhetsgrenar. Ägaren på Gård A har dessutom ett havererat samarbete med Skogssällskapet bakom sig, där den personliga relationen inte fungerade. Den dåliga personkemin spelade enligt skogsägaren en avgörande roll i samarbetets haveri.

Ägaren till Gård B betonar att en god personkemi är en förutsättning för ett långsiktigt samarbete, framför allt då ägaren är utbo. Skogsägaren anger en ömsesidigt hög kunskapsnivå som en viktig faktor i samarbetet med Södras kontaktperson. Även ägaren till Gård E anser att en hög kompetens hos båda parter krävs för ett lyckat och långsiktigt samarbete. Han har nyligen börjat anlita Skogssällskapet och har därför ingen längre erfarenhet av detta företag som långsiktig partner men är övertygad om att det kommer att fungera bra. Skogsägaren på Gård C är av den uppfattningen att goda relationer alltid är viktiga i långsiktiga samarbeten, både när det gäller kontakten med virkesuppköpare och kontakten med entreprenörerna. Han har också långsiktiga relationer med dessa och ser det som en värdefull resurs att parterna har stor tillit till varandra.

*”Det är väl alltid så att har man en bra relation med sin kund eller sin leverantör oavsett vad man handlar med så tycker man att det är tryggt, och det är väl tryggt för dem också. De vet att de på rimliga villkor har en pålitlig leverantör.”*

Skogsägare C

*”Eftersom vi har personliga relationer med ägaren på sågen så är det klart att ingen försöker lura den andre. Utan det är en förtroendefull relation, det tycker jag.”*

Skogsägare C

Ägaren till Gård F har sedan 25 år ett lyckat samarbete med Skogssällskapet. Under denna långa tid har endast ett byte av kontaktperson gjorts. Bytet uppges ha fungerat väl och den senare kontaktpersonen har snabbt kommit in i verksamheten. Ägaren till Gård D beskriver virkesuppköparen som sin personliga skogsvaktare, vilket beskriver vikten av deras goda relation. Ägaren värdesätter denna personliga relation mycket högt.

*”Om skogsvaktaren skulle byta till Södra skulle jag gärna följa med.”*

Skogsägare D

Det är inte bara ägaren till Gård D som uttrycker en tendens att kunna följa med den personliga kontakten snarare än skötselpartnern. Ägarna till Gård B och Gård F menar att om deras kontaktperson skulle byta arbetsgivare, skulle de ha anledning att göra en ny sökning av samarbetspartners. Detta skulle nödvändigtvis inte medföra ett byte men väl en ordentlig översyn. Skogsägaren på Gård A anser att kontaktpersonens eventuella byte skulle leda till svårigheter i verksamheten under en tid men ett byte skulle inte vara aktuellt då andra goda kontakter inom Södra finns.

### Analys av Hypotes 2.2

Hypotesen om att skogsegendomarnas storlek och förmåga till löpande leveranser ger ägarna fördelar i kontrakt- och prisförhandlingar kan bekräftas. De båda Södramedlemmarna har påslag på prislorna för sina leveranser på grund av sin förmåga att regelbundet kunna leverera stora kvantiteter. De självverksamma skogsägarna i urvalet har hela tiden kontroll av gällande priser och känner att de har fördel av sina löpande leveranser. De båda känner att de genom sin aktiva skogsadministration får ut det bästa priset.

”Jag går till chefen, något annat finns inte.”



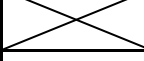
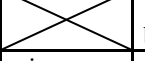
Skogsägare C om prisförhandlingar.

Ägaren till Gård E som är nybliven kund hos Skogssällskapet känner sig vip- behandlad men har ännu inte gjort några större leveranser. Skogsägaren på Gård F vet att han får ett bra pris genom de revisioner han har gjort.

## 5.4 Slutsatser

Tabell 5-1 visar huruvida hypoteserna kan bekräftas av intervjuerna med skogsägarna på de sex fallgårdarna. Ett centralt begrepp, som funnits med i samtliga samtal, är trust, som hör till transaktionskostnadsteorin. Trust, eller samarbetspartnernas förtroende för varandra, är av avgörande betydelse för samarbetets framgång och fortlevnad. Skogsägarens sökkostnader påverkas av den tillit han har till alternativen på marknaden på så sätt att han eliminerar de alternativ han ogillar.

**Tabell 5-1: Vilka fallgårdar kan bekräfta hypoteserna?**

Gård	Hypotes							Skötsel- alternativ
	1.1 Ju mer kunskap desto troligare är självverksamhet	1.2 Utbor väljer skogs-skötsel-partner framför självverksamhet	1.3 Sidoverksamheter föranleder val av skötsel-partner	1.4 Den som söker brett tjänstepaket väljer Skogssällskapet	1.5 Den, som vill ha in-flytande anlitar Södra	2.1 Ju bättre personkemi desto mer långsiktigt samarbete	2.2 Ju större skogsegendom desto bättre förhandlingsläge	
A	delvis bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	bekräftad	Södra
B	delvis bekräftad	bekräftad	bekräftad	bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	bekräftad	Södra
C	bekräftad	bekräftad	ej bekräftad			bekräftad	bekräftad	Självverksam
D	bekräftad	bekräftad	bekräftad			bekräftad	bekräftad	Självverksam
E	ej bekräftad	ej bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	bekräftad	Skogssällskapet
F	bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	bekräftad	ej bekräftad	bekräftad	bekräftad	Skogssällskapet

Viktiga faktorer som påverkar tilliten till en samarbetspartner är främst dennes rykte men också skogsägarens personliga värderingar. Det har dock framkommit att det är mycket ovanligt att skogsägare låter sina rent ideologiska värderingar styra valet av skötselpartner. Den ekonomiska rationaliteten hos skogsägaren väger tyngst. Skogsägarna i urvalet har en relativt låg sökfrequens beroende dels på eliminering genom trust och dels på skogsägarnas goda marknadsuppfattning. Marknadsuppfattningen i kombination med en god personkemi mellan parterna medför att förhandlingskostnaderna hålls nere.

En högre kunskapsnivå är en bidragande faktor till högre tillit i samarbetet mellan en skogsägare och en skötselpartner på så sätt att lägre informationsasymmetri uppnås. På detta

sätt hålls uppföljningskostnaderna nere. Skogsägarna i studien uppskattar alla att vistas i skogen, och därför är inte uppföljningen av samarbetspartners arbetsinsats särskilt kostsam.

De transaktionsspecifika investeringar som finns hos skogsägarna gäller först och främst specificitet i mänskliga tillgångar. Skogsägarna känner sig överlag bekvämlighets- och effektivitetsmässigt bundna till sina respektive kontaktpersoner eller uppköpare. I en situation, där kontaktpersonen skulle byta arbetsplats, uppger samtliga skogsägare att de skulle se detta som ett incitament till att göra en ny sökning av skötselpartners. Den så kallade lock-in-situation, som kan uppstå vid specificitet i skräddarsydda investeringar, ses som ett mindre hinder än den vid mänskliga tillgångar. Södras efterlikvid och insatsemissioner låser alltså inte skogsägaren kvar hos skötselpartnern, utan de fungerar snarare som en morot för att få medlemmarna att enbart leverera till Södra. Eftersom Skogssällskapet erbjuder en totalförvaltning, förekommer det också en lock-in-situation i form av ett mindre utbud av skötselpartners för sådana skogsägare, som efterfrågar mer omfattande förvaltning. Vad gäller specificitet i tiden har skogsägarna en fördel på grund av sin storlek. De känner sig prioriterade, vilket kan vara till stor nytta vid exempelvis större stormfällningar, där många skogsägare är drabbade.

Den höga graden av trust, som skogsägarna har i sina samarbeten, eliminerar en stor del av de agentproblem som kan uppstå. En god personlig relation sänker både principalens kontrollkostnader och agentens försäkringskostnader. Den höga närvaron, som skogsägarna har naturligt i sina marker, bidrar också till att hålla nere agentkostnaderna. I och med att skogsägarna är stora är de eftertraktade hos skötselparterna, vilket får till följd att agenten anstränger sig för att förstå och följa principalens målsättning med skogsbruket. Agentens individuella nyttomaximering styr honom att göra ett bra jobb för att få ett gott rykte och därmed erhålla förtoende hos kunderna.

## 6 Diskussion

I avsnitt 1.1 uttrycks en förmodan att skogsägare överlag tycker att just deras sätt att sköta skogen är det bästa. Detta stämmer väl in även på denna studies fallgårdar. Samtliga sex skogsägare är övertygade om att just deras lösning för skogsadministrationen är den optimala under nuvarande omständigheter.

*”Det är definitivt många som tycker att Skogssällskapet är bra men oftast tycker man ju det är bra som man själv använder.”*

Skogsägare F

Skogsägarna är dock inte främmande för att byta skötselalternativ om en bättre lösning skulle uppstå eller om ett missnöje skulle uppstå med den aktuella skötselpartnern. Många av skogsägarna har gjort detta tidigare i sin skogsverksamhet. Skogsägarna har en god uppfattning om vad de olika alternativen innebär, då de möter och umgås med andra större skogsägare, som delar med sig av sina erfarenheter. Dessa erfarenheter kan vara både positiva och negativa för en skötselpartner, men kan till viss del färgas av skogsbrukarens egna tycke och smak. En grund till att ett utbyte sker kan vara skogsägarens nyfikenhet och intresse men också ett sökande efter bekräftelse att just han sköter sin skog bäst. Detta sociala nätverk mellan skogsägare är en mycket effektiv ryktesspridare. Ett dåligt rykte hos en skötselpartner sitter i länge. I studien har det framkommit att en stor portion av detta dåliga rykte har drabbat Skogssällskapet. Skogsägarna har framhållt att misstag, som gjordes av Skogssällskapet för mer än tio år sedan, fortfarande lever kvar i nätverkets minne. Skogsägarna uttrycker dock medvetenhet om att Skogssällskapet har ändrat på sig men trots detta finns det skogsägare, som inte ens överväger att se vad Skogssällskapet erbjuder.

De skogsägare som vill utnyttja sin egen kompetens aktivt inom skogsbruket är inte särskilt intresserade av ett samarbete med Skogssällskapet. Då ses självverksamhet som ett bättre alternativ, och skulle tiden eller andra resurser inte finnas för att ägna sig åt självverksamhet, ser många skogsägare Södra som en bra mellanväg. Det upplevs av skogsägarna tydligt att Skogssällskapet gärna fokuserar sig på en totalförvaltning av skogen utan stor inblandning från skogsägarens sida. Många upplever att Skogssällskapet har en hög skoglig kompetens men till ett högt pris.

*”Skogssällskapet hade god kompetens, de visste vad de gjorde, men de var inte gratis.”*  
Skogsägare C om sitt tidigare samarbete med Skogssällskapet.

En skogsägare nämner att Skogssällskapet kan ses som dyr förmedlare av entreprenörer. De skogsägare, som har ett samarbete med Skogssällskapet, värdesätter dock dess inriktning på natur- och kulturvård.

*”Vi har ju andra värden än bara skogliga värden och då tycker jag att Skogssällskapet är duktiga på det.”*

Skogsägare E

Skogssällskapets ställning som en oberoende aktör på virkesmarknaden ses också som en fördel. En före detta Skogssällskapetkund uttrycker dock en viss bitterhet över att Skogssällskapet såsom stiftelse använder sitt vinstkapital till att köpa mark och på så sätt konkurrera med sina markköpande kunder.

Många av skogsägarna har en inställning som skiljer sig från den som en kooperativ förening står för men ser ändå inget hinder för att vara medlem i Södra. Även om det i urvalet finns en negativ inställning till lantbrukskooperation, uppfattas inte det faktum att Södra är en kooperativ förening såsom negativt. Södramedlemmarna i urvalet uppfattar Södra mer som ett investerärägt företag än en kooperativ förening.

*”Södra är väl då en kooperation, men det är en kooperation som kanske inte fungerar så mycket som en kooperation som många andra Kooperationer gör.”*

Skogsägare B

De intervjuade medlemmarna är inte engagerade i föreningen och ser ingen anledning att vara det. De är nöjda med hur föreningen styrs och fungerar. En skogsägare tror dock att det tyvärr finns en viss motvilja till att gå med i Södra hos de mer konservativa större skogsägarna.

*”Södra levererar man bara inte till, det är en bondekooperation.”*

Skogsägare A om enstaka skogsägares uppfattning om Södra.

Skogsägarna är dock medvetna om att Södra är på frammarsch bland de större skogsägarna, och en av de självverksamma i studien funderar allvarligt på att gå med i föreningen. Södra ses som ett bra ekonomiskt alternativ, där skogsägaren får bra betalt men har inte samma fokusering mot långsiktig totalförvaltning med stor natur- och kulturhänsyn som Skogssällskapet.

När det gäller konflikter med skötselpartnern har skogsägarna en relativt hög tolerans för att misstag kan begås, framför allt i början av ett samarbete, när parterna ännu inte förstår varandra till fullo. Det viktiga för skogsägaren är att dessa eventuella misstag rättas till snabbt och med stor öppenhet. Ett samarbete, där en skötselpartner upptäcks dölja sina brister eller misstag, kommer sannolikt att få ett abrupt slut samtidigt som skötselpartners rykte skadas för en lång tid framöver. En skogsägare, som får sin målsättning förbisedd eller motverkad, har ett mycket långt minne och talar gärna om detta med sina vänner.

## Referenser

### Litteratur

Bogetoft, Peter & Henrik Ballebye Olesen, 2004, *Design of Production Contracts*.  
Copenhagen Business School Press, Köpenhamn.

Eisenhardt, Kathleen M., 1989, Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 1, 57-74.

Nilsson, Jerker & Thomas Björklund, 2003, *Kan Kooperationen klara konkurrensen?*,  
Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

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

Skogsstyrelsen, 1997, *Grundbok för skogsbrukare*, Skogsstyrelsen, Jönköping.

Skogsstyrelsen, 2004, *Skogsstatistisk årsbok 2004*, Skogsstyrelsen, Jönköping.

### Källa från CD-ROM

NE, *Nationalencyklopedien Multimedia 2000*, Bokförlaget Bra Böcker AB, 2000, Höganäs.

### Källor från Internet

Skogssällskapet, Skogssällskapets Förvaltning AB hemsida, [www.skogssallskapet.se](http://www.skogssallskapet.se) (April 2004). Skogssällskapet, 2004, Göteborg.

Södra, Södra Skogsägarnas hemsida, [www.sodra.se](http://www.sodra.se) (April 2004), Södra Skogsägarna, 2004, Växjö.

### Källor för löpande skriftlig kontakt

Olsson, Urban, Skogsteknisk chef, Södra Skogsägarna. Växjö.

Zachrisson, Mikael, Regionchef, Region Väst, Vänersborg.

### Källor med anonymitet

Ägarna till de sex olika fallgårdarna.



Pris: 60:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 67 35 02