



Relationsskapande möten

Vad skogsägare förväntar sig i möten med virkesköpare

Relationship-building meetings: What private forest owners expect in meetings with timber buyers

Anna Sandberg

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

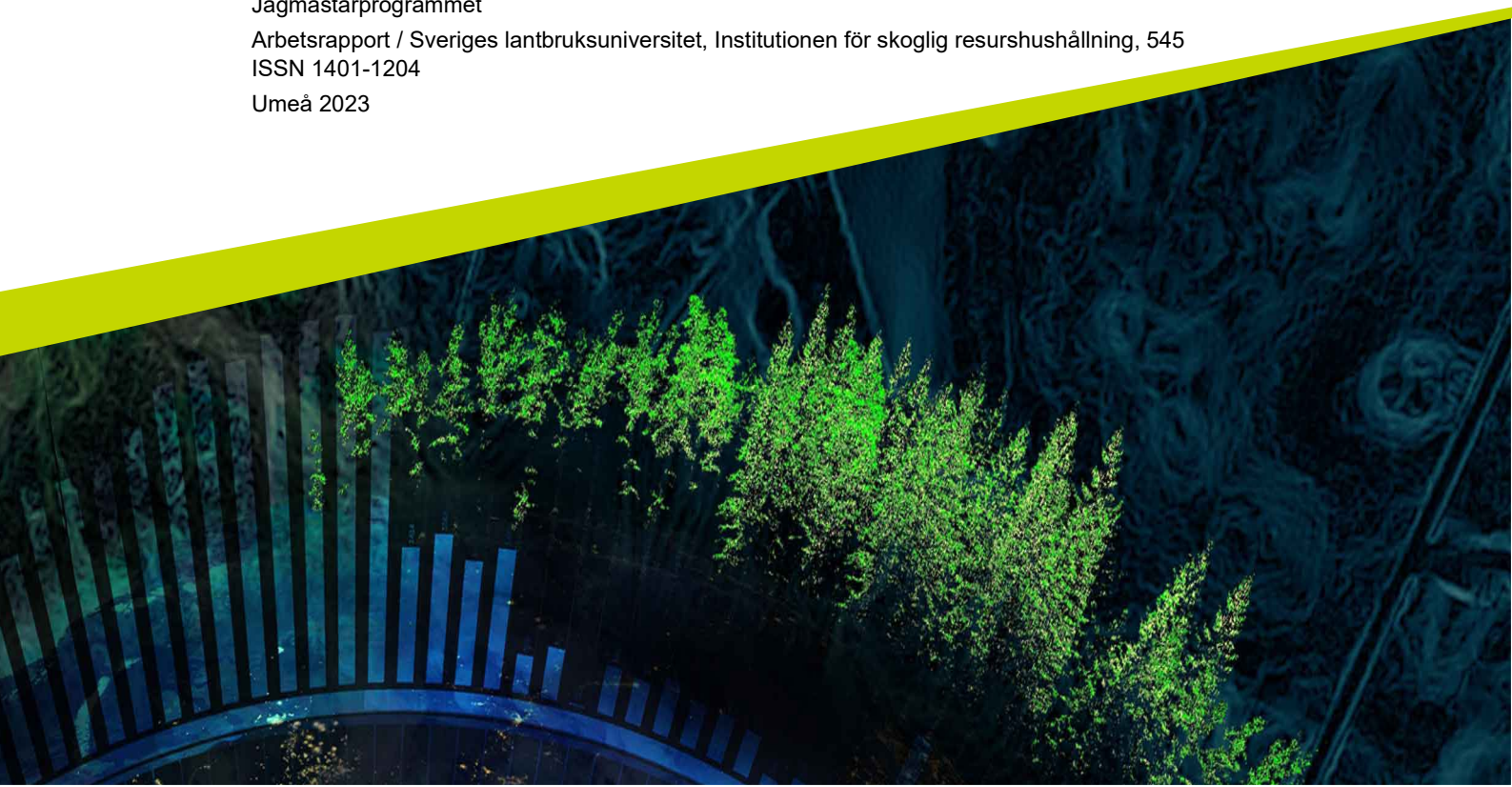
Institutionen för skoglig resurshushållning

Jägmästarprogrammet

Arbetsrapport / Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning, 545

ISSN 1401-1204

Umeå 2023



Relationsskapande möten - Vad skogsägare förväntar sig i möten med virkesköpare

Relationship-building meetings - What private forest owners expect in meetings with timber buyers

Anna Sandberg

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning
Bitr. handledare: Ida Thermaenius, Holmen Skog
Examinator: Thomas Kronholm, SLU, Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: A2E
Kurstitel: Mastersarbete i skogsvetenskap
Kurskod: EX0966
Program/utbildning: Jägmästarprogrammet
Kursansvarig inst.: Institutionen för skoglig resurshushållning
Utgivningsort: Umeå
Utgivningsår: 2023
Serietitel: Arbetsrapport / Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning
Delnummer i serien: 545
ISSN: 1401-1204

Nyckelord: *Privata skogsägare, virkesköpare, kundmöten, tjänstekvalitet, relationsmarknadsföring, långvariga affärsrelationer*

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap
Institutionen för skoglig resurshushållning

Sammanfattning

Med högre efterfrågan på skogsråvara ökar konkurrensen på inom skogsbranschen. Svenska skogsbolag är beroende av privata skogsägare för att kunna tillgodose tillräcklig mängd råvara till sina industrier. Skogsbolag som avser öka andelen lokala köp strävar därför efter att bli mer framgångsrika i möten mellan virkesköpare och skogsägare för att kunna skapa långvariga affärsrelationer. Studien syftade till att ta reda på vad privata skogsägare förväntar sig i möten med en virkesköpare. Baserat på resultatet gjordes en utvärdering av vilka rutiner virkesköpare hos skogsbolag bör arbeta efter för att möta förväntan, samt vilket verksamhetsstöd som organisationer behöver tillhandahålla. Studien visade att skogsägare önskar känna sig trygga och sedda i möten med virkesköpare, samt att det första mötet mellan parterna är avgörande för om ett förtroende och en långvarig relation kan utvecklas. Virkesköparen representerar organisationen och relationen till denne värderas högre än organisationen. Studien visade att gott bemötande från virkesköparen ansågs vara en förutsättning, tillsammans med personkemin, för att kunna utveckla ett samarbete med organisationen. Virkesköparen behöver visa intresse för skogsägaren, vara lyhörd för dennes mål, önskemål och behov. Vidare behöver tjänsteleveransen hålla hög kvalitet och utföras enligt avtal och överenskommelse för att uppfylla skogsägares önskemål. Om olägenheter skulle uppstå är det av största vikt att organisationen justerar dessa. Organisationen bör tillhandahålla stöd och rutiner som underlättar virkesköparens arbete i mötet med skogsägaren, för att säkerställa att denne har den information som behövs för att möta förväntan samt att alla skogsägare får ett likvärdigt bemötande. Vidare bidrar verksamhetsstöd till en kontinuitet som efterfrågas av skogsägare. Detta kan bidra till förhöjd tjänstekvalitet och nöjdare skogsägare som i sin tur kommer välja ett fortsatt samarbete med organisationen och även sprida ett gott rykte.

Nyckelord: Privata skogsägare, virkesköpare, kundmöten, tjänstekvalitet, relationsmarknadsföring, långvariga affärsrelationer

Abstract

Competition has increased within the forest industry with a higher demand for forest raw materials. Swedish forest companies are dependent on private forest owners to be able to acquire enough raw material for their industries. Forest companies who intend to increase the proportion of local purchases and therefore strives to be more successful in meetings between timber buyers and forest owners to create long-term business relationships. This study aimed to find out what private forest owners expect in meetings with a timber buyer. Based on the results, an evaluation was made of which routines timber buyers at forest companies should work according to meet expectations, as well as which operational support the organization needs to provide. The study showed that forest owners want to feel safe and seen in meetings with timber buyers, and that the first meeting between the parties is crucial for whether trust and a long-term relationship can develop. The timber buyer represents the organization, and the relationship is valued higher than the organization. The study also showed that good treatment from the timber buyer was a prerequisite, together with personal chemistry, to be able to develop a collaboration with the organization. The timber buyer needs to show interest in the forest owner, be responsive to the forest owner's goals, wishes and needs. Furthermore, the service delivery needs to maintain high quality and be carried out in accordance with the contract and agreement to fulfill the forest owner's wishes. If inconvenience should arise, it is of the utmost importance that the organization adjusts these. The organization should provide support and routines that facilitate the timber buyer's work in the meeting with the forest owner, to ensure that he has the information needed to meet expectations and that all forest owners receive equal treatment. Furthermore, operational support contributes to a continuity that is demanded by forest owners. This can contribute to increased service quality and more satisfied forest owners, who in turn will choose continued cooperation with the organization and spread a good reputation.

Keywords: Private forest owners, timber buyers, customer interaction, service quality, relationship management, long term business agreements.

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Figurförteckning.....	9
Inledning	11
1.1 Skogsnäringen	11
1.2 Marknadsläge.....	11
1.3 Virkesköpare	12
1.4 Syfte och frågeställning.....	13
Teoretisk genomgång	14
2.1 Kundmöten.....	14
2.2 Tjänstekvalitet	14
2.2.1 Tjänstekvalitet i skogssektorn.....	16
2.3 Relationsmarknadsföring	17
Material och metod.....	19
3.1 Holmen Skog.....	19
3.2 Litteraturstudie	20
3.3 Intervjuer	21
3.3.1 Urval.....	21
3.3.2 Förberedelser	21
3.3.3 Genomförande.....	23
3.4 Analys	24
Resultat	26
4.1 Interaktion	26
4.2 Tjänsteleverantör	28
4.2.1 Tjänst	28
4.2.2 Organisationen	29
4.2.3 Virkesköparen.....	30
4.3 Relation	31
4.4 Tjänstekvalitet	32
4.4.1 Beskrivning av rangordning	34
Diskussion	36
5.1 Resultatdiskussion	36

5.1.1 Skogsägares förväntan.....	36
5.1.2 Virkesköparens arbetssätt.....	40
5.1.3 Verksamhetsstöd och rutiner.....	43
5.2 Metoddiskussion.....	44
5.3 Slutsats.....	46
5.4 Fortsatta studier.....	47
Referenser.....	48
Tack 53	
Bilaga 1 Intervjuguide.....	54
Bilaga 1 Mejlutskick till skogsägare inför intervju.....	56

Tabellförteckning

Tabell 1. Presentation och beskrivning av de fem tjänstekvalitetsbegrepp som kategoriserats baserat på tidigare forskning och som respondenter fick tolka och rangordna under intervjuer.	22
Tabell 2. Matris som visar exempel på tillvägagångssätt vid kategorisering av teman.....	24
Tabell 3. Genomförda intervjuer	26
Tabell 4. Antal skogsägare som rangordnat tjänstekvalitetskategorier i förhållande till varandra i första respektive fortsatta möten.....	32
Tabell 5. Sammanställd rangordning av tjänstekvalitetskategorier där varje värdering givits ett värde i fallande ordning för lägre värdering (Högst=5, Högre=4, Medel=3, Lägre=2, Lägst=1) vilket multiplicerats med antalet skogsägare som placerat kategorin i samma ordning.	33

Figurförteckning

Figur 1. Sammanfattande översikt av studiens tillvägagångssätt.	19
Figur 2. Sammanställd rangordning av tjänstekvalitetskategorier där varje värdering givits ett värde mellan 1–5 i fallande ordning för lägre värdering vilket multiplicerats med antalet lika placeringar.....	33

Inledning

1.1 Skogsnäringen

Skogsnäringen har en stor betydelse för Sveriges välfärd (Westholm & Beland Lindahl 2015). Till denna näring räknas industrier; trävaru-, massa och pappersindustrier, och skogsbruket. Dessa sysselsätter tillsammans totalt 120 000 personer över hela Sverige vilket motsvarar 2% av de som är sysselsatta i landets ekonomi (Hallsten & Jensen 2022). Skogsindustrin enskilt utgör 9–12% av den svenska industrins totala sysselsättning och de förädlingsprodukter som skogsnäringen producerar uppgår till omkring 2,5% av Sveriges BNP (Skogsindustrierna 2023b). Majoriteten, 85%, av förädlingsprodukterna exporteras och denna export motsvarade under år 2020 närmare 10% av landets totala export (ibid). Sverige var år 2020 sammantaget världens fjärde största exportör av massa-, pappers och trävaror (Skogsindustrierna 2023a). Trots att landets skogsmark endast utgör 27,9 miljoner hektar av världens 4 miljarder hektar skog (FAO 2020; SCB 2023). Av Sveriges skogsmark utgör knappt 24 miljoner hektar produktiv skogsmark. Enskilda ägare, vilket innefattar fysiska personer, dödsbon och enkla bolag som inte är handelsbolag, ägde år 2021 närmare hälften, 11,4 miljoner hektar, av den produktiva skogsmarken, följt av privata- och statliga aktiebolag (Skogsstyrelsen 2022). De enskilda privata skogsägarna stod år 2020 för 55,3 miljoner skogskubikmeter (m³sk) av den årliga bruttoavverkningen, vilket motsvarar 59 % av total avverkad volym i hela landet (Skogsstyrelsen 2020).

1.2 Marknadsläge

Den skogliga råvaran kan användas för många ändamål, allt från textilier, pappers- och träprodukter till biobränslen och energi. Den redan höga efterfrågan på skogsråvara antas öka eftersom allt högre krav ställs på hållbarhet och omställningen går mot en alltmer biobaserad ekonomi (Andrén et al. 2016; Bisailon & Sköldberg 2021; Nordström et al. 2021). Ökad efterfrågan leder till högre konkurrens om råvaran. Sverige har idag en ledande ställning på den globala marknaden för skogliga produkter, med den näst största skogsindustriproduktionen i EU (Andrén et al. 2016). Skogsindustrin bygger på att skogsbolagen anskaffar skoglig råvara, antingen genom skogsbruk i egen regi eller genom inköp av råvara från andra aktörer eller privata skogsägare. Till följd av landets ägarstruktur står industrin i beroendeställning till privata skogsägare för att erhålla tillräckliga volymer av skogsråvara (Mattila & Roos 2014). Privata skogsägare är i skogsbranschen leverantör av råvara, men allt färre avverkar i egen regi

och säljer leveransvirke. Därför omfattas virkesaffären oftast en avverkningstjänst, där de privata skogsägarna agerar kund i en tjänsteleverans från skogsbolaget (Staal Wästerlund & Kronholm 2017). I denna studie kommer därmed skogsbolaget benämnas som tjänsteleverantör och privata skogsägare som kunder.

De flesta skogsbolag och föreningar har en inköpsverksamhet med utsedd personal som arbetar specifikt med virkesanskaffning från privata skogsägare. Beroende på företag kallas dessa virkesköpare, inspektor eller faktor (Holmen Skog u.å.c; Norra Skog u.å.; SCA u.å.). I denna studie kommer arbetsrollen benämnas virkesköpare. Flera aktörer kan vara verksamma inom samma geografiska område vilket leder till konkurrens mellan både skogliga bolag och virkesköpare. Det är därmed viktigt för bolagen att vara en attraktiv partner att göra virkesaffärer med. Det råder viss utmaning för virkesköparna i detta eftersom strukturerna hos skogsägare har förändrats över tid. Dagens skogsägare har generellt lägre kunskap om skog och skogsbruk då allt fler har flyttat längre bort från sina fastigheter i samband med urbaniseringen (Andersson & Keskitalo 2019). Skogsägare som bor i samma kommun som sin fastighet benämns närboägare, medan de som bor i en annan kommun är utboägare (Christiansen 2018). En högre andel utboägare, samt ett lägre kunskapsläge leder till att skogsägarna är mer heterogena och har mer varierande behov, exempelvis av tjänster av mer rådgivande karaktär och med ökat fokus på relationshantering (Andersson & Keskitalo 2019).

Tjänstekvalitet definieras som skillnaden mellan kundens förväntan på en tjänst och kundens faktiska upplevelse, kvalitet måste därmed baseras på kundens önskemål, förväntningar och behov (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2015). Virkesköpare kan genom kundmöten ta kundernas behov och önskemål i beaktning för att öka kundnöjdheten och samtidigt bygga goda, långsiktiga, relationer för att skapa mervärde för skogsägaren utöver virkesaffären, samtidigt som företagets konkurrenskraft ökar (Baker et al. 1998; Grönroos 1999). Kronholm och Staal Wästerlund (2021) har i sin studie dragit slutsatsen att skogsbolag har mycket att vinna på att förbättra kommunikationen och bejaka skogsägarnas intressen till större del. De påtalar också att professionella och serviceinriktade medarbetare är mycket viktiga för att upprätthålla goda relationer med skogsägare (ibid.). Personliga kundmöten kan med fördel kundanpassas för att fokusera på att bygga och upprätthålla relationer genom att ge personliga råd och stöd i kundens beslutsfattande (Värlander & Julien 2010). Samtidigt ges företaget förutsättningar att få information om kundernas behov, önskemål, förväntningar, framtidsplaner samt deras uppfattning av nöjdhet, värde och kvalitet (Grönroos 1999). Genom att fokusera på kundmötet kan skogsbolag stärka relationen till privata skogsägare, öka kundnöjdhet och tjänstekvalitet samtidigt som de ökar sin konkurrenskraft.

1.3 Virkesköpare

Virkesköparens huvudsakliga arbete innebär att köpa virke från privata skogsägare, i form av avverkningsrätter eller rotposter, för att förse industrierna med råvara (Holmen Skog 2023; Thunell u.å.). Varje virkesköpare har ansvar för ett visst geografiskt område, köpområde, där de genomför huvuddelen av sina affärer. Vidare utför de arbetsuppgifter som rådgivning, avtalskrivning, traktplanering av avverknings- och skogsvårdsuppdrag samt uppföljning av utförda åtgärder och planering för framtida åtgärder. Virkesköparen har ett team av kollegor

med specialkompetens som tillsammans ser till att utföra åtgärder och planera logistik kring dessa, men det är virkesköparens roll att leda teamet kring affären och hålla kontakt med skogsägaren (ibid.). Stor del av kontakten med skogsägare sker genom möten, fysiska möten kan genomföras antingen på kontor eller hemma hos skogsägaren, men de kan även genomföras via telefonsamtal eller digitalt.

Det är av stor vikt att arbeta både för att etablera nya relationer och att utveckla långvariga affärsrelationer till skogsägare som virkesköparen redan etablerat kontakt med (Thunell u.å.). Skogsägare som är nöjda med virkesköparens prestation tenderar bibehålla en långvarig relation, speciellt om värdet av relationen anses högre än den transaktionskostnad som uppstår om skogsägaren ska avbryta ett samarbete för att investera i en ny relation till en virkesköpare (Morgan & Hunt 1994; Staal Wästerlund & Kronholm 2017). Företagets ledning har en avgörande roll i utfallet av kundmöten och kan bidra till att höja personalens prestation (Bitner et al. 1990; Larivière et al. 2017; Voorhees et al. 2017). För att personal ska kunna generera framgångsrika kundmöten som håller hög kvalitet krävs tydliga strategier från ledningen både i form av upplärning, motivation, stöd och support (ibid.).

1.4 Syfte och frågeställning

För att skogsbolag ska kunna stärka sin konkurrenskraft på marknaden är det av stor vikt att deras virkesköpare når framgång i möten med privata skogsägare. Hos skogsbolag som idag saknar etablerade rutiner för genomförandet av möten med skogsägare är det i stället varje virkesköpares personliga arbetssätt som avgör hur de förbereder och genomför möten. För att virkesköpare ska nå framgång i kundmöten krävs strategier från företagsledningen. Det föreligger därför ett behov hos skogsbolag att, baserat på skogsägares förväntan, ta fram strategier i form av verksamhetsstöd och rutiner som avser uppfylla denna. För att öka konkurrenskraften ställs även ytterligare krav på virkesköparnas prestationer. Genom kännedom om skogsägares förväntan kan virkesköpare aktivt arbeta för att uppfylla denna och därmed bidra till nöjda skogsägare samtidigt som de förbättrar sin förmåga att etablera och bygga långvariga relationer. Syftet med denna studie är därför att ta reda på vad privata skogsägare förväntar sig i inledande möten med virkesköpare samt i det fortsatta samarbetet. Studien avser besvara följande frågor:

- Vad förväntar sig privata skogsägare av virkesköpare vid det första mötet?
- Vad förväntar sig privata skogsägare av virkesköpare vid fortsatta möten?

Teoretisk genomgång

2.1 Kundmöten

Kundmöten definieras som den tidpunkt när kund och säljare, eller skogsägare och virkesköpare, interagerar på ett sätt som oftast involverar ett utbyte eller tillhandahållande av en vara eller tjänst (Félix-Brasdefer 2015; Grönroos 2015). Kundmöten definierades tidigare som interaktion mellan köpare och säljare genom fysiska möten i någon form av servicekontext (Solomon et al. 1985). Denna definition har dock visat sig vara något snäv och studien av Lovelock (1983) belyser att kundmöten inte bör begränsas enbart till fysiska träffar utan kan möjliggöras utan interaktion ansikte mot ansikte. Därtill berör ett flertal nutida studier andra typer kundmöten som sker över telefon och internet (Solomon et al. 1985; Giebelhausen et al. 2014; Voorhees et al. 2017; Kevoe-Feldman 2018). Den tekniska innovationen har lett till att de mer traditionella fysiska mötena i större utsträckning har ersatts med interaktioner där kunder själva kan tillgodose sig sina tjänster (Chowdhury et al. 2014). Enligt Seck och Philippe (2013) väljer kunder ofta fysiska möten för mer komplexa ärenden, vilket skulle kunna innefatta virkesaffärer och skogsvårdstjänster, medan enklare tjänster med fördel kan genomföras genom internetjänster. Fysiska möten och personlig interaktion är trots detta av stor betydelse eftersom den har störst inflytelse på kundnöjdhet, bidrar till en positiv känsla hos kunden och stärker relationen mellan kund och säljare (Bitner et al. 1990; Hartline & Ferrell 1996; Gazzoli et al. 2013; Seck & Philippe 2013; Grönroos 2015; Lin & Lin 2017). Samtidigt som den erbjuder kommunikativa, kvalitativa och värdeskapande fördelar (ibid.)

2.2 Tjänstekvalitet

Tjänstekvalitet definieras av Parasuraman et al. (1985) som skillnaden mellan kundens förväntan på en tjänst och kundens faktiska upplevelse. Tjänsten är en subjektiv upplevelse, av en samtida konsumtions- och produktionsprocess, och kvalitet måste därmed baseras på kundens önskemål, förväntningar och behov (Grönroos 2015). Grönroos (2015) beskriver sju kriterier för god tjänstekvalitet:

- Professionalitet och färdighet
- Attityd och beteende
- Tillgänglighet och flexibilitet
- Pålitlighet och trovärdighet
- Serviceåterhämtning

- Servicelandskapet
- Rykte och trovärdighet

Det första kriteriet, *professionalism och färdigheter*, belyser vikten av att företaget, de anställda, företagets driftsystem och fysiska resurser har de kunskaper och färdigheter som krävs för att lösa kundens problem på ett professionellt sätt (Grönroos 2015). Personalens *attityd och beteenden* syftar till hur kunderna upplever att personalen bryr sig om dem, deras engagemang och intresse för kundens behov och strävan efter att lösa dennes problem på ett vänligt och professionellt sätt. *Tillgänglighet och flexibilitet* åsyftar hur enkelt det är för kunden att få tillgång till tjänsten med avseende på företagets geografiska läge, öppettider, driftsystem och anställda, samt hur flexibla de är att anpassa sig efter kundens krav och önskemål. Det fjärde kriteriet, *pålitlighet och trovärdighet*, gäller kundernas trygghet i att företaget och dess anställda håller överenskommelser och löften oavsett vad som händer, medan *serviceåterhämtning* avser företagets förmåga att omedelbart agera och hitta en acceptabel lösning när något oväntat händer eller går fel. *Servicelandskapet* innefattar huruvida den fysiska omgivningen och andra aspekter av miljön för servicemötet genererar en positiv erfarenhet av tjänsten. Företagets *rykte och trovärdighet*, dess image, handlar om kundernas tro på att verksamheten är pålitlig, prisvärd, följer god sed samt att företaget och kunderna har gemensamma värden (ibid.).

Parasuraman et al. (1985) har i sin studie tagit fram tio kategorier som kunder använder sig av vid utvärdering av tjänstekvalitet:

- Tillförlitlighet
- Tjänstvillighet
- Kompetens
- Tillgänglighet
- Tillmötesgående
- Kommunikation
- Trovärdighet
- Trygghet
- Förstå/ känna
- Materiella ting

Den första kategorin, *tillförlitlighet*, innefattar företagets förmåga att leverera en korrekt tjänst från det första tjänstetillfället, att de är pålitliga, håller sina löften och utför tjänsten vid avtalad tidpunkt. Denna kategori innefattar även företagets loggföring och noggrannhet vid fakturering (ibid.). *Tjänstvillighet* avser de anställdas förmåga att tillhandahålla tjänster, hur snabbt de ger besked eller återkopplar till kunden samt hur snart de kan boka in möten med kunden. Med *kompetens* avses den kunskap och de färdigheter som företaget besitter, både hos operativ- och kontaktpersonal. Kategori fyra, *tillgänglighet*, åsyftar hur enkelt det är för kunden att få tillgång till tjänsten med avseende på öppettider, tillgänglighet och lokaler medan *tillmötesgående* baseras på den personal kunden möter, hur de uppträder, om de är artiga, vänliga och respektgivande samt deras framträdande och hänsyn till kundens egendom. *Kommunikation* baseras på företagets förmåga att hålla kunden informerad på ett sätt som denne kan ta till sig, att säkerställa att kunden är införstådd i förhållandet mellan tjänst och kostnad, samt vad dessa två innebär var för sig och hur eventuella problem kan hanteras. *Trovärdighet*,

alltså huruvida kunden uppfattar företaget som pålitligt och om de ser till kundens bästa, innefattar både företagets namn och rykte, egenskaper hos den personal kunden möter samt hur mycket affären berörs i kundmötet. Kunden utvärderar sin *trygghet* hos företaget baserat på om denne känner sig fysiskt, finansiellt och sekretessmässigt säker. Företaget kan upplevas duktiga på att *förstå/känna* sina kunder genom en strävan att förstå och lära sig kundens önskemål och behov, och baserat på dessa ge kunden individuella erbjudanden. Slutligen omfattar *materiella ting* de fysiska bevisen och representationen av tjänsten, exempelvis genom en skogsbruksplan, samt vilken utrustning som används i tillhandahållandet av tjänsten (ibid.).

2.2.1 Tjänstekvalitet i skogssektorn

Konkurrensen inom tjänstesektorn ökar vilket sätter allt högre krav på den tjänstekvalitet företag och organisationer levererar (Farrell & Oczkowski 2012). Seck och Philippe (2013) konstaterade att personalens kompetens, tillgänglighet och hur väl personalen hörsammande kundens behov hade störst inverkan på kundens upplevda kvalitet av tjänsten. Utöver detta påverkar även personalens attityd och beteende kundens upplevda kvalitet, dessa parametrar gör kundmötet till en avgörande faktor för tjänstekvaliteten (Lewis & Gabrielsen 1998; Värlander & Julien 2010; Gazzoli et al. 2013; Grönroos 2015; Voorhees et al. 2017). Det är även i mötet som kunden skapar en uppfattning av företaget (Pugh 2001; Gazzoli et al. 2013; Voorhees et al. 2017; Kevoe-Feldman 2018). Kundmöten och tjänstekvalitet blir därmed en allt viktigare faktor i servicebranschen och många företag arbetar för att höja kvaliteten eftersom detta ses som en nyckel till framgång (Vargo & Lusch 2004; Cornuel 2007). En för kunden upplevd positiv kvalitet fungerar som en konkurrensfördel som är svår för andra företag att imitera, om företaget lyckas leverera en tjänstekvalitet som möter eller överstiger kundens förväntan (Wang et al. 2015; Collier et al. 2018).

I en studie av Kronholm och Staal Wästerlund (2021) jämförs familjeskogsägares förväntningar med deras uppfattning av tjänstekvalitet i samband med virkesaffärer. De konstaterar att skogsägare generellt har höga förväntningar på kvaliteten och att det är svårt för skogsbolag att nå upp till eller överstiga dessa förväntningar. De föreslår i denna studie att skogsföretag bör sträva efter att förbättra kommunikation och information till skogsägare, detta då dessa två parametrar hade de lägsta uppmätta servicekvalitet i studien. Kärhä et al. (2020) påvisar att skogsägare efterfrågar bättre information och återkoppling, detta verkar avse fler avseenden än bara i virkesaffären och varierar dessutom mellan olika kundgrupper – det är alltså viktigt med personligt riktad information för att hålla hög kvalitet.

Andra studier har påtalat vikten av god tjänstekvalitet eftersom detta leder till kundnöjdhet vilket i sin tur leder till ökad lojalitet till den som tillhandahåller service. Skogsägare kan bli mer benägna att upprätthålla ett fortsatt samarbete med företaget om virkesköparen exempelvis bibehåller kontakten med skogsägaren även när det inte föreligger någon planerad åtgärd (Kärhä & Oinas 1998; Staal Wästerlund & Kronholm 2017). Därför utgör tjänstekvalitet en viktig faktor för att bibehålla befintliga kunder, locka nya kunder och behålla företagets lönsamhet (Ghobadian et al. 1994; Caruana 2002).

2.3 Relationsmarknadsföring

En förändrad kundkrets har bidragit till att skogsföretag blivit alltmer tjänsteorienterade och relationsmarknadsföring har därmed fått större fokus (Andersson & Keskitalo 2019). Relationsmarknadsföring är en process som syftar till att upprätta och bibehålla långsiktiga, lönsamma och ömsesidiga relationer för att gynna både företag och kunder (Baker et al. 1998; Grönroos 1999). Relationer kan utmärkas av bland annat förtroende, engagemang och kommunikation, och företag kan genom dessa dra nytta av kundernas lojalitet (Jurgilevičiūtė & Sūdžius 2010). Relationsskapande är därmed väsentligt för företag eftersom en god relation bidrar till skapandet av lojala kunder och utgör därmed en konkurrensfördel.

I företag som hanterar mer komplexa och osäkra affärer, vilket en virkesaffär kan vara för många, är det särskilt viktigt att upprätta en relation mellan virkesköpare och skogsägare (Blomqvist 2004). För att utveckla en relation krävs att både personal och kund har en genuin upplevelse i mötet (Gremler & Gwinner 2000). Personalens engagemang i mötet påverkar enligt Liang et al. (2020) kundens uppfattning av relationen och parternas sammanhållning; ett högre engagemang från köparen leder till en positiv känsla hos skogsägaren varpå denne blir mer engagerad i samarbetet. Engagemang är också centralt i utbytet mellan parter i en relation, eftersom detta kan ses som grundläggande för att uppnå värdefulla resultat och tillgodose både företagets och kundens behov (Morgan & Hunt 1994). Tjänsteföretag kan arbeta mer kundorienterat i mötet genom att notera kvalitativ information om kundernas behov, vilken personalen kan använda för att ge personliga råd och beslutsstöd (Värlander & Julien 2010; Liang et al. 2020). Detta ställer höga krav på personalens kompetens (ibid.). Vidare påtalar Liang et al. (2020) vikten av att personalen är lyhörd, försöker förstå kundens önskemål och behov för att anpassa tjänsten därefter. Sådana åtgärder leder till att kunden känner sig uppskattad, unik och stöttad, vilket förstärker dennes uppfattning av kundmötet och således även relationen. För att kunna kundanpassa en tjänst krävs att organisationen bakom kontaktpersonen tillhandahåller resurser för detta (ibid.).

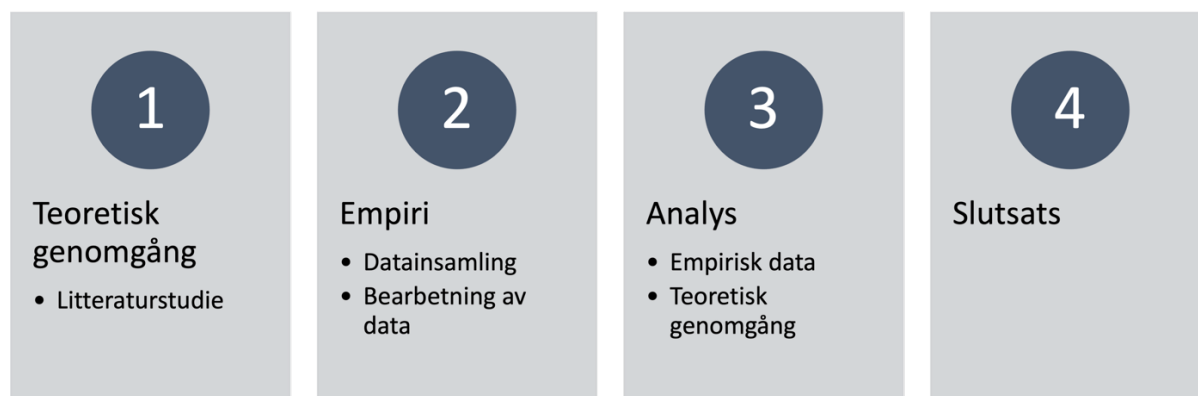
Förtroende och tillit mellan parterna i en interaktion är två bidragande faktorer i skapandet av varaktiga relationer (Thorelli 1986; Morgan & Hunt 1994). Morgan och Hunt (1994) menar att förtroende för parternas pålitlighet och integritet är avgörande för att tillit ska uppstå. Pålitlighet och integritet beskrivs som företagets kompetens, ärlighet och ansvarstagande. (Thorelli 1986) beskriver i stället tillit som ett förtroende för att parterna ska ha en fortsatt tillfredställande och ömsesidig relation där båda är medvetna om vad de förväntas bidra med. Vidare baseras tilliten på företagets rykte, kundens tidigare erfarenheter, relation och kontakt med företaget (Thorelli 1986). Exempelvis deras förmåga att hålla löften, utföra tjänster enligt överenskommelse och delge kunden information (Swan & Nolan 1985). Det är viktigt att informationen levereras i tid, är trovärdig och relevant för att öka tilliten (Morgan & Hunt 1994).

Tillit är högt värderat av parterna och det är avgörande för engagemanget i relationen. Engagemang kan enligt Morgan och Hunt (1994) liknas med lojalitet, vilket är eftersträvt och gör parterna villiga att arbeta på relationen för att denna ska förbli långvarig (ibid.). Förtroende och tillit leder även till ett öppet klimat där parterna kan föra dialog, även kring problem och meningsskiljaktigheter, vilket i sin tur kan bidra till att stärka relationen ytterligare (ibid.). En studie av Staal Wästerlund och Kronholm (2017) visar att skogsägarers lojalitet

påverkas i hög grad av deras affektiva engagemang, det vill säga deras känslomässiga anknytning, till ett skogsbolag. Det affektiva engagemanget uppstår när skogsägare känner att deras värderingar överensstämmer med företagets värderingar. Det kan därför vara fördelaktigt för skogsbolag som önskar skapa långsiktiga relationer till skogsägare att fokusera på att dela värderingar med dessa. Även Morgan och Hunt (1994) påtalar att delade värderingar stärker både tillit och engagemang i relationen. Värderingar kan exempelvis innefatta huruvida beteenden, mål, policys kan anses lämpliga eller inte (ibid.).

Material och metod

Denna fallstudie har utförts genom insamling av primärdata, i form av kvalitativa intervjuer, och sekundärdata, i form av en litteraturstudie. Studien genomfördes med Holmen Skog AB som fallföretag. Arbetet inleddes med en genomgång av relevant forskning och litteratur inom området för att tillgodose fördjupad förståelse. Detta sammanställdes i en teoretisk genomgång som även utgjort vetenskaplig grund för den kvalitativa undersökningen. Därefter samlades empiriska data in genom semistrukturerade intervjuer, där respondenter gavs möjlighet att yttra åsikter och uppfattningar inom ämnet. Vidare har de kvalitativa intervjuerna bidragit med förståelse och fördjupad insikt för de enskilda respondenternas önskemål och åsikter. Slutligen har intervjumaterialet bearbetats och analyserats utifrån den teoretiska genomgången och studiens frågeställningar (Figur 1).



Figur 1. Sammanfattande översikt av studiens tillvägagångssätt.
Figure 1. Summary overview of the study approach.

3.1 Holmen Skog

Fyra sekel efter att grunden till Holmens bruk lagts genom uppförandet av ett vapenfaktori på Kvarnholmen i Motala ström antogs Holmen AB som nytt bolagsnamn år 2020, och ersatte därmed det tidigare moderbolagsnamnet Mo och Domsjö AB (Holmen u.å.a). Mycket har förändrats under företagets 400-åriga historia. Företaget har idag 3500 medarbetare i 13 länder, vilka är verksamma inom koncernens fem affärsområden; energi, trävaror, kartong, papper och skog. Genom ägande eller deläggande i 21 vattenkraftverk och 159 vindkraftverk på Holmens mark produceras förnybar el. Holmen har fem sågverk som årligen producerar 1,5 miljoner kubikmeter (m³) trävaror för bygg- och snickeriändamål. Vidare produceras 0,5 miljon ton premiumkartong i ett svenskt och ett engelskt bruk och deras två svenska pappersbruk har en

årlig tillverkning på en miljon ton papper (Holmen u.å.b). Holmens affärsidé är att äga och förädla skog. Företagets egna innehav utgör verksamhetens bas och råvaran förädlas till stor del i de egna industrierna (Holmen 2023). Holmen är idag Sveriges fjärde största skogsägare med omkring 4700 skogsfastigheter belägna mellan Småland i söder till Västerbotten i norr. Innehavet omfattar 1,3 miljoner hektar skog, varav strax över en miljon hektar produktiv skogsmark (Holmen 2023; Holmen Skog u.å.a).

Holmen strävar efter att hålla en stark position på virkesmarknaden, för att på så vis möjliggöra en utveckling av företagets industrier (Holmen 2023). Skogsbruket, som sköts av omkring 450 anställda inom dotterbolaget Holmen Skog AB, bedrivs aktivt och hållbart, med ekonomiska-, miljömässiga- och sociala mål (Holmen 2023; Holmen Skog u.å.a). År 2022 uppgick den avverkade volymen till 2,8 miljoner m³ av Holmens totala virkesförråd på 125 miljoner m³sk (Holmen 2023). Detta utgör närmare hälften av den skog som förädlas i Holmens industrier. Utöver att Holmen brukar den egna skogen köper de även in råvara från andra svenska skogsföretag och privata skogsägare. Varje år anskaffas omkring 11 miljoner m³ virke (Holmen Skog u.å.b). I sin årsredovisning år 2022 uppgav Holmen att närmare 15 000 privata skogsägare valt att ha dem som skoglig partner (Holmen 2023). Holmen Skog är en av Sveriges största virkesköpare och finns i stora delar av landet. Verksamhetsområdet är indelat i tre regioner; Nord, Mitt och Syd. Huvudkontoret är beläget i Örnsköldsvik och i varje region finns regionkontor, i Umeå, Örnsköldsvik, Iggesund och Norrköping, samt flertalet mindre lokala kontor. Inom varje region sköts den egna skogen samtidigt som råvara anskaffas av virkesköpare stationerade på regions- och lokala kontor (Holmen Skog u.å.d). För att ytterligare stärka sin position på virkesmarknaden i konkurrensen om en efterfrågad råvara avser Holmen Skog öka andelen lokala köp från privata skogsägare.

3.2 Litteraturstudie

Studien inleddes genom insamling av sekundärdata i form av relevant litteratur och forskning som sedan sammanställdes i en teoretisk genomgång. Litteraturstudien fokuserade på kundmöten, tjänstekvalitet och relationsmarknadsföring, kopplat till möten mellan skogsägare och virkesköpare. Den teoretiska genomgången syftade till att öka studiens tillförlitlighet, stärka resultat samt bidra till en fördjupad förståelse. Vidare avsåg litteraturgenomgången stärka och ifrågasätta studiens resultat och innefattade därmed ett flertal studier inom samma område. Samtliga artiklar i den teoretiska genomgången var vetenskapligt granskade för att säkerställa trovärdigheten. Informationssökning utfördes via Sveriges lantbruksuniversitetets databas Primo, Umeå universitetsbiblioteks söktjänst samt de båda universitetens bibliotek i Umeå. Genom granskning av relevanta källhänvisningar i litteraturen som påträffades underlättades den vidare informationssökningen och ett stort antal artiklar, böcker och uppsatser har studerats under arbetets gång för att ta fram den teoretiska genomgången.

3.3 Intervjuer

Primärdata samlades in genom semistrukturerade, kvalitativa intervjuer. Kvalitativ ansats fokuserar på förståelse, insikt och tolkning av människors åsikter och kan användas för att skapa en helhetsförståelse (Eisenhardt & Graebner 2007; Olsson & Sörensen 2021). En kvantitativ metod fokuserar istället på mätbarhet och siffror och lämpar sig inte i denna studie (Larsson et al. 2005; Trost 2010). Kvalitativa metoder kan genomföras via intervjuer, vid semistrukturerade intervjuer utgår intervjupersonen från ett tema baserat på en intervjuguide. Denna typ av intervju ger deltagarna större frihet att svara fritt på frågor, utveckla sina svar samt tillägga ytterligare information som de uppfattar som relevant i sammanhanget (Bryman et al. 2017). Intervjupersonen kan ändra ordningen på frågorna under samtalet baserat på respondentens svar, samt ställa fördjupande frågor och följdfrågor kopplade till respondentens svar, både gällande intressanta aspekter och för fördjupad förståelse (Trost 2010; Bryman et al. 2017).

3.3.1 Urval

Intervjuer hölls med skogsägare från Holmen Skogs verksamhetsområde, varav samtliga valt att samarbeta med Holmen Skog under en eller ett flertal gånger. Urvalet av skogsägare avsåg spegla hela företagets kundkvot. För att fokusera på kunders olika behov, och därmed olika förväntningar, ämnade studien innefatta olika typer av skogsägare baserat på:

- Ålder
- Kön
- Närhet till fastigheten (när- respektive utbor)
- Areal
- Ägarkonstellation

Virkesköpare i Holmen Skogs tre regioner, Nord, Mitt och Syd, ombads lämna kontaktuppgifter till skogsägare, med önskemål att skogsägarna skulle variera enligt ovan nämnda faktorer. Kontaktuppgifter till tolv skogsägare erhöles i form av namn, telefonnummer och epost-adress. Även kontaktperson hos Holmen Skog framgick i formuläret och baserat på var dessa var stationerade inom organisationen möjliggjordes geografisk spridning mellan de tre regionerna. Av dessa tolv skogsägare valde tio att delta i studien, en av personerna återkopplade aldrig på förfrågan och den sista var bortrest under en längre period varpå deltagande inte var möjligt.

3.3.2 Förberedelser

Inför intervjuerna förbereddes en intervjuguide baserad på studiens frågeställning samt den teoretiska genomgången. Frågorna i intervjuguiden formulerades med öppna frågeställningar för att möjliggöra mer innehållsrika svar (Trost 2010). Intervjuguiden (Bilaga 1) bestod av fem delar:

- Skogsägaren
- Organisationen
- Virkesköparen
- Mötet
- Tjänstekvalitet

Den första delen, *skogsägaren*, bestod av enkla frågor för att bygga ett förtroende till respondenten (Jacobsen & Sandin 2002; Trost 2010). Frågorna behandlade grundläggande information om skogsägaren och skogsfastigheten. I följande del, *organisationen*, fick skogsägaren beskriva vad som påverkar valet av organisation. Nästa del, *virkesköparen*, omfattade frågor om hur skogsägaren kommit i kontakt med denne och vad som påverkar det fortsatta samarbetet. *Mötesdelen* innehöll frågor om hur skogsägaren önskar upprätta kontakt, genomföra möten samt vad dessa ska innehålla. Studien fokuserade på det första mötet mellan virkesköpare och skogsägare, men skogsägarna fick även besvara frågor om framtida möten och fortsatt kontakt eftersom syftet med ett första möte är att etablera en kontakt som kan vidareutvecklas till en långvarig affärsrelation. I den avslutande delen, *tjänstekvalitet*, fick skogsägare tolka och rangordna fem kategorier som baserats på Parasuraman et al. (1985) och Grönroos (2015) studier om god tjänstekvalitet. De sju, respektive tio kriterier som presenterats i den teoretiska genomgången delades in i fem kategorier; kompetens, tillgänglighet/flexibilitet, trovärdighet/rykte, tillförlitlighet och köparens agerande/bemötande, i enlighet med Tabell 1.

Tabell 1. Presentation och beskrivning av de fem tjänstekvalitetsbegrepp som kategoriserats baserat på tidigare forskning och som respondenter fick tolka och rangordna under intervjuer.

Table 1. Presentation and description of the five service quality concepts that were categorized based on previous research and that respondents were asked to interpret and rank during interviews.

Kategori	Grönroos (2015)	Parasuraman et al. (1985)	Nyckelord
Kompetens	Professionalism och färdigheter	Kompetens	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personalens kompetens/färdighet</i> • <i>Företagets fysiska resurser och driftsystem</i>
Tillgänglighet/ Flexibilitet	Tillgänglighet och flexibilitet	Tillgänglighet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tillgång till tjänst</i> • <i>Personlig anpassning av tjänst</i> • <i>Var/hur man interagerar</i> • <i>Enkelhet i kontakt</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Öppettider</i> ◦ <i>Återkoppling/ Väntetid</i>
Trovärdighet/ Rykte <i>Verksamheten</i>	Rykte och trovärdighet	Trovärdighet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pålitligt verksamhet/ personal</i> • <i>Värderingar och god sed</i> • <i>Skapa värde för kunden/ kundens bästa</i> • <i>Prisvärt</i> • <i>Bolagets rykte</i> • <i>Kunden känner sig säker/ utan tvivel</i>
Tillförlitlighet <i>Tjänsten</i>	Pålitlighet och tillförlitlighet	Tillförlitlighet Trygghet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lita på att personal/verksamhet håller löften/ överenskommelser</i> • <i>Utför tjänster korrekt</i> • <i>Vid fel/ olägenhet/ oklarhet vidtar personal åtgärder → acceptabel lösning</i> • <i>Tjänstens utförande</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Personal</i> ◦ <i>Utrustning/ maskiner</i>
Köparens agerande/ bemötande	Attityder och beteende	Tjänstvillighet Tillmötesgående Kommunikation Förstå/ känna	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social förmåga</i> • <i>Intresse</i> • <i>Ser kundens behov/ önskemål</i> • <i>Serviceminded</i> • <i>Bemötande uppförande uppträdande</i> • <i>Förmåga att informera kunden</i>

Inledningsvis ombads skogsägare beskriva sin uppfattning av varje kategori. Därefter fick denne ta del av framtagna nyckelord, som beskrivning av vad respektive kategori innefattar enligt studierna, för att sedan rangordna kategorierna i förhållande till varandra både i ett första möte och i fortsatta möten.

Intervjuguiden kontrollerades av, och reviderades tillsammans med handledare vid SLU samt handledare och en personal vid Holmen Skog. Därefter genomfördes pilotintervjuer med två skogsägare och två fristående personer för att testa intervjuguide och intervjuteknik. Intervjuguiden reviderades löpande. Vidare testades den tekniska utrustningen i form av inspelningsfunktion via dator och telefon, samt genom programvaran Zoom, inför intervjuerna.

3.3.3 Genomförande

Inför intervjuer är det viktigt att delge deltagare information om intervjuperson, syfte och genomförande (Jacobsen & Sandin 2002). Ett mejl skickades till varje skogsägare med information samt förfrågan om intresse att delta i studien (Bilaga 2). Vid godkännande av medverkan bokades intervjuer in. För att uppnå mättnad, en igenkänning i respondenternas svarsmönster, som gör det möjligt att besvara studiens frågeställning (Glaser & Strauss 1967; Ahrne & Svensson 2011), planerades att åtta till tolv intervjuer skulle genomföras. I studien genomfördes nio intervjuer med tio skogsägare över hela Holmens Skogs verksamhetsområde.

Åtta intervjuer genomfördes som videomöte via Zoom och en via telefon, detta eftersom skogsägarna var geografiskt utspridda. Fysiska intervjuer anses generellt ge mer tillförlitliga resultat än telefonintervjuer (Jacobsen & Sandin 2002). Telefon- eller videointervjuer kan dock vara fördelaktiga eftersom de är tidseffektiva och mindre kostsamma samt möjliggör en större geografisk spridning hos respondenterna (Bryman et al. 2017; Joshi et al. 2020; Samuk Carignani & Burchi 2022). En annan fördel med telefonintervjuer är att de minskar risken för att respondenten ska påverkas av intervjupersonen, exempelvis dennes kön, etnicitet, ålder. Det är dock en nackdel att intervjupersonen inte kan se respondenten eftersom icke verbala interaktioner såsom ansiktsuttryck inte kan utläsas (Bryman et al. 2017). I videointervjuer kan sådant uppmärksammas och dessa har visat sig kunna vara lika effektiva som fysiska intervjuer (Joshi et al. 2020; Samuk Carignani & Burchi 2022). Tillfälliga interaktioner som kan uppstå vid fysiska möten kan dock fortfarande gå förlorade och dålig internetuppkoppling kan utgöra ett problem (ibid.).

Både video- och telefonintervjuer spelades in, via Zooms respektive datorns ljudinspelningsfunktion, vilket är fördelaktigt eftersom det möjliggör upprepad genomlysning för intervjupersonen som då kan uppfatta respondentens svar mer nyanserat, exempelvis genom citat, tonfall och ordval. Dessutom behöver inte intervjupersonen föra anteckningar lika flitigt under intervjun (Jacobsen & Sandin 2002; Trost 2010). Det finns dock risk att respondenten påverkas av inspelningen. Därför är det viktigt att inspelningen görs diskret så att respondenten känner sig mer avslappnad under intervjun. Utöver detta är det viktigt att intervjupersonen visar intresse och förståelse för respondenten under intervjun (ibid.). Varje intervju inleddes med en sammanfattning av den information som delgetts via mejl, därefter fick skogsägaren samtycka till inspelning och ställa eventuella frågor. Detta för att respondenten skulle känna sig trygg, samt att inspelningen inte skulle upplevas hämmande.

Intervjuerna baserades på intervjuguiden och följdfrågor på respondentsvar som kunde vara av intresse för studiens resultat ställdes löpande. Vidare gavs skogsägare tillfälle att delge ytterligare information som inte kommit fram genom intervjuguiden. Vid rangordning av tjänstekvalitetskategorier visades de beskrivande nyckelorden för skogsägarna genom skärmdelning. Vid telefonintervjun skickades dokumentet till skogsägaren via mejl. Efter avslutad intervju skrevs en sammanfattning av intervjun genom att åter lyssna på inspelningen flera gånger. Denna skickades ut till varje respondent som då fick chansen att återkoppla, ställa efterföljande frågor och slutligen godkänna att sammanfattningen stämde överens med vad de framfört under intervjun. Den enda rättelse som framkom var innehavets areal, som då justerades.

3.4 Analys

Studien utfördes genom en tematisk analys där intervjusammanfattningarna utgjorde analysmaterial. Tematisk analys är en allmänt vedertagen metod vid kvalitativ analys och fokuserar på vad respondenterna uttrycker och säger (Bryman 2018). I denna studie, som syftat till att ta reda på vad skogsägare förväntar sig av virkesköpare i ett första möte med avsikt att utveckla virkesköparnas arbetssätt, utgjorde detta en lämplig analysmetod.

Vid tematisk analys kategoriseras datamaterial genom kodning där teman och subteman upprättas (Bryman 2018). Teman baseras på koder som framkommer under bearbetning. Koder utgjordes i denna studie av sådant som upprepats, likheter och skillnader, sådant som respondenter påtalar som viktigt eller av annan anledning anses relevant eller väsentligt för studien, samt sådant som relaterar till tidigare forskning. Något som upprepas behöver inte utgöra ett tema utan informationen ska anses vara av intresse för studien. Vidare kan en matris användas i analysen för att sammanställa och strukturera data vid kategorisering av koder och teman (Tabell 2) (ibid.).

Den tematiska analysen utfördes genom en arbetsprocess i sex steg som beskrivs av (Bryman 2018). Denna kan sammanfattas med att analysen inleddes med en sammanställning av intervjuerna vilka sedan lästes igenom noggrant för fördjupad kännedom. Därefter inleddes kodning av materialet, koderna kategoriserades till subteman som sedermera utgjorde underkategorier till de huvudsakliga teman som togs fram, se exempel i Tabell 2.

Tabell 2. Matris som visar exempel på tillvägagångssätt vid kategorisering av teman.

Table 2. Matrix showing examples of approaches when categorizing themes.

Kod	Subteman	Tema
God dialog	Kommunikation	Interaktion
Direktkontakt	Kommunikationstyp	
Seriöst bud	Prissättning	Tjänsteleverantör
Kompetens	Virkesköparen	
Rykte	Organisation	
Trygghet	Förtroende	Relation
Första intryck	Personkemi	

Skogsägarnas värdering av de tjänstekvalitetsrelaterade kategorierna kodades i analysen. Den numeriska rangordningen sammanställdes i tre diagram; en presentation av skogsägarnas gemensamma rangordning för det första respektive fortsatta möten, samt en sammanställning av den totala rangordningen i både det första och fortsatta möten. Sammanställningen fungerade som ett poängsystem där den högsta värderingen gavs värdet fem, med fallande värden för lägre rangordning. Antalet skogsägare som värderat kategorin på samma plats multiplicerades med respektive värde vilket gav en poängsumma till varje kategori. Slutligen presenterades framtagna teman och deras relation till varandra, dessa baserades på studiens syfte, bakgrund och teoretiska genomgång (Bryman 2018).

Resultat

I studien genomfördes nio intervjuer med tio skogsägare, presenterade i Tabell 3. En intervju, *Skogsägare 7*, genomfördes med de båda ägarna tillsammans. Region Nord representerades av tre skogsägare, Region Mitt av fyra och Region Syd av två skogsägare. Fem kvinnor och fem män mellan 39 och 82 år deltog, skogsägarnas medelålder var 67 år. Samtliga var bosatta i samma kommun som skogsfastigheterna var belägna och fastigheterna bestod av mellan 40 och 615 hektar skogsmark. Majoriteten av skogsägarna ägde fastigheterna enskilt, en skogsägare ägde en fastighet enskilt och den andra gemensamt.

Tabell 3. Genomförda intervjuer

Table 3. Conducted interviews

Respondent	Ålder	Kön	När-/ Utbo	Areal	Ägar-konstellation	Region
Skogsägare 1	73	Man	Närbo	615	Enskilt	Mitt
Skogsägare 2	59	Kvinna	Närbo	215	Enskilt	Nord
Skogsägare 3	64	Kvinna	Närbo	40	Enskilt/ Gemensamt	Mitt
Skogsägare 4	39	Man	Närbo	470	Enskilt	Nord
Skogsägare 5	82	Man	Närbo	150	Enskilt	Mitt
Skogsägare 6	74	Kvinna	Närbo	46	Enskilt	Mitt
Skogsägare 7	72	Man/Kvinna	Närbo	512	Gemensamt	Nord
Skogsägare 8	73	Man	Närbo	250	Enskilt	Syd
Skogsägare 9	82	Kvinna	Närbo	90	Enskilt	Syd

Analysen av intervjuerna resulterade i tre teman: *interaktion*, *tjänsteleverantör* och *relation*. Resultatet av skogsägarnas numeriska rangordning av kategorier presenteras under *tjänstekvalitet*.

4.1 Interaktion

Kontaktsätt

Vid det första mötet med en ny virkesköpare uppgav samtliga skogsägare i studien att de önskade att den initiala kontakten med en ny virkesköpare sker genom direktkontakt, först via telefon där de sedan kan boka in ett fysiskt möte. Ett antal skogsägare önskade själva vara den som initierade kontakten medan majoriteten uppskattade att bli uppringda. Flera skogsägare

hade tidigare blivit kontaktade via telefon, digitala eller postala utskick alternativt kommit i kontakt med skogsbolag och virkesköpare genom marknadsföring på andra plattformar. Det sågs som en fördel om bolag syns i olika kanaler, främst om det är en ny virkesköpare i området men det ansågs även enklare att kontakta någon som marknadsfört sig, men den personliga kontakten ansågs mer värdefull.

Första mötet – Genomförande och deltagare

Under det första mötet med en ny virkesköpare framgick att skogsägare antingen ville träffas på köparens kontor eller hos skogsägaren. Vidare beskrevs att möten med fördel kan genomföras i skogen om detta uppfyller mötets syfte. Möten sker enligt skogsägarna helst i närvaro av enbart dem själva och virkesköpare. För gemensamt ägda fastigheter uppgavs att samtliga delägare inte nödvändigtvis behöver närvara under alla eller hela mötet. Flera enskilda ägare berättade att de har eller kan tänka sig att inkludera någon i familjen under mötet. Detta kan med fördel ske exempelvis vid överlåtelse av en fastighet för att introducera och ge möjlighet till en övertagare att arva en relation till en köpare. Ingen skogsägare upplevde något behov av att fler personer från organisationen skulle delta under mötet, då de ansåg att virkesköparen har kompetens nog att besvara frågor alternativt ta reda på svar och återkomma. Vid speciella åtgärder uppgav några skogsägare att en person med specialkunskap kunde bidra.

Första mötet – Agenda och förutsättningar

Skogsägarna var eniga om att de gärna har en åtgärd på mötesagendan, men att de i ett initialt möte även önskade skapa en uppfattning av virkesköparen som person. Detta för att kunna känna om det finns förutsättningar att upprätta ett gott samarbete. Vidare påtalades att om det första intrycket inte är tillfredställande kommer de inte anlita virkesköparen. Vid det första mötet önskade skogsägarna att tillsammans med virkesköparen sätta sig i in skogsägarens fastighet, målbild och önskemål, antingen via kartor eller besök i skogen. Många påtalade fördelar med att virkesköparen bekantat sig med fastigheten inför mötet, för att öka kvalitet på dialogen kring den åtgärd som diskuteras. Virkesköparen uppgavs helst ska ha besökt skogen i fält inför mötet, men det var ingenting som förväntades av alla.

God dialog

Det ansågs väldigt viktigt att virkesköparen och skogsägaren har en god dialog för att kunna resonera och diskutera kring åtgärder, pris samt lyfta eventuella olägenheter som uppstår. God kommunikation under mötet uppgavs kunna leda till ökad förståelse mellan parterna, vilket ingav förtroende. Vidare kunde virkesköparen säkerställa förståelse mellan parterna samt att denne förstätt skogsägarens målbild, behov och önskemål genom muntlig eller skriftlig kommunikation. Det förelåg delade meningar kring typen av kommunikation; några skogsägare uppgav att de föredrar att få en sammanställning eller ett protokoll från mötet, andra uppskattar att möjligheten finns men känner inget behov medan övriga känner sig nöjda med de kontrakt som upprättas vid affär. Något som återkommer under intervjuerna är vikten av att kontrakt är innehållsmässigt noggranna och välskrivna, samt att dessa går igenom ordentligt för att eliminera missförstånd. Skogsägarna påtalade att virkesköparen måste kunna tillgodose information på ett sätt som är anpassat till kundens kunskapsnivå.

Fortsatt kontakt

Samtliga skogsägare ansåg att det var av stor vikt att virkesköparen är lätt att nå, men denne behöver inte vara tillgänglig direkt. De var eniga om vikten av att virkesköparen bekräftar att denne sett att skogsägaren sökt kontakt och återkopplar inom rimlig tid. Vad som ansågs vara rimlig tid varierade mellan skogsägare och syftet med kontakten. Vid brådskande ärenden önskade skogsägare få gehör för detta. Vid längre ledigheter, utöver semester, visade det sig vara önskvärt om virkesköparen informerar om detta samt delger en alternativ kontaktperson. Det uppskattades om virkesköparen håller god kontakt kring åtgärders utförande samt stämmer av med skogsägare efter utförandet. Skogsägare uppgav att den fortsatta kontakten med en virkesköpare faller naturligt vid ett fortsatt samarbete, med framtida åtgärder. Majoriteten påtalade att det är uppskattat om virkesköparen visar intresse genom att höra av sig eller hälsa på även när det inte planerats några åtgärder. Vid enklare ärenden, såsom avstämning eller att virkesköparen bekräftar att denne sett att kunden sökt kontakt, ansågs mejl eller sms vara ett bra kontaktalternativ. Slutligen påtalades det av flera skogsägare att kontaktansvaret bygger på båda parter.

4.2 Tjänsteleverantör

4.2.1 Tjänst

Åtgärd

Vid tjänsteleverans ansågs det viktigt att åtgärden anpassas efter kundens önskemål och behov. Skogsägarna uppgav att de önskar få personliga råd från virkesköpare i tjänsteförfarandet eftersom detta anses värdeskapande. Vidare uppgavs vikten av att åtgärder utförs enligt avtal och överenskommelse mellan parterna. Även vikten av att åtgärderna planeras noggrant för att eliminera fel och säkerställa att de utförs enligt kundens önskemål och behov påtalades.

Utfall av tjänst

Skogsägarna önskade ett lyckat utfall av tjänsten. Studien visade att skogsägare som är nöjda med utfallet av en åtgärd är mer benägna att anlita samma företag eller virkesköpare igen. Vidare ansågs det viktigt att åtgärder följs upp och om skogsägaren inte är nöjd med utfallet betraktades det som ytterst viktigt att virkesköparen rättar till eventuella fel eller olägenheter. Majoriteten påtalade att detta kan leda till att de väljer att stanna hos virkesköparen. Om det däremot inte åtgärdas på ett tillfredställande sätt önskade ingen av deltagarna i studien ha ett fortsatt samarbete med virkesköparen. Vidare uppgav majoriteten av skogsägarna att de skulle kunna avbryta ett samarbete med en virkesköpare om denne bryter mot vad som är avtalat eller överenskommet.

Tilläggs tjänster

Tilläggs tjänster, som att bjuda in till evenemang och informationskvällar där skogsägare ges tillfälle att nätverka, visade sig vara uppskattat. Alternativt aktiviteter som utbildningar, jakter och tävlingar, uppfattades positivt av skogsägare som deltagit vid sådana typer av arrangemang.

4.2.2 Organisationen

Rykte

Organisationens rykte ansågs viktigt, det uppgavs som mer troligt att skogsägare upprättar kontakt med ett företag som har gott anseende. Ett flertal skogsägare uppgav att de upplever en större organisation som mer trovärdig eftersom den bör ha högre betalningsförmåga. Vidare beskrevs ryktet sprida sig fort mellan skogsägare. Många skogsägare förklarade att de tagit hänsyn till, och litat på, andra skogsägares erfarenheter. Det påtalades dock av ett flertal skogsägare att de hellre skapar en egen uppfattning av företaget eller virkesköparen eftersom det kan vara väldigt personligt. Vid valet av organisation påverkades skogsägare även av traditionen, alltså vilken organisation skogsägaren själv eller en tidigare ägare anlitat. Om virkesköparen eller organisationen sköter sig upplevde skogsägarna inget behov av att byta samarbetspartner.

Pris

I studien framgick att priset ansågs viktigt men inte alltid avgörande. En klar majoritet av skogsägarna ansåg att relationen och ett gott tjänsteutförande var högre värderat än priset. Det betraktades mer trovärdigt och förtroendeingivande med företag som är transparenta i sin prissättning samt att virkesköparen ger ett seriöst pris direkt. Skogsägare föredrog att kunna förhandla kring prissättningen, men budet ansågs mer seriöst då en förhandling inte resulterar i så stor prisskillnad mellan bud och slutligt pris. Vidare uppskattade skogsägare en samsyn på virkesvärdet, alltså att skogsägarens syn på värdet av beståndet motsvarar det bud de får från virkesköparen. Ett flertal skogsägare uppgav att de brukar ta in offerter, eller på annat sätt jämföra priser med andra aktörer. Dessa ansåg det mer trovärdigt om virkesköparen ger ett pris motsvarande andra aktörers prissättning. Även om priset ansågs viktigt så uppgav majoriteten av skogsägarna att relationen till virkesköparen är mer avgörande i valet av samarbetspartner. Skogsägare önskade känna trygghet i affären, att de inte känner sig lurade, får ett bra pris, samt bra service och utförande.

Stöd

Virkesköparen behövde enligt skogsägarna inte besitta all kunskap personligen. Vid tillfällen när virkesköparen själv inte kan besvara frågor ansåg skogsägarna det trovärdigt om virkesköparen meddelar att denne ska ta reda på information och återkoppla till skogsägaren. Det ansågs viktigt att organisationen kan tillhandahålla stöd i form av specialkunskap, planering, administration och information för att virkesköparen ska kunna bemöta skogsägarna och säkerställa en god tjänsteleverans. Vidare ansåg skogsägarna att även entreprenörerna är viktiga, och påtalade vikten av en väl fungerande interaktion inom organisationen samt mellan organisationen, entreprenörerna och virkesköparna för att säkerställa ett bra tjänsteutfall.

4.2.3 Virkesköparen

Virkesköparen och organisationen.

Virkesköparen representerar organisationen och är väldigt viktig för denna enligt skogsägarna. Denne valdes oftast före organisationen, men de flesta önskade hellre byta virkesköpare inom organisationen innan de valde att byta organisation. Det fanns skogsägare i studien som uppgav att de tidigare bytt, eller skulle kunna tänka sig att byta organisation om virkesköparen skulle byta arbetsgivare.

Kompetens

Virkesköparens kompetens ansågs mycket viktig. Kompetens innefattade enligt skogsägarna att virkesköparen har god kännedom inom skog, kan ge bra åtgärdsförslag och seriösa bud. Detta både vid avverkning och andra skogliga åtgärder. Flera skogsägare påtalade att de uppskattar om virkesköparen kan bistå med exempelvis ekonomisk rådgivning, antingen genom egen kännedom eller via stöd från organisationen. Virkesköparens kompetens ansågs påverka utfallet av en tjänst. Vidare ansågs kompetens inge trygghet och förtroende. Flera skogsägare påpekade att det bör vara svårt för en okunnig eller mindre insatt skogsägare att avgöra vilken kompetens en virkesköpare besitter.

Engagemang

Virkesköparens intresse och engagemang ansågs betydelsefullt. Skogsägarna uppgav att de önskar känna sig sedda, att virkesköparen tar hänsyn till deras mål, behov och önskemål. Vidare önskade skogsägarna att virkesköparen ska vara lyhörd när denne ser dessa i samarbetet. Engagemanget ansågs lika viktigt både vid och mellan åtgärder samt vid mindre virkesaffärer, skogsvård och andra tjänster som inte rör virkesanskaffning. Det ansågs lika viktigt att virkesköparen visar intresse för dessa tjänster eftersom det ansågs vara relationsbyggande. Virkesköparen skulle helst inte vara för fokuserad på virkesaffären, en av skogsägarna beskrev det som en upplevelse av att virkesköparen antingen vill göra ett bra jobb eller en bra affär. Virkesköparens intresse och engagemang var avgörande för hur trygg skogsägaren känner sig vilket påverkar dennes förtroende och tillit för virkesköparen.

Kontinuitet

Samtliga skogsägare föredrog att bibehålla kontinuitet i samarbetet med en virkesköpare och gör därmed helst affär med någon de har en relation till. En befintlig relation uppgavs bidra till trygghet hos skogsägarna och det ansågs enklare att kommunicera med någon de känner. Några av skogsägarna ansåg att det gjorde detsamma om de träffade en ny köpare, under förutsättning att det skulle fungera lika. En skogsägare hade, efter en lång affärsrelation, ett sådant förtroende för sin kontaktperson att denne hellre skulle planera att utföra åtgärder när denne närvarade.

Om virkesköparen skulle avsluta sin tjänst önskade majoriteten av skogsägarna att denne skulle informera om detta och introducera sin efterträdare, exempelvis via ett gemensamt möte. Många uppgav att det vore önskvärt, men inte ett krav, att en efterträdare skulle ges kännedom om skogsägaren, dennes fastighet och åtgärder eftersom detta ansågs förenkla ett första möte. Ett första möte med en efterträdare liknades med ett första möte med en ny virkesköpare.

4.3 Relation

Relationen till virkesköparen

Skogsägarna i studien uppgav att de värderar relationen till virkesköparen före organisationen, samt att relationen till organisationen före upprättande av en relation till en annan organisation. Virkesköparens agerande och bemötande ansågs påverka relationen, ett gott bemötande beskrevs som en förutsättning för att anlita en virkesköpare medan ett dåligt bemötande ledde till uteblivet samarbete. Vidare påtalades att både virkesköpare och skogsägare har ett delat ansvar för att en god relation ska uppstå, baserat på bland annat flexibilitet, bemötande, kontakt och kommunikation. Ett antal skogsägare beskrev att de tagit över en befintlig relation till en virkesköpare från de tidigare ägarna av fastigheten, samt att de med fördel önskar introducera en övertagare till den virkesköpare som de upprättat en relation till.

Personkemi

Skogsägarna önskade vid ett första möte få skapa en uppfattning av virkesköparen, många påtalade att de även beaktar virkesköparens rykte när de skapar sin uppfattning. Initialt angavs personkemi vara avgörande vid valet av virkesköpare. Om denna inte stämmer valde ingen av skogsägarna att avtala om en tjänst, om den däremot stämmer och skogsägaren känner sig trygg och sedd beskrevs detta kunna leda till ett förtroende för virkesköparen. Vid fortsatt samarbete ansågs virkesköparens person spela mindre roll eftersom de redan känner varandra.

Förtroende

Förtroende ansågs vara en förutsättning för att skapa långvariga relationer. Skogsägarna värdesatte en ömsesidig respekt, samt att virkesköparen respekterar både skogsägarens bostad och fastighet. En känsla av trygghet i relationen beskrevs som en mycket viktig förutsättning för att skogsägaren ska känna förtroende. Förtroende bygger enligt utsago på ärlighet, uppriktighet, lyhördhet, förståelse mellan parterna och att virkesköparen kan se kundens behov. Vidare ansågs det förtroendeingivande att virkesköparen kommer väl förberedd till möten, exempelvis genom att ha kännedom om skogsägarens fastighet, mål och behov, och att denne kan ge goda råd och genomtänkta åtgärdsförslag, samt håller löften och överenskommelser.

Det ansågs viktigt att skogsägaren inte upplever sig lurad eller sviken då detta är något som potentiellt skulle kunna avbryta ett samarbete. Detta beskrevs kunna upplevas om virkesköparen inte går att nå, inte håller överenskommelser eller lyssnar på skogsägaren, ger ett oseriöst pris eller diskriminerar denne. Dessa faktorer uppgav flera skogsägare att de har bytt eller skulle kunna tänka sig byta virkesköpare både baserat på rykten och egna erfarenheter.

4.4 Tjänstekvalitet

Resultatet av skogsägarnas rangordning av de fem tjänstekvalitetskategorierna; *kompetens, tillgänglighet/flexibilitet, rykte/trovärdighet, tillförlitlighet* och *köparens agerande/bemötande* presenteras i Tabell 4 och 5. Dessa rangordnades i förhållande till varandra, i ett första respektive i fortsatta möten med virkesköpare. Slutligen presenteras en sammanställning av skogsägarnas rangordning i Figur 2.

Tabell 4. Antal skogsägare som rangordnat tjänstekvalitetskategorier i förhållande till varandra i första respektive fortsatta möten.

Table 4. Number of forest owners who ranked service quality categories in relation to each other in first and subsequent meetings.

Rangordning	Kompetens		Tillgänglighet/ Flexibilitet		Rykte/ Trovärdighet		Tillförlitlighet		Köparens agerande/ bemötande	
	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta
Högst	3	3	0	0	2	1	1	5	3	0
Högre	1	0	2	1	0	2	3	4	3	2
Medel	0	4	1	4	5	1	2	0	1	0
Lägre	4	0	3	2	0	2	2	0	0	5
Lägst	1	2	3	2	2	3	1	0	2	2

Rangordningen i Tabell 4 presenterar hur många skogsägare som värderat kategorierna i respektive ordning. Flest skogsägare valde att värdera köparens agerande/bemötande och kompetens högst i ett första möte, följt av organisationens rykte/trovärdighet och tjänstens tillförlitlighet. En klar majoritet ansåg att köparens agerande/bemötande var bland de två viktigaste kategorierna i ett inledande möte, medan kompetensen både ansågs vara både bland de viktigaste och de minst viktiga aspekterna. Fyra skogsägare värderade rangordnade kompetensen respektive tjänstens tillförlitlighet antingen högst eller näst högst. I fortsatta möten däremot ansåg samtliga skogsägare att tjänstens tillförlitlighet antingen var högst eller näst högst värderad, med en majoritet som rangordnat denna kategori högst. Därefter värderades kompetensen och organisationens rykte/trovärdighet. Köparens agerande och bemötande ansågs inte vara lika aktuellt i fortsatta möten som i det inledande mötet då sju skogsägare rangordnat detta som lägst eller näst lägst i fortsatta möten. Tillgänglighet och flexibilitet var totalt sett lägst värderat i både det inledande och i fortsatta möten.

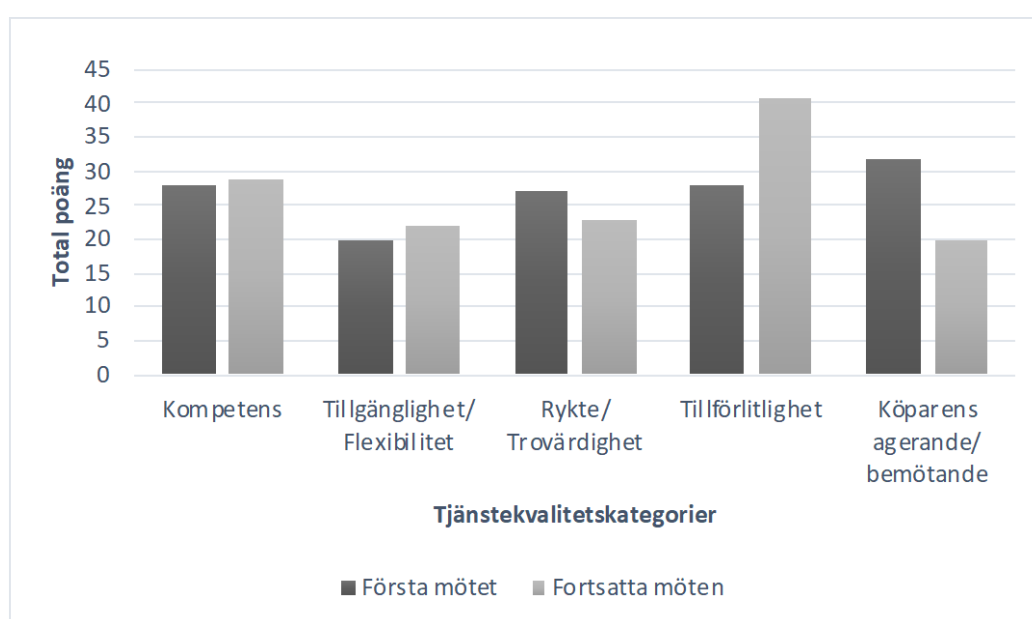
I Tabell 5 presenteras en poängsättning av rangordningen, där ordningen värderats i fallande ordning för lägre värdering. Poängsättningen visade att köparens agerande/bemötande värderades högst i det inledande mötet, följt av kompetens. De summerade poängen visar dock att tillförlitligheten ansågs högre värderad än rykte/trovärdighet. I fortsatta möten ansågs tillförlitlighet och kompetens viktigast medan köparens agerande värderades lägst.

Tabell 5. Sammanställd rangordning av tjänstekvalitetskategorier där varje värdering givits ett värde i fallande ordning för lägre värdering (Högst=5, Högre=4, Medel=3, Lägre=2, Lägst=1) vilket multiplicerats med antalet skogsägare som placerat kategorin i samma ordning.

Table 5. Compiled ranking of service quality categories where each rating is given a value in descending order of lower rating (Highest=5, Higher=4, Average=3, Lower=2, Lowest=1) which is multiplied by the number of forest owners who placed the category in the same order.

Rangordning	Kompetens		Tillgänglighet/ Flexibilitet		Rykte/ Trovärdighet		Tillförlitlighet		Köparens agerande/ bemötande	
	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta	Första	Fortsatta
Högst	15	15	0	0	10	5	5	25	15	0
Högre	4	0	8	4	0	8	12	16	12	8
Medel	0	12	3	12	15	3	6	0	3	0
Lägre	8	0	6	4	0	4	4	0	0	10
Lägst	1	2	3	2	2	3	1	0	2	2
Summa	29	29	20	22	27	23	28	41	32	20

Poängsättningen visualiseras i Figur 2, där sammanställningen av rangordningen visade att köparens agerande/bemötande var högst värderat vid ett första möte med en ny virkesköpare, vilket sjönk mer än en tredjedel till fortsatta möten då det var lägst värderat. Tjänstens tillförlitlighet var den näst högst värderade kategorin i ett inledande möte men var i obetvingat högst värderad i fortsatta möten. Vidare värderades kompetensen näst högst i inledande mötet och bibehöll samma rangordning i fortsatta möten. Organisationens rykte/trovärdighet respektive tillgänglighet/flexibilitet rangordnades som näst lägst respektive lägst i både det inledande och fortsatta möten.



Figur 2. Sammanställd rangordning av tjänstekvalitetskategorier där varje värdering givits ett värde mellan 1–5 i fallande ordning för lägre värdering vilket multiplicerats med antalet lika placeringar.

Figure 2. Compiled ranking of service quality categories where each evaluation is given a value between 1-5 in descending order for lower evaluation, which is multiplied by the number of equal placements.

4.4.1 Beskrivning av rangordning

Samtliga skogsägare i studien har uppgett svårigheter med att rangordna kategorierna eftersom alla ansågs viktiga samt att de är sammankopplade. Exempelvis ansågs köparens kompetens ingå i köparens agerande/bemötande enligt en skogsägare, och i organisationens rykte/trovärdighet av en annan.

Kompetens

Virkesköparens kompetens rangordnades antingen på de två högsta eller lägsta placeringarna. Första- och andraplaceringar motiverades med att skogsägare ansåg kompetens vara väldigt viktig i samband med att de skapade en bild av köparen för att avgöra om de kunde lita på personen. Vidare motiverades denna vara avgörande för att parterna skulle kunna ha ett fortsatt samarbete. Skogsägare som rangordnat virkesköparens kompetens på fjärde och femte placering brukade ta reda på information om köparen inför ett möte varpå de redan hade kännedom om dennes kompetens. En skogsägare ansåg att kompetensen ingick i organisationens rykte/trovärdighet, vilket denne värderat högre. Andra ansåg att det var viktigt men ingenting de fokuserade på under första mötet.

Högsta placering i fortsatta möten motiverades med att kompetensen är fortsatt väldigt viktig, eftersom virkesköparens råd genererar utfallet av tjänsten. En annan motivering var att det är först i fortsatt samarbete skogsägaren kunde uttala sig om kompetensen. Medelgod placering motiverades med att skogsägare redan fått en uppfattning och förtroende för virkesköparen och därmed värderas detta lägre. En annan ansåg att kompetensen är högre värderad i fortsatta möten eftersom denne då fått kännedom om organisationen som därmed värderas lägre. De som värderat kompetens på sista placering i fortsatta möten motiverade detta med att de redan fått kännedom om virkesköparens kompetens i detta skede.

Tillgänglighet/flexibilitet

Tillgänglighet/flexibilitet värderades inte på första plats i något möte. I ett första möte motiverades både andra, tredje och fjärdeplacering med att vikten av att virkesköparen var lätt att nå och att tjänsten var anpassningsbar. Motiveringen bakom lägsta placering var att det inte förelåg ett lika stort behov att nå köparen eftersom de inte kommit fram till någon åtgärd, att skogsägaren inte fått någon erfarenhet och därmed inte kunde uttala sig samt att om detta inte skulle fungera skulle skogsägaren avbryta samarbetet av denna och välja en annan aktör.

I fortsatta möten värderades detta något högre eftersom det då antogs föreligga en tjänst, i detta skede ansågs det viktigare att kunna hålla god kontakt. Andra skogsägare ansåg i stället att de redan fått kännedom om tillgänglighet/flexibilitet och värderade detta lägre i fortsatta möten. En skogsägare värderade detta lägre med motiveringen att denne inte behövde nå virkesköparen genast utan var tillfreds om denne återkopplade. Slutligen var det en skogsägare som uppgav denne byter virkesköpare att om kontakten inte fungerar och därmed värderar det lågt.

Rykte/trovärdighet

Organisationens rykte/trovärdighet placerades på första plats med motiveringen att skogsägarna inte önskade ta kontakt med ett tvivelaktigt företag som gav ett otillfredsställande pris. Det

ansågs i stället viktigt att upprätta kontakt med ett bolag där skogsägaren känner trygghet och som skapar värde för kunden. Både i åtgärder, genom trovärdig och pålitlig personal. Medelgod placering gavs av skogsägare som hade för vana att ta reda på information om organisationen innan de tagit kontakt. De beskrev att de tagit hänsyn till ryktet och inte skulle bokat ett möte med en tvivelaktig organisation. Vidare ansågs gott rykte, anpassningsbar tjänst och bra pris fortsatt viktigt. Även den lägsta placeringen motiverades med att skogsägare redan har kännedom inför mötet.

I fortsatta möten värderades rykte/trovärdighet lägre än i första mötet av fem personer, dessa ansåg att de fått en uppfattning av detta i det första mötet. Första- och andraplacering motiverades med att skogsägare önskade få ett bra pris, ha ett gott förtroende för en pålitlig verksamhet som skapar värde för dem.

Tillförlitlighet

I första mötet motiverades första, andra och tredjeplaceringar med att skogsägare önskade att tjänsten skulle utföras enligt deras önskemål, överenskommelse mellan parterna och med ett gott resultat. Fjärde och femteplacering gavs av skogsägare som ansåg att de inte ännu haft möjlighet att skapa en uppfattning av tillförlitligheten, eller att det är det sista de kunde skapa en uppfattning om under mötet.

Samtliga skogsägare rangordnade tjänstens tillförlitlighet på första eller andraplats i fortsatta möten, antingen med samma placering eller en högre placering än i första mötet. En skogsägare upplevde att denne inte kunnat skapa en uppfattning av tillgängligheten förrän i detta skede. Det ansåg av stor vikt att tjänsten utförs enligt önskemål och överenskommelse för att uppfylla kundens förväntan. Vidare önskade skogsägarna få ett bra utfall av tjänsten, samt att tjänsteleverantören är duktiga på att åtgärda olägenheter.

Köparens agerande/bemötande

Köparens agerande/bemötande ansågs vara avgörande vid det första mötet för skogsägare som givit detta en första och andraplacering. Vidare beskrevs detta viktigt eftersom skogsägare uppgav att de önskar skapa en uppfattning av personen, personkemin och om de kunde få ett förtroende för denne för att kunna känna om det fanns förutsättning att utveckla ett samarbete och en god relation till denne. Skogsägare som placerat agerande/bemötande på tredje- eller femteplats ansåg att tjänstens utförande var viktigare och att en virkesköpare kan ha god social kompetens utan garanti för en bra tjänsteleverans.

Två skogsägare ansåg att bemötandet fortsatt är lika högt eller nästan lika högt värderat i fortsatta som i det första mötet. Detta motiverades med vikten av att upprätthålla en god relation. Majoriteten menade i stället att det är mindre viktigt i fortsatta möten eftersom de då känner, och har kunnat ta ställning till, virkesköparen och vet att samarbetet fungerar bra.

Diskussion

5.1 Resultatdiskussion

Studiens syfte var att undersöka vad privata skogsägare förväntar sig i första och fortsatta möten med en virkesköpare. Detta för att virkesköpande organisationer med god kännedom om skogsägares förväntningar kan utveckla verksamhetsstöd och rutiner för att skapa goda förutsättningar för virkesköpare att uppfylla dessa förväntningar och därmed nå framgång i möten. Vilket i sin tur kan leda till ökad konkurrenskraft på marknaden.

Studien visade att skogsägare förväntar sig direktkontakt, initialt via telefon för att sedan ha ett fysiskt möte med virkesköparen. Möten ska helst genomföras hemma hos skogsägaren, på dennes fastighet eller på köparens kontor. Vidare önskar skogsägare skapa en uppfattning av virkesköparen under deras första möte, samtidigt som parterna kan planera för kommande åtgärder. Kompetens, god kommunikativ förmåga och engagemang från virkesköparen ansågs inge förtroende och är därmed en förutsättning för att skapa en relation, men även för att säkerställa ett gott tjänsteutförande. Skogsägare som känner förtroende för sin virkesköpare och är trygga i relationen önskar ha fortsatt kontakt med denne och värdesätter därmed ett kontinuerligt samarbete där de vet vad de kan förvänta sig av tjänsten.

5.1.1 Skogsägares förväntan

Kundmöten

En tillfredsställande interaktionsprocess är avgörande för att skapa långsiktiga relationer (Peppers 2004). Studien visade att skogsägare föredrar direktkontakt via telefon och fysiska möten. Det är därmed viktigt att organisation och virkesköpare säkerställer möjligheten till fysiska möten med skogsägare, främst i det inledande mötet, för att uppfylla deras förväntan. Detta kan ställa höga krav på virkesköparens flexibilitet eftersom allt färre skogsägare bor och verkar på fastigheten och därmed kan vara både geografiskt och tidsmässigt begränsade när det passar att träffas. För skogsägare som enbart besöker sina fastigheter någon gång per år krävs ännu mer planering från virkesköparens sida för att säkerställa att fysiska möten kan genomföras. Däremellan kan det vara en god idé att bibehålla den löpande kontakten exempelvis genom att erbjuda digitala möten. Detta för att aktivt arbeta för en bibehållen relation men även för att virkesköparen ska se till att möten blir av eftersom det är en förutsättning för att göra affärer.

Vidare kan skogsföretag och virkesköpare dra nytta av att skogsägare föredrar fysiska träffar eftersom den personliga interaktionen har stor inflytelse på kundnöjdhet, skapar värde och stärker relationen mellan parterna (Bitner et al. 1990; Hartline & Ferrell 1996; Gazzoli et al. 2013; Seck & Philippe 2013; Grönroos 2015; Lin & Lin 2017). Samtidigt kan tjänsteföretag tillgodose sig kvalitativ information om kunden för att kunna ge denne personliga råd (Värlander & Julien 2010). Denna typ av information kan även skapa möjlighet att tillgodose kunden värdeskapande tjänster, erbjuden eller liknande som höjer kundnöjdheten och bidrar till att skogsägaren vill bibehålla relationen.

När en relation väl upprättats kunde interaktionen gällande enklare ärenden, som avstämningar, med fördel genomföras via sms eller mejl. Studien visade att avstämningar mellan åtgärder och det engagemang en sådan åtgärd visar är mycket uppskattat och värdeskapande, det är därför viktigt för det relationsskapande processen. Detta går även i linje med tidigare studier som påtalar att vid mer komplexa ärenden, vilket kan antas innefatta virkesaffärer och skogsvårdsåtgärder, föredrar kunder fysiska träffar medan enklare ärenden kan utföras via internet (Seck & Philippe 2013). Det var dock ingen skogsägare i studien som efterfrågade möjligheten att tillgodose sig tjänster själva via internet, inte heller att mötet kan möjliggöras utan interaktion ansikte mot ansikte. Vilket strider mot Lovelock (1983) och Chowdhury et al. (2014)s studier. Det är dock fortsatt viktigt att virkesköpare är lyhörda för skogsägare med andra typer av önskemål och uppvisar flexibilitet för att kunna uppfylla deras förväntan i enighet med Grönroos (2015) att flexibilitet och tillgänglighet bidrar till ökad tjänstekvalitet.

Skogsägare önskade att mötet med virkesköparen skulle ske i hemmamiljö, fält eller på dennes kontor. Inledningsvis önskade skogsägarna skapa en uppfattning av virkesköparen samtidigt som de tillsammans skulle sätta sig in i skogsinnehavet, skogsägarens mål, behov och önskemål. Vidare önskade skogsägare ha en åtgärd att diskutera under det första mötet. De uppskattade om virkesköparen satt sig in i innehavet och åtgärden inför mötet, helst i fält, eftersom detta ansågs öka kvaliteten på kommunikationen under möten. Samtliga av dessa faktorer bidrar enligt studien till skogsägarens trygghet i relationen; personkemi, kompetens och god kommunikationen, vilket i sin tur kan leda till ett förtroende.

God kommunikation värdesattes eftersom denna bidrog till ökad förståelse vilket ansågs leda till förtroende. Kommunikation kunde vara både muntlig och skriftlig men det rådde delade meningar i studien om behovet av skriftlig kommunikation i samband med möten. Grundlig genomgång av tydligt formulerade avtal ansågs viktigt medan sammanställningar efter möten var uppskattat av somliga medan andra inte såg något behov av detta. Virkesköparen behöver därmed se till vad skogsägaren personligen föredrar gällande kommunikation för att säkerställa förståelse samt att dennes förväntningar infrias. Detta relaterar till tillgänglighet och flexibilitet i tjänsteleveransen samt att kommunikationen levereras på ett kundanpassat sätt (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2015). Virkesköparen och företaget kan dock dra nytta av detta. De kan själva nyttja den interna dokumentation som krävs för att bistå kunden ett skriftligt protokoll, under förutsättning att denna görs tillgänglig för alla som arbetar kring kunden. Genom att informationen finns loggförd kan medarbetare bli införstådda i avtal och överenskommelser om de ska efterträda virkesköparen, och därmed kunna säkerställa en god tjänsteleverans. Företaget kan dessutom gynnas av att tillhandahålla sammanställningar eller protokoll

gentemot kunden, eftersom detta kan minska risken för missförstånd, samt att parterna har möjlighet att följa upp eventuella olägenheter i överenskommelser. Att delge skogsägaren ett protokoll kan dessutom anses trovärdigt, och skogsägaren får själv avgöra huruvida denne önskar spara dokumenten eller inte.

Fortsatt kontakt faller sig enligt skogsägarna naturligt under förutsättning att de väljer ett fortsatt samarbete. De var uppskattat att virkesköparen visade intresse även när ingen åtgärdsplanering eller utförande förelåg, detta påtalas av andra studier kunna leda till ökat intresse av att bibehålla samarbetet med virkesköparen (Staal Wästerlund & Kronholm 2017; Kärhä et al. 2020). Avstämning efter utförd åtgärd var önskvärt, detta kan även bidra till förenklad kontakt mellan parterna om det är någon olägenhet som behöver åtgärdas. Att förekomma kunden med ett sådant bemötande kan bidra till ökad trovärdighet, att kunden känner att företaget ser till dennes bästa och ökar dennes trygghet (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2015).

Tjänsteleverans

I tjänsteleveransen önskar skogsägarna kundanpassning efter deras önskemål och behov, vilket går i linje med Grönroos (2015)s och Parasuraman et al. (1985)s studier att tillförlitlighet, tillgänglighet och flexibilitet bidrar till en högre upplevd tjänstekvalitet. Vidare stärker en kundanpassad tjänst relationen mellan parterna (Liang et al. 2020). Tjänstens utförande visade sig vara av största vikt för att uppfylla skogsägarnas förväntan, vilket kan anses logiskt eftersom det är just tjänsten som är huvudmål för interaktionen. Dessutom kan tjänsteutfallet ha en stor påverkan både på skogsägarens ekonomi och framtida förutsättningar för skogsbruk. Skogsbruket är en bransch som präglas av långsiktighet och för somliga skogsägare kan en tjänsteleverans påverka något som de arbetat för under mycket lång tid. Det är viktigt att komma ihåg att för den enskilde skogsägaren kan en virkesaffär vara något som endast händer några enstaka gånger i livet.

Tjänsten förväntades vara korrekt utförd enligt avtal och överenskommelser för att uppfylla kundens önskemål. För att tjänsten ska ge ett lyckat utfall förväntades en noggrann planering för att eliminera fel. Om olägenheter skulle uppstå var det av största vikt att dessa åtgärdades. Om leverantören inte vidtog någon åtgärd valde samtliga skogsägare avbryta samarbetet, eftersom de kunde känna sig svikna och förtroendet kan därmed anses rubbat. Vid avhjälp problem var de däremot villiga att bibehålla relationen, eftersom tjänsteleverantören då tillgodosåg deras behov och såg till deras bästa. En kund som kan känna sig trygg med att tjänsten utförs på ett korrekt sätt, samt åtgärdas vid eventuella fel blir trygg i relationen och får förtroende för leverantören. Detta överensstämmer med Grönroos (2015)s och Parasuraman et al. (1985)s studier avseende serviceåterhämtning, tillförlitlighet, samt att god tjänstekvalitet baseras på att tjänsten utförs enligt kundens önskemål.

Flera skogsägare ansåg att tilläggstjänster var värdeskapande och gav det lilla extra. De hade erfarenhet av att bli inbjudna till exempelvis tävlingar, jakter och andra aktiviteter som samlade skogsägare. Både värdet av tilläggstjänsten och värdet av att träffa andra skogsägare var uppskattat. Detta kan dels bero på att virkesköpare och organisationen visar omtanke, engagemang och intresse för kunden (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2015). Utöver

mervärdet som skapas för kunden kan organisationen vinna på att vid sådana arrangemang delge information och marknadsföra sig.

Skogsägarna uppgav att de tar hänsyn till organisationens rykte, flera av dem innan de ens övervägde att boka in ett möte. Ryktet kunde baseras både på andras och egna erfarenheter. De önskade inte upprätta en relation till ett tvivelaktigt företag. Det framkommer inte i studien huruvida skogsägarna delade samma åsikt om vad som ansågs tvivelaktigt, men det kan anses gå i linje med Staal Wästerlund och Kronholm (2017) och Morgan och Hunt (1994)s studier att delade värderingar kan bidra till ett högre engagemang i relationen. Vidare påtalade flera skogsägare att större företag ansågs tryggare på grund av deras högre betalningsförmåga, vilket stämmer överens med Parasuraman et al. (1985)s rykte och trovärdighet, vilken även innefattar vikten av en prisvärd tjänst. Skogsägarna ansåg att priset var viktigt men att relationen och tryggheten var högre värderad. Detta överensstämmer med Andersson och Keskitalo (2019)s studie som påtalar att skogsägare inte nödvändigtvis väljer det anbud som betalar högst pris, utan det erbjudande som ger den bästa helhetslösningen, vilket kan innefatta det mervärde som rådgivningen vid en virkesaffär kan innebära i en trygg relation.

Något som ansågs väldigt viktigt var att skogsägarna inte vill känna sig lurade i samband med affären. Virkesköparen och företaget kan öka skogsägarnas trygghet i detta genom att skydda mot tvivel och öka sin trovärdighet (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2015). Enligt skogsägarna kände de högre trygghet vid seriös prissättning och transparens i prissättning. Det ansågs mer trovärdigt om virkesköparen gav ett seriöst bud direkt, samt att priserna motsvarade vad andra aktörer kunde erbjuda. Utöver prissättning ansågs god kommunikation, kompetens, förtroende och att kunden känner sig sedd bidra till ökad trygghet. Det gäller alltså för virkesköparen att vara transparent i sin roll, och genom både sitt agerande och i kommunikationen mellan parterna säkerställa att skogsägaren känner sig trygg.

Slutligen förväntade sig skogsägarna att organisationen skulle tillhandahålla stöd för dem själva och virkesköparen. De hade ingen förväntan på att virkesköparen skulle besitta all kunskap själv, men att denne skulle kunna vända sig till organisationen för att ta reda på information och säkerställa en god tjänsteleverans. Detta har visat sig vara viktigt även för att kunna kundanpassa tjänster (Liang et al. 2020). Att detta bidrar till en förhöjd tjänstekvalitet bekräftas av tidigare studier som påtalat vikten av att organisationen besitter kompetens och resurser (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2015). Även entreprenörerna kan räknas in i detta, eftersom dessa kan anses ingå i företagets resurser. Vikten av god kommunikation mellan entreprenörer och företaget för att säkerställa att tjänsten utförs enligt överenskommelse. Det är dessutom viktigt för företaget att anlita entreprenörer med god kompetens för att tjänsteleveransen ska hålla god kvalitet genom hela kedjan.

Virkesköparen ansågs representera organisationen och majoriteten värderade denne högre än organisationen. Dennes kompetens var mycket viktig eftersom den ansågs ha stor påverkan på utfallet av tjänsten. Vidare ansågs kompetensen påverka skogsägarens trygghet, tillit och därmed förtroendet för denne, vilket var relationsbyggande. Även virkesköparens intresse och engagemang bidrog till känslan av en förbättrad relation, eftersom detta avgjorde hur trygg skogsägarens kände sig. Detta går i linje med tidigare studier som påvisat att kompetens, intresse och agerande har stor inverkan på upplevelsen av tjänsten (Seck & Philippe 2013). Även trygghet bidrar till en god tjänstekvalitet (Grönroos 2015). Tryggheten i en befintlig

relation uppgavs vara en av orsakerna varför skogsägarna föredrog att bibehålla en kontinuitet i kontakten med en virkesköpare. Det ansågs enklare att kommunicera med någon de hade en relation till, samt att de redan hade ett förtroende till denne. Tillit och förtroende har påvisats vara bidragande i skapandet av varaktiga relationer (Thorelli 1986; Morgan & Hunt 1994).

Relation

Skogsägarna i studien uppgav att relationen till virkesköparen värderas högt, det fanns personer som hade eller kunde tänka sig att byta organisation om denne skulle byta arbetsgivare. För att kunna etablera en relation förelåg ett delat ansvar från både virkesköparen och skogsägaren. Detta går i linje med tidigare studier som påtalat att både kund och personal behöver ha en genuin upplevelse i kundmötet för att kunna utveckla en relation (Gremler & Gwinner 2000). Studien visade även att gott bemötande var en förutsättning, tillsammans med personkemin, för att kunna utveckla ett samarbete med organisationen. Om skogsägarna inte blev bemötta på ett tillfredsställande vis önskade de inte heller inleda något samarbete med virkesköparen. I fortsatta möten däremot visade det sig inte vara lika högt värderat. Det påtalades av flera att när de redan känner personen är dennes agerande fortsatt viktigt men inte avgörande. Detta beror antagligen på att i ett första möte skapar skogsägaren ett intryck av virkesköparen och hur deras fortsatta samarbete kan komma att se ut, om de inte känner sig trygga i sin upplevelse vill de inte heller ta risken att bli missnöjda med tjänsten. Detta styrks även av tidigare studier där möten påtalas vara viktiga eftersom det är där kunden får chansen att skapa en uppfattning av leverantören (Lewis & Gabrielsen 1998; Värlander & Julien 2010; Gazzoli et al. 2013; Grönroos 2015; Voorhees et al. 2017).

En god personkemi kunde leda till att skogsägarna kände sig trygga och sedda, vilket i sin tur påverkade förtroendet för virkesköparen. Förtroende ansågs vara en förutsättning för att skapa långvariga relationer, något som tidigare studier också tagit fasta på (Thorelli 1986; Morgan & Hunt 1994). Förtroende och tillit bidrar enligt Morgan och Hunt (1994) till ett öppet diskussionsklimat där parterna kan dryfta både möjligheter och problem och just detta var något skogsägarna i studien påtalade som positivt. God dialog leder i sin tur till ökad tjänstekvalitet, förståelse mellan parterna och därmed en förbättrad relation. Skogsägarna ansåg det förtroendeingivande om virkesköparen var ärlig, lyhörd, såg till deras behov och visade förståelse. Vidare ansågs väl förberedda möten med goda råd och genomtänkta åtgärdsförslag bidra till tilliten till virkesköparen. Det ansågs även viktigt att överensstämmelser, avtal och löften hölls. Detta är även enligt tidigare studier bidragande faktorer till en god tjänstekvalitet, ökad förtroende och därmed gynnar relationsskapandet (Parasuraman et al. 1985; Swan & Nolan 1985; Thorelli 1986; Morgan & Hunt 1994; Grönroos 2015; Liang et al. 2020).

5.1.2 Virkesköparens arbetssätt

Genom god kännedom om kundernas förväntningar har skogsbolag möjlighet att utveckla ett arbetssätt för att aktivt försöka uppfylla skogsägarnas förväntan och därmed skapa långvariga relationer. Denna studie har både påvisat att kunder kan ha varierande mål, behov och önskemål men att det även förekommer efterfrågan av liknande stöd.

Inledningsvis ansåg skogsägarna att det var trovärdigt om virkesköparen var väl förberedd vid det första mötet. Därför bör denne skapa god kännedom om skogsinnehavet och vilka

åtgärder som kan föreligga. Detta arbete kan starta redan i det inledande samtalet inför mötet. Vidare är det omöjligt för virkesköparen att ha förkunskaper om skogsägaren eller dennes mål och förväntningar inför ett första möte. Därför är det viktigt för denne att ta reda på detta under mötet. Vilka faktorer denne behöver fördjupa sig i kan variera mellan skogsägare men det borde vara möjligt för organisationen att tillhandahålla ett antal punkter som är viktiga att informera sig om som virkesköpare, exempelvis:

- Fastigheten och skogsinnehavet
- Ägarstruktur
- Åtgärder - utförda och kommande
- Hur önskar skogsägaren utföra åtgärder?
- Vad ser skogsägaren för värden – är dessa likvärdiga i alla delar av skogen?
- Vad har skogsägaren för förutsättningar och behov
 - Ekonomiskt
 - Förkunskaper – vilken rådgivning önskas?
 - Åtgärder – Är skogsägaren självverksam?
 - Yttre faktorer: infrastruktur, hänsyn eller liknande.
- Har skogsägaren någon målbild?
- Hur ser framtiden ut? Vad strävar skogsägaren efter?
- Finns det någon tidsplan att förhålla sig till?
- Övriga förväntningar

Vidare kan organisationen säkerställa att virkesköparen delger relevant information till en ny kund vilket kan bidra till att denne får ett mer trovärdigt och bättre intryck vid första mötet. Ett sådant stöd kanske främst skulle vara till fördel för nya virkesköpare, innan de upprättat ett inarbetat arbetssätt, men även för att säkerställa att relevant information tillgodoses. Utöver detta skapar det ett likvärdigt arbetssätt mellan virkesköpare där organisationen kan säkerställa att varje skogsägare får ett likvärdigt bemötande.

Under mötet skapar parterna en uppfattning av varandra, personkemin ansågs viktig och låg till grund för förtroendet. Det visade sig att ett intresse och engagemang från virkesköparen, samt att denne var lyhörd för kundens mål, behov och önskemål var uppskattat. Detta kan leda både till en ökad förståelse och insikt om skogsägaren samtidigt som denne upplever ett bra bemötande från virkesköparen. Vidare bör virkesköparen vara uppriktig, transparent med information och prissättning för att inge trygghet hos skogsägaren. Detta eftersom trygghet har visat sig vara mycket väsentligt enligt denna studie, och kan leda till ett ökat förtroende vilket är avgörande i den relationsskapande processen.

För att säkerställa att parterna förstått varandra samt att virkesköparen uppfattat vad skogsägaren förväntar sig av interaktionen är det viktigt att ha en god kommunikation. Skogsägarna föredrog olika typer av kommunikation, muntlig eller skriftlig. Det kan vara fördelaktigt om virkesköparen muntligt stämmer av med skogsägaren i slutet av mötet, för att säkerställa att de förstått varandra. Därefter kan denne erbjuda att tillhandahålla en skriftlig sammanställning, så får skogsägaren ta ställning till erbjudandet. För att slutligen stämma av att virkesköparen förstått vilka förväntningar skogsägaren har kan denne fråga upp om detta. Alternativt att denna fråga tas upp redan inledningsvis, inför ett första möte, för att ge skogsägaren möjligheten att fundera på vad den förväntar sig få ut av mötet inför en träff. Detta

skulle potentiellt kunna öka tryggheten hos skogsägaren och visa på ett stort intresse från virkesköparen.

Om parterna avtalat om en tjänst är det av största vikt att denna utförs enligt skogsägarens önskemål och det parterna avtalat om. Inför tjänsten bör därmed avtalet gås igenom noggrant för att säkerställa att det är vad kunden förväntar sig, samt att parterna håller kontakt under tjänsteprocessen. Virkesköparen och skogsägaren behöver ha en god dialog under tiden. Efter utförd åtgärd ansågs det värdeskapande om virkesköparen stämmer av med skogsägaren vad denne har för uppfattning av utfallet. Om denne inte är nöjd är det av största vikt att virkesköparen och organisationen vidtar åtgärder för att justera olägenheten.

Även om ingen tjänst avtalats, eller om en tjänst redan utförts, är det viktigt att virkesköparen vidtar relationsskapande åtgärder. Det påtalas även i andra studier att när en relation upprättats krävs underhåll (Junaedi et al. 2020). Virkesköparen kan stämma av med skogsägaren emellanåt, visa intresse för både virkesköp och andra åtgärder eller tillhandahålla tilläggstjänster. Sådan interaktion kan falla naturligt om parterna har en ömsesidig dialog eller om skogsägaren har fler åtgärder planerade. För att undvika att detta faller i glömska vore det fördelaktigt om organisationen kunde tillhandahålla ett system som kan underlätta för denna typ av relationsbyggande åtgärder för virkesköparna.

Flera skogsägare uppgav att de antingen tagit över en relation till en virkesköpare eller att de gärna skulle introducera en övertagare av fastigheten till den virkesköpare de har en befintlig relation till. För att skapa förutsättningar för detta behöver övergången mellan virkesköpare generera en positiv upplevelse hos skogsägaren. Om en virkesköpare skulle avsluta sin tjänst eller vara borta från tjänsten en period ansågs det ytterst viktigt att denne informerar om detta. Vid ledighet under en kortare period kan detta göras via telefon, ett röstmeddelande eller mejl. Om det gäller en längre period önskade skogsägarna bli tilldelade en alternativ kontakt. Om det i stället gäller en avslutad tjänst önskade skogsägarna bli informerade om detta, samt att de helst skulle bli introducerade för efterträdaren genom ett gemensamt möte. Eftersom varje virkesköpare är kontaktperson för många skogsägare kan det vara utmanande att tillgodose förväntan under vissa omständigheter. Det visade sig i studien att det är viktigt att efterträdaren introduceras på ett bra sätt. Ansvaret för detta kan behöva vila både på organisationen och virkesköparen gemensamt beroende på omständigheterna kring bytet av virkesköpare.

Något som efterfrågas är att en efterträdare ska kunna få kännedom om skogsägarens innehav, eventuellt dennes mål men främst tidigare åtgärder. Denna kännedom ansågs bidra till en enklare övergång och bättre dialog med den nye virkesköparen i ett första möte. Genom att ha ett gemensamt system där virkesköpare kan tillgodose sig denna typ av information kan tjänstekvaliteten gentemot kunden öka. Detta system kan även underlätta i de fall en virkesköpare är ledig om skogsägaren kontaktar någon annan inom organisationen för att få stöd. Vidare kan delar av systemet vara tillgängligt för skogsägare, som vid byte av virkesköpare exempelvis kan tillgodose sig information om sammanställningar från tidigare möten för att skapa kontinuitet och säkerhet kring överenskommelser när personen de avtalat med inte längre är tillgänglig.

5.1.3 Verksamhetsstöd och rutiner

För att personal ska kunna generera framgångsrika kundmöten som håller hög kvalitet krävs tydliga strategier från ledningen, de har därmed en avgörande roll i utfallet av kundmöten och kan bidra till att höja personalens prestation (Bitner et al. 1990; Larivière et al. 2017; Voorhees et al. 2017). Det är viktigt att rutiner och verksamhetsstöd är enkla och genomtänkta för att underlätta arbetet. Systemet får inte bidra till ökad administrativ belastning som tar tid från den relationsskapande processen eftersom denna bevisligen är avgörande. För att underlätta virkesköparnas arbete i det första mötet med en ny skogsägare, bidra till ett framtida underlag samt säkerställa ett likvärdigt bemötande för alla bör ett verksamhetsstöd innehålla både information, att delge och ta in, samt möjlighet att föra noteringar.

Inför mötet behöver virkesköparen ta del av information från skogsägaren samt sätta sig in i skogsinnehavet. Informationen som denne tillgodoser sig inför mötet skulle med fördel kunna föras in i systemet. Samt att denne kan komplettera genom att föra in information under och efter mötet. Verksamhetsstöd kan innehålla ett antal punkter som beskriver vad virkesköparen bör göra och ta reda på inför, under och efter mötet. Det bör vara enkelt att fylla i information under dessa punkter. Vidare kan det finnas en stödfunktion, där uppdaterad information från organisationen finns tillgänglig för virkesköparen att ta del av och delge skogsägaren under mötet. Detta för att på ett enkelt, effektivt och trovärdigt sätt kunna bistå med svar och information under mötet. Slutligen kan virkesköparen, i systemet, sammanställa vad denne fått kännedom om, eventuella överenskommelser och sådant som ska följas upp i en sammanfattning. Denna sammanfattning kan på skogsägarens önskemål skickas ut i skriftligt format eller gås igenom muntligt för att säkerställa förståelse mellan parterna. Denna kan dessutom sparas i systemet och finnas tillgänglig längre fram vid behov för virkesköparen själv, en efterträdare eller kollega till denne. Om delar av systemet görs tillgängligt för skogsägare kan de ges möjlighet att ta del av tidigare sammanställningar i digitalt format, uppdatera viss information och ta del av information från organisationen. Genom att notera information från möten förbättras möjligheterna att kollegor kan underlätta för varandra eller vid överlåtelser vid ledighet eller byte av tjänst. Detta leder, enligt studien, till en förbättrad upplevelse hos kunden och bidrar till skapandet av varaktighet i relationer.

Efter ett första möte är det viktigt att vidta relationsskapande åtgärder, som kontinuerlig kontakt. För att underlätta arbetet bör det finnas en möjlighet i verksamhetsstöd att påminna virkesköparen om att när det är dags att etablera kontakt, om denne på ett enkelt sätt kan loggföra när parterna haft kontakt senast. Vidare bör virkesköparen kunna skicka ut inbjudningar till berörda skogsägare om relevanta arrangemang eller liknande för att erbjuda de värdeskapande tilläggstjänsterna.

Ett verksamhetsstöd kan dessutom fungera som en trygghet för virkesköparen, främst för en nyanställd som inte etablerat ett arbetssätt, men även som en säkerhet för en erfaren köpare. En trygg virkesköpare kommer antagligen vara bättre förberedd, känna ett högre stöd från organisationen och ge ett mer professionellt intryck till skogsägaren. Denne kommer i sin tur få en mer positiv upplevelse i det första mötet med virkesköparen vilket leder till trygghet, som i sin tur ligger till grund för förtroende som den långvariga relationen vilar på.

Det finns många framgångsrika virkesköpare inom organisationen som genom erfarenhet tagit fram ett arbetssätt som fungerar. Genom att ta del av medarbetarnas tankar och önskemål

bör organisationen kunna komma fram till många smarta lösningar i verksamhetssystemet för att underlätta arbetet och bidra till den relationsskapande processen hos virkesköparna samtidigt som de fungerar som den efterfrågade stödfunktionen som skogsägarna förväntar sig.

Skogsbolag har genom utvecklingen av verksamhetssystem möjligheten att utveckla och förbättra virkesköparnas arbete i möten med nya skogsägare. När ett första samarbete inletts finns förutsättningar att bygga långvariga relationer med dessa. Genom att nyttja resultaten i denna studie kan de möta skogsägarnas förväntan och därmed leverera en hög tjänstekvalitet i det första mötet. En förbättrad tjänstekvalitet kan leda till högre kundnöjdhet vilket i sin tur har en positiv inverkan på kundens förtroende och tillit, och därmed relationen. Även när detta uppnåtts krävs kontinuerligt underhåll (Junaedi et al. 2020). Vidare kan inte kunden förutse resultatet vid tjänster vilket medför att förtroendet för personen som levererar tjänsten blir viktigt och kundmötet blir därmed centralt i tjänsteleveransen (Echeverri & Edvardsson 2018). Långsiktiga relationer och ökad tjänstekvalitet skapar lönsamma organisationer (Wang et al. 2015). Relationsskapande ökar konkurrenskraften, kunder som upplever en mycket god tjänstekvalitet och återkommande väljer samma tjänsteleverantör är dessutom mer benägna att sprida positiva omdömen och därmed agera marknadsförare för företaget (Grönroos 2015). Skogsbolag kan dessutom, genom goda affärsrelationer, få god kännedom om kunden och därmed erbjuda denne tjänster som kunden inte efterfrågat vilket kan skapa mervärde och öka konkurrenskraften ytterligare.

5.2 Metoddiskussion

Datainsamling och analys

Denna fallstudie utfördes genom datainsamling, i form av både en teoretisk genomgång av relevant litteratur och kvalitativa semistrukturerade intervjuer, följt av en tematisk analys. Den teoretiska genomgången bidrog till fördjupad kunskap och låg till grund för förberedelserna inför intervjuerna. Valet av kvalitativ datainsamling möjliggjorde fördjupad förståelse för studiens ämne. Vidare gavs möjlighet att be respondenterna utveckla sina svar och berätta sådant som annars inte framkom genom intervjuguiden. Nio intervjuer hölls med tio skogsägare, samtliga resultat baseras därmed på dessa skogsägares personliga preferenser.

Intervjuerna genomfördes främst via videolänk, en av intervjuerna utfördes via telefon. Fördelen med videointervju jämfört med telefonintervju var att respondent och intervjuperson kunde se varandra, ta in icke-verbala intryck, visa förståelse utan att ta taltid från respondenten. Det uppfattades något osäkert för flera skogsägare att delta via länk, eftersom de inte var vana vid detta. Dock påtalades att de var nöjda när de väl genomfört intervjun. En annan fördel med videointervju var att intervjupersonen kunde visa de fem tjänstekvalitetskategorierna med beskrivande nyckelord för skogsägaren samtidigt som denne skulle rangordna dessa. På så vis ökade spontaniteten i svaren. Dock kunde en sämre internetuppkoppling upplevas som besvärande. Vid telefonintervju var det svårare att uppfatta signaler från respondenten eftersom icke verbala intryck saknades, vidare fick skogsägaren tid på sig att utvärdera rangordningen varpå spontaniteten i svaren uteblev. Ingen av respondenterna upplevdes som påverkad av inspelningen när de informerats om att deras svar skulle behandlas anonymt gentemot Holmen

Skog och i rapporten. På grund av den geografiska spridningen genomfördes inga intervjuer men fysiska träffar. I studien hade möjligen intervjuer med skogsägare inom Region Nord kunnat utföras genom fysiska träffar men detta uteslöts för att minska risken att intervjuformatet skulle påverka resultatet.

I datainsamlingen framkom viss igenkänning i respondenternas svar, men det framgår också tydligt att skogsägarna har olika preferenser i många avseenden. Det framgår däremot inte vilken kundgrupp som har vilka preferenser eftersom studien inte haft för avsikt att undersöka detta. Det vore intressant med en fördjupande studie för att säkerställa vilka förväntningar som föreligger i vilka kundgruppen.

Den tematiska analysen bygger på att intervjupersonen tolkar mönster, samt försöker uppfatta vad som anses viktigt i det som sägs. Det krävs att intervjupersonen genomför detta så neutralt och öppensinnat som möjligt, samt att denne kan hitta sådant som kopplar till tidigare forskning utan att tolka svaren på annat sätt än hur de framställts av respondenten.

Det var bara skogsägare som haft eller har ett befintligt samarbete med Holmen Skog som deltog i studien. Urvalet togs fram av Holmens virkesköpare med uppdraget att skogsägarna skulle variera i ålder, kön, närhet till fastigheten, areal och geografiskt verksamhetsområde. Skogsägarna hade befintliga relationer till virkesköparna vilket kan ha påverkat intervju svaren eftersom de kanske inte vågade vara helt ärliga trots att alla svar behandlades anonymt. Vidare kan virkesköparna tagit fram skogsägare som de har goda relationer till, som då kan få dessa att framstå i god dager och därmed påverka studiens resultat. Ingen av virkesköparna tog fram en utbo som representant för skogsägarna, vilket skulle kunna påverka studiens resultat eftersom denna kundgrupp kan ha helt andra förväntningar och behov. Eftersom utbor efterfrågades i urvalet men inte togs fram förmodar jag att de långvariga relationer som upprättas främst är med närbo-skogsägare. Detta gör det mer eftersträvansvärt att ta reda på vad utbor förväntar i möten med virkesköpare och hur de ska arbeta för att upprätta långvariga relationer. Flera av skogsägarna i studien hade haft långvariga affärsrelationer, träffat få virkesköpare alternativt att det var längesedan de träffade en ny virkesköpare. Skogsägarnas bristande erfarenhet av introducerande möten med en ny virkesköpare eller den långa tid som passerat sedan deras erfarenhet av ämnet kan leda till att intervju svaren inte är helt rättvisande för ett första möte med en ny virkesköpare. Däremot visar de långa affärsrelationerna att virkesköparen lyckats skapa ett förtroende från det första mötet vilket lett till en relation, skogsägarna i studien kan därmed ha god kännedom om vad som förväntas för att uppnå detta.

Flera skogsägare erfarenhet av att byta virkesköpare inom samma organisation, vilket förväntansmässigt kan skilja sig från att träffa en köpare från en helt ny organisation. Vidare saknar studien helt skogsägare som aldrig haft kontakt med en virkesköpare från organisationen, ej heller någon helt ny skogsägare med total avsaknad av denna typ av interaktion är representerad i studien.

För att öka studiens trovärdighet hade ett mer varierat urval varit att föredra. Det hade varit önskvärt om deltagarna i studien haft olika erfarenheter av möten, varit i mer varierad ålder, främst att fler yngre personer representerat skogsägarna. Vidare är ingen utbo representerad i studien, vilket hade varit av intresse. Detta för att studera huruvida dessa typer av skogsägare har andra önskemål, behov och mål i sitt skogsägande och därmed andra förväntningar på virkesköparen och organisationen i tjänsteleveransen. Andersson och Keskitalo (2019) visar i

sin studie att allt fler skogsägare är utboägare samt att dagens skogsägare har en lägre kunskapsnivå gällande skog och skogsbruk. Detta talar för att en studie med fokus på yngre skogsägare som inte är bosatta i samma kommun som sin fastighet skulle kunna ta reda på vad dessa skogsägare har för behov och förväntningar i möten med virkesköpare. Vidare påtalar Andersson och Keskitalo (2019) att denna typ av skogsägare är mer heterogena och kan önska mer rådgivande tjänster där relationsbyggande är mer viktigt, något som denna studie tar fasta på men saknar urval för.

Tjänstekvalitet - rangordning

Samtliga skogsägare påtalade att tjänstekvalitetskategorierna är tätt sammankopplade och att de därmed var besvärliga att skilja på vid rangordning. Trots att beskrivande nyckelord tillhandahölls under intervjuerna tolkades kategorierna olika av skogsägarna. Detta kan antingen vara en bidragande faktor till att skogsägare rangordnat kategorierna olika. Alternativt kan skogsägarna ha väldigt olika förväntningar vilket därmed ger ett varierat resultat. Olika tolkningar kan dock ge upphov till ett missvisande resultat om lika värdering rangordnas olika. Detta hade möjligen kunnat undvikas genom att använda fler kategorier, med risk för att rangordningen skulle upplevas ännu besvärligare för skogsägarna. Skogsägarna fick emellertid motivera varför de valde just den ordningen på kategorierna, baserat på detta kunde analysen visa på vad skogsägarna faktiskt tolkade in i begreppen och därmed öka förståelsen för deras förväntan.

5.3 Slutsats

Studien visade att det första mötet är avgörande för att upprätta ett samarbete mellan privata skogsägare och virkesköpare. Relationen värderas högt och när en relation väl upprättats föredrar skogsägare att ha en fortsatt kontinuitet i samarbetet. Skogsägare önskar känna sig trygga och sedda i första mötet med en virkesköpare. För att säkerställa detta behöver skogsbolag och virkesköpare arbeta aktivt för att uppfylla skogsägares förväntan. I ett första möte förväntar sig skogsägaren att virkesköparen har god kompetens och ett gott bemötande. Detta eftersom personkemin och det första intrycket avgör om det finns förutsättningar för att utveckla ett förtroende och en affärsrelation. Virkesköparen ska komma väl förberedd till mötet, genom att vara insatt i fastigheten och dess åtgärder, och vara lyhörd för skogsägarens behov och önskemål. Efter avslutat möte behöver virkesköparen säkerställa att parterna förstått varandra, vilket med fördel kan göras både muntligt och skriftligt. Den goda kommunikationen som avser allt från informationsdelgivning till tillgänglighet behöver vara väl fungerande både före, under och efter möten, allt för att säkerställa en god tjänsteleverans. Virkesköparens engagemang under processen är avgörande för skogsägarnas trygghet. Slutligen behöver organisationen tillhandahålla ett system som möjliggör intern dokumentation, vilket både kan gynna företaget och höja tjänstekvaliteten till kunden. Organisationen bakom virkesköparen förväntas även fungera som stödfunktion för virkesköparen och behöver därmed tillhandahålla kompetent personal, verksamhetsstöd och rutiner som ger virkesköparen förutsättningar för att leverera en hög tjänstekvalitet. Dessutom krävs en god funktion genom hela kedjan, från

virkesköparen genom hela organisationen och till entreprenörerna, för att säkerställa en god tjänsteleverans.

5.4 Fortsatta studier

Studien visade att skogsägare till viss del har olika preferenser, det framgår dock inte vilken kundgrupp som har vilka förväntningar. I fortsatta studier skulle det därmed vara av intresse att undersöka detta med en kategorisering av skogsägare i olika kundgrupper, för att kunna utveckla ett mer kundanpassat arbetssätt i möten. En kundgrupp som är underrepresenterad i studien är den nya generationen skogsägare; de yngre, nyblivna skogsägarna som varken bor på samma ord som sitt innehav eller har någon större erfarenhet av interaktion med skogsbolag och virkesköpare. Den yngre generationen, som påvisats vara mer heterogena, är framtidens skogsägare, därför vore det av stort intresse att undersöka vad de som övertar skogsfastigheter har för behov, för att i nästa led utvärdera vilka tjänster och verksamhetsstöd företag ska tillhandahålla i framtiden. Hur möter virkesköparen en skogsägare med lägre kännedom om skog och skogsbruk? Bör virkesköparen använda sig av mer digitala verktyg eller teknisk innovation? På vilket sätt önskar framtidens moderna skogsägare ha kontakt med virkesköpare? Kommer AI-teknologi användas för att förbättra upplevelsen och bidra till en god affärsrelation? Kom ihåg var ni läste det först.

Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Andersson, E. & Keskitalo, E.C.H. (2019). Service logics and strategies of Swedish forestry in the structural shifts of forest ownership: challenging the 'old' and shaping the 'new'. *Scandinavian journal of forest research*, 34 (6), 508–520. <https://doi.org/10.1080/02827581.2019.1604990>
- Andrén, H., Arvonen, H., Badman, D., Daoson, Y., Dotzauer, E., Furness, A., Hollander, M., Larsson, M., Lärkeryd, P. & Nilsson, S. (2016). Främjande av biobaserade produkter och energi, smarta transporter, en skogsindustri i världsklass och ökad export. *Nationella Skogsprogrammet*. https://www.regeringen.se/contentassets/0b71b3ef7dbf49dab19bf7a15a8da07c/3_slutligbak.pdf [2023-05-15]
- Baker, M.J., Buttery, E.A. & Richter-Buttery, E.M. (1998). Relationship marketing in three dimensions. *Journal of interactive marketing*, 12 (4), 47–62. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199823\)12:4<47::AID-DIR5>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199823)12:4<47::AID-DIR5>3.0.CO;2-B)
- Bisaillon, M. & Sköldbberg, H. (2021). *Konkurrensen om den svenska skogsråvaran – syntesrapport*. (2021:820). <https://energiforsk.se/media/30662/konkurrensen-om-den-svenska-skogsravaran-syntesrapport-energiforskrapport-2021-820.pdf> [2023-05-15]
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of marketing*, 54 (1), 71–. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Blomqvist, R. (2004). *Relationsmarknadsföring*. 3., omarb. uppl. Göteborg: IHM Publ.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber.
- Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36 (7/8), 811–828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Chowdhury, I.R., Patro, S., Venugopal, P. & Israel, D. (2014). A study on consumer adoption of technology facilitated services. *The Journal of services marketing*, 28 (6), 471–483. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2013-0095>
- Christiansen, L. (2018). *Strukturstatistik, Statistik om skogsägande 2017*. (Rapport 2018/12). Skogsstyrelsen.
- Collier, J.E., Barnes, D.C., Abney, A.K. & Pelletier, M.J. (2018). Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter. *Journal of business research*, 84, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.016>

Cornuel, E. (2007). Challenges facing business schools in the future. Thomas, H. (ed.) (Thomas, H., ed.) *Journal of Management Development*, 26 (1), 87–92. <https://doi.org/10.1108/02621710710720130>

Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2018). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management journal*, 50 (1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

FAO (2020). *Global Forest Resources Assessment 2020: Key findings*. Rome, Italy: FAO. <https://doi.org/10.4060/ca8753en>

Farrell, M.A. & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of strategic marketing*, 20 (4), 365–377. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643917>

Félix-Brasdefer, J.C. (2015). *The Language of Service Encounters*. Cambridge University Press.

Gazzoli, G., Hancer, M. & Kim, B.P. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24 (4), 382–400. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0192>

Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *The International journal of quality & reliability management*, 11 (9), 43–66. <https://doi.org/10.1108/02656719410074297>

Giebelhausen, M., Robinson, S.G., Sirianni, N.J. & Brady, M.K. (2014). Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. *Journal of marketing*, 78 (4), 113–124. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0056>

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine. (Observations)

Gremler, D.D. & Gwinner, K.P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of service research: JSR*, 3 (1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/109467050031006>

Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of business research*, 46 (3), 327–335. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00030-7)

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3., [utök. och uppdaterade] uppl. Stockholm: Liber.

Hallsten, K. & Jensen, J. (2022). *Skogsnäringens betydelse för välfärden*. Skogsindustrierna. <https://www.skogsindustrierna.se/siteassets/dokument/rapporter/skogsnaringens-betydelse-for-valfarden-aug-upt-2022.pdf> [2023-05-15]

Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of marketing*, 60 (4), 52-. <https://doi.org/10.2307/1251901>

Holmen (2023). *Holmen Årsredovisning 2022*. <http://investors.holmen.com/files/press/holmen/202303066023-1.pdf>

Holmen (u.å.a). *Historia*. <https://www.holmen.com/sv/om-holmen/Holmen-i-korthet/historia/> [2023-05-15]

- Holmen (u.å.b). *Holmen i korthet*. <https://www.holmen.com/sv/om-holmen/> [2023-05-15]
- Holmen Skog (2023). *Nyfiken och relationsskapande virkesköpare. Nyfiken och relationsskapande virkesköpare*. <https://www.holmen.com/sv/karriar/jobba-hos-oss/lediga-tjanster/nyfiken-och-relationsskapande-virkeskopare/> [2023-05-15]
- Holmen Skog (u.å.a). *Det här är Holmen Skog*. <https://www.holmen.com/sv/skog/om-oss/det-har-ar-holmen-skog/> [2023-05-15]
- Holmen Skog (u.å.b). *Jobba på Holmen Skog*. <https://www.holmen.com/sv/skog/om-oss/jobba-pa-holmen-skog/> [2023-05-15]
- Holmen Skog (u.å.c). *Kontakta oss idag*. <https://www.holmen.com/sv/skog/om-oss/kontakter/> [2023-05-15]
- Holmen Skog (u.å.d). *Vår organisation*. <https://www.holmen.com/sv/skog/om-oss/var-organisation/> [2023-05-15]
- Jacobsen, D.I. & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Joshi, A., Bloom, D.A., Spencer, A., Gaetke-Udager, K. & Cohan, R.H. (2020). Video Interviewing: A Review and Recommendations for Implementation in the Era of COVID-19 and Beyond. *Academic radiology*, 27 (9), 1316–1322. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2020.05.020>
- Junaedi, A.T., Wijaya, E. & Manullang, M. (2020). Building consumer satisfaction to improve trust through service quality and consumer experience in JNE Pekanbaru. *Journal of Applied Management*, 18 (3), 504–510. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.10>
- Jurgilevičiūtė, L. & Sūdžius, V. (2010). Relationship marketing in financial services. *Business: Theory and Practice*, 11 (2), 116-. <https://doi.org/10.3846/btp.2010.13>
- Kärhä, K., Eronen, J., Palander, T., Ovaskainen, H., Riekk, K. & Hämäläinen, H. (2020). Information Needs of Non-industrial Private Forest Owners After Logging Operations in Finland: A Case Study. *Small-scale forestry*, 19 (2), 205–230. <https://doi.org/10.1007/s11842-019-09431-7>
- Kärhä, K. & Oinas, S. (1998). Satisfaction and company loyalty as expressed by non-industrial private forest owners towards timber procurement organizations in Finland. *Silva fennica (Helsinki, Finland: 1967)*, 32 (1). <https://doi.org/10.14214/sf.698>
- Kevoe-Feldman, H. (2018). The interactional work of suppressing complaints in customer service encounters. *Journal of pragmatics*, 123, 102–112. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2017.10.018>
- Kronholm, T. & Staal Wästerlund, D. (2021). Family Forest Owners' Expectations and Perceptions of Service Quality in Timber Transactions in Sweden. *Forests*, 12 (11), 1513-. <https://doi.org/10.3390/f12111513>
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T.W., Kunz, W., Sirianni, N.J., Voss, C., Wunderlich, N.V. & De Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of business research*, 79, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Larsson, S., Lilja, J. & Mannheimer Ahlström, K. (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, B.R. & Gabrielsen, G.O.S. (1998). Intra-organisational Aspects of Service Quality

Management: The Employees' Perspective. *The Service industries journal*, 18 (2), 64–89. <https://doi.org/10.1080/02642069800000019>

Liang, H.-Y., Chu, C.-Y. & Lin, J.-S.C. (2020). Engaging customers with employees in service encounters: Linking employee and customer service engagement behaviors through relational energy and interaction cohesion. *Journal of service management*, 31 (6), 1071–1105. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2018-0175>

Lin, C.-Y. & Lin, J.-S.C. (2017). The influence of service employees' nonverbal communication on customer-employee rapport in the service encounter. *Journal of service management*, 28 (1), 107–132. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2015-0251>

Lovelock, C.H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of marketing*, 47 (3), 9-. <https://doi.org/10.2307/1251193>

Mattila, O. & Roos, A. (2014). Service logics of providers in the forestry service sector: Evidence from Finland and Sweden. *Forest policy and economics*, 43, 10-. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2014.03.003>

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of marketing*, 58 (3), 20-. <https://doi.org/10.2307/1252308>

Nordström, P.-O., Pastila, S., Pihlajamäki, P. & Ojanen, E. (2021). *Marknaden för skogsråvara och skogsnäringsens utveckling fram till 2035*. (2021/3). Skogsstyrelsen. <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/om-oss/rapporter/rapporter-20222021202020192018/rapport-2021-3-marknaden-for-skogsravara-och-skogsnaringens-utveckling-fram-till-2035.pdf> [2023-05-15]

Norra Skog (u.å.). *Skogsinspektörer*. <https://www.norraskog.se/kontakt/skogsinspektorer> [2023-05-15]

Olsson, H. & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Upplaga 4. Stockholm: Liber.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of marketing*, 49 (4), 41-. <https://doi.org/10.2307/1251430>

Peppers, D. (2004). *Managing customer relationships: a strategic framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Pugh, S.D. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management journal*, 44 (5), 1018–1027. <https://doi.org/10.2307/3069445>

Samuk Carignani, Ş. & Burchi, S. (2022). Preparing for online interviews during Covid-19: the intricacies of technology and online human interaction. *SN Social Sciences*, 2 (10), 210–210. <https://doi.org/10.1007/s43545-022-00498-2>

SCA (u.å.). *Kontakt*. <https://www.sca.com/skog/kontakt> [2023-05-15]

SCB (2023). *Marken i Sverige*. *Statistiska Centralbyrån*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/miljo/marken-i-sverige/> [2023-05-15]

Seck, A.M. & Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service industries journal*, 33 (6), 565–579. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622370>

Skogsindustrierna (2023a). *Fakta och nyckeltal*. <https://www.skogsindustrierna.se/om-skogsindustrin/skogsindustrin-i-korthet/fakta--nyckeltal/> [2023-05-15]

- Skogsindustrierna (2023b). *Skogsindustrins betydelse*.
<https://www.skogsindustrierna.se/om-skogsindustrin/skogsindustrin-i-korthet/skogsindustrins-betydelse/> [2023-05-15]
- Skogsstyrelsen (2020). *Bruttaavverkad volym efter region och ägarkategori. Statistikdatabas*.
http://pxweb.skogsstyrelsen.se/pxweb/sv/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas__Avverkning/JO0312_02.px/table/tableViewLayout2/?rxid=03eb67a3-87d7-486d-acce-92fc8082735d [2023-04-21]
- Skogsstyrelsen (2022). Fastighets- och ägarstruktur i skogsbruket 2021.
<https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/statistik/statistikfaktablad/jo1405-fastighets-och-agarstruktur-i-skogsbruket-2021.pdf> [2023-05-15]
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A. & Gutman, E.G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of marketing*, 49 (1), 99-110.
<https://doi.org/10.2307/1251180>
- Staal Wästerlund, D. & Kronholm, T. (2017). Family Forest Owners' Commitment to Service Providers and the Effect of Association Membership on Loyalty. *Small-scale forestry*, 16 (2), 275–293. <https://doi.org/10.1007/s11842-016-9359-5>
- Swan, J.E. & Nolan, J.J. (1985). Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson. *The Journal of personal selling & sales management*, 5 (2), 39–48.
<https://doi.org/10.1080/08853134.1985.10754400>
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7 (1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>
- Thunell, E. (u.å.). *Erika, Virkesköpare Holmen Skog. Erika, Virkesköpare Holmen Skog*.
<https://www.holmen.com/sv/karriar/medarbetarblogg/blog-posts/erika-virkeskopare-holmen-skog/> [2023-05-15]
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Värlander, S. & Julien, A. (2010). The effect of the Internet on front-line employee skills: exploring banking in Sweden and France. *The Service industries journal*, 30 (8), 1245–1261.
<https://doi.org/10.1080/02642060802350979>
- Voorhees, C.M., Fombelle, P.W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of business research*, 79, 269–280.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Wang, K.-J., Chang, T.-C. & Chen, K.-S. (2015). Determining critical service quality from the view of performance influence. *Total quality management & business excellence*, 26 (3–4), 368–384. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.835635>
- Westholm, E. & Beland Lindahl, K. (2015). *Skogliga trender i världen. Rapport från Future Forests 2009–2012*. (2015:1). SLU, Umeå. https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/for/old/futureforests/skogliga-trender-web_2.pdf [2023-05-15]

Tack

Jag vill rikta ett stort tack till mina handledare på SLU respektive Holmen Skog, Dianne Staal Wästerlund och Ida Thermaenius, för all stöttning och återkoppling ni gett mig under arbetes gång. Vidare vill jag tacka Anna Björk och Linda Kärrman på Holmen Skog, samt övriga representanter från Holmen Skog och de skogsägare som valde att delta i min studie. Tack för ert engagemang och bidrag som möjliggjort detta arbete. Jag vill även rikta ett enormt tack till min mor som lyssnat och korrekturläst arbetet otaliga gånger, jag hoppas att det varit lika givande för dig som för mig. Slutligen vill jag även tacka resten av min familj för all stöttning och allt tålamod. Tack för att ni trott på min under hela denna process.

Bilaga 1 Intervjuguide

Skogsägaren

- Ålder:
- Kön:
- Utbo/närbo:
- Skogsinnehavets:
 - Areal:
 - Geografisk beläget:
 - Förvärv (när och hur):
 - Ägarförhållande:
 - Målbild:
- Kunskap/ erfarenhet:
- Aktivt skogsbruk/ självverksamhet:
- Tidigare kontakt med virkesköpare eller liknande?
 - Från en eller flera organisationer?

Organisationen

- Vad påverkar valet av organisation?
- Hur värderas pris, erfarenhet och relation i förhållande till varandra?

Virkesköparen

- Hur kom du i kontakt med organisationen och virkesköparen?
- Varför har du valt att ha fortsatt kontakt?
 - Hur påverkas detta av pris, erfarenhet och relation?
- Vad får dig att känna...
 - Förtroende?
 - Tillit?
- Övriga önskemål?

Mötet

- Vad anser du är ett bra sätt att bli kontaktad inför mötet?
- På vilket sätt föredrar du att möten genomförs?
- Vem/vilka önskar du ska delta under mötet?
- Vilket fokus önskas under det första mötet?
- Vad önskar du att virkesköparen ska känna till inför mötet?
- Hur ska virkesköparen säkerställa att denne förstått skogsägaren?
- Önskar du någon form av dokumentation vid möten? Om ja, vilken?
- Hur önskar du att fortsatta kontakt ska se ut och hur ofta?

- Vad avgör om du önskar ha fortsatt samarbete med din virkesköpare?
 - Vad kan potentiellt avbryta samarbetet?
- Hur viktigt är det att träffa samma virkesköpare?
 - Om du ska träffa en efterträdare, vad önskar du att denne känner till?
- Övriga önskemål?

Tjänstekvalitet

- Hur mycket påverkar ... din relation till virkesköparen i första mötet respektive uppföljande möten. *Be skogsägaren förklara hur de tolkar varje begrepp*
 - Kompetens
 - Tillgänglighet/ Flexibilitet
 - Rykte/ Trovärdighet
 - Tillförlitlighet
 - Köparens agerande/ bemötande

Rangordning av kategorier där 1 = Mycket viktigt och 5 = Mindre viktigt

Fråga	Nyckelord	Ranking (1–5) Första mötet	Ranking (1–5) Fortsatta möten
Kompetens	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personalens kompetens/ färdighet</i> • <i>Företagets resurser och system</i> 		
Tillgänglighet/ Flexibilitet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tillgång till tjänst</i> • <i>Personlig anpassning av tjänst</i> • <i>Var/hur man interagerar</i> • <i>Enkelhet i kontakt</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Öppettider</i> ○ <i>Återkoppling/ Väntetid</i> 		
Rykte/ Trovärdighet <i>Verksamheten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pålitligt verksamhet/ personal</i> • <i>Värderingar och god sed</i> • <i>Skapa värde för kunden/ kundens bästa</i> • <i>Prisvärt</i> • <i>Bolagets rykte</i> • <i>Kunden känner sig säker/ utan tvivel</i> 		
Tillförlitlighet <i>Tjänsten/ Utförandet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lita på att personal/verksamhet håller löften/ överenskommelser</i> • <i>Utför tjänster korrekt</i> • <i>Vid fel/ olägenhet/ oklarhet vidtar personal åtgärder → acceptabel lösning</i> • <i>Tjänstens utförande</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Personal</i> ○ <i>Utrustning/ maskiner</i> 		
Köparens agerande/ bemötande	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social förmåga</i> • <i>Intresse</i> • <i>Ser kundens behov/ önskemål</i> • <i>Serviceminded</i> • <i>Bemötande uppförande uppträdande</i> • <i>Förmåga att informera kunden</i> 		

- Är det något annat du har tänkt på som jag inte frågat om?
- Har du några funderingar?

Bilaga 1 Mejlutskick till skogsägare inför intervju

Hej ...,

Jag heter Anna Sandberg och läser sista året på Jägmästarprogrammet på SLU i Umeå. Jag avslutar mina studier med att skriva ett examensarbete i samarbete med Holmen Skog. Arbetets syfte är att ta reda på vad skogsägare förväntar sig i det första mötet med en virkesköpare, vilket ska ligga till grund för en analys av hur virkesköparna kan arbeta för att uppfylla skogsägarnas förväntan.

Intervjuerna tar ungefär 45 minuter och kommer spelas in, men materialet kommer hanteras helt anonymt. Jag skulle föredra att hålla intervjuerna över videolänk. Om det är möjligt skickar jag en länk via mejl som Du kan ansluta till, annars hålls intervjun över telefon och jag ringer upp på överenskommen tid.

Om det passar föreslår jag att vi håller ett möte redan i slutet av denna vecka eller under nästa vecka. Passar den ... klockan ... dig? Om inte, återkom gärna när det passar dig bäst.

Jag vore mycket tacksam om Du önskar delta i studien.

Med vänlig hälsning,

Anna Sandberg

070-xxx xx xx

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (PDF-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.