



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Skapande av varaktiga relationer mellan en
inköpsorganisation och leverantörer**

*Creating lasting relationships between a purchasing
organization and suppliers*

Lina Magnusson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Skapande av varaktiga relationer mellan en
inköpsorganisation och leverantörer**

*Creating lasting relationships between a purchasing
organization and suppliers*

Lina Magnusson

Nyckelord: fallstudie, interaktion, kommunikation, relationsmarknadsförelring, semistrukturerad intervju, skogsägare, tillit, tjänstedominerande logik, upplevd tjänstekvalitet

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

*Handledare SLU, inst. för skogens produkter: Cecilia Mark-Herberts
Examinator SLU, inst. för skogens produkter: Lars Lönnstedt*

Sammanfattning

Den svenska skogsindustrin utgör en viktig hörnsten för landets välfärd. För att industrierna ska vara verksamma krävs tillräckliga volymer av skoglig råvara, vilket kan innebära att skogsbolagen hamnar i en beroendeställning gentemot de privata skogsägarna. Detta i samband med att förhandlingsstyrkan mellan kund och leverantör inom skogsbranschen kan anses skilja sig från andra branscher, vilket gjorde det intressant att skapa en bättre förståelse inom virkesleverantörers val av skoglig samarbetspartner och inköpsorganisation.

Studien syftar till att förklara villkor avseende leverantörers val av samarbetspartner ur ett relationsperspektiv. Därtill berör frågeställningarna vilka faktorer som påverkar affärsrelationens varaktighet samt hur inköpare skapar tillfredsställelse, förtroende och tillit.

En induktiv fallstudie med en kvalitativ inriktning utgjorde studiens metod. Studiens datainsamling genomfördes via en litteraturstudie samt nitton semistrukturerade telefonintervjuer. För att bidra till en djupare insikt i de faktorer vilka påverkar virkesleverantörers val av inköpsorganisation genomfördes intervjuerna både med virkesleverantörer och inköpare av skoglig råvara.

Studiens resultat påvisade att virkesleverantörerna anser det viktigt att samarbetspartnern, med andra ord inköparen av skoglig råvara, innehar goda kunskaper inom det skogliga området samt agerar på ett trevligt, ärligt och professionellt sätt. Inköpsorganisationens tjänsteerbjudande påverkar även leverantörernas val, tjänsteerbjudandet skall fördelaktigt innefatta ett komplett helhetserbjudande av de skogliga åtgärderna, inklusive skoglig rådgivning. Majoriteten av studiens medverkande virkesleverantörer ansåg det önskvärt att ingå i varaktiga affärsrelationer, på grund av en ökande säkerhet och via de fördelar som uppstår genom att inköparen får en förbättrad inblick i leverantörens behov. Tillfredsställelse, förtroende och tillit kan enligt respondenterna skapas mellan parterna genom personliga möten och kontinuerlig kommunikation samt även via en rådgivande, ärlig, kompetent och seriös inköpare.

Nyckelord: fallstudie, interaktion, kommunikation, relationsmarknadsföring, semistrukturerad intervju, skogsägare, tillit, tjänstedominerande logik, upplevd tjänstekvalitet

Abstract

The Swedish forest industry is an important pillar for the country's welfare. In order to be active the industries requires large volumes of forest raw materials, which may mean that the forest companies is in a position of dependence on private forest owners to obtain sufficient volumes of wood. This, combined with the distinction of distribution-power between customer and supplier in the forest sector in different from other industries, made it interesting to create a better understanding regarding supplier choice of purchasing organization.

The study aims to explain the terms regarding suppliers' choice of partner from a relationship perspective. In addition, review which factors influence the business relationship's duration and how buyers create satisfaction, confidence and trust between the partners.

The study's methodology consisted of an inductive case study with a qualitative approach. Though a literature review data was collected to obtain relevant information within the subject and thereby a better understanding of the research field was created. To contribute to a greater understanding semi-structured telephone interviews with both wood suppliers and buyers of forest raw materials was conducted.

The study results showed that the respondents consider it important that the buyer, holds a good knowledge of silviculture as well as act in a professional manner. Purchasing organization's service offering also affects the suppliers' choice, the service offering to be beneficial to include a complete comprehensive offer of the forest activities, including forest advisory services. The majority of the suppliers considered long-lasting business relationships to hold advantageous, because of the increasing safety and the positive effects arising from the buyer greater insight into the supplier's needs. According to the respondents satisfaction, trust and confidence, can be created between the parties through personal meetings and ongoing communication as well as through a consultative, honest, competent and serious buyer.

Keywords: *case study, communication, forest owner, interaction, perceived service quality, relationship marketing, semi-structured interview, service dominant logic, trust*

Förord

Via slutförandet av detta examensarbete avslutar jag mina fem års studier vid Sveriges lantbruksuniversitet och tar därmed steget ut i arbetslivet. Tiden som jägmästarstudent har varit lärorik och utvecklande, men framförallt rolig, spännande och glädjefylld. Minnena som skapats under dessa år kommer vara livet ut.

Inledningsvis vill jag rikta ett enormt tack till min handledare Cecilia Mark-Herberts för alla goda råd, tips och glada hejarop som gavs under hela resan, därtill riktas även ett tack till Sandra Abrahamsson och Anton Stenlund. Ni tre har gjort att jag kommer se tillbaka på denna erfarenhet med glädje, stort tack! Jag vill även rikta ett stort tack till samtliga personer vid Moelven Skog och de skogsägare som tagit sig tid för att möjliggöra detta arbete.

Till sist vill jag även tacka alla mina nära och kära som funnits vid min sida under detta examensarbete och hela min studietid, med ert stöd har jag äntligen nått mitt mål.

Lina Magnusson

Uppsala, juni 2016

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

Innehållsförteckning	5
1 Inledning.....	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problembeskrivning.....	8
1.3 Syfte och frågeställningar	8
1.4 Studiens inriktning	9
1.5 Disposition	9
2 Metod	11
2.1 Forskningsansats	11
2.2 Datainsamling.....	11
2.2.1 Primärdata.....	11
2.2.2 Sekundärdata	15
2.3 Analysmetod.....	15
2.4 Kvalitetssäkring och studiens trovärdighet	16
2.4.1 Etiska överväganden.....	18
2.5 Studiens avgränsningar.....	18
2.5.1 Metodavgränsning	18
2.5.2 Teoretiska avgränsningar	19
2.5.3 Empiriska avgränsningar.....	19
3 Teori.....	20
3.1 Relationsmarknadsföring.....	20
3.2 Tjänstedominerad logik.....	21
3.3 Kundinteraktion.....	22
3.3.1 Kommunikation.....	23
3.4 Kundtillfredsställelse och upplevd tjänstekvalitet.....	23
3.5 Teoretiskt ramverk	25
4 Empirisk bakgrund	28
4.1 Leverantörernas roll inom den svenska skogsbranschen.....	28
4.2 Skogliga leverantörer	29
4.3 Inköpsorganisationen i fokus för studien	32
5 Empiri	33
5.1 Respondenter	33
5.1.1 Leverantörer	33
5.1.2 Företagsrepresentanter.....	33
5.2 Val av inköpsorganisation	33
5.2.1 Leverantörer	33
5.2.2 Företagsrepresentanter.....	34
5.3 Inköpsorganisationens tjänster	34
5.3.1 Leverantörer	35
5.3.2 Företagsrepresentanter.....	35
5.4 Varaktiga samarbeten	36
5.4.1 Leverantörer	36
5.4.2 Företagsrepresentanter.....	37
5.5 Integration och kommunikation	37
5.5.1 Leverantörer	38
5.5.2 Företagsrepresentanter.....	38
5.6 Förtroende och tillit.....	39
5.6.1 Leverantörer	39

5.6.2 Företagsrepresentanter.....	40
6 Analys.....	41
6.1 Val av inköpsorganisation.....	41
6.2 Inköpsorganisationens tjänster.....	42
6.3 Varaktiga samarbeten.....	43
6.4 Integration och kommunikation.....	44
6.5 Förtroende och tillit.....	45
7 Diskussion.....	47
7.1 Resultatdiskussion.....	47
7.1.1 Val av inköpsorganisation.....	47
7.1.2 Varaktighet i en affärsrelation.....	48
7.1.3 Skapandet av tillfredsställelse, förtroende och tillit.....	48
7.2 Metoddiskussion.....	49
8 Slutsatser.....	51
8.1 Allmänna slutsatser och rekommendationer.....	51
8.2 Vidare forskning.....	51
Referenser.....	53
Bilagor.....	56

1 Inledning

Detta kapitel identifierar och beskriver den bakgrund som står till grund för studiens ämne. Kapitlet inleds med en redogörelse för problembakgrund samt en problembeskrivning, därefter redovisas studiens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis görs en presentation av studiens inriktning samt disposition.

1.1 Problembakgrund

Sveriges skogsindustri har under lång tid varit en viktig hörnsten för den svenska välfärden (Berland Lindahl & Westholm, 2015). Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv har denna industri haft en betydande roll för landets ekonomi, detta då industrin utgör cirka tre procent av Sveriges samlade bruttonationalprodukt och svarar för nio till tolv procent av den totala industrins sysselsättning, export, omsättning samt förädlingsvärde (Skogsindustrierna, 2015, s. 5). Därtill ska läggas att cirka 55 000 personer har en direkt sysselsättning kopplad till skogsnäringen, inkluderas underleverantörer uppgår den siffran till 175 000 (*ibid.* s. 6). Då skogsbranschen kretsar kring en förnyelsebar resurs kan skogsindustrin även ses som en viktig del för Sveriges hållbarhetsutveckling och landets utveckling mot en bioekonomi, vilket debatteras vara en nödvändighet för att minska klimatpåverkan (*ibid.*). Skogen med dess naturliga och förnyelsebara råvara med förmågan att binda koldioxid, har enligt Skogsindustrierna (2015) en nyckelroll för att uppnå ett hållbart samhälle.

För att skogsindustrin ska kunna vara verksam krävs det att bolagen får tillgång till skoglig råvara. Många av skogsbolagen löser detta genom att själva äga skogsmark och bedriva skogsbruk. För de bolag som inte innehar egenägd skogsmark kan de bland annat erhålla råvaran via inköp från andra skogsbolag, skogsägarföreningar, statligt ägda bolag eller av privata skogsägare (Skogsindustrierna, 2015). Enskilda skogsägare äger femtio procent av den svenska skogsmarken, denna kategori inkluderar fysiska personer, dödsbon och bolag som inte definieras som aktiebolag (Skogsstyrelsen, 2014, s. 23). Resterande skogsareal ägs till 25 procent av privatägda aktiebolag, 14 procent statsägda aktiebolag och återstående andel ägs av övriga privata ägare, staten samt övriga allmänna ägare (Skogsstyrelsen, 2014, s. 23). Då skogsbolagen är beroende av tillgången på skoglig råvara för att bedriva verksamhet kan det resultera i att skogsägarna, med andra ord virkesleverantörerna, innehar en hög förhandlingskraft inom skogsbranschen.

Leverantörers förhandlingskraft är generellt sett baserat på antalet aktörer som är aktiva och branschens beroendegrad av dessa. Om aktören levererar en unik eller differentierad produkt ökar leverantörens förhandlingskraft, även i de fall där ett leverantörsbyte skulle innebära höga kostnader för företaget (Johnson *et al.*, 2008). Leverantörer som är förhandlingskraftiga kan skapa mer värde åt sig själva genom att exempelvis ta ut ett högre pris för produkten (*ibid.*). Kundens förhandlingskraft inom olika branscher avgörs beroende på köparens priskänslighet samt deras relativa förhandlingsstyrka (Grant, 2005; Porter, 2008), så även inom skogsindustrin. Desto högre priskänslighet hos köparna desto större förhandlingskraft innehar de (Porter, 2008). En hög förhandlingskraft skapas exempelvis när kunderna konsumerar stora volymer av produkten där företagets fasta kostnaderna vid produktionen är höga eller vid standardiserade produkter som inte går att differentiera mot liknande produkter på marknaden, vilket leder till att kunder tenderar till att bli mer priskänsliga (*ibid.*). I vilken grad köparen av en produkt inom en specifik bransch är priskänslig avgörs beroende på ett flertal olika faktorer, om produktens pris utgör en stor del av den totala kostnaden för produkten tenderar kunderna att bli mer priskänsliga (Grant, 2013). Kundens relativa

förhandlingsstyrka avgörs främst via konsekvensen som uppstår för respektive part om affären uteblir (*ibid.*). Kundens benägenhet till att riskera denna konsekvens baseras på storlek och koncentration av dessa i förhållande till leverantörerna, informationsmängden som köparen har tillgång till gällande leverantören, deras priser och kostnader samt kundens förmåga att själva utföra leverantörernas arbete (Grant, 2013). Förhandlingskraftiga kunder kan även skapa ett värde åt sig själva genom att ställa krav på bättre kvalitet och pressa priserna, detta påverkar i sin tur branschens lönsamhet (Porter, 2008). Bilindustrin är ett exempel på en bransch där köparen innehar en stor förhandlingskraft, vilket sedan branschaktörerna använder för att ställa hårda krav på deras leverantörer, dessa krav kan bland annat förekomma i form av krav på kostnadsreduceringar, miljöarbete och förändrade arbetsmetoder. I vissa branscher är kundens förhandlingsstyrka så stor att leverantörerna får anstränga sig för att uppnå lönsamhet (Johnson *et al.*, 2008).

Graden av valfrihet har gjort att kunderna i allt större utsträckning styrkt sin egen köpprocess, där marknadens utveckling har resulterat i allt mer sofistikerade köpbeteende och med kunder som i princip har obegränsad informationstillgång (IBM, 2012). Denna utveckling har gjort att dynamiken mellan köpare och säljare har förändrats och kundernas ställning som maktfaktor har stärkts (*ibid.*).

1.2 Problembeskrivning

Inom skogsbranschen kan det anses att förhandlingsstyrkan mellan kunden och leverantören är något annorlunda, kunden blir i detta fall skogsbolaget och leverantören består av skogsägaren. Efter den inledande kontakten mellan leverantör och inköpare av skoglig råvara, där parterna exempelvis diskuterat olika åtgärdsalternativ, priser och kostnader med mera, innehar leverantören valmöjligheten att ingå i ett samarbete med inköpsorganisationen eller ej (Holmen, 2015). Skogsägaren har även möjligheten att samarbeta med ett annat skogsbolag om denne exempelvis anser att detta företag innehar ett bättre erbjudande. Denna valmöjlighet brukar vanligen återfinnas hos kunderna till förmån för deras förhandlingskraft.

Då skogsindustrin är i beroendeställning till privata skogsägare för att erhålla tillräckliga volymer av råvara (Mattila & Roos, 2014) krävs det att skogsbolagen och inköpsorganisationerna är attraktiva för att skogsägarna ska vilja genomföra virkesaffärer med dem. För att företag skall bli attraktiva samarbetspartner krävs det att de erbjuder ett mervärde utöver själva transaktionen (Baker *et al.*, 1998; Grönroos, 1999). Företaget måste även inneha en förståelse för kundens behov, detta för att kunna förstärka upplevt kundvärde (Grönroos, 1999).

På grund av att förhandlingsstyrkan mellan kunder och leverantörer inom skogsbranschen skiljer sig från andra branscher och att skogsbolagen är i beroendeställning till de privata skogsägarna, är det intressant att undersöka vad virkesleverantörerna har för relationsbehov till skogsföretag samt vad de anser är viktigt i sitt val av skoglig samarbetspartner.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att förklara villkor avseende leverantörers val av samarbetspartner ur ett relationsperspektiv.

För att uppfylla studiens syfte berördes följande forskningsfrågor:

- *Vilka är de primära faktorerna som påverkar virkesleverantörers val av inköpsorganisation?*

- *Vilka faktorer påverkar affärsrelationens varaktighet mellan virkesleverantören och inköpsorganisationen?*
- *Hur skapar inköpare av skoglig råvara tillfredsställelse, förtroende och tillit i ett samarbete med en virkesleverantör?*

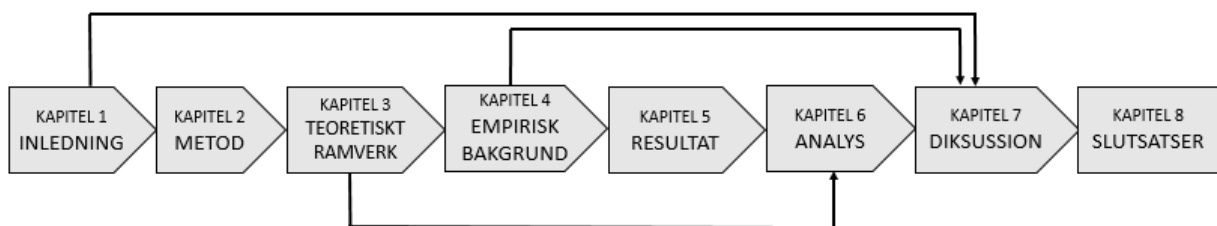
1.4 Studiens inriktning

Denna studie är inriktad mot att undersöka leverantörers behov ur ett relationsperspektiv. Studien tar hänsyn till sociala och ekonomiska effekter av virkesleverantörernas önskemål avspeglat på den berörda inköpsorganisationen. Studien inriktas mot dessa hänsynsområden och tar inte hänsyn till några juridiska, kulturella, tekniska eller politiska aspekter som eventuellt kan inneha en underliggande påverkan på respondenternas svar.

Studien behandlar privata virkesleverantörer ur ett teoretiskt kundperspektiv. Detta då förhållandet mellan virkesleverantören och inköpsorganisationen kan liknas vid en kundrelation. Det kan anses att inköpsorganisationerna står i samma förhållande till virkesleverantörerna som ett försäljningsbolag gör till sina kunder. En annan aspekt är att då virkesleverantörer köper olika skogliga tjänster, exempelvis avverknings- och skogsvårdstjänster, kan det anses att virkesleverantörerna är kunder till inköpsorganisationen.

1.5 Disposition

Figur 1 är en illustrativ bild över forskningsstudies åtta kapitel och har till syfte att skapa en tydlig översikt över arbetets olika delar och upplägg.



Figur. Studiens disposition.

Kapitel 1 inleds med en redovisning av den problembakgrund och problembeskrivning som ligger till grund för studiens syfte. I detta kapitel beskrivs även studiens syfte och frågeställningar samt inriktning och avgränsningar.

Kapitel 2 presenterar den forskningsansats som används för denna studie. Därefter redogörs för den metod som används för datainsamlingen, uppdelat på primärdata och sekundärdata. Kapitlet innehåller även en redogörelse för vilka aspekter som tagits i beaktande för kvalitetssäkring och studiens trovärdighet. Detta kapitel avslutas med att beskriva studiens begränsningar avseende metod, teori samt empiri.

Kapitel 3 beskriver de olika teorier och modeller som ligger till grund för studiens teoretiska ramverk. Detta kapitel berör teorier inom relationsmarknadsföring, tjänstedominerande logik, kundinteraktion samt kundtillfredsställelse och upplevd tjänstekvalitet.

Kapitel 4 redogör för studiens empiriska bakgrund. Kapitlet beskriver inledningsvis leverantörernas roll inom den svenska skogsbranschen. Därefter görs en beskrivning av skogliga leverantörer samt en sammanfattning av tidigare forskning inom det berörda ämnet.

Kapitlet avslutas med en företagspresentation av den undersökningsenhet som legat till grund för denna studies datainsamling.

Kapitel 5 består av en redogörelse för studiens empiriska resultat, uppdelat på virkesleverantörer och företagsrepresentanter. Respondenternas bakgrundsfaktorer anges till en början, därefter presenteras resultat avseende respondenternas val av inköpsorganisation, inköpsorganisationens tjänster, varaktiga samarbeten samt integration och kommunikation. Avslutningsvis redogörs för faktorer som påverkar respondenternas förtroende och tillit.

I *kapitel 6* analyseras studiens empiriska resultat (kapitel 5) kopplat till de teorier som utgör studiens teoretiska ramverk (kapitel 3). Struktur inom detta kapitel överensstämmer med strukturen i kapitel 5, detta för att skapa en tydligare uppbyggnad och sammankoppling av dessa kapitel.

Kapitel 7 innehåller en diskussion avseende studies resultat och analys i jämförelse med tidigare studier som genomförts inom det berörda ämnet, detta för att besvara de forskningsfrågor som presenteras i kapitel 1. En metoddiskussion genomförs även i detta kapitel för att belysa och kritiseras metodvalets brister.

I *kapitel 8* presenteras studiens slutsatser avseende angivet syfte, rekommendationer till inköpsorganisationen samt förslag på vidare forskning inom berört ämne.

2 Metod

Detta kapitel redovisar det tillvägagångssätt som använts för att samla in det relevanta datamaterial som behövs för att uppfylla studiens syfte. Kapitlet presenterar val av forskningsansats, datainsamlingsmetod och analysmetod som använts. Vidare följer en redovisning av studiens trovärdighet och etiska överväganden där en redogörelse för studiens begränsningar avslutar detta kapitel.

2.1 Forskningsansats

Denna studie är baserad på en induktiv ansats och är empiriskt driven. En induktiv ansats innebär att studiens datamaterial grundas på verkliga erfarenheter och iakttagelser (Alvesson, 2008). För att skapa förståelse kring studiens ämne, relationer och kundtillfredsställelse, valdes en fallstudie att tillämpas. Genom fallstudier ges möjligheten att närmare och mer ingående studera den individ, grupp eller organisation som fallet kretsar kring (Svenning, 1997). En nackdel som uppstår genom användandet av fallstudie är att möjligheten att dra generella slutsatser av studiens resultat hämmas (Fidel, 1984). Trots detta ansågs detta tillvägagångssätt vara bäst lämpad att använda vid genomförandet av denna studie.

För att skapa en så fullständig bild som möjligt och erhålla större förståelse för ämnet valdes en kvalitativ inriktning av fallstudien. Detta val grundades i att kvalitativa metoder möjliggör en djupare förståelse och bättre insikt av respondenternas åsikter (Eisenhardt & Graeber, 2007; Holme & Solvang, 1997). Kvalitativa studier används för att skapa en fullständig bild och helhetsförståelse inom det specifika område som behandlas (Olsson & Sörensen, 2011).

2.2 Datainsamling

För att skapa en djupare förståelse inom studiens berörda ämne baserades datainsamling i både primärdata och sekundärdata. Primärdata utgör förstahandsinformation specifikt utformad för studien och ligger till grund för studiens empiriska resultat. En litteraturstudie där sekundärdata behandlas och analyseras möjliggör identifiering av luckor och trender inom det berörda ämnet, vilket i sin tur leder till en bättre kvalitet på analys, diskussion samt slutsatser (Robson, 2011).

2.2.1 Primärdata

Datainsamlingsmetoden som användes för att erhålla primärdata genomfördes via semistrukturerade intervjuer, detta val baserades på att skapa en djupare insikt i de åsikter och önskemål varje enskild respondent besitter angående studiens fenomen. Enligt Bryman och Bell (2003) ges respondenterna större frihet att utveckla och formulera sina svar via denna insamlingsmetod, respondenten erhåller även möjligheten att lägga till ytterligare information som denne uppfattar som relevant och viktigt kring berört ämne. Metoder med frågeformulär som styrs mer strikt av forskaren leder ofta till att studiens resultat präglas av forskarens definition av undersökningsområdet (*ibid.*). Genom att använda semistrukturerade intervjuer ges även möjligheten för intervjuaren att ställa följdfrågor kring intressanta aspekter som eventuellt framkommer under intervjun (*ibid.*).

Undersökningsenhet

För att det skulle vara genomförbart att undersöka villkor för leverantörers val av samarbetspartner och faktorer som påverkar skapandet av varaktiga relationer var valet av en välbetänkt undersökningsenhet central. Ett grundläggande krav för studiens undersökningsenhet var att organisationen skulle vara i daglig kontakt med skogsägare samt

inneha ett intresse av att skapa goda och varaktiga relationer med skogsägare, därmed var inköpsorganisationer av skogsråvara intressanta för studien. Det var även önskvärt att undersökningsenheten skulle utgöras av ett företag som är aktivt inom ett relativt begränsad geografiskt område, detta för att kunna använda företagets verksamhetsområde som en begränsning av studiens population.

Baserat på nämnda bakgrundsfaktorer gjordes valet att kontakta den skogliga inköpsorganisation Moelven Skog Aktiebolag (Moelven Skog), vars verksamhet återfinns i de västra delarna av Mellansverige. Syftet med den inledande kontakten vara att kontrollera om det fanns ett intresse från företagets sida att ingå i denna studie. Inköpsorganisationen är dagligen i kontakt med skogsägare och har till uppgift att införskaffa den volym av skoglig råvara som koncernens industrier efterfrågar. Företaget kan även anses vara intresserat av att skapa långsiktiga relationer med virkesleverantörerna, detta för att behålla marknadsandelar samt säkerställa tillgången av skoglig råvara i framtiden. Moelven Skog var den enda inköpsorganisationen som kontaktades och utgjorde denna studies undersökningsenhet.

Population och urval

Studiens grundläggande population utgjordes av de skogsägare vars skogsfastighet är lokaliserad inom inköpsorganisationens verksamhetsområde. Det innebar att populationen avgränsas till skogsägare vars huvudsakliga skogsfastighet återfinns inom Värmland, Örebro, Dalsland och Bohuslän. Vidare begränsades populationen till de skogsägare vars senaste kontakttillfälle med en virkesköpare vid den berörd inköpsorganisation inträffat inom det senaste året (2015-01-01 till 2016-02-15), detta för att studiens insamlade data skulle bestå av relativt aktuell information.

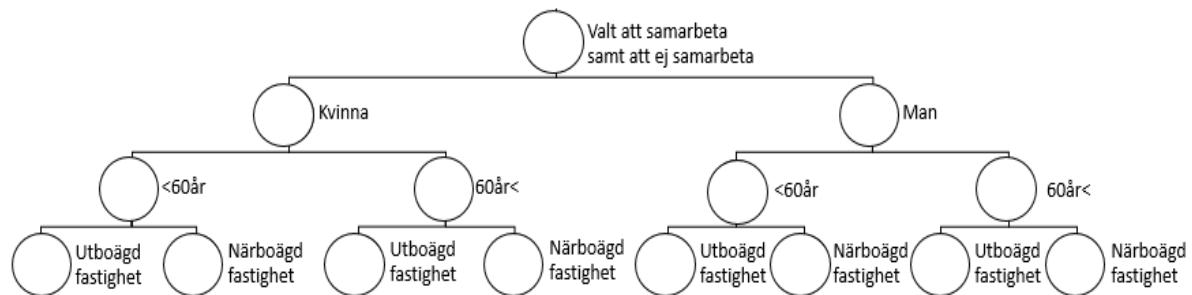
För att införskaffa kontaktuppgifter till skogsägare som ingår i denna population kontaktades samtliga av den berörda inköpsorganisationens virkesköpare via mejl (Bilaga 1). I detta mejl ombads de att vidarebefordra kontaktuppgifter från sex till åtta virkesleverantörer baserat på fem kriterier. Inskickade kontaktuppgifter skulle bestå av virkesleverantörer baserat på följande:

1. Kvinnor och män i varierande åldrar.
2. Leverantörer som valt att samarbeta med inköpsorganisationen efter senaste kontakttillfället.
3. Leverantörer som valt att inte samarbeta med inköpsorganisationen efter senaste kontakttillfället.
4. Virkesleverantörer som bor i samma kommun som majoriteten av sitt skogsinnehav (närboägd skogsfastighet) samt virkesleverantörer vars folkbokföringsadress återfinns i en annan kommun än majoriteten av sitt skogsinnehav (utboägd skogsfastighet).
5. Skogsägare som både är aktivt engagerade (visar stort intresse) i sin skogsfastighet och de som inte är aktivt engagerade (visar lite intresse) i sin skogsfastighet.

Kontaktuppgifterna skulle bestå av skogsägarens namn, ålder, bostadsadress, vilken kommun som dennes skogsfastighet är lokaliserad inom och (om möjligt) telefonnummer. Totalt erhöles kontaktuppgifter till 148 privata skogsägare. Av dessa var det 82 stycken som innehöll fullständiga informationsuppgifter, vilka utgjorde studies slutgiltiga population.

Utifrån studiens population gjordes sedan en vidare indelning av respondenterna baserat på de bakgrundskriterierna som utformade avseende de efterfrågade kontaktuppgifterna. Den första indelningen av respondenterna utgjordes av skogsägare som valt att samarbeta med inköpsorganisation vid senaste kontakttillfället samt de som valde att inte samarbeta vid

senaste kontakttillfälle (kriterium två och tre). Denna kategorisering utgjorde studiens två huvudkategorier inför vidare indelning av respondenterna. Inom varje huvudkategori delades leverantörerna in i kvinnor och män, därefter gjordes en kategorisering baserad på ålder, om respondenten var äldre eller yngre än 60 år. Valet att använda åldern sextio som en gränsindelning baserades på att medelåldern av de respondenter som erhöles var 58 år samt medianåldern var 61år. Avslutningsvis gjordes en indelning baserat på om skogsägaren var bosatt i samma kommun som majoriteten av sitt skogsinnehav (närboägd skogsfastighet) eller ej (utboägd skogsfastighet) (Figur 2). En vidare kategorisering av leverantörer som ansågs vara aktiva respektive passiva skogsägare utelämnades då denna fakta saknades i den erhållna informationen från virkesköparna.



Figur 2. Illustrativ bild av kategorisering av studiens urval.

Utifrån denna indelning valdes en representant ifrån respektive kategori. Antalet uppgick till sexton personer. I de fall utvald respondent valde att inte medverka alternativt inte var kontaktbar valdes en annan person ut för att representera den berörda kategorin. Valet att kategorisera respondenterna för att sedan genomföra en intervju med en respondent ifrån vardera kategorin gjordes för att skapa en bredare insikt i ämnet utifrån olika utgångspunkter och bakgrundsfaktorer. Att urvalet både bestod av skogsägare som efter kontakt valt att samarbeta med inköpsorganisationen samt de som valt att inte samarbeta med företaget förväntades ge en ökad förståelse kring de aspekter som påverkar skapandet av varaktiga relationer.

För att skapa ett bredare perspektiv och djupare insikt i studiens inriktade ämne, samt för att möjliggöra kunskap avseende om leverantörernas åsikter överensstämde med den uppfattning som inköpsorganisationen innehar, genomfördes även intervjuer med representanter från studiens utvalda undersökningsenhet. Samtliga respondenter från den skogliga inköpsorganisation arbetar som virkesköpare. Val att enbart intervjua virkesköpare grundades i att deras arbetsroll innebär en daglig kontakt med skogsägare och är därmed den arbetsgrupp som har störst insikt i leverantörernas behov och åsikter. Genomförandet av intervjuer med virkesköpare ansågs även ge fakta och insikt i hur skogliga inköpsorganisationer agerar och arbetar med skogsägare för att gynna skapandet av varaktiga relationer.

För att komma i kontakt med företagsrepresentanter kontaktades inköpsorganisationens tre distriktschefer via mejl där de ombads att välja ut en person vardera som de ansåg var lämplig att ingå i denna studie. Totalt genomfördes tre intervjuer, en person från varje distrikt och samtliga av dessa var män.

Studiens urval bestod totalt av nitton respondenter, varav sexton utgjordes av virkesleverantörer, åtta personer från respektive huvudkategori, samt tre företagsrepresentanter, inköpare av skoglig råvara.

Intervjuprocessen

Som tidigare nämnts användes semistrukturerade intervjuer vid datainsamlingen. Intervjuerna genomfördes genom telefon, detta på grund av att studiens utvalda respondenter var utspridda över ett stort geografiskt område. Det finns enligt Bryman & Bell (2003) flera fördelar med att använda telefonintervjuer framför personliga intervjuer. Telefonintervjuer är billigare och tar mindre tid i anspråk jämfört med personliga intervjuer och de minskar även risken för att respondenten ska bli påverkad av olika faktorer hos intervjuaren, till exempel intervjuarens kön, ålder, etniska bakgrund med mera. Det finns emellertid även svagheter med telefonintervjuer (*ibid.*). Att intervjuaren inte kan se respondenten under intervjun medför att ansiktsuttryck som exempelvis antyder osäkerhet eller undran inte kan utläsas. Detta metodval innebär även att personer som inte kan kontaktas via telefon inte kan ingå i studien (Bryman & Bell, 2003).

Samtliga av de genomförda intervjuerna baserades på två intervjuguider med färdigutformade frågor. Uppkom några intressanta aspekter som kunde inneha betydelse för studiens resultat ställdes även vidareutvecklande frågor gällande dessa. Samtliga respondenter fick även möjlighet att tillägga annan information som de ansåg viktig i slutet av intervjuerna. Intervjufrågorna berörde olika faktorer som möjligtvis innehar en påverkan i skapandet av varaktiga relationer. Innan intervjuerna genomfördes granskades studiens intervjuguide av ett flertal olika källor, däribland en professor och en student vid Sveriges lantbruksuniversitet samt en person vid studiens undersökningsenhet, detta gjordes för att kontrollera frågornas uppbyggnad samt validitet.

En av intervjuguiderna var specifikt utformad för intervjuerna med virkesleverantörerna (Bilaga 2). Denna intervjuguide innehöll bland annat frågor gällande aspekter som påverkar deras val av skoglig samarbetspartner, vilka tjänster de anser viktiga i inköpsorganisationens erbjudande, hur kontakten ska ske mellan leverantörer och virkesinköpare samt hur virkesköparen skall agera för att leverantören skall känna tillit och förtroende för denne. Den intervjuguide som används vid intervjuerna av virkesinköparna baserades på virkesleverantörernas intervjuguide, dock anpassades frågorna för att motsvara inköparens perspektiv avseende virkesleverantörerna (Bilaga 3). Samtliga intervjuer spelades in och omarbetades till ett transskript, vilket rekommenderas av Bryman (2004) och Robson (2011).

I vilken ordning intervjuerna genomfördes mellan de olika kategorierna och respondenterna skedde slumpvis, dock valdes att den första samt sista intervjun skulle ske med en företagsrepresentant (Tabell 1). Den bakomliggande tanken med detta vara att den första intervjun med en virkesköpare eventuellt skulle belysa övriga aspekter och frågor som möjligtvis var intressanta och betydelsefull för studien, vilket sedan kunde användas för att komplettera kommande intervjuer. Valet att genomföra den sista intervjun med en inköpare gjordes för att möjliggöra ett tillfälle att ställa de eventuella frågor och funderingar som uppkommit tidigare i intervjuprocessen.

Tabell 1. Genomförda intervjuer

	Respondent	Kategori	Kön	Ålder	Utboägd/ Närboägd	Genomförd intervju
1	Inköpare	Företagsrepresentant				2016-03-30
2	Skogsägare	Ej samarbete	Man	64	Närboägd	2016-04-01
3	Skogsägare	Samarbete	Man	75	Närboägd	2016-04-01
4	Skogsägare	Samarbete	Kvinna	34	Utboägd	2016-04-04
5	Skogsägare	Ej samarbete	Man	76	Utboägd	2016-04-04
6	Skogsägare	Samarbete	Man	71	Utboägd	2016-04-04
7	Skogsägare	Samarbete	Kvinna	71	Närboägd	2016-04-05

Tabell 1 (fortsättning). Genomförda intervjuer

	Respondent	Kategori	Kön	Ålder	Utboägd/ Närboägd	Genomförd intervju
8	Skogsägare	Ej samarbete	Man	39	Närboägd	2016-04-05
9	Skogsägare	Ej samarbete	Man	43	Utboägd	2016-04-05
10	Skogsägare	Samarbete	Man	29	Närboägd	2016-04-05
11	Skogsägare	Samarbete	Man	59	Utboägd	2016-04-05
12	Skogsägare	Samarbete	Kvinna	67	Utboägd	2016-04-06
13	Skogsägare	Ej samarbete	Kvinna	56	Utboägd	2016-04-06
14	Skogsägare	Ej samarbete	Kvinna	51	Närboägd	2016-04-06
15	Inköpare	Företagsrepresentant				2016-04-07
16	Skogsägare	Ej samarbete	Kvinna	70	Utboägd	2016-04-07
17	Skogsägare	Samarbete	Kvinna	69	Närboägd	2016-04-19
18	Skogsägare	Ej samarbete	Kvinna	48	Närboägd	2016-04-20
19	Inköpare	Företagsrepresentant				2016-04-29

Tidsåtgången för respektive telefonintervjuerna med virkesleverantörerna varierade mellan femton till fyrtyo minuter, motsvarande tid för intervjuerna med inköparna varierade mellan sextio till åttio minuter per intervjutillfälle.

2.2.2 Sekundärdata

En grundlig litteraturgenomgång är enligt Jacobsen (2007) basen för ett väl genomfört arbete, men även för att öka studiens tillförlitlighet och stärka dess resultat. Genom att noggrant granska den tillgängliga litteraturen skapas en förståelse kring vart det aktuella forskningsläget befinner sig samt inom vilka områden kunskapen är bristfällig (*ibid.*).

Den inledande fasen av denna studie bestod av en litteraturgenomgång för att erhålla sekundärdata i form av relevanta studier, tidigare forskning, teorier och modeller som berörde ämnet relationer samt kundtillfredsställelse. Informationssökningen genomfördes via Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek i Uppsala samt databaserna Primo, Web of Science och Epsilon. För att erhålla relevant information användes sökorden relation, leverantör, skogsägare, relationsmarknadsföring, tjänster, service, värdeskapande och kommunikation. Dessa sökord användes både enskilt och i olika kombinationer för att öka träffantalet, även de engelska motsvarigheterna av sökorden användes. Genom att granska källförteckningarna i de artiklar och studier som hittades i ett tidigt skede av litteraturgenomgången underlättades vidare informationssökning inom det berörda området. Via detta tillvägagångssätt erhöles en stor mängd relevanta rapporter, forskningsuppsatser, böcker och studentarbeten.

Den litteratur som återfanns bestod av information vars innehåll berörde relationsmarknadsföring, tjänstedominerande logik, kundinteraktion, kommunikation samt kundtillfredsställelse och upplevd tjänstekvalitet. Litteraturen var skriven av ett flertal olika författare och källor, vilket kunde användas för att skapa en bättre insikt i ämnet. Ett flertal tidigare studier inom samma område påträffades i litteraturgenomgången, vilket gav en god insikt i tidigare författares tillvägagångssätt och dess resultat.

2.3 Analysmetod

I valet av analysmetod gjordes en avvägning mellan ett flertal olika metoder, detta för att bedöma vilken som ansågs lämpligast för att använda vid bearbetning av insamlat datamaterial i förhållande till denna studies syfte. Med bakgrund till datainsamlingsmetoden och den berörda litteraturen valdes metoden intervjuanalys som teoretisk tolkning, då denna metod ansågs bäst lämpad för denna studie.

Teoretisk tolkning innebär ett teoretisk eller paradigmiskt tolkningssätt av det som framgår under intervjuerna, detta betyder att datainsamlingen tolkas med hjälp av relevanta teorier (Kvale & Bringmann 2014). Enligt Kvale och Bringmann (2014) har det vid flera tillfällen under de senaste decennierna genomförts kvalitativa studier där inga specifika analysmetoder eller tekniska tillämpningar använts för att analysera datamaterialet, detta för att skapa en större mening av det som framgår i intervjuerna. Vid teoretisk tolkning kan olika perspektiv användas för att beskriva datamaterialet, i denna studie är en realistisk tolkning av virkesköparnas åsikter lämplig då detta perspektiv syftar till att ge klarhet i respondentens synvinkel och sanning (*ibid.*). Via en teoretisk tolkning av intervjutexter möjliggörs användningen av nya kontexter vid reflektion av respondenten samt användningen av nya dimensioner kring det berörda fenomenet. En nackdel med att analys görs via teoretiska tolkningar är dock att det kan leda till en något vinklad bild av analysen, där läsaren enbart reflekterar kring de teoretiska aspekterna av fenomenet (*ibid.*). Det är därför viktigt att författaren är uppmärksam på de olika antydningar som finns bakom respondentens uttalanden och inte drar några förhastade slutsatser (*ibid.*).

2.4 Kvalitetssäkring och studiens trovärdighet

Det finns ett flertal olika aspekter som påverkar en studies trovärdighet och tillförlitlighet (Esaiasson, *et al.*, 2012; Holme & Solvang, 1997; Jacobsen, 2007; Olsson & Sörensen, 2011). Det är ett viktigt steg inom forskningsprocessen att uppnå god validitet, trovärdighet och tillförlitlighet (Robson, 2011). Fallstudier har kritiserats för dess vetenskapliga värde (Campbell, 1963), vilket gör att det är särskilt viktigt för forskare som använder sig av denna metod att säkerställa studiens kvalitet (Yin, 2013). I en rapport av Riege (2003) presenteras en uppsättning av tekniker som kan tillämpas för att säkerställa validitet och tillförlitlighet i fallstudier (Tabell 2).

Tabell 2. Tillvägagångssätt för att etablera validitet och tillförlitlighet i en fallstudie (Baserad på Riege, 2003, s. 78-79, modifierad av författaren)

Fallstudie design	Exempel på relevanta tekniker	Tillämpningar i detta projekt
Konstruerad validitet	Använda ett flertal oberoende källor inom datainsamling. Upprätta dokument av insamlade uppgifter och information. Genomföra en granskning av det insamlade datamaterialet.	Vid genomförd datainsamling intervjuades sexton oberoende virkesleverantörer samt tre virkesköpare för att skapa ett bredare perspektiv kring fenomenet. Intervjuerna transkriberades, med tillhörande information angående datum och tid för genomförd intervju. Sekundärdata dokumenterades. En muntlig validering av intervjuerna genomfördes vid respektive intervjutillfälle.
Intern validitet	Använda illustrationer och diagram i rapporten för att understödja förklaring. Försäkra att begrepp och resultaten är systematiskt relaterade.	Illustrativa och grafiska modeller, tabeller och figur användes i rapporten. Samma tillvägagångssätt tillämpas på alla informationskällor.
Extern validitet	Definiera studiens omfattning och begränsningar. Jämföra empirin med relevant extern litteratur i analys av data.	Redovisas i kapitel 1.4 samt kapitlet 2.5. Induktiv metod används; analysen byggde på en koppling av studiens empiri och det teoretiska ramverk.

Tabell 2 (fortsättning). Tillvägagångssätt för att etablera validitet och tillförlitlighet i en fallstudie (Baserad på Riege, 2003, s. 78-79, modifierad av författaren)

Fallstudie design	Exempel på relevanta tekniker	Tillämpningar i detta projekt
Tillförlitlighet	Ta hänsyn till de teorier och modeller som finns tillgängliga berörande ämnet.	Detta har gjorts i litteraturgenomgången och med stöd från tidigare kursers lärdomar.
	Försäkra kongruens mellan forskningsfrågor och studien konstruktionsförutsättningarna.	Gjordes i kapitel 3.
	Spela in intervjuerna och återge så konkret som möjligt. Försäkra meningsfull parallellismen av insamlad data över flera datakällor.	Intervjuerna inspelade in samt transkriberades. Samma frågeformulär används vid genomförandet intervjuerna med respektive respondentgrupp.
	Genomför förhandsgranskning av rapportens syfte och uppbyggnad.	Uppstarts- och halvtidsseminarium med klassmedlemmar samt professorer och handledare. Innan genomförandet av intervjuer granskades intervjuguiden av flera oberoende källor.

Validitet refererar till i vilken grad forskaren har undersökt det som denne föresatt sig att undersöka (Fidel, 1984). Att en studie kännetecknas av god validitet innebär att de teoretiska definitioner och operationella indikationer som återges stämmer överens i förhållande till det som studien påstås undersöka, vilket är en förutsättning för att skapa trovärdighet i de slutsatser som gjorts i studien (Esaiasson, *et al.*, 2012). Eftersom fallstudie ofta bygger på subjektiva data, är validitet en viktig aspekt att ta hänsyn till och forskaren bör införa kontroller för att testa om ett tema eller tolkning är valid (Fidel, 1984).

Intern validitet härleder till i vilken grad forskarens iakttagelser anknyter till de teorier som behandlas i studien (Bryman & Bell, 2003). Då denna studie innefattade nitton respondenter med olika bakgrundsfaktorer gavs möjligheten att skapa en bred förankrad bild gällande det studerade fenomenet. Genom att även jämföra respondenternas intervjusvar med varandra skapades en enhetlig och överensstämmande syn som därefter kunde relateras till berörda teorier. En aspekt som uppmärksammades var det faktum att intervjusvaren tidigt i samtalet ofta tenderade att vara snarlika de svar som gavs i slutet av intervjuerna. Detta bidrog till att denna studiens interna validitet ansågs vara relativt god. Dock skall det poängteras att samtliga av respondenternas svar behandlades konfidentiellt, vilket givetvis sänker studiens interna validitet då det inte går att härleda personerna till uttalandena. Denna aspekt togs i beaktande vid studiens analys och diskussion.

Extern validitet refererar till studiens grad av generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2003), denna aspekt utgör ofta problem inom kvalitativa fallstudier på grund av det begränsade antalet respondenter i intervjuunderlaget (Fidel, 1984). Fallstudier ger snarare en översiktsskild över det enskilda fallet än möjligheten att dra generella slutsatser, men för att höja studiens externa validitet har jämförelser med olika teorier och relevanta studier gjorts samt en redogöring för studiens begränsningar. Det ska även klargöras att syftet med denna studie inte vara att påvisa generaliserade slutsatser utan snarare att redogöra för vilka faktorer som är viktiga för virkesleverantörer i sitt val av inköpsorganisation samt deras önskemål gällande varaktiga relationer, varpå den externa validiteten utgjorde en mindre relevans.

Intern reliabilitet avser i vilken omfattning resultat är opåverkat av kringliggande omständigheter inom studien (Bryman & Bell, 2003). Då samtliga av studiens intervjuer spelades in samt transkriberades anses denna studiens interna reliabilitet vara god.

Extern reliabilitet hänvisar till den grad i vilket studien är upprepningsbar (Bryman & Bell, 2003). Detta är ett relativt svårt kriterium att uppfylla i det avseende att det inte går att fixera ett specifikt socialt sammanhang och de ursprungliga förutsättningarna för studien, vilket skulle krävas för att studien skulle vara helt upprepningsbar (*ibid.*). En annan aspekt som försvårar möjligheten att upprepa denna studie är att ingen av de intervjuade personerna namnges, vilket omöjliggör att samma respondenter medverkar i en annan studie. Dessa aspekter skapar givetvis svårigheter att genomföra en helt identiskt studie, dock genom att noggrant redogöra för varje enskilt steg som tillämpades i denna studie anses den externa reliabiliteten vara tillräcklig.

2.4.1 Etiska överväganden

Vid forskning där människor och samhälle utgör studiens objekt bör alltid etiska överväganden göras då forskning inte är värdeneutral (Holme & Solvang, 1997, s. 32). Det är därmed ytterst viktigt att visa respekt för medmänniskor och att skydda den psykiska och fysiska integriteten hos den enskilde informationsgivaren (*ibid.*). Detta kan enligt Jacobsen (2007) göras via tre grundläggande principer; *informativt samtycke* vilket innebär att deltagandet i studien sker frivilligt och där respondenten är medveten om de risker och vinster som ett deltagande medför. Personerna som deltar i undersökningen har även *rätt till ett privatliv*, vilket innebär att informationens känslighet måste avgöras i relation till den som undersöks och att enskilda personer inte ska kunna identifieras i datamaterialet (*ibid.*). För att studien ska upprätta god etik är det även *krav på korrekt presentation av data*. Detta innebär att datamaterialet skall i bästa möjliga mån återges i rätt sammanhang och så fullständigt som möjligt (*ibid.*). Vid denna studie görs en ansats för att eftersträva samtliga av dessa principer.

2.5 Studiens avgränsningar

Studien är inriktad för att undersöka villkoren för virkesleverantörers val av inköpsorganisation, med ett fokus på skapandet av affärsrelationer. Det fick till följd att vissa avgränsningar avseende metod, teori och empiri genomfördes.

2.5.1 Metodavgränsning

Vid beaktande av metodavgränsning kan det konstateras att studiens valda metod alltid innehar vissa konsekvenser för studiens utfall och resultat som forskaren inte kan kontrollera, men vilket denne bör vara medveten om (Robson, 2011). Detta arbete genomförs via en fallstudie, vilket får till följd att studiens resultat inte kan generaliseras utan enbart baseras på respondenternas svar (Yin, 2013). Enligt Dubois & Gadde (2002) är dock en fördjupande studie det bästa sättet att förstå ett visst fenomen i sitt rätta sammanhang med tanke på den ständigt föränderliga miljön. En annan aspekt som påverkar studiens resultat är valet att genomföra datainsamlingen via semistrukturerade telefonintervjuer. Användandet av intervjuer resulterar i att datamaterialet består av mänskliga uppfattningar, inte objektiva fakta (Yin, 2013). Visuella iakttagelser gällande respondenternas sinnesstämning omöjliggjordes på grund av att intervjuerna genomfördes via telefon, vilket möjligen haft en påverkan på studiens insamlade data. Dock skall det uppmärksammas att via detta metodval minskar risken att intervjupersonen påverkar respondenternas svar (Bryman & Bell, 2003). Slutligen bör det även poängteras att detta inte är en longitudinell studie, utan snarare redovisa det aktuella fenomenet ur en ögonblicksbild.

2.5.2 Teoretiska avgränsningar

En teori kan bidra med en förklaring till ett fenomen eller en situation, men den kan också fungera som en form av garanti för att undersökningen går i linje med andra forskares förståelse av ämnet (Robson, 2011). Denna studiens teoretiska ramverk fokuserar på teorier som på olika sätt berör skapandet av varaktiga relationer, bland annat integration, kommunikation och kundtillfredsställelse (se figur 3, s. 22). Anledning till varför dessa teorier låg till grund för studiens teoretiska ramverk var de påverkansfaktorer i skogsägares val av skoglig samarbetspartner som lyftes fram av exempelvis Ottosson (2015) vars resultat påvisar att respondenterna främst fokuserar på den personliga kontakten med virkesinköparen i valet av samarbetspartner. Via granskandet av Johansson (2011) enkätstudie påvisades att skogsägare önskar en kontinuerlig kontakt med inköparen under hela samarbetsprocessen, professionell beteende samt ekonomisk avkastning. Kombinationen av dessa påverkansfaktorer användes i syfte att skapa en god förståelse av vad som ligger till grund för relationer mellan leverantörer och inköpare. Detta ramverk kan dock eventuellt förbise faktorer som innehar en påverkan på studiens resultat, analys och slutsatser, exempelvis tar studien inte hänsyn till kulturella aspekter. Trots detta har kombinationerna av olika teorier gjort det möjligt att analysera studiens empiriska data, vilket gjort det möjligt att bygga en diskussion utifrån studiens resultat och tidigare forskning.

2.5.3 Empiriska avgränsningar

På grund av antalet genomförda intervjuer samt metodval avgränsas studiens resultat, analys och diskussion till att enbart representera respondenternas upplysningar. Valet att använda en intervjuguide påverkar även studiens empiriska resultat, eventuella viktiga aspekter kan ha missats på grund av att dessa inte belystes i frågorna. Det skall dock poängteras att intervjuerna var semistrukturerade och att samtliga respondenter gavs tillfället att tillägga övrig information som ansågs vara viktig. Intervjufrågornas utformning med öppna svarsalternativ resulterar även i att ingen gradering av respondenternas svar kan genomföras, exempelvis vilken aspekt som innehar högst påverkan i valet av skoglig samarbetspartner. Studiens syfte är dock att skapa förståelse inom ämnet och inte precisera faktorer påverkningsgrad.

Studiens valda datainsamlingsmetod samt begränsade tidsram resulterar i att inga iakttagelser avseende interaktionsprocessen mellan virkesleverantör och inköpare kunnat fastställas. Interaktionen mellan parterna utgör en avgörande del i skapandet av kvalitet och värde, men även en viktig del för att parterna skall känna förtroende och tillit till varandra (Grönroos, 2008).

3 Teori

I detta kapitel introduceras olika termer, begrepp och modeller ur ett teoretiskt perspektiv som grund för att förstå empirin i kapitel 5 och analysen i kapitel 6 där en koppling mellan teori och empiri gjorts. Kapitlet förklarar teorier som berör relationsmarknadsföring, tjänstedominerande logik, kundinteraktion, kommunikation och avslutas med en presentation av teorier rörande kundtillfredsställelse och upplevd tjänstekvalitet.

3.1 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är ett relativt brett begrepp som utvecklats över tid vilket har resulterat i att begreppet har definierats på ett flertal olika sätt. Gummessons (1998, s.16) definition är att ”relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum”, vilket även påminner om den definition som Grönroos (1990, s.147) presenterat; ”marknadsföring innebär att etablera, upprätthålla och förstärka lönsamma relationer med kunder och andra parter, så att de inblandade parternas mål kan uppnås”. Trots de något olika definitionerna av relationsmarknadsföring är det övergripande målet att skapa och stärka långsiktiga relationer, vilket skall gynna samtliga inblandande parter (Grönroos, 1999; Baker *et al.*, 1998). Enligt Grönroos (2008) är relationsmarknadsföring grunden för att förstå värdeskapande processer mellan kund och leverantör samt hur detta värde anpassas mot och upplevs av kunden. Denna marknadsföringsmetod förespråkar att alla kunder är olika, både gällande bakgrund och förutsättningar och har därmed även olika behov och önskemål, vilket medför att varje enskild kontakt med kunden måste anpassas efter dennes önskemål för att bygga goda relationer mellan parterna och förbättra servicen (*ibid.*).

På grund av en mer utvecklad marknad präglad av en global konkurrens och mer sofistikerade kunder blir det allt viktigare att företag utvecklar en mer individualiserad marknadsföring (Grönroos, 1999), vilket tros leda till att företag bättre kan tillfredsställa behovet för varje enskild kund (Sheth & Parvatiyar, 1995). Nyckelfaktorer inom marknadsföring är inte enbart att skaffa kunder och genomföra transaktioner, utan även att bibehålla och stärka långsiktiga kundrelationer (Grönroos, 1999). I dagens konkurrenssituation blir det allt vanligare att företag frångår den mer traditionella transaktionsmarknadsföringen mot en mer serviceinriktad relationsmarknadsföring (Grönroos, 1999; Sheth & Parvatiyar, 1995). Relationsmarknadsföring innebär att företag försöker involvera och integrera de infrastrukturella parterna, som kunder och leverantörer, i företagets utvecklings- och marknadsföringsaktiviteter (Sheth & Parvatiyar, 1995). Trots att själva transaktionen fortfarande är grunden inom marknadsföringsprocesser (Baker *et al.*, 1998) önskar de flesta kunder ett mer personligt och sofistikerat bemötande av företag (Grönroos, 1999).

Inom relationsmarknadsföring är det inte produkten som utgör kundvärdet, denna är snarare något värdeframjande, utan det är de processer och samspel mellan kund och leverantör som skapar värde och därmed även främjar relationer (Grönroos, 1990). Företag kan inte bestämma när en relation ska skapas, utan kan enbart skapa de interaktions- och kommunikationsprocesser som möjliggör relationer, det är istället kunden som avgör om en relation skapas. Enligt Gummesson (1998) värdesätter den kundorienterade marknadsföringsmetoden samarbete mellan de olika aktörerna, där samarbetet skall vara ömsesidigt tillfredsställande och öka parternas värde av relationen till varandra. Detta innebär att samtliga aktörer skall ses som medpartners snarare än motparter i de värdeskapande processerna. Författaren påpekar även att relationens kvalitet och långsiktighet blir ett resultat av hur aktiva, pådrivande och nyskapande samtliga av de inblandade aktörerna är i de värdeskapande processerna (*ibid.*).

För att gynna skapandet av varaktiga relationer krävs bland annat förtroende och tillit mellan parterna (Morgan & Hunt, 1994; Thorelli, 1986). Enligt Morgan & Hunt (1994) existerar tillit först efter det att förtroendet inför parternas reliabilitet och integritet uppstått. Om parterna känner förtroende till den andre kan det leda till att båda parter strävar efter att bibehålla relationen vilket resulterar i att varaktighet uppstår (*ibid.*). Genom förtroende och tillit skapas ett öppet diskussionsklimat, där parterna kan framhålla problem och meningsskiljaktigheter på ett sådant sätt att dessa sedan kan användas för att stärka relationen. Enligt författarna är tillit i denna aspekt avgörande för skapandet av varaktiga relationer.

Företag gynnas av att sträva efter långsiktiga relationer då det enligt Ford (2002) genererar en större ekonomisk lönsamhet för företag att bibehålla och stärka befintliga samarbeten och försöka skapa långsiktighet i relationerna, än att ständigt sträva efter att erhålla nya kunder. Den totala nyttan med långsiktiga relationer går dock åt båda håll då en förbättrad relation kan leda till ett ökat upplevt kundvärde (Naumann, 1995). Ur ett kundperspektiv innebär upprätthållandet av långsiktiga relationer till leverantörerna en *ökad säkerhet*, genom tilltro till leverantören då denna uppfattas som pålitlig minskar oron (Grönroos, 2008). Två andra positiva effekter av relationen är *sociala fördelar*, då de olika parterna lärt känna varandra kan även vänskap utvecklas mellan kund och personal, samt *särskilda fördelar*, som exempelvis förmånspriser, tilläggstjänster och att kunden prioriteras högre än andra kunder (*ibid.*).

3.2 Tjänstedominerad logik

Likt relationsmarknadsföring kretsar koncepten angående den tjänstedominerande logiken kring hur kunden och leverantören kan integrera sina resurser i ett samarbete för att gemensamt skapa värde (Hilton & Hughes, 2013). Företagets roll är att erbjuda värdepotential och kundens roll innebär att vara medaktör i värdeskapandet (Vargo & Lusch, 2004).

Det traditionella synsättet av marknadsföring innefattar den varudominerande logiken, vilket har fokus mot transaktionsperspektivet. Via detta synsätt utgör produkten det centrala i erbjudandet, dock har det skett en förändring genom åren mot en mer serviceinriktad marknadsföring (Vargo & Lusch, 2004). Tidigare utgjordes erbjudandes värde enbart av det ekonomiska värdet för den specifika produkten. Koncepten av tjänstedominerad logik innebär att det istället är relationen, integrationen och samarbete med kunden som anses vara den primära värdeskapande processen (Vargo & Lusch, 2008.). Vargo och Lusch (2004) påpekar att med detta paradigmskifte flyttas fokus från operanda resurser, vilket innebär organisationens maskiner, verktyg, mark, pengar med mera, till de operanta resurserna vilket avser människors förmågor, skicklighet, kompetens, erfarenheter med mera. Via detta synsätt blir företagets viktigaste resurs den kunskap som företaget och kunderna besitter och som återfinns inom organisationens processarbete (*ibid.*). Författarna upplyser om att kunder anser det fördelaktigt om den erbjudna tjänsten innefattar; kunskapsutbyte mellan företag och kund och att produkten ses som en tjänst i en värdeprocess. Tjänsten ska även innebära att kunden inte ses som en måltavla utan snarare som en medskapare av värde tillsammans med företaget. Genom en aktiv interaktion mellan företag och kund där parterna tillsammans skapar ett värde som både företag och kund upplever som ett mervärde och därmed lönsamt (*ibid.*).

Den tjänstedominerande logiken vilar på ett teoretiskt fundament som initialt bestod av åtta, senare tio, grundläggande premisser (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch 2008). Dessa tio premisser förklarar och preciserar tjänstens karaktär, innehåll, värde, kunder samt konkurrensfördelar (Tabell 3). Tillsammans bildar premisserna i sin tur en viktig grund för kunskapen om tjänstedominerad logik, vilket företag kan använda för att bättre förstå,

planera och inrikta sin marknadsföring. Det skall dock poängteras att det inte enbart är företagets marknadsföring som påverkas av teorierna rörande tjänstedominerande logik, utan även verksamhetens syn på kunder, lönsamhet, kvalitet och utveckling (Vargo & Lusch, 2004).

Tabell 3. De tio grundläggande principerna av tjänstedominerande logik (baserad på Vargo & Lusch, 2008, s7, modifierad av författaren)

Princip	Premiss	Förklaring/motivering
1	Tjänsten är den fundamentala grunden för utbyte.	Tillämpningen av operanta resurser (specialiserad kompetens, kunskap och färdigheter), "service", är grunden för allt utbyte.
2	Indirekta utbyten döljer grunden för själva utbytet.	Varor, pengar och institutioner döljer det grundläggande konceptet av utbytet, service för service.
3	Varor är mekanismer för att distribuera tjänster.	Varor (både varaktiga och daglig) erhåller sitt värde genom användning - den tjänst som de tillhandahåller.
4	Operanta resurser är en grundläggande källa till konkurrensfördel.	Den komparativa förmågan att åstadkomma önskad förändring driver konkurrens.
5	Alla ekonomier är serviceekonomier.	Tjänsten har först nu blivit tydligare med ökad specialisering och outsourcing.
6	Kunden är alltid en medskapare av värde	Interaktion är implicit värdeskapande.
7	Företaget kan inte leverera värde, utan enbart erbjuda värdepropositioner.	Företaget kan erbjuda sina tilläpade resurser och samarbeta (interaktivt) för att skapa värde efter godkännande, men kan inte skapa/leverera värde ensamt.
8	En tjänsteinriktad syn är till sin natur kundorienterad och relationsbetonad.	Tjänster är kundbestämda och skapta i medverkan mellan parterna; därför är de naturligt kundorienterade och relationsbetonade.
9	Alla ekonomiska och sociala aktörer interagerar resurs.	Detta innebär att värdeskapandet utgörs av nätverk av nätverk bestående av aktörer (organisationer, grupper och individer) som interagerar olika typer av resurser.
10	Värdet är alltid unikt och fenomenologisk bestämd av mottagaren.	Värdet påverkas av mottagaren och hur denne uppfattar värdet är subjektivt.

Enligt Vargo och Lusch (2004) innebär tjänstedominerande logik ett samskapande av värde genom interaktion med kunden. Författarna menar att värdet av produkten inte utgörs av ett inbäddat attribut, utan snarare är värdet något som skapas genom den interaktion med kunden som sker via relationsprocessen (*ibid.*). Företag kan därmed inte leverera ett värde, utan enbart arbeta för att främja skapandet av relationer och partnerskap som har potential att skapa värde genom samverkan (Vargo & Lusch, 2008). Värdet som skapas via interaktionen är alltid unikt för den enskilde mottagaren (*ibid.*) och det är därmed inte lönsamt för företag att eftersträva en enformig strategi för värdeskapande (Lusch *et al.*, 2007). Till skillnad från varudominerande logik kan en större nytta skapas via tjänstedominerande logik genom samarbetet i de värdeskapandeprocesserna då både kund och leverantör kan använda sina specialkunskaper till varandras fördel (Payne *et al.*, 2008; Vargo & Akaka, 2009). Enligt Vargo och Lusch (2008) är tjänsten fundamental inom den tjänstedominerande logiken och grunden till allt utbyte medan varor utgör en mekanism för att distribuera service. Tjänsten skapas genom de interaktioner och aktiviteter som sker mellan kund och företag, värdet av tjänsten bedöms av kunderna (Echeverri & Edvardsson, 2012). Om kunden upplever att tjänstens kundvärde är högt, innebär det ofta att företaget erhåller nöjda och lojala kunder, vilket gynnar dess konkurrensposition på marknaden (*ibid.*).

3.3 Kundinteraktion

Interaktion är ett nyckelbegrepp, inte enbart inom tjänsteverksamhet utan vid alla affärsrelationer mellan två parter, eftersom interaktionen är kärnan i skapandet av kvalitet och

värde (Grönroos, 2008). Det är viktigt att företag behandlar varje kund unikt och anpassar interaktionen beroende på den specifika kundens behov och önskemål samt minns dennes preferenser vid nästa tillfälle kontakt uppstår (Peppers & Rogers, 2011). Detta är en viktig aspekt i och med att interaktionen avgör om kunden har tillförlitlighet till företaget, något som är grundläggande för att skapa långsiktiga relationer (*ibid.*). Företag kan skapa ett mervärde genom en kontinuerlig kontakt och samarbete med kunden, vilket i sin tur resulterar i förtroende och tillförlit mellan parterna (Baker *et al.*, 1998). Genom aktiv kundinteraktion skapas även möjligheter för företag att kundanpassa sina erbjudanden för att passa den enskilde kunden, detta genom den information som kunden delger vid kontakten (Peppers & Rogers, 2011; Pine *et al.*, 1995).

I situationer som kräver tillit är det enligt Riedl *et al.* (2012) viktigt att kontakten genomförs via personliga möten, det vill säga ansikte-mot-ansikte, det för att parterna ska kunna läsa varandras ansiktsuttryck och kroppsspråk för att bedöma känslor, intentioner samt beteende och därmed avgöra graden av tillförlitlighet. De icke verbala signaler som personalen avger är betydelsefull för kundens upplevelse av mötet (Berry *et al.*, 2006), på grund av att dessa signaler i sammanhanget kan uppfattas som företagets förmåga och vilja att beakta kundens behov och därmed företagets förmåga att skapa en positiv kundupplevelse (*ibid.*). Ett exempel på detta är om den anställdes kroppsspråk antyder att denne inte är intresserad av att ta del av den information som kunden delger samt dennes behov vid kontakttillfället, det kan resultera i att kunden uppfatta kroppsspråket som att den anställde samt företaget inte är intresserade av denne som kund och därmed inte vill ingå i en relation.

3.3.1 Kommunikation

Kommunikation utgörs av informationsöverföring mellan olika parter och är den aktivitet som sammanbinder människor och skapar relationer (Duncan & Moriarty, 1989). Denna process anses vara framgångsrik om mottagarens reaktion motsvarar sändarens initiala syfte. Vid upprättandet och bibehållandet av relationer krävs det att det finns god kommunikation mellan företag och kund (Grönroos, 2008). Tanken är inte att enbart företaget ska tala och att kunden ska lyssna, utan kommunikationen måste ske i båda riktningarna. Genom en aktiv dialog, där parterna resonerar tillsammans, ökar sannolikheten för att skapa ömsesidig förståelse och engagemang till varandra (*ibid.*). En dialog kan ses som en interaktiv process som inbegriper viljan hos bägge parterna att diskutera och kommunicera med varandra i syfte att uppnå ett gemensamt mål (Duncan & Moriarty, 1989; Grönroos, 2008). Via kommunikation framkommer även information om kundens behov och önskemål (Smith & Zook, 2011), vilket företag kan använda för att förstärka kundupplevelsen samt förbättra relationer (Grönroos, 1990). En kundanpassad personlig kommunikation leder ofta till en ökad kundtillfredsställelse på grund av att detta skapar förutsättningar för att tillit och förtroende byggs upp mellan parterna (*ibid.*). Att upprätthålla en kontinuerlig kommunikation mellan parterna är ytterst viktigt för att skapa tillförlit mellan aktörerna, även om det är negativ information som förmedlas är det betydligt bättre än att inte informera alls, eftersom det ses som ett sätt att visa respekt till varandra (Grönroos, 2008). Utebliven kommunikation uppfattas ofta negativt av kunden, då detta antyder att företaget inte är intresserade av relationen, vilket får till följd att förtroendet till företaget minskar (*ibid.*).

3.4 Kundtillfredsställelse och upplevd tjänstekvalitet

Det finns idag en ökande medvetenhet bland företag kring kundtillfredsställelse, vilket beror på antagandet om att förbättring av kundens upplevda kvalitet leder till trognare, nöjdare och därmed lönsammare kunder (Grönroos, 2000). Kundtillfredsställelse är ett begrepp som är sammanlänkat med värdeskapande för kunden (Söderlund, 1997) och beror på vad som

levererades i förhållande till kundens förväntningar kring tjänsten (Kotler, 2003). Oliver (1997) anser att kundtillfredsställelse är grunden till kundlojalitet och långsiktiga relationer, nöjda kunder tenderar att förbli lojala mot företaget. Grönroos (2008) menar att kundens tillfredsställelse beror på den upplevda kvaliteten av tjänsteerbjudandet.

Grönroos (2008) har sammanställt en lista med sju olika kriterier för god upplevd tjänstekvalitet:

- *Professionalism och färdigheter*
- *Attityder och beteende*
- *Tillgänglighet och flexibilitet*
- *Tillförlitlighet och pålitlighet*
- *Serviceåterhämtning*
- *Servicelandskap*
- *Rykte och trovärdighet*

I Grönroos (2008) första punkt gällande *professionalism och färdigheter*, är det de anställda, de fysiska resurserna samt det operativa systemet som uppmärksammas. Författaren poängterar att företagets frontpersonal, det vill säga de personer som arbetar nära kunden, bör ingå i utvecklandet av tjänsten då de kan tillföra information och kunskap som därmed kan höja den totala kvaliteten. I den andra kvalitetsfaktorn, *attityder och beteende*, framhävs vikten av frontpersonalens sociala förmåga, att de är engagerade och intresserade av kunden, dennes behov och problem samt agerar på ett professionellt sätt (*ibid.*). Den tredje faktorn beaktar *tillgängligheten och flexibiliteten* hos företaget, detta med avseende på lokalisering, öppettider med mera. *Pålitlighet och tillförlitlighet* är den fjärde kvalitetsfaktorn och framhåller att tjänsteleverantören ska hålla löften och överenskommelser (*ibid.*). Den femte faktorn berör *serviceåterhämtning* eller återställningsförmåga, vilket innebär att den som levererar tjänsten vidtar åtgärder när kunden upplever något negativt i tjänsteleveransen, i dessa fall är det ofta frontpersonen som får stå ansvariga för denna upplevelse (*ibid.*). *Servicelandskapet* är den näst sista kvalitetsfaktorn för god upplevd tjänstekvalitet och innefattar den miljö där servicen äger rum samt där kunder och personal interagerar med varandra. Den sista kvalitetsfaktorn som Grönroos (2008) poängterar är *rykte och trovärdighet* och vikten av att de tjänster som levereras är pålitliga och värdeskapande. Denna faktor påverkas av hur de ovanstående sex kriterierna utförs och uppfylls. Författaren påpekar även att eftersom tjänster är abstrakta innehar företagets rykte och image en påverkan på väsentliga delar i tjänstens totala kvalitet (*ibid.*).

Förutom Grönroos (2008) kvalitetsfaktorer finns det ett flertal olika modeller som har till syfte att undersöka den upplevda tjänstekvaliteten (Brady & Cronin, 2001; Echeverri & Edvardsson, 2002; Parasuraman, *et al.*, 1985). Vid kvalitetsbedömning ur ett produktperspektiv kan kvaliteten mätas objektivt, exempelvis genom dess hållbarhet och antal defekter, detta skiljer sig från bedömningen av servicekvalitet. Vid avgörandet av servicekvalitet krävs det en mer abstrakt bedömning, detta på grund av servicens heterogenitet och att kunden gör en subjektiv bedömning av dess kvalitet (Crosby, 1979). En metod för att bedöma tjänstekvaliteten är SERVQUAL-modellen, vilket är ett ramverk för att mäta kundernas upplevelse av kvaliteten inom tjänstesektorn (Parasuraman, *et al.*, 1985). Modellen bygger på en jämförelse mellan kundens förväntan och upplevelse gällande den faktiska levererade kvaliteten av tjänsten inom tio olika determinationer (Grönroos, 2008). Om kundens förväntningar av tjänstens kvalitet överstiger den kvalitet som faktiskt levereras upplever kunden ett missnöje och är därmed inte tillfredsställd (*ibid.*). Denna metod är användbar för företagen på grund av att den kan användas för att avgöra erbjudna tjänsters

styrkor och svagheter, vilket sedan kan användas för att göra förbättringar av tjänsteerbjudandet.

Parasuraman, *et al.*:s (1985) tio determinationer för upplevd tjänstekvalitet består av:

1. *Tillförlitlighet* – denna aspekt grundas i om företaget genomför jämna och korrekta prestationer, exempelvis att företaget utför tjänsten rätt från start och vid överenskommen tidpunkt, korrekt fakturering och dokumentering med mera.
2. *Tjänstvillighet* – avser personalens vilja att ge service. Detta avgörs exempelvis om tjänsten genomförs i tid, kunden får snabb service och återkoppling utan dröjsmål.
3. *Kompetens* – baseras på om företaget har tillgång till erforderlig kunskap och nödvändiga färdigheter.
4. *Tillgänglighet* – avser företagets tillgänglighet för kunden, om företaget erbjuder bekväma öppettider och telefontjänster samt lättillgängliga lokaler.
5. *Tillmötesgående* – baseras på hur den personal som kunden är i direktkontakt med agerar, om personalen är artig, hjälpsam, vänlig, visar respekt och omtanke med mera. Personalens yttre påverkar även den upplevda tjänstekvaliteten.
6. *Kommunikation* – grundas i hur väl informerade kunderna upplevs bli.
7. *Trovärdighet* – omfattar företagets namn, rykte och personalens egenskaper gällande kundens uppfattning av deras pålitlighet, rimlighet och ärlighet.
8. *Trygghet* – syftar till om företaget skyddar kunden mot faror, risker och tvivel.
9. *Förstå/ känna* – baseras på om företaget strävar efter att lära känna samt förstå kundens behov och specifika önskemål samt anpassar serviceerbjudandet efter dessa.
10. *Materiella ting* – omfattas av de fysiska bevisen för att tjänsten utförts.

Dessa tio determinationer reducerades sedan till fem determinationer. *Materiella ting* är den första och baseras på kundens åsikter gällande hur tilltalande företagets lokaler, utrustning och personalens fysiska uppenbarelse (Parasuraman, *et al.*, 1985). Den andra determinationen består av kundens upplevda *tillförlitlighet* till företaget (*ibid.*). Denna aspekt påverkas av hur väl företaget tillhandahåller en korrekt tjänst vid det första försäljningstillfället samt håller den utlovade leverans tidpunkten. *Tjänstvillighet* är den tredje determinationen och avgörs via hur väl tjänsteföretagets personal agerar i mötet med kunden gällande deras vilja att tillgodose kundens önskemål och hur snabbt de utför servicen (*ibid.*). Kundens kvalitetsupplevelse gällande den fjärde determinationen *försäkran* baseras om personalen agerar på ett betryggande sätt som får kunderna att lita på företaget (*ibid.*). Den femte och sista determinationen, *empati*, fastställs via hur väl företaget förstår kundens problem och ger personlig service till denne (*ibid.*).

3.5 Teoretiskt ramverk

Utifrån den teoretiska genomgång som presenterats i detta kapitel skapades en illustrativ bild för denna studies teoretiska ramverk (Figur 3). Figuren är uppbyggd av de teorier som berörts och belyser de aspekter som har en påverkan i skapandet av varaktiga relationer.



Figur 3. Illustrativ bild av denna studies teoretiska ramverk.

De teorier som ligger till grund för studiens teoretiska ramverk sammanfattas via följande lista:

- Inom relationsmarknadsföring är det inte produkten som utgör kundvärdet, denna är snarare något värdefrämjande, utan det är de processer och samspel mellan kund och leverantör som skapar värde och därmed även främjar relationer. På grund av en mer utvecklad marknad som präglas av en global konkurrens och mer sofistikerade kunder blir det allt viktigare att företag utvecklar en mer individualiserad marknadsföring, vilket tros leda till att företag bättre kan tillfredsställa behovet för varje enskild kund. Både kund och företag gynnas av varaktiga relationer, men för att detta ska uppstå krävs både förpliktelser och tillit mellan parterna.
- Tjänstedominerande logik innebär ett samskapande av värde genom interaktion med kunden, där både kund och leverantör kan använda sina specialkunskaper till varandras fördel. Tjänsten är fundamental och grunden till allt utbyte medan varor utgör en mekanism för att distribuera service. Ett företag kan inte enskilt leverera ett värde, utan enbart arbeta för att främja skapandet av relationer och partnerskap vilket i sin tur har potential att skapa värde. Värdet som skapas via interaktionen är alltid unik för den enskilde mottagaren.
- Företag kan skapa ett mervärde genom en kontinuerlig kontakt och samarbete med kunden, detta kan i sin tur resultera i att det uppstår ett förtroende och tillförlit mellan parterna vilket är grundläggande för att skapa långsiktiga relationer. Det är viktigt att företag behandlar varje kund unikt och anpassar interaktionen beroende på den specifika kundens behov och önskemål. I situationer som kräver tillit är det viktigt att kontakten genomförs via personliga möten, detta på grund av att de icke verbala

signaler som personalen avger är betydelsefull för kundens upplevelse av mötet och dennes syn av företaget.

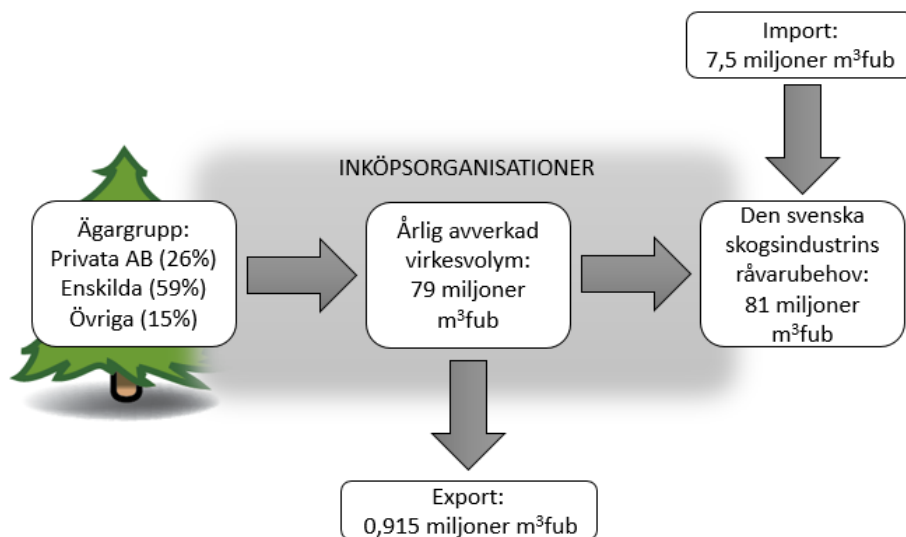
- Vid upprättandet och bibehållandet av relationer krävs det att det finns en god kommunikation mellan företag och kund. Genom en aktiv dialog mellan företag och kund ökar sannolikheten för att skapa ömsesidig förståelse och engagemang till varandra. Via kommunikation framkommer information om kundens behov och önskemål, vilket företag kan använda för att förstärka kundupplevelsen samt förbättra relationer. En kundanpassad personlig kommunikation leder ofta till en ökad kundtillfredsställelse på grund av att detta skapar förutsättningar för att tillit och förtroende byggs upp mellan parterna. Utebliven kommunikation kan ofta uppfattas negativt av kunden, då uppfattningen blir att företaget inte är intresserade av relationen, vilket får till följd att förtroendet till företaget minskar.
- Företag innehar en ökad förståelse för att förbättrad kundtillfredsställelse och kundens upplevda kvalitet vilket resulterar i trognare, nöjdare och lönsammare kunder och är därmed grunden till långsiktiga relationer. Ett flertal olika modeller har skapats för att undersöka kunders upplevda tjänstekvalitet, varav en av dessa är Grönroos (2008) kriterier som bör uppfyllas för god upplevd tjänstekvalitet; *professionalism och färdigheter, attityder och beteende, tillgänglighet och flexibilitet, tillförlitlighet och pålitlighet, service återhämtning, servicelandskap* samt kriteriet *rykte och trovärdighet*.

4 Empirisk bakgrund

Inledningsvis redovisas leverantörernas roll inom den svenska skogsbranschen i detta kapitel, därefter följer information om skogliga leverantörer samt en sammanfattning av tidigare studier som genomförts inom det berörda ämnet. Kapitlet avslutas med en presentation av den berörda inköpsorganisationen som utgör denna studies undersökningsenhet.

4.1 Leverantörernas roll inom den svenska skogsbranschen

Under avverkningssäsongen år 2014-2015 avverkades 95,1 miljoner skogskubikmeter i Sverige (Nilsson & Cory, 2016, s. 135). Av detta kom 25,2 miljoner skogskubikmeter virkesråvara från privata aktiebolag, 55,8 miljoner skogskubikmeter från enskilda skogsägare (vilket inkluderar privata skogsägare) och 14,2 miljoner skogskubikmeter från övriga skogsägare (*ibid.*). För respektive ägargrupp motsvarar den volymen 26, 59 samt 15 procent av den totala avverkade virkesvolymen i Sverige (Figur 4). Av den totala virkesvolymen sker en export av rundvirke, 915 000 kubikmeter fast under bark (m^3fub), till andra länder men det förekommer även en import av rundvirke vilket uppgår till cirka 7,5 miljoner kubikmeter fast under bark (m^3fub) (Skogsstyrelsen, 2014, s.291).



Figur 4. Illustrativ bild avseende den svenska skogsindustrins råvaruanskaffning samt inköpsorganisationernas position mellan skogsägarna och industrin (Nilsson & Cory, 2016, s. 135; Skogsstyrelsen, 2014, s.291, skapad av författaren).

Skogsindustriernas råvaruanskaffning sker ifrån ett flertal olika aktörer, däribland från skogsägarföreningar, andra skogsbolag, statligt ägda företag, kommuner, landsting, privata skogsägare men även via import från andra länder (Nilsson & Cory, 2016). Av det virket som införskaffas går cirka femtio procent till olika sågverk, fyrtio procent förbrukas i massaindustrin och strax under tio procent används som bränsle (Skogsstyrelsen, 2016b).

Då konkurrensen avseende den skogliga råvaran ökar mellan skogsindustrins aktörer (SIFI, 2013), innehar de flesta skogsbolag någon form av inköpsorganisation, vilka har till syfte att komma i kontakt med skogsägare, med andra ord virkesleverantörer. Inköpsorganisationen och dess inköpare fungerar ofta som en form av brygga mellan skogsägaren och skogsindustrin. Virkesinköparens primära uppgift är att fungera som länken mellan bolaget och skogsägaren samt att förse skogsindustrierna med skogsråvara. För att erhålla en tillräcklig volym av skoglig råvara kan skogsbolaget genomföra virkesaffärer med privata

skogsägare, vanligen genomförs virkesaffären med ett stort antal virkesleverantörer för att uppfylla industrins behov, alternativt ett färre antal leverantörer som tillhandahåller en större virkesvolym.

Enligt Lumsden (2006) bör företag eftersträva ett begränsat leverantörsantal samt försöka förbättra sin relation till kvarvarande aktörer. Genom att företaget utvecklar bättre relation till sina leverantörer kan resultatet ge möjligheten att öka produktens kvalitet, prestanda samt effektivisera logistiken (*ibid.*). Detta innefattar främst större företag, då de mindre företag ofta har en större beroendegrad av sina leverantörer. Ett mindre antal leverantörer resulterar i att produktens beställningsvolym per leverantör ökar, vilket får till följd att parterna kan förhandla mer kommersiellt gynnsamma avtal (Skoog & Widlund, 2001). Företag bör dock ständigt söka nya potentiella leverantörer för att säkerställa att företagets samt dess kunders behov tillfredsställs. Skoog och Widlund (2001) anser det vara fördelaktigt för företag att utse en produktansvarig som är ansvarig för kontakten med samtliga leverantörer, på grund av att skapandet av relationer förenklas samt stor tidsbesparing. Bergman och Klefsjö (2001) påpekar att företag vars inköpsavdelningar fokuserar på att alltid samarbeta med den leverantör som erbjuder lägst pris kan få till följd att dess administrativa kostnader bli högre på grund av det stora antalet leverantörer, jämfört med företag som kontinuerligt samarbetar med ett färre antal leverantörer.

4.2 Skogliga leverantörer

Sveriges skogspolitik grundas i frihet under ansvar, vilket innebär att den enskilde skogsägaren innehar ansvaret för sin skog och skötseln av denna (Skogsstyrelsen, 2016a). I den svenska skogsvårdslagens första paragraf kan det utläsas att ”*skogen är en nationell tillgång och en förnybar resurs som ska skötas så att den uthålligt ger en god avkastning samtidigt som den biologiska mångfalden behålls*” (Skogsvårdslagen, 2014, s. 8). Denna lagstiftning är en beteckning på de samhällskrav som ställs på skogsägare både gällande virkesproduktion och hänsynstagande. Denna lagstiftning medför att varje enskild skogsägare har relativt stor frihet att bruka skogsinnehavet efter egna önskemål, förutsatt att Sveriges lagar och förordningar gällande både virkesproduktion och hänsynstagande efterföljs (Skogsstyrelsen, 2016a). Denna ”frihet” innebär att skogsägaren bland annat innehar valet gällande vilka skogliga åtgärder som skall göras inom skogsfastigheten samt vid vilken tidpunkt dessa skall genomföras. Valet av samarbetspartner bland aktörerna inom skogsbranschen är även upp till skogsägaren.

Svenska skogsägare, med andra ord virkesleverantörer, använder huvudsakligen två tillvägagångssätt vid försäljning av skoglig råvara (SkogsSverige, 2016). Ett av dessa tillvägagångssätt är via rotpost, detta innebär att skogen stämplas in som underlag för köpeskillingen, med andra ord mäts skogens volym och trädslagsfördelning (*ibid.*). Därefter bjuds den aktuella rotposten ut till flera skogsbolag i ett anbudsförfarande, vilket ger leverantören möjlighet att välja det anbud som upplevs ge högst tillfredsställelse. Det andra tillvägagångssättet innefattar avverkningsrätter. Vid en avverkningsrätt kan skogsägaren själv genomföra avverkningen för att i efterhand sälja virket till en inköpare, alternativt sälja avverkningsrätten till en virkesinköpare eller skogsägarförening som genomför den skogliga åtgärden (*ibid.*).

Tidigare utgjorde skogen en viktig inkomstkälla för en stor del av landets befolkning, men idag kommer ofta den primära inkomsten från annan tjänst (Andersson *et al.*, 2013), vilket ger ett större utrymme för andra värden, exempelvis blir rekreation och mer mjuka värden allt viktigare (Törnqvist, 1995; Häyrinen *et al.*, 2014). Till följd av att skogens ekonomiska

betydelse minskar samt den ökande välfärden i Sverige förändras skogsägarnas målsättning. Enligt Ingemarson *et al.* (2006) är inte den primära målsättningen med skogsinnehavet det ekonomiska utfallet, utan studiens resultat påvisar att skoglig tradition, bibehållandet av miljömässiga och kulturella värden samt timmerproduktion värderas högt. Resultatet från Andersson *et al.* (2013) studie motsäger dock detta något då det framgår att de flesta skogsägare prioriterar de ekonomiska aspekterna kring skogsinnehavet högt.

4.2.1 Tidigare forskning om virkesköparens roller

Det har tidigare genomförts ett flertal studier som berör denna studies ämne (Tabell 4). Via det empiriska resultatet av dessa framkommer det att virkesleverantörers val av skoglig samarbetspartner påverkas av ett antal olika faktorer, däribland den personliga relationen till inköparen, inköparens kunskap inom skogsskötsel samt en kontinuerlig kommunikation mellan parterna.

Tabell 4. Sammanställning av tidigare studiers bidrag berörande det aktuella fenomenet

Författare (årtal). Titel.	Studiens bidrag
Ottosson (2015). Faktorer som påverkar privata skogsägares samarbetspartner – En marknadsundersökning av VIDA:s kärnvärden.	Den personliga kontakten med virkesinköparen, virkespris och kvalitet på arbete är uppges vara de viktigaste faktorerna vid val av skoglig samarbetspartner.
Waern & Wikberg (2013). Vad efterfrågar en skogsägare hos en förvaltar och förmedlare? – En kundundersökning av Meraskogs kunder.	Meraskogs kunder anser att bra pris, bemötande och kunnsighet samt närhet till företaget är viktiga aspekter hos ett företag och att den skogligen rådgivaren är kunnig, ärlig och pedagogisk.
Gustafsson (2011). Marknadsundersökning om vad skogsägare vill ha för produkter/ tjänster av skogsbolagen.	Skogsägare önskar bättre prisinformation, prispremier på sålt virke samt bättre erbjudande av skoglig rådgivning samt skogs dagar.
Johansson (2011). Marknadsundersökning om markägares val av skogspartner.	Den viktigaste aspekten vid val av inköpare är den personliga kontakten mellan skogsägaren och virkesinköparen. Bra pris, professionella entreprenörer och kontinuerlig information önskas även av skogsägare för bibehållen relation med företaget.
Enander & Melin (2008). Skogsägares val av affärspartner – om skogsägares syn på skogsägarföreningar.	Den viktigaste parametern vid val av affärspartner är inte i förstahand avkastning utan valet baseras på hur känslan av samarbetet upplevs.
Bergh (2006). Vad tycker skogsägare om virkesköpare och inköpsorganisationer? Utveckling av ett skogsbolags tjänster och köpverksamhet till privata skogsägare	Den skogligen servicegraden samt de erbjudna virkespriserna var avgörande faktorer i bildandet av lyckade relationer med skogsägaren. Ökande efterfrågan gällande skoglig, skatte- och deklarationsrådgivning.
Gunnarsson & Mårtensson (2004). Vilka mål och behov har olika typer av skogsägare kring sitt skogsäggande?	Vid marknadsföring mot specifika kundsegment bör skogsägaren erbjudas ett komplett utbud av högkvalitativa tjänster som denne har möjlighet att påverka. Den skogligen samarbetspartnern bör vara kompetent, lätt att kontakta samt kunnig inom skoglig rådgivning.

Enligt Ottosson (2015) studie var några av de viktigaste faktorerna gällande val av skoglig samarbetspartner för skogsägare virkespris, kvalitet av utträttat arbete samt kontakten med virkesköparen. Författaren rekommenderar även inköpare av skoglig råvara att inneha goda relationer till sina kunder, vara lätt att kontakta, ha goda kunskaper inom skogsskötsel, ge personliga råd samt att virkesinköparen skall hålla sina löften.

Syftet med Waern och Wikbergs (2013) studie var att undersöka i vilken utsträckning markägare kände sig tillfredsställda gällande bemötande och de tjänster utförda av Meraskog samt vad skogsägare efterfrågade och värdesatte hos ett skogsföretag. Undersökningens resultat baserades på fyrtiofem telefonintervjuer och påvisar att respondenternas främsta anledningar till valet av Meraskog som samarbetspartner har varit närheten till företaget, den personliga relationen till företagsanställda samt bra avtal. Övriga egenskaper som ansågs viktiga hos en skogsrådgivare var dennes kunnskap, ärlighet samt pedagogik.

I en kvantitativ postalenkät genomförd av Gustafsson (2011) ingick 114 respondenter. Syftet med studien var att undersöka vilka produkter respektive tjänster skogsägare efterfrågar vid virkesaffärer tillsammans med skogsbolaget Korsnäs. Resultatet anger att respondenterna önskade bättre skoglig rådgivning samt skogliga kursdagar. Studiens utfall påpekar även att den ekonomiska aspekten var viktig i respondenternas val av samarbetspartner, men även att kvaliteten på det utförda skogliga arbetet påverkade fortsatt samarbete. Skogsägarna som ingick i studien ansåg sig vara den part vilket primärt upprättade den initiala kontakten. Vid de tillfällen inköparen upprättade kontakt önskade respondenterna att detta främst skulle ske via telefonsamtal alternativt fysiska möten.

Av Johanssons (2011) enkätstudie framkom att den viktigaste parametern för en markägare i valet av virkesinköpare var den personliga kontakten mellan parterna, snarare än vilket skogsbolag inköparen representerade. Författaren poängterade även att markägaren efterfrågar bra betalt för virket, att samarbetspartners som entreprenörer agerar professionellt samt ger kontinuerlig information genom hela samarbetsprocessen. Uppfylls dessa faktorer anser studiens respondenter att en långsiktig relation mellan parterna skapas.

Enander och Melin (2008) intervjuade tio skogsägare i syfte att identifiera bakomliggande orsaker till varför skogsägare väljer medlemskap i en skogsägarförening. Forskningsprojektets resultat påvisar att den primära faktorn i valet av affärspartner grundar sig till stor del på den personliga relationen till den lokala virkesinköparen. Vilket företag virkesinköparen representerar ansågs utgöra en mindre vikt i skogsägarens val. Respondenterna inom denna studie uppges vara nöjda med den affärspartner de samarbetade med vid det aktuella tillfället samt att de sällan undersöker andra alternativa samarbetspartners.

Bergh (2006) genomförde en postal enkätstudie var syfte bland annat var att undersöka vad skogsägare ansåg om Sveaskogs inköpsorganisation. Undersökningen visade att den skogliga servicegraden samt de erbjudna virkespriserna var avgörande faktorer i bildandet av lyckade relationer med skogsägaren. Författaren anser även att allmänhetens minskande kunskap om skog och skogsskötsel resulterar i att efterfrågan gällande skoglig rådgivning kommer att öka. Av Berghs (2006) studie framkom att genom långsiktiga relationer införskaffar virkesköparen bättre kunskaper om skogsägarens behov vilket resulterar i tryggare samarbetspartner. Långsiktiga relationer ger virkesköparen bättre insikt och kunskap angående skogstillståndet vilket skapar goda förutsättningar för bra rådgivning.

Gunnarsson och Mårtenson (2004) uppger att skogsägare efterfrågar skogliga samarbetspartnern som är lätta att kontakta, innehar kompetens samt möjlighet att ge skoglig rådgivning. Författarna påpekar att det är viktigt att inköpsorganisationen erbjuder ett virkespris som står sig mot konkurrenternas. Organisationen bör även erbjuda skogsägarna ett komplett utbud av högkvalitativa tjänster som skogsägarna sedan har möjlighet att anpassa utifrån eget behov.

4.3 Inköpsorganisationen i fokus för studien

Moelven Skog Aktiebolag är en svensk del av den skandinaviska industrikoncernen Moelven Industrier ASA (Moelven Industrier ASA, 2016). Inköpsorganisationens verksamhetsområde utgörs av Värmland, Örebro, Dalsland samt Bohuslän, där även företagets sex sågverk samt plywoodfabrik återfinns. Företagets omsättning var år 2014 strax över 1,7 miljarder svenska kronor (Företagsfakta, 2016, s. 1). Moelven Skog Aktiebolag är uppbyggd enligt en traditionell hierarkisk organisationsstruktur, där den verkställande direktören samt ledningen har det primära ansvaret för företaget direkt under koncernen. Organisationens målsättning är att försörja de egenägda sågverk som är lokaliserade i Dalsland och Värmland, med den råvara som erfordras för att bibehålla produktionen inom industrierna (Moelven Skog AB, 2016a). För att erhålla den efterfrågade volymen av skoglig råvara har företaget cirka 35 personer anställda som virkesköpare vars huvudsakliga uppgift är att införskaffa denna virkesvolym, vilket fodrar att de är i kontakt med privata skogsägare (Moelven Skog AB, 2016b). Detta innebär att virkesköparna fungerar som verksamhetens ansikte utåt och en viktig länk mellan företaget och de enskilda skogsägarna för att skapa och förvalta goda relationer.

5 Empiri

Detta kapitel redovisar det empiriska resultat som framkom under studiens datainsamling. Empirikapitlet redovisar respondenternas bakgrundsfaktorer, därefter följer en redogörelse för respondenternas svar avseende val av inköpsorganisation, inköpsorganisationens tjänster, varaktiga relationer samt interaktion och kommunikation. Kapitlet avslutas med respondenternas svar beträffande förtroende och tillit.

5.1 Respondenter

En sammanställning av respondenternas bakgrund redogörs för respektive intervjugrupp; sexton virkesleverantör samt tre företagsrepresentanter, vilka samtliga är inköpare av skoglig råvara.

5.1.1 Leverantörer

Ägarstrukturen hos denna studies medverkande virkesleverantörer består av personer som ensamt äger en skoglig fastighet, alternativt ägs skogsfastigheten tillsammans med en partner. Samtliga respondenter uppgav att deras huvudsakliga sysselsättning berör något annat utöver skogsbruk. Respondenternas kunskapsnivå gällande skog och skogsbruk varierar, vissa upplever att de innehar mycket lite kunskap, medan andra upplever att deras kunskapsnivå är tillfredsställande. Sex av de åtta respondenterna som valde att samarbeta med Moelven Skog vid det senaste kontakttillfället uppgav att de önskade att erhålla mer information gällande skog och skogsbruk via olika kurser och informationskvällar. Fem av respondenterna som valde att inte samarbeta vid det senaste kontakttillfället ansåg även att kurser var ett fördelaktigt sätt att skaffa kunskap om ämnet. En av respondenterna presenterade tidningar och informationsblad som det bästa sättet att erhålla mer kunskap gällande skog. De resterande fyra respondenterna ansåg sig inneha tillräckligt god kunskap inom ämnet, tre var kvinnor med en ålder under 60 år och en man vars ålder var över 60 år. Respondenternas primära målsättning med deras skogsinnehav uppgavs främst vara att äga en välskött skog, vilket även innefattar överlämnandet till kommande generationer eller i syfte att skogen skall ge ekonomisk avkastning.

5.1.2 Företagsrepresentanter

Samtliga av företagets respondenter som medverkade i studien anser att deras erfarenhet inom skogsbranschen är relativt hög och uppger att de har en yrkesvana som inköpare av skoglig råvara varierande mellan fem och femton år.

5.2 Val av inköpsorganisation

Respondenternas angivna svar avseende de bakomliggande villkoren för valet av skoglig samarbetspartner presenteras i det följande.

5.2.1 Leverantörer

Genom intervjuerna framkom det att virkesleverantörer, oberoende om de valt att ingå i ett samarbete med företaget eller inte, baserar sitt val av skoglig inköpsorganisation på ett flertal olika faktorer. En aspekt som tolv av studiens respondenter pekade på som viktig var inköparens kunskap och kompetens inom det skogliga området. Förklaringen till att denna aspekt lyftes fram var att leverantörerna önskade samarbeta med en person som var kunnig och ”vet vad hen pratade om”, vilket ansågs skapa ett större förtroende till inköparen samt företaget. Tio av respondenterna ansåg även att inköparens personlighet, bemötande samt beteende vid den inledande kontakten påverkade deras val att samarbeta med

inköpsorganisationen eller ej. Gällande bemötandet återgav flera leverantörerna att det var viktigt att företagsrepresentanten agerade på ett trevligt och professionellt sätt, flera respondenter ansåg att det var det första kontakttillfället som var avgörande i valet av samarbetspartner. Att det sker en kontinuerlig kontakt, informationsdelning och samarbete mellan leverantör och inköpare, samt att leverantören upplever sig vara delaktigt i processen omnämndes även som viktiga aspekter för vidare samarbete.

”Det är till stor grad det personliga plan som avgör, relationen. Jag har använder samma virkesköpare hela tiden och tänker fortsätter med det, han är trevlig och jag kommer bra överens med honom.” (pers. kom. respondent nr 3, 2016-04-01).

Det var flera av respondenterna som återgav att de ofta baserade sitt val av samarbetspartners på tidigare lyckade kontakter med inköpsorganisationen alternativt goda rekommendationer från deras bekanta. Detta motiverades med att leverantören ville försäkra sig om att arbetet skulle genomföras på ett bra, korrekt och snyggt sätt. Inköpsorganisationens rykte ansågs även vara en viktig aspekt i valet av samarbetspartner, i detta inkluderades även de entreprenörer som företaget anlitar vid genomförandet av skogliga åtgärder.

En av respondenterna, som vid det senaste kontakttillfället valde att inte samarbeta med inköpsorganisationen, ansåg att den enda aspekten som avgjorde valet av samarbetspartner var den ekonomiska aspekten, det vill säga att respondenten alltid valde den inköpsorganisation som betalade högst för det levererade virket. Det var flera av respondenterna som nämnde virkespriset som en viktig aspekt, dock ansågs även företagets lokala anknytning, pålitlighet och tillgänglighet påverka valet.

5.2.2 Företagsrepresentanter

Under intervjuerna med inköpsorganisationens representanter framkom att de ansåg det som viktigt att inköparen kontinuerligt är i kontakt med leverantören och ger återkoppling till denne. Vid tillfällen då någon form av skoglig åtgärd utförs upplevs denna återkoppling som en extra viktig aspekt, för att leverantören skall bli nöjd med samarbetet. Dock poängteras att en fortsatt kontakt, efter att den skogliga åtgärden färdigställts, är viktigt för att gynna skapandet av en varaktig relation till skogsägaren och stärka framtida samarbeten. En fortsatt kontakt mellan parterna anses även återspegla företagets tillgänglighet och lokala anknytning, vilket uppfattas av inköparen som en viktig aspekt för att leverantörerna skall välja att samarbeta med inköpsorganisationen även i framtiden.

Samtliga av de intervjuade virkesinköparna anser att företaget främjas av den lokala anknytningen och deras stärkta lokalkännedom som är ett resultat av att företaget innehar flera lokala kontor utspridda över hela verksamhetsområdet. Att företaget är närvarande på bygden samt har en stark lokalbemanning, anses av företagsrepresentanternas vara fördelaktigt och fungerar som en positiv aspekt när det kommer till leverantörens val av samarbetspartner. De entreprenörer företaget anlitar består även av lokala aktörer, vilket stärker den lokala närvaron ytterligare.

5.3 Inköpsorganisationens tjänster

I följande sammanställningar redovisas respondenternas svar gällande vilket tjänsteerbjudande de anser är viktigt att inköpsorganisationen innehar för att ett samarbete skall uppstå.

5.3.1 Leverantörer

Baserad på kategoriseringen gällande respondenters som valt att samarbeta med Moelven Skog Aktiebolag samt respondenter som valt att inte samarbeta förekom inga specifika variationer i svaren gällande vilka tjänster som respondenterna ansåg vara viktiga att inköpsorganisationen erbjuder. Samtliga av studiens respondenter ansåg det viktigt att inköpsorganisationens primära tjänsteerbjudanden skall inkludera samtliga tjänster som berör skogliga åtgärder. Leverantörerna efterfrågade i detta avseende ett helhetserbjudande, vilket bör inkludera tjänster rörande markberedning, plantering, röjning, gallring samt slutavverkning. Flera av respondenterna ansåg det även viktigt att inköpsorganisationens tjänsteerbjudande bör innefatta fler tjänster än de som specifikt är knyta till skogliga åtgärder. Exempel som gavs gällande detta var mer specifika tjänster och åtgärder, bland annat möjligheten att erbjuda byggnation av skogsbilvägar.

”Det är viktigt att företaget erbjuder alla de skogliga tjänsterna och har rätt maskiner med mera. Det är bra om dom erbjuder skoglig rådgivning men den får man oftast i kontakten med virkesköparen, övrig rådgivning får jag från en revisor.” (pers. kom. respondent nr 16, 2016-04-07).

Tretton av de sexton leverantörsrespondenterna anser att företaget ska, alternativt bör, erbjuda olika former av rådgivningstjänster, detta gäller främst skoglig rådgivning men även en viss del av ekonomisk rådgivning efterfrågas. Ingen av leverantörerna anser att det är viktigt att inköpsorganisationen erbjuder juridisk rådgivning. Gällande den skogliga rådgivningen inriktar sig respondenterna önskemål främst till företagets virkesinköpare. Av intervjuerna framkommer det att respondenterna anser det som viktigt att leverantörerna skall kunna ställa olika frågor gällande skog, skogsbruk samt skogliga åtgärder till inköparna, vilket dessa förväntas kunna svara på. Enbart två av respondenterna nämner kurser som en viktig del av inköpsorganisationen tjänsteerbjudande, där en av respondenternas specifikt efterfrågar kurser inriktade till kvinnor.

Vid frågan avseende om respondenterna anser att inköpsorganisationens tjänsteerbjudande påverkar deras val av samarbetspartner framkommer det att majoriteten av respondenterna bedömer att detta har en inverkan. Respondenterna poängterar att tjänster avseende skogliga åtgärder förväntas inköpsorganisationen kunna erbjuda och att det är uppskattat om företaget erbjuder tjänster utöver dessa. Elva av respondenterna anser att företagen på något vis anpassar sitt tjänsteerbjudande efter deras önskemål till viss grad, fem av respondenterna anser dock att ingen anpassning av tjänsteerbjudandet förekommer överhuvudtaget. De respondenter som anser att en tjänsteanpassning sker upplever att detta uteslutande sker gällande de praktiska skogliga åtgärderna och förekommer främst vid de tillfällen då leverantören innehar önskemål gällande tidpunkten/årstiden då de skogliga åtgärderna skall genomföras vid den aktuella trakten.

5.3.2 Företagsrepresentanter

De tre virkesköpare som medverkade i denna studies intervjuer är samtliga eniga om att det är viktigt att inköpsorganisationen erbjuder ett komplett skogligt tjänsteerbjudande. En av företagets representanter påpekar dock att det finns spridning av önskat tjänsteerbjudande beroende på kultur, område samt den specifika skogsägaren. Inköparen anser att inom vissa geografiska områden finns en ökad tendens till att skogsägaren vill få samtliga skogliga åtgärder genomförda av ett företag, till skillnad från virkesleverantörer inom andra områden vilka tenderar att anlita olika samarbetspartners.

En annan aspekt som framkommer under intervjuerna med inköparna var att de upplever att det är viktigt att inom vissa ramar försöka uppfylla samtliga av virkesleverantörens önskemål och behov avseende skogliga åtgärder, skoglig rådgivning, med mera. Detta inkluderar även önskemål gällande tjänster utöver inköpsorganisationens standarderbjudande. Motiveringen till detta är att företagets representanter upplever att den extra ansträngningen, som i vissa fall är tidskrävande, gynnar skapandet av varaktiga relationer till virkesleverantören och därmed gynnar företaget långsiktigt. Leverantörernas behov avseende rådgivning upplever virkesinköparna främst berör skoglig rådgivning. Företagsrepresentanterna som ingick i denna studie upplever att leverantörer generellt inte har några förväntningar om att inköparnas skall ha kunskap gällande ekonomiska och juridiska frågor. Det förkommer dock att virkesleverantörer önskar få svar på frågor berörande dessa områden, i dessa fall kan inköparna besvara ”lättare” frågor, vid grundligare frågor hänvisas leverantören vidare till specialiserade aktörer inom det berörda området. En av inköparna vid Moelven Skog Aktiebolag poängterar att ”*man kan vara bra på mycket, men inte allt*” (pers. kom., respondent nr 15, 2016-04-07).

Företagsrepresentanterna upplever att det inte är specifikt företagets tjänsteerbjudande som påverkar virkesleverantörernas val av samarbetspartner, utan att det snarare är andra faktorer som påverkar detta, bland annat den personliga relationen till en inköpsorganisation och dess inköpare. Det understryks dock att företaget troligtvis skulle missgynnas av att inte inneha ett komplett tjänsteerbjudande berörande skogliga åtgärder. Representanterna anser att inköpsorganisationen anpassar sitt tjänsteerbjudande efter virkesleverantörens behov, detta främst när det kommer till skogliga aspekter. En av inköparna som medverkade i intervjuer påpekade att tjänsterna alltid bör anpassas, detta på grund av att det inte enbart är de skogliga aspekterna som påverkar om det genomförs någon form av avverkning utan även skogsägarens personliga situation, ekonomi, familj samt virkespriserna.

5.4 Varaktiga samarbeten

Kommande stycken redovisar respondenternas svar avseende långsiktiga relationer samt de angivna parametrar som resultera i att leverantören eventuellt byter samarbetspartner.

5.4.1 Leverantörer

Samtliga av studiens åtta respondenter som vid det senaste kontakttillfället valde att samarbeta med inköpsorganisationen anser att en långsiktig relation är önskvärd, medan enbart fyra av respondenterna som valde att inte samarbeta med företaget anser detta önskvärt. Anledningarna som uppges för varaktiga samarbeten är att en långsiktig relation förenklar processerna, skapar trygghet samt att inköparen får insikt och förståelse i virkesleverantörens förutsättningar och behov. En annan aspekt som uppkommer är att en personlig relation skapas vid varaktiga samarbeten, vilket underlättar kommunikation mellan parterna.

”Det känns bättre om man kan träffa en person och få en relation till denne, jag upplever att det finns en trygghet med en långsiktig relation.” (pers. kom., respondent nr 10, 2016-04-05).

De fyra respondenter som inte anser att en långsiktig relation till inköpsorganisationen är önskvärd, ingår samtliga i kategorin som valde att inte samarbeta med Moelven Skog Aktiebolag vid det senaste kontakttillfället. Två av dessa virkesleverantörer angav att de valde att samarbeta med den inköpsorganisation som betalade högst pris för det levererade virket. De andra två respondenterna uppgav att på grund av att de personer vilka är anställda hos

inköpsorganisationen som virkesköpare byter position, omöjliggörs en varaktig relation samt att valet av samarbetsparter beror på de rådande omständigheterna vid det givna tillfället.

Ett flertal olika faktorer angavs som anledning till varför respondenterna byter samarbetsparter. En aspekt som framkommer under flera av studiens intervjuer med virkesleverantörerna var att respondenten byter samarbetsparter om inköparen inte håller det denne lovar, är oärliga alternativt på annat sätt missköter sina uppdrag. Detta innefattar även att den preliminära uppskattningen gällande det slutgiltiga ekonomiska nettot av virkesleveransen stämmer överens med det faktiska utfallet vid avverkningsrätter. Det slutgiltiga resultatet av de skogliga åtgärderna påverkar även om ett vidare samarbete med inköpsorganisationen upprättas eller ej. Om virkesleverantören inte är nöjd med det arbete som genomförts alternativt att det uppstått markskador eller skador på skogsbilvägen som använts anser studiens respondenter att detta missgynnar vidare samarbete. I dessa fall anses det mycket viktigt att inköparen informerar om de skador som uppstått samt åtgärdar dessa inom en rimlig tidsram, om inte detta sker uppger respondenterna att de inte kan tänka sig ett vidare samarbete med inköpsorganisationen. Att inköparen kontinuerligt är i kontakt med leverantören samt ger återkoppling avseende hur arbetet framskrider under den tidsram som ett aktivt samarbete är upprättat angavs även som en aspekt vilket påverkar framtida samarbeten.

5.4.2 Företagsrepresentanter

Generellt sett upplever de inköpare som medverkade i denna studiens datainsamling att virkesleverantörer önskar ingå i långsiktiga relationer med inköpsorganisationen, detta på grund av den ökande tryggheten som uppstår. De fördelar som representanterna lyfter fram är att om längre samarbete består kan kontakten, servicen, rådgivningen samt processerna anpassas bättre utifrån leverantörens behov och önskemål. Två av inköparna uttryckte även att de var beredda att anstränga sig extra mycket för att uppfylla önskemålen hos långsiktiga virkesleverantörer i förhållande till leverantörer som ständigt byter samarbetspartner. Inköpsrespondenterna angav även att varaktiga relationer gynnar inköpsorganisationen genom att de bidrar till en tydligare inblick i marknaden samt jämnare virkesflöden.

Anledningar till varför virkesleverantörer byter skoglig samarbetspartner upplevs av studiens deltagande inköpare bero till stor del på bristande kommunikation mellan parterna. Om det uppstår missförstånd i kommunikationen gällande inköparens åtaganden, förväntat resultat eller andra aspekter rörande samarbetet, kan det påverka relationen negativt. Om virkesleverantörens förväntade resultat av samarbetet inte stämmer överens med det faktiska utfallet, vilket innefattar både det ekonomiska och skogliga utfallet, kan detta orsaka att leverantörerna väljer att samarbeta med en annan aktör i framtiden. Vid det första kontakttillfället mellan inköpare och virkesleverantör krävs en tätare dialog mellan parterna, detta för att undvika missuppfattningar gällande det slutgiltiga resultatet. Representanterna ansåg även att det är mycket viktigt att inköparen håller sina löften till leverantörerna, vilket i andra fall kan orsaka att framtida samarbeten uteblir. Utdragen tidsprocess upplevs även kunna vara en orsak till att virkesleverantörer väljer att byta samarbetspartner, en av inköparna uppger att ”*det är viktigt att skapa tid för skogsägaren*” (pers. kom., respondent nr 1, 2016-03-30).

5.5 Integration och kommunikation

Respondenternas svar avseende hur kontakten mellan leverantör och inköpsorganisation skall genomföras för att skapa nöjdhet presenteras i påföljande stycken.

5.5.1 Leverantörer

Genom intervjuerna med leverantörer som valt att inte samarbeta med inköpsorganisationen vid det senaste kontakttillfället uppger fem av åtta respondenter att de är initiativtagare till kontakt mellan parterna. Detta påtalar även två av leverantörerna som vid senaste kontakttillfället valde att samarbeta med inköpsorganisationen. Två undantagstillfällen uppkommer som exempel då inköparen initierar kontakt, ett uppgavs vara vid tillfällena då inköparen bedriver en avverkning i närområdet till respondentens skogsfastighet samt efter att en relation upprättas mellan parterna. Resterande nio respondenter anser att vem som är initiationstagare till kontakt varierar beroende på olika omständigheter.

Samtliga respondenter uppgav att kontakten med inköpsorganisationen skall ske via fysiska möten alternativt via telefonsamtal. Ingen av respondenterna angav önskan om att kontakten skulle upprättas via andra former än dessa två, exempelvis mejl eller olika chattfunktioner.

Femton av de sexton intervjuade virkesleverantörerna uppgav att interaktionsprocessen inledningsvis sker exempelvis via ett kortare telefonsamtal där syftet med samtalet klargörs, sedan upprättas ett personligt möte mellan parterna. Det fysiska mötet skall med fördel förekomma vid leverantörens skogsfastighet. Motiveringarna som gavs gällande detta är att respondenterna ges möjligheten att ställa frågor samt få information kring skogliga åtgärder, priser, kostnader och övriga aspekter som rör samarbetet som är direkt kopplat till den aktuella skogsfastigheten. Respondenterna anser att detta personliga möte, ansikte mot ansikte med inköparen, är mycket viktigt i deras val att fortskrida samarbetet med inköpsorganisationen eller ej.

”Att träffas ansikte till ansikte är väldigt viktigt om ett kontrakt ska skrivas, för att få en bild av personen och företaget och för att försöka bedöma dem. Man måste försäkra sig om att det inte är någon Stockholmsbratz med bakåtslickat hår, utan att det är en riktig skogsmänniska.” (Pers. kom., respondent nr 2, 2016-04-01).

Genom att personligen träffa inköparen uppgav respondenterna att de får en bättre insikt i hur inköparen är som person, om personen är trevlig, engagerad, kunnig och upplevs som pålitligt. Leverantörerna anger även att det är lättare att diskutera och ställa frågor vid fysiska möten jämfört med telefonsamtal. Den respondent som inte angav denna interaktionsprocess önskade inte bli kontaktad av någon annan inköpare än den person som respondenten redan ingår i ett samarbete med.

Tolv av studiens intervjuade virkesleverantörer begär att kontakten med inköpsorganisationen alltid sker med samma person. Motiveringen som angavs gällande detta var en ökad trygghet, enklare process, då kontaktpersonen har insikt i leverantörens behov och därmed kan ge bättre rådgivning, samt insikten i hur inköparen är som person, agerar och hanterar ett samarbete. De fyra respondenterna som inte anser att det är viktigt att kontakten sker med en och samma person, utgörs både av respondenter som valt att samarbeta med inköpsorganisationen samt de som valt att inte samarbeta. Respondenterna påpekar dock att under den tidsperiod som en åtgärd utförs skall all kontakt med företaget ske via den inköpare vilket kontraktet upprättades tillsammans med.

5.5.2 Företagsrepresentanter

Företagsrespondenternas svar gällande vilken part som initierar kontakt skiljer sig från varandra. En av inköparna uppger att kringliggande faktorer påverkar kontaktsituationen,

exempelvis inköparens erfarenhetsgrad inom sin yrkesroll. Representanten påpekar att en mer etablerad inköpare innehar ett relativt stort kontaktnät och kan därmed agera mer avvaktande, medan en nyetablerad inköpare behöver i större grad bedriva en uppsökande verksamhet. En annan av inköpsorganisationens representanter anser att skogsägaren är den part som till största del initierar kontakt, denna kontakt sker främst vid inofficiella kontakttillfällen, exempelvis i en lokal affär eller under ett lokalt evenemang. Respondenten anser att andelen lyckade virkesaffärer ökar om virkesleverantören själv kontaktar inköparen vid behov. Den tredje inköpsrespondenten anser att majoriteten av kontakttillfällena uppstår genom inköparens initiativ.

Samtliga av studiens respondenter anser det fördelaktigt att inleda samarbetet genom ett anordnat personligt möte med virkesleverantören, gärna vid dennes skogsfastighet. Grunden till detta är att tydligare information avseende leverantörernas behov och önskemål uppkommer men även att personliga möten underlättar skapandet av förutsättningarna för att utveckla tillit och förtroende mellan parterna. En av respondenter poängterar att *”en virkesköpare arbetar i motvind till dess att ett förtroende upprättats”* (pers. kom., respondent nr 19, 2016-04-29). Efter det inledande mötet anses en lättare kontakt, exempelvis via telefonsamtal, vara tillräckligt för att tillfredsställa virkesleverantörens behov. En av inköpsorganisationens representanter uppfattar dock att telefonsamtal är en tillräcklig kontaktform för att vissa virkesleverantörer skall uppleva nöjdhet, detta motiveras genom att kontaktprocessen kan genomföras smidigare för båda parter. Samtliga av företagsrepresentanterna understryker även vikten av att kontinuerligt vara i kontakt med virkesleverantörerna, även efter den kontrakterade skogliga åtgärden slutförts, på grund av att detta stärker relationen mellan parterna samt underlättar för vidare samarbeten.

Det råder enighet bland inköparna om vikten av att kontakten till en virkesleverantör alltid bör ske via en och samma person. Motiveringarna som angavs var att inköparen upplever att leverantören får ett ökat förtroende till dennes kompetens, handlingsförmåga samt engagemang. Inköparna anser även att missförstånd lättare kan undvikas om färre parter är inblandade i kommunikationen samt att processen blir effektivare. En av respondenterna upplever att leverantörernas förtroende till inköparen inte påverkas negativt om kontakten vid några enskilda tillfällen sker via en annan företagsrepresentant, det bör dock finnas en bakomliggande förklaring till varför detta sker. Att virkesleverantören kan kontakta en specifik person vid inköpsorganisationen, oberoende syftet med kontakten, upplevs skapa stabilitet i relationen.

5.6 Förtroende och tillit

I det följande presenteras en sammanställning av de angivna svar avseende vad som krävs av en inköpare för att skapa förtroende och tillit mellan denne och virkesleverantören.

5.6.1 Leverantörer

Genom studiens intervjuer framkom det att inköparen bör inneha ett flertal olika egenskaper för att virkesleverantörer skall känna förtroende och tillit till denne. Ärlig, kommunikativ, rådgivande, kunnig, förtroendeingivande, professionell, ödmjuk, kompetent samt seriös är adjektiv studiens respondenter angav som viktiga egenskaper hos en inköpare för att de skall känna förtroende och tillit till denne. Att inköparen är ärlig samt håller de löften som angavs till leverantören anser åtta av respondenter som en viktig del i bildandet av förtroende och tillit. Nio utav denna studies medverkande virkesleverantörer uppgav att inköparen bör inneha mycket goda kunskaper gällande skog, skogsbruk samt övriga kringliggande aspekter för att

de skall känna förtroende till personen. Att inköparen kommunicerar samt delger leverantören information under hela samarbetsprocessen ansågs viktigt av sju respondenter.

”Återkoppling och bra dialog skapar tillit och för att skapa en bra affärsrelation krävs det att virkesköparen håller löften, tider och uppgörelser. (pers. kom. Respondent nr 16, 2016-04-07).

Det var även flera respondenter som ansåg att inköpare med god lokalkännedom samt kunskap gällande dennes skogsfastigheter ingav ett större förtroende. Motiveringen var att respondenten upplevde att inköparen var kunnig inom området samt via eget initiativ samlat information gällande leverantörens skog, vilket får till följd att rådgivningen förbättras. Den personliga kemin mellan parterna uppgavs även påverka respondenternas känsla av förtroende och tillit.

5.6.2 Företagsrepresentanter

Samtliga av studiens medverkande inköpare var eniga om att en förutsättning för skapandet av förtroende och tillit hos virkesleverantören baserades på om inköparen uppfattades som ärlig samt höll angivna löften. Andra aspekter som lyftes fram var vikten av att kommunikationen fungerade på ett tillfredsställande sätt mellan parterna. Representanterna anser att det är viktigt att försöka undvika missförstånd, upprätthålla ett gott rykte samt finnas tillgänglig för virkesleverantörer om tillit och förtroende skall upprättas. En av representanterna poängterade att relationens tidsspann påverkade virkesleverantörens tillitsnivå, ju längre relation desto större tillit, samma respondent uppger att *”man köper inte tillit, man måste förtjäna den”* (pers. kom., respondent nr 15, 2016-04-07).

6 Analys

Analyskapitlet baseras på studiens teoretiska ramverk som presenteras i kapitel 3 samt studiens empiri i kapitel 5. Kapitlet inleds med en teoretisk analys av de aspekter som studiens respondenter anser påverkar deras val av inköpsorganisation, därefter följer viktiga faktorer avseende inköpsorganisationens tjänsteerbjudande. Därefter analyseras studiens empiriska resultat avseende varaktigt samarbete, integration och kommunikation samt aspekter som påverkar förtroende och tillit.

6.1 Val av inköpsorganisation

För att skogsbolagen skall erhålla tillräckliga volymer skoglig råvara för att mätta industriernas behov, genomförs bland annat virkesaffärer med privata skogsägare (Skogsindustrierna, 2015). På grund av att industrierna kräver tillgång på virkesråvara för att vara verksamma resulterar det i att skogsbolagen är i beroendeställning till skogsägarna, med andra ord virkesleverantörerna (Mattila & Roos, 2014). Att virkesleverantörer innehar valmöjligheten gällande vilket företag de skall samarbeta med ökar kraven på skogsbolagen. Enligt Baker *et al.* (1998) och Grönroos (1999) krävs det att företag erbjuder ett mervärde utöver själva grundtjänsten för att de skall bli attraktiva samarbetspartners.

Enligt Vargo och Lusch (2004) har företags fokus flyttats från de operanda till de operanta resurserna, vilket avser människors förmågor, kompetens och skicklighet med mera. Detta paradigmskifte kan anses vara lyckad i Moelvans inköpsstrategi av virke. Studiens medverkande virkesleverantörer uppger att den primära faktorn som påverkar valet av inköpsorganisation utgörs av inköparens kunskap och kompetens inom det skogliga området. Respondenterna väljer att samarbeta med inköpsorganisationer där kontaktpersonen upplevs inneha goda kunskaper, kompetens samt en rådgivande förmåga, då dessa egenskaper anses skapa ett större förtroende till inköpare och inköpsorganisationen. Dessa påverkansfaktorer kan även kopplas till Grönroos (2008) kriterier avseende god upplevd tjänstekvalitet, företagsrepresentantens *professionalism och färdigheter* samt *attityd och beteende* är viktiga aspekter i skapande av god upplevd tjänstekvalitet, vilket i sin tur påverkar tillfredsställelsen.

Det empiriska resultatet påvisar även att studiens respondenter efterfrågar en inköpsorganisation där kontaktpersonen är en aktiv part samt att de själva får vara delaktiga i processerna. Flertalet av respondenterna anser att en inköpare kontinuerligt skall vara i kontakt med virkesleverantören, detta för att informera samt ge rådgivning men även för att involvera leverantören i samarbetet. Detta stämmer även överens med de tre medverkande inköparna som upplever att en kontinuerlig kontakt med virkesleverantören är en ytterst viktig del för att skapa tillfredsställelse. Att samtliga inblandade parter är aktiva i de värdeskapande processerna är enligt Gummesson (1990) en viktig förutsättning för relationens kvalitet och långsiktighet.

Enligt Grönroos (1990) är det de processer och samspel som sker mellan kund och leverantör som skapar värde och främjar relationer. Gummesson (1998) påpekar även att samarbetet skall vara ömsesidigt tillfredsställande mellan samtliga berörda parter för att öka värde av relationen. Av studiens empiriska resultat framgår att respondenterna inte väljer att samarbeta med en inköpsorganisation om de upplever att deras behov och önskemål inte tillfredsställs. Respondenternas val av inköpsorganisation beror till stor del på det upplevda samarbetet med företagets representant, inköparen. Det framkommer att tolv av studiens sexton medverkande virkesleverantörer anser att inköparens personlighet, beteende samt bemötande vid det

inledande kontakttillfället är avgörande för om de vill ingå i ett samarbete. Studiens respondenter uppgav även att de ofta väljer att fortsätta samarbetet med en inköpsorganisation som vid tidigare samarbeten genomfört arbetet på tillfredsställande sätt.

6.2 Inköpsorganisationens tjänster

Att företag anpassar sina tjänster efter mottagarens behov och önskemål ligger enligt Vargo och Lusch (2008) till grund för goda relationer mellan parterna och en förbättrad service. I forskningsprojektets empiriska resultat framgår det att samtliga av de medverkande virkesleverantörerna anser det vara viktigt att inköpsorganisationens tjänsteerbjudanden innefattar samtliga skogliga åtgärder. Detta helhetserbjudande skall förutom de direkt skogliga åtgärderna även omfatta skoglig rådgivning, vilket förväntas ges av inköparen vid kontakttillfället, samt tjänster som inte direkt är kopplade till skogen, exempelvis byggnad av skogsbilväg. Att respondenterna generellt önskar att inköpsorganisationen skall erbjuda samtliga åtgärder och tjänster de kan tänkas vara i behov av antyder en efterfrågan av service. Även om inköpsorganisationens tjänsteerbjudanden inte innefattar vissa tjänster efterlyser virkesleverantören att inköparen anstränger sig för att tillmötesgå dennes behov. Enligt Parasuraman *et al.* (1985) utgör företagets tjänstvillighet en viktig del i skapandet av kundtillfredsställelse. Via inköparnas svar framgår det att de har förståelsen för att det är viktigt att inköpsorganisationen erbjuder ett komplett skogligt tjänsteerbjudande då virkesleverantörerna efterfrågar detta. Inköparna är medvetna om att de bör försöka uppfylla samtliga av de behov som virkesleverantören efterfrågar, även tjänster utöver organisationens standarderbjudande, för att gynna skapandet av varaktiga relationer mellan parterna.

Echeverri och Edvardsson (2012) menar att om kunden upplever att tjänstens kundvärde är högt, erhåller företaget ofta nöjda och lojala kunder, vilket gynnar dess konkurrensposition på marknaden. Förutom vikten av att inköpsorganisationen erbjuder ett komplett helhetserbjudande avseende skogliga åtgärder, poängterar respondenterna även att de förväntar sig att inköparen erhåller god rådgivning vilket främst berör skog, skogsbruk och skogsskötsel. Detta skall ske i samband med kontakttillfället. Enbart två av studiens respondenter påtalar kurser som en viktig del i inköpsorganisationens tjänsteerbjudande, trots att elva av virkesleverantörerna önskar erhålla mer information gällande skog och skogsbruk genom bland annat olika kurser och informationskvällar. Detta skulle kunna innebära att respondenterna inte anser att erbjudandet av kurser är avgörande för deras val av inköpsorganisation men dock uppskattar om det ges kurstillfällen alternativt att respondenterna önskar närvara vid kurstillfällen erhållna av andra organisationer än de som bedriver inköp av råvaran. Det kan dock anses fördelaktigt för företaget att erbjuda dessa kurstillfällen för att skapa fler interaktionstillfällen med virkesleverantörer. Baker *et al.* (1998) anser att företag kan skapa ett mervärde genom att kontinuerligt vara i kontakt och samarbeta med kunden, vilket bidrar till stärkt förtroende och tillit mellan parterna.

Studios respondenter anser att inköpsorganisationens tjänsteerbjudande påverkar deras val av samarbetspartner. Detta motsäger inköparnas uppfattning, vilket var att tjänsteerbjudandet inte är avgörande i val av partner utan att det snarare är den personliga relationen som påverkar. Det kan antas, på grund av virkesleverantörernas efterfrågan av ett helhetserbjudande avseende skogliga tjänster, att leverantörerna inte skulle välja att samarbeta med en inköpsorganisation om den saknar möjligheten att erbjuda samtliga tjänster. Detta antagande bekräftar även inköparnas förmodan att företaget skulle missgynnas om de inte kunde erbjuda ett komplett tjänsteerbjudande berörande de skogliga åtgärderna. Genom att företag bistår med servicen av erbjudandet av ett komplett tjänsteerbjudande kan det antas att företagets kunskap och insikt i leverantörernas behov förbättras. Det stöds av den andra grundläggande premissen

inom tjänstedominerande logik, som påpekar att service byts ut mot service (Vargo & Lusch, 2004). Detta innebär att parterna hjälper varandra. I utbyte mot företagets service bidrar kunden bland annat med information som sedan organisationen kan använda för att förbättra serviceerbjudandet och därmed stärka dess marknadsposition.

Grönroos (2008) påpekar att alla kunder har olika bakgrund, förutsättningar, behov och önskemål, vilket medför att samarbetsprocessen måste anpassas efter dennes önskemål för att möjliggöra skapandet av goda relationer mellan parterna. Elva av studiens medverkande virkesleverantörer anser att inköpsorganisationen till viss del anpassar sitt tjänsteerbjudande efter deras önskemål, främst praktiska anpassningar gällande tidpunkten för genomförande av den skogliga åtgärden. Fem respondenter anser att ingen form av kund Anpassning genomförs i det aktuella läget. Det framgår av företagets respondenter att skoglig anpassning av tjänsteerbjudandet förekommer, en av inköparna anser dock att tjänsterna alltid bör anpassas efter leverantörens behov då det är mer än skogens förutsättning som ligger till grund för om det blir ett samarbete eller inte.

6.3 Varaktiga samarbeten

Enligt Naumann (1995) gynnas både kund och leverantör av en långsiktig relation. Upprätthållandet av relationer mellan parterna kan leda till ökad säkerhet, i form av förstärkt tillit, sociala fördelar, genom att en personlig relation uppstår, samt särskilda fördelar, via exempelvis högre prioritering (Grönroos, 2008).

Totalt menade tolv av studiens representanter att en varaktig relation till en inköpsorganisation var önskvärt. Respondenterna gav uttryck för att en långsiktig relation skapar trygghet samt förenklar processen då inköparen får en ökad insikt i leverantörens behov och önskemål. Motiveringarna som gavs var en ökad trygghet, förenklade processer samt att inköparen får en tydligare inblick i leverantörens behov och därigenom kan erhålla bättre rådgivning. Respondenterna anser även att kommunikation förbättras när det förekommer en personlig relation mellan parterna. Dessa motiveringar stödjer Grönroos (2008) påstående om att varaktiga relationer ger en ökad upplevd säkerhet samt skapar sociala fördelar. Inköparens generella uppfattning om att leverantörer önskar ingå i en varaktig relation med inköpsorganisationen på grund av den ökade säkerheten överensstämmer med respondenternas uppfattning. Trots att ingen av respondenterna uppgav att långsiktiga relationer leder till särskilda fördelar, att de bland annat blir prioriterade framför andra virkesleverantörer, ansåg två av de medverkande inköparna att de tenderar till att anstränga sig extra för att uppfylla varaktiga leverantörers önskemål. Detta påvisar att varaktiga virkesleverantörer troligen upplever samtliga av Grönroos (2008) påpekade fördelar med varaktiga relationer. För inköpsorganisationen innebär varaktiga leverantörsrelationer en tydligare inblick i marknaden, vilket medför en större förståelse och kunskap i leverantörernas behov samt ett stabilare virkesflöde.

Fyra av respondenterna, vilka ansåg varaktiga relationer vara önskvärt, valde att inte samarbeta med studiens berörda inköpsorganisation vid det senaste kontakttillfället. Detta antyder att dessa virkesleverantörer sedan tidigare ingår i ett samarbete med en annan skoglig inköpsaktör. Virkesleverantörerna som inte ansåg det vara önskvärt att ingå i en varaktig relation ingick samtliga i den kategori som vid det senaste kontakttillfället valt att inte samarbeta med Moelven Skog Aktiebolag. Detta antyder att dessa leverantörer inte prioriterar de förmåner som Grönroos (2008) anser uppstå via varaktiga relationer, utan snarare väljer samarbetspartner beroende på rådande omständigheter vid det givna tillfället. Två av dessa

virkesleverantörer angav att de alltid väljer inköpsorganisation utifrån vilket företag som betalade högst pris för det levererade virket.

Grunden till kundlojalitet och långsiktiga relationer är enligt Oliver (1997) kundtillfredsställelse, vilket Grönroos (2008) anser beror på den upplevda tjänstekvaliteten. En av de kvalitetsfaktorer som Grönroos (2008) anser påverka den upplevda tjänstekvaliteten är tjänsteleverantörens, i detta fall inköparen samt inköpsorganisationens, pålitlighet och tillförlitlighet, samt påpekar vikten av att hålla givna löften och överenskommelser. Författaren menar även att företagets representant bör agera professionellt och inneha rätt färdigheter. Detta överensstämmer med studiens medverkande virkesleverantörer, vilka uppgav att de byter samarbetspartner om inköparen exempelvis agerar oärligt och inte håller givna löften. Respondenterna anser även att de byter inköpsorganisation om företagets representant missköter sin del av samarbetet på något sätt alternativt att processens utfall inte överensstämmer med förväntningarna. Exempel på tillfällen då inköparen upplevs missköta sina åtagande är om det uppstår markskador inom skogsfastigheten som sedan inte lagas inom en rimlig tidsram. En kontinuerlig kontakt mellan inköpare och leverantör är även avgörande för respondenternas villighet att medverka i framtida samarbeten. Enligt medverkande inköpare är anledningen till att virkesleverantörer byter skoglig samarbetspartner bristande kommunikation mellan parterna, vilket kan leda till missförstånd både gällande överenskommelser, åtaganden samt förväntat resultat. Inköparna påpekar även vikten av att hålla givna löften, då de anser att ett vidare samarbete påverkas negativt om löften inte hålls. Bristande kommunikation kan leda till missförstånd gällande behov och önskemål, försämrade relationer samt minskat förtroende och tillit (Duncan & Moriarty, 1989; Grönroos, 2008).

6.4 Integration och kommunikation

Peppers och Rogers (2011) anser att interaktionen mellan parterna är avgörande i kundens upplevda tillfredsställelse och grundläggande för att skapa långsiktiga relationer. Genom att kontinuerligt vara i kontakt med kunden och samarbeta med denne kan företag skapa ett mervärde, vilket även resulterar i ökat förtroende och tillit mellan parterna (Baker *et al.*, 1998). Riedl *et al.* (2012) påpekar att vid situationer som kräver tillit är det viktigt att kontakt sker via personliga möten, ansikte-mot-ansikte. Femton av studiens sexton medverkande virkesleverantörer anser det vara viktigt att fysiskt träffa inköparen innan samarbete upprättas. Motiveringarna som gavs gällande detta var att respondenterna får en bättre insikt i hur inköparen är som person, det vill säga om personen upplevs vara trevlig, kunnig, engagerad och intresserad av att tillfredsställa leverantörernas behov. Önskan om personliga möten kan kopplas till Berry *et al.*'s (2006) påstående att de icke-verbala signaler som företagets representant avger är betydelsefulla för kundens upplevelse gällande företagets förmåga och vilja att beakta samt uppfylla kundens behov.

Det kan antas att virkesaffärer är tillitskrävande situationer, då skogen ofta innehar stor betydelse för många skogsägare samt att det ibland rör sig om stora ekonomiska värden. Två av företagets medverkande representanter verifierar leverantörernas uppfattning om betydelsen av personliga möten samt Riedl *et al.*'s (2012) påpekande gällande dessa, då de anser att det är viktigt med fysiska möten för att kunna upprätta tillit och förtroende. En möjlig anledning till varför den tredje inköparen anser att kontakt via telefonsamtal skapar nöjdhet hos leverantören skulle kunna bero på att denne länge varit aktiv inom branschen och har en lång erfarenhet som inköpare och därigenom redan innehar ett brett kontaktnät och goda relationer med flera virkesleverantörer. Denna motivering styrks av att virkesleverantörerna inom denna studie anser att efter det inledande personliga mötet anses det vara tillräckligt om vidare kontakt främst sker via telefonsamtal.

Virkesleverantörerna ansåg att personliga möten underlättar kommunikationsprocessen mellan parterna, då det upplevs vara lättare att diskutera och ställa frågor vid fysiska möten. Enligt Grönroos (2008) krävs god kommunikation mellan parterna för att upprätthålla och bibehålla relationen. Författaren anser att utebliven kommunikation kan vara negativt för relation samt skada tillförliten och förtroendet mellan parterna. Respondenternas svar korrelerar med inköparna som anser att god kommunikation är viktigt för att få insikt i leverantörens behov samt för att undvika missförstånd. Smith och Zook (2011) motiverar behovet av kommunikation med att den ger information om kundens behov och önskemål. Denna information kan företaget sedan använda för att bättre kundanpassa sina erbjudanden (Peppers & Rogers; 2011; Pine *et al.* 1995) men även för att förstärka kundupplevelsen och förbättra relationerna (Grönroos, 1990).

En annan aspekt studiens respondenter ansåg underlätta samarbetsprocessen, var att kontakten med inköpsorganisationen alltid skulle ske med en och samma representant, vilket i denna studie utgörs av inköparen. Samtliga respondenter ansåg det viktigt att kontakten med inköpsorganisationen som förekommer under den tidsperiod då det sker en skoglig åtgärd inom skogsfastigheten, alltid skall ske med en person. Tolv av virkesleverantörerna poängterade dock att det är fördelaktigt om kontakten med företaget alltid sker via samma inköpare. Detta tillkännagivande instämmer även med samtliga inköpare, vilka har uppfattning om att leverantören blir tryggare i samarbetet, och därmed får större förtroende och tillit samt en stabilare relation, om ett begränsat antal parter är involverade i samarbetet. Inköparna ansåg även att färre missförstånd generellt uppstår om färre parter är inblandade. Det kan antas att inköparen kan anpassa samarbetet mellan parterna bättre om denne person innehar all framkommen information avseende leverantörens behov jämfört med om kommunikationen skulle innefatta fler kontaktpersoner. Ett bättre anpassat samarbete leder enligt Grönroos (2008) till ökad kundtillfredsställelse och därmed varaktiga relationer.

6.5 Förtroende och tillit

Ett flertal författare nämner förtroende och tillit som viktiga faktor i skapandet och bevarandet av varaktiga relationer (Baker *et al.*, 1998; Grönroos, 2008; Morgan & Hunt, 1994; Riedl *et al.*, 2012; Thorelli, 1986). I studiens genomförda intervjuer framkommer att en inköpare ska inneha ett flertal olika egenskaper för att studiens respondenter skall känna förtroende och tillit till denne. Att inköparen är ärlig, kommunikativ, rådgivande, kunnig, förtroendeingivande, professionell, ödmjuk, kompetent samt seriös angavs som några av de faktorer som påverkar leverantörernas förtroende. Om dessa kopplas samman med Grönroos (2008) kriterier för god upplevd tjänstekvalitet berörs flera av punkterna. Den parameter störst andel av respondenterna uppgav var inköparens kunskap och kompetens, vilket innefattas av kriteriet *professionalism och färdigheter*. Ärlighet och att hålla givna löften ansågs även inneha en stor påverkan på leverantörens förtroende till inköparen. Grönroos (2008) påpekar att företagsrepresentantens pålitlighet och tillförlitlighet är viktigt för att skapa tillfredsställelse, denna parameter påverkar även företagets trovärdighet. Den tredje mest omnämnda faktorn var inköparens kommunikationsförmåga, att personen kontinuerligt kontaktade och delgav information om hur processen fortlöpte var viktigt för leverantörens tillit till samarbetspartnern. Denna egenskap kan kopplas till flera av Grönroos (2008) kriterier, *professionalism och färdigheter, tillgänglighet och flexibilitet* samt *attityd och beteende*. När det kommer till inköparens attityd och beteende anger Grönroos (2008) att det är viktigt att ett företags frontpersoner innehar en social förmåga, är engagerade och intresserade av att uppfylla de behov, önskemål samt lösa eventuella problem som uppkommer under samarbetet. Detta kriterium kan även kopplas till respondenternas uttalande gällande att personkemin mellan parterna även påverkar vilja att samarbeta med inköparen. Oliver (1997)

anser att kundtillfredsställelse är grunden till långsiktiga relationer, på grund av att nöjda kunder tenderar att förbli lojala mot företaget. Detta innebär att det är mycket viktigt att inköparna arbetar mot att försöka uppfylla de olika kriterierna och förstärker den upplevda tjänstekvaliteten hos virkesleverantörerna. Via intervjuer med de medverkande inköparna framgår att dessa är eniga gällande vikten av att det återfinns ett förtroende mellan parterna samt att de måste anstränga sig för att detta skall uppstå.

7 Diskussion

Diskussionskapitlet inleds med en resultatdiskussion vilket syftar till att besvara de forskningsfrågor som introduceras i kapitel ett. Detta görs genom att resultatet och analysen sätts i relation till den tidigare forskningen som presenteras i kapitel ett och fyra. Därefter följer en metoddiskussion, där kritiska aspekter avseende valet av metod tas i beaktande.

7.1 Resultatdiskussion

I det föregående kapitlet analyseras studiens resultat som presenterats i kapitel fem utifrån det teoretiska ramverket från kapitel tre. I detta kapitel ställs resultatet och analysen i förbindelse med tidigare forskning, vilket presenteras i studiens problembeskrivning och bakgrundsempiri (kapitel ett och fyra), för att besvara studiens forskningsfrågor.

7.1.1 Val av inköpsorganisation

Av denna studies empiriska resultat samt den tidigare forskningen som berör ämnet påvisas att virkesleverantörers val av inköpsorganisation samt skoglig samarbetspartner avgörs av ett flertal faktorer. Majoriteten av de påverkningsfaktorer som angavs av respondenterna kan direkt kopplas till inköparen. Denna studies resultat visar att inköparens kompetens och kunskap inom det skogliga området har stor betydelse i virkesleverantörernas val av inköpsorganisation. Det överensstämmer även med Gunnarsson och Mårtenson (2004) studie som påvisar att skogsägare efterfrågar skogliga samarbetspartners som upplevs vara kompetenta samt kunniga inom skoglig rådgivning. Det går även i linje med resultatet som anges i studierna genomförda av Ottosson (2015) samt Waern och Wikberg (2013). Inköparens personlighet, bemötande och beteende uppgavs även påverka respondenternas val av inköpsorganisation, den personliga kemin mellan parterna anses vara viktigt för att virkesleverantörerna skall välja att samarbeta med organisationen. Ett flertal tidigare studier påvisar även att den personliga relationen och kontakten mellan inköpare och leverantör har en stor påverkan i valet av inköpsorganisation (Enander & Melin, 2008; Johansson, 2011; Ottosson, 2015; Waern & Wikberg, 2013). Dessa resultat kan även härledas till Grönroos (1990) påstående att det är processen och samspelet mellan leverantör och kund som skapar värde och främjar relationer. Om processen och samspelet inte tillfredsställer parternas behov kan det antas att dessa väljer att inte ingå i ett samarbete.

I Gunnarsson och Mårtenson (2004) studie framkommer det att företag bör erbjuda skogsägare ett komplett högkvalitativt tjänsteerbjudande som denne har möjlighet att anpassa efter behov, vilket överensstämmer med denna studies empiriska resultat. Studiens virkesleverantörer ansåg att inköpsorganisationens tjänsteerbjudande påverkar deras val av inköpsorganisation. Respondenterna uppgav att det är viktigt att inköpsorganisationen erbjuder ett komplett helhetserbjudande avseende de skogliga tjänster, vilket även skall innefatta rådgivning. Det uppgavs även en efterfrågan på att organisationen skulle erhålla de tjänster som virkesleverantörerna ansåg finna behov av, även tjänster som enbart indirekt är kopplad till skogsbruk. Företagets tjänstvillighet uppges Parasuraman *et al.* (1985) är en viktig del i skapandet av kundtillfredsställelse. Bergh (2006) påpekar även att bland annat företagets skogliga servicegrad är avgörande för bildandet av lyckade relationer. Detta uppges även de tre intervjuade inköparna som påpekar att den extra ansträngningen som krävs för att tillfredsställa leverantörens behov ofta resulterar i att relationen mellan parterna stärks.

Flera av tidigare utförda studier (Bergh, 2006; Gustafsson, 2011; Johansson, 2011; Ottosson, 2015; Waern & Wikberg, 2013) påvisar att den ekonomiska aspekten har en stor betydelse för skogsägares val av samarbetspartner och lyckade relationer. Andersson *et al.* (2013) uppges att

de flesta skogsägarna prioriterar de ekonomiska aspekterna. Denna aspekt påtalar flera av studies medverkande virkesleverantörer som viktig, dock är det enbart en respondent som uppger att virkespriset är direkt avgörande i valet av samarbetspartner. Det tyder på att majoriteten av respondenterna primärt prioriterar andra värden framför den ekonomiska faktorn i valet av inköpsorganisation. En förklaring till detta skulle kunna vara att övriga värden ges större utrymme i valet av samarbetspartner då skogen inte utgör respondenternas primära inkomst. En alternativ förklaring kan vara att virkesleverantörerna baserar sitt val av skoglig samarbetspartner via bland annat den personliga relationen till en inköpare, för att därefter välja att genomföra den skogliga åtgärden vid den tidpunkt då virkespriserna är relativt höga. Ett flertal av studiens respondenter uppger att målsättningen med deras skogsbruk är att äga en välskött skog, det skulle även kunna vara en förklaring till varför den ekonomiska aspekten inte är uppgees vara den primära faktorn. Det är dock flera av respondenterna som även nämner att målsättningen är att skogen skall ge ekonomiska avkastning, vilket talar emot detta resonemang.

7.1.2 Varaktighet i en affärsrelation

Totalt ansåg tolv av studiens sexton medverkande leverantörer att en varaktig relation med en inköpsorganisation är önskvärd. De motiveringar som uppgavs stämmer överens med Grönroos (2008) konstaterade gällande effekten av långsiktiga relationer, ökad säkerhet, sociala fördelar samt särskilda fördelar. Dock påpekar respondenterna att de skulle byta samarbetspartner om inköparens agerar oärligt, bryter givna löften eller på annat sätt missköter samarbete. Detta överensstämmer med Ottossons (2015) studie där det framgår att inköpare skall hålla sina löften för att leverantörerna ska vilja ingå i ett samarbete.

Samtliga av de respondenter som inte önskade medverka i en varaktig relation till inköpsorganisationen ingick i den kategori av respondenter som valde att inte samarbeta med den berörda inköpsorganisationen vid det senaste kontakttillfället. Vad detta beror på är svårt att avgöra, det kan dock antas att dessa respondenter baserar valet av inköpsorganisationen utifrån de rådande omständigheterna samt att den ekonomiska aspekten väger tungt i deras val av samarbetspartner. De virkesleverantörer som enbart baserar valet av samarbetspartner på den ekonomiska aspekten uppträder troligen inte som lojala kunder mot någon inköpsorganisation, oberoende inköparens ansträngning.

Att det förekommer en kontinuerlig kommunikation och kontakt mellan inköpare och leverantör är en av de faktorer som uppges påverka leverantörernas val av inköpsorganisation. Det kan därmed antas att om kommunikationen inte upprätthålls under hela samarbetet och även efter att den skogliga åtgärden slutförts, påverkas relationen negativt vilket kan resultera i att den avslutas. Respondenterna som medverkade i Johanssons (2011) studie poängterar även detta som efterfrågan på samarbetspartner som kontinuerligt informerar leverantörer genom hela samarbetsprocessen.

7.1.3 Skapandet av tillfredsställelse, förtroende och tillit

Inom skogsbranschen innehar leverantörerna en stark förhandlingsstyrka på grund av deras valmöjligheter samt industrins beroendeställning. Att interaktionen sker via en tillfredsställande process är enligt Peppers och Rogers (2011) avgörande för att skapa långsiktiga relationer. För att skapa tillfredsställelse hos studiens medverkande virkesleverantörer bör inköparen sträva efter att anordna ett personligt möte med skogsägaren. Det är fördelaktigt om mötet sker vid den aktuella skogsfastigheten så att inköparen får en tydligare inblick av skogsinnehav och kan därigenom anpassa rådgivningen utifrån skogens förutsättning. Virkesleverantörerna anser även att ett personligt möte förenklar

kommunikationsprocessen, då diskussionsklimatet förbättras. Inköparen bör även agera på ett trevligt och professionellt sätt samt ge kvalitativ rådgivning. Virkesleverantörernas efterfrågan av ett professionellt beteende uppgavs även i Gustafssons (2011) studie som en viktig del i interaktionsprocessen, detta innefattade även de entreprenörer som utför de skogliga åtgärderna. Samma parametrar som påverkar respondenternas benägenhet att ingå i ett samarbete med en inköpare, påverkar även leverantörens förtroende och tillit till inköpare. Om en inköpare inte agerar professionellt, är oärlig, saknar kunskap och inte kommunicerar med virkesleverantören kommer inget förtroende och ingen tillit skapas och därmed inte heller en varaktig relation.

7.2 Metoddiskussion

I detta avsnitt görs en kritisk granskning av den metod som tillämpades i denna studie, vilket presenteras i kapitlet två, för att beskriva dess svagheter. Studien utformades via en induktiv fallstudie som är empiriskt driven. Datasamlingen genomfördes inledningsvis genom en litteraturstudie för att erhålla relevant information inom det valda ämnet, därefter genomfördes telefonintervjuer för att erhålla primärdata. Intervjuerna utfördes genom användandet av två intervjuguides som var anpassade efter studiens teoretiska ramverk. Avslutningsvis valdes analysmetoden intervjuanalys som teoretisk tolkning för att reflektera kring studiens empiriska resultat i samband med de presenterade teorierna.

Valet att genomföra en kvalitativ fallstudie gjordes för att denna metod ansågs vara lämplig för att erhålla en djupare inblick i studiens berörda ämne. Att enbart basera studien på den information som framkommit från ett enda fall kan kritiseras på grund av att studien enbart representerar detta specifika fall. Ett mer övergripande tillvägagångssätt och förfarande skulle resultera i att studiens empiriska resultat och slutsatser kunnat generaliseras till ett större antal virkesleverantörer.

För att erhålla kontaktuppgifter till virkesleverantörer som inköparna varit i kontakt med det senaste året baserades studiens slutgiltiga population enbart på de personer som inköparna uppgav. Valet att använda inköparna för att samla in kontaktinformation medför risken att studiens urval enbart består av leverantörer som innehar en positiv inställning till inköpsorganisation och att de skogsägare som innehar en dålig relation till Moelven Skog utelämnades. Det skall dock påpekas att den berörda inköpsorganisationen inte påtalades under intervjuerna med respondenterna. Ingen av frågorna inom intervjuguiden (Bilaga 2) kopplades till en specifik inköpsorganisation eller inköpare, utan samtliga frågor var generellt utformade för att klargöra virkesleverantörernas åsikter, behov och önskemål. Studiens indelning av respondenterna baserades på den information som erhöles från inköparna, med andra ord den kategorisering inköparna gjort baserat på de bakgrundskriterier de hade att anpassa sig till. Detta kan innebära risken att någon av respondenterna blivit felkategoriserad vid eventuella missförstånd avseende bakgrundskriterierna, vilket i sin tur kan påverka studiens empiriska resultat. Det skall dock poängteras att syftet med studien inte var att påvisa eventuella skillnader mellan kategorierna, utan snara skapa ett bredare urval vilket innefattade respondenter med olika bakgrundsfaktorer. Ett av bakgrundskriterierna som efterfrågades inledningsvis av inköparna var att kontaktuppgifterna skulle innehålla aktiva och passiva virkesleverantörer baserat på deras egen uppfattning. Enbart ett fåtal inköpare specificerade denna information i kontaktuppgifterna, vilket tyder på att kriteriet troligen var svårtolkat och borde erhållits med en tydligare definition alternativt att inköparen inte innehar denne kunskap om skogsägarna. En kategorisering avseende detta kriterium valdes bort på grund av detta.

De inköpare som medverkade i studien valdes ut via rekommendationer av Moelvans Skogs distriktschefer, en person per distrikt intervjuades. Att inte slumpmässigt välja tre inköpare, kan innebära att en begränsad bild av inköparnas åsikter erhöles. Det bör dock poängteras att syftet med att genomföra dessa intervjuer enbart var att beskriva bilden av virkesleverantörernas villkor avseende val av skoglig samarbetspartner.

Samtliga av studiens intervjuer genomfördes via telefon, på grund av den geografiska spridningen av studiens respondenter. Vissa av intervjuerna med virkesleverantörerna färdigställdes inom loppet av femton minuter, vilket fick till följd att respondentens svar blev begränsade. Det kan antas att om personliga möten hade anordnats skulle respondenten troligen avsätta mer tid för att besvara intervjufrågorna samt leda till att diskussionsklimat förbättrades. Vissa respondenter upplevdes stressade under intervjuerna, vilket kan ha resulterat i att deras svar inte blev så utförligt utformade som de antagligen blivit vid ett mer strukturerat och inplanerat intervjutillfälle. Metodvalet att enbart genomföra telefonintervjuer resulterade även i att inga visuella observationer under interaktionsprocessen mellan inköpare och leverantör kunde genomföras. Det kan därmed enbart göras antaganden om att det är de icke-verbala signalerna som påverkar leverantörernas uppfattning avseende inköparens engagemang och beteende.

En annan aspekt som bör diskuteras är intervjuarens eventuella påverkan på respondenternas svar. Via användandet av intervjuer uppstår risken att respondenterna blir påverkade av intervjuaren och därmed inte svarar fullständigt eller helt oppriktigt (Bryman & Bell, 2003). Om exempelvis enkäter hade använts som datainsamlingsmetod skulle denna risk frångås, dock minimeras risken att respondenterna blir påverkade under intervjuprocessen om dessa genomförs via telefon enligt Bryman och Bell (2003), vilket var fallet i denna studie.

Valet att genomföra en kvalitativ studie i samband med den valda analysmetoden fick till följd att studiens resultat inte är statistiskt säkerställt. Det kvalitativa tillvägagångssättet ansågs dock vara bäst lämpat för att skapa en djupare inblick och en bättre helhetsförståelse inom det berörda området.

8 Slutsatser

Detta kapitel avser besvara syftet med denna studie, vilket var att förklara villkor avseende leverantörers val av samarbetspartner ur ett relationsperspektiv. Kapitlet beskriver även behovet av vidare forskning i samband med det studerade ämnet.

8.1 Allmänna slutsatser och rekommendationer

De slutsatser som erhålls genom detta forskningsprojekt är insikter om att den enskilde inköparen har en stor inverkan på virkesleverantörers val av inköpsorganisation och varaktigheten av samarbetet. I valet av inköpsorganisation tar respondenterna inköparens skogliga kompetens och kunskap, personlighet, bemötande och professionalism i beaktande. Primärt avgör den personliga relationen mellan parterna om ett samarbete uppstår samt varaktigheten av affärsrelationen. Det kan även konstateras att inköpsorganisationen tjänsteerbjudande påverkar leverantörernas val av inköpsorganisation. De medverkande virkesleverantörerna efterfrågar ett komplett helhetserbjudande med samtliga tjänster berörande de skogliga åtgärderna samt att inköparen tillhandahåller skoglig rådgivning.

För att ett samarbete skall upprättas är det viktigt att det förekommer förtroende och tillit mellan inköparen och virkesleverantören. Slutsatser som kunnat dras avseende förtroende och tillit är att det är många olika variabler som påverkar, dock kan inköparen främja skapandet av detta genom att agera ärligt och kontinuerligt vara i kontakt med leverantören. Dessa faktorer är mycket viktiga för att gynna skapandet av varaktighet i relationer. Missköter inköparen sina åtaganden eller inte håller sina löften väljer virkesleverantörer ofta att avsluta samarbetet, då förtroende och tillit mellan parterna påverkats negativt.

De rekommendationer som kan ges till inköpsorganisationen och dess inköpare utifrån denna studie är följande punkter:

- Erbjud ett komplett tjänsteerbjudande som innefattar samtliga skogsåtgärder, men även inneha möjligheten att erbjuda kringliggande tjänster.
- Upprätthåll god kunskap inom det skogliga området och dess skötsel.
- Erbjud möjlighet till skoglig rådgivning.
- Kontinuerligt vara i kontakt med virkesleverantörer under den aktiva processen av samarbetet, men även bibehålla kontakten fortsättningsvis.
- Agera professionellt och ärligt samt hålla givna löften.
- Erbjud möjligheten att närvara vid personliga möten vid den aktuella skogsfastigheten.
- Sträva efter bibehållandet av affärsrelationerna till virkesleverantörerna.

8.2 Vidare forskning

Genom denna studies empiriska resultat påvisas vikten av integration mellan inköpare och leverantör i skapandet av en varaktig relation. Majoriteten av studiens respondenter upplyser om att det första personliga mötet med en inköpare är avgörande i valet av samarbetspartner. Det skulle därmed vara intressant att genomföra en djupstudie specifikt inriktad mot integrationsprocessen mellan parterna. Denna studie bör inkludera visuella observationer för att ingående kunna belysa den interaktion som förekommer mellan parterna men även för att observera icke verbala signaler. Genom en sådan studie kan en bättre förståelse skapas gällande hur inköpare bör agera för att skapa långvariga relationer med leverantörer och därigenom gynna organisationens konkurrensposition.

Studiens resultat påvisar att inköparen har stor betydelse i skapandet av varaktiga affärsrelationer till virkesleverantören. Det skulle därför vara intressant att genomföra en studie som undersöker vilken medvetenhet skogliga företag har gällande vikten av en noggrann och grundlig rekrytering till dessa positioner. Det skulle även vara intressant att granska hur inköpsorganisationer understödjer personalen så att varaktiga samarbeten kan uppstå.

För att kunna bidra med generella slutsatser gällande leverantörers villkor i sitt val av skoglig samarbetspartner, skulle det vara intressant att genomföra en liknande studie dock med ett annorlunda tillvägagångssätt och metodval. Med grunden av de villkor för leverantörernas val av samarbetspartner som framkommit genom denna studies kvalitativa tillvägagångssätt, genomföra en kvantitativ studie vars empiriska datamaterial utgörs av ett större antal respondenter. Detta tillvägagångssätt skulle möjliggöra en statistisk säkerställning av studiens påvisade villkor och därmed skapas även möjligheten att bidra med intressanta slutsatser som innefattar en större population.

Referenser

- Alvesson, M. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, M., Boman, M. & Gong, P. (2013) *Vad vill skogsägaren satsa på?* Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet. (Fakulteten för skogsvetenskap, Fakta skog 2013:10).
- Baker, M. J., Buttery, E. A. & Richter-Buttery, E. M. (1998). Relationship marketing in three dimensions. *Journal of interactive marketing*, vol. 4, ss. 47-62.
- Bergh, J. (2006). *Vad tycker skogsägare om virkesinköpare och inköpsorganisationer? Utvecklig av ett skogsbolags tjänster och köpverksamhet till privata skogsägare*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter och marknader: skogingenjörsprogrammet. (Examensarbete 2006:60)
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001) *Kvalitet från behov till användning*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Berland Lindahl, K. & Westholm, E. (2015). *Skogliga trender i världen*. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet. (Enheten för skoglig fältforskning, Future forest rapportserie 2015:1) Tillgänglig: http://www.slu.se/Global/externwebben/centrumbildningar-projekt/futureforests/Skogliga%20trender%20web_2.pdf [2016-02-01]
- Berry, L., Wall, E. & Carbone, L. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy Of Management Perspectives*, vol. 20(2), ss. 43-57.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, vol. 65(3), ss. 34-49.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. 2 uppl. New York: Oxford university press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1:1. uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Campbell, D. T. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: New American Library.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, vol. 55, ss. 553-560
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, vol. 62, ss. 1-13.
- Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, Lund: Studentlitteratur.
- Enander, J. & Melin, A. (2008). *Skogsägarens val av affärspartner – om skogsägarens syn på skogsägarföreningar*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi: Företagsekonomi. (Examensarbete 2008:527)
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *The academy of management journal*, vol. 50(1), ss. 25-32.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4:1. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Fidel, R. (1984). *The case study method: a case study*. University of Washington. Graduate School of Library and Information Science. (LISR 6, 273-288).
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, vol. 26, ss. 163-175.
- Ford, D. (2002). *The business marketing course: Managing in complex networks*. Chichester: Wiley.
- Företagsfakta (2016). *Moelven Skog AB*. Tillgänglig: http://www.foretagsfakta.se/Karlstad/Moelven_Skog_AB/2643162 [2016-04-27]
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. 2 uppl. Malmö: Liber ekonomi AB.
- Gunnarsson, F. & Mårtenson, C. (2004). *Vilka mål och behov har olika typer av skogsägare kring sitt skogsägande?* Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter och marknader: skogsvetarprogrammet. (Examensarbete 2004:40)
- Gustafsson, J. (2011). *Marknadsundersökning om vad skogsägare vill ha för produkter/ tjänster av skogsbolagen*. Sveriges lantbruksuniversitet. Fakulteten för skogsvetenskap: skogsmästarprogrammet. (Examensarbete 2011:25)
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. 5. uppl. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis*. 8. uppl. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (1990). *Service management: ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens*. Göteborg: ISL Förlag.
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, vol. 46, ss. 327-335.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2.1. uppl. Malmö: Liber AB.

- Hilton, T. & Hughes, T. (2013). Co-production and self-service: The application of Service Dominant Logic. *Journal of Marketing Management*, vol. 29, ss. 861-888.
- Holme, M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Holmen (2015). Att sälja virke. Tillgänglig: <https://www.holmen.com/sv/Skog/Salja-virke/> [2016-04-19]
- Häyrinen, L., Mattila, O., Berghäll, S. & Toppinen, A. (2014). Forest Owners' Socio-demographic Characteristics as Predictors of Customer Value: Evidence from Finland. *Small-scale Forestry*, vol 14, ss. 19-37.
- IBM (2012). Makten ligger hos kunden – så kan det bli marknadsförarens fördel. Stockholm: IBM Svenska AB. Tillgänglig: https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/ibm_smarter_commerce_pov.pdf
- Ingemarson, F., Lindhagen, A. & Eriksson, L. (2006). A typology of small-scale private forest owners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 21, ss. 249-259.
- Jacobsen, D., I. (2007) Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, M. (2011). Marknadsundersökning om markägares val av skogspartner. Sveriges lantbruksuniversitet. Skogsvetenskapliga fakulteten: skogsmästarprogrammet. (Examensarbete 2011:04)
- Johnson, G., Scholes, K. & Richard, W. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8. uppl. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. 11. uppl. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. and O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, vol. 83(1), ss. 5-18.
- Mattila, O. & Roos, A. (2014). Service logics of providers in the forestry service sector: Evidence from Finland and Sweden. *Forest policy and economics*. vol. 43, ss. 10-17.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, ss. 20-38.
- Moelven Industrier ASA (2016). Moelven Skog AB. Tillgänglig: <http://www.moelven.com/se/Produkter-och-tjanster/Moelven-Skog-AB/> [2016-04-27]
- Moelven Skog AB (2016a). Moelven Skog AB – vidareförädling. Tillgänglig: <http://www.moelven.com/se/Produkter-och-tjanster/Moelven-Skog-AB/Om-oss1/Vidareforadling/> [2016-04-27]
- Moelven Skog AB (2016b). Kontakt. Tillgänglig: <http://www.moelven.com/se/Produkter-och-tjanster/Moelven-Skog-AB/Kontakt/> [2016-05-01]
- Naumann, E. (1995). *Creating customer value: The path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati: Thomson Executive Press.
- Nilsson, P. & Cory, N. (2016). *Skogsdata 2016*. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skoglig resurshushållning.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw- Hill
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocesser*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB
- Ottosson, F. (2015). Faktorer som påverkar privata skogsägares samarbetspartner. – En marknadsundersökning av VIDA:s kärnvärden. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogsekonomi: jägmästarutbildningen. (Examensarbete 2015:29)
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, vol. 49, ss. 47.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 36(1), ss. 83-96.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships- a strategic framework*. Hoboken: John Wiley & Sons
- Pine, B. J., Peppers, D., & Rogers, M. (1995). ”Do you want to keep your customers forever?”. *Harvard Business Review*, vol. 73(2), ss. 103-114.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, ss. 78-93.
- Riedl, D. F., Kaufmann, L., Zimmermann, C. & Perols, J. L. (2012). Reducing uncertainty in supplier selection decisions: antecedents and outcomes of procedural rationality. *Journal of Operations Management*, vol. 31, ss. 24-36.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, ss. 75–86.
- Robson, C. (2011). *Real world research; A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. 3 uppl. Oxford: Blackwell publishing.
- SDC (2015). *Skogsindustrins virkesförbrukning samt produktion av skogsprodukter 2010-2014*. Uppsala: SDC

- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995) The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, vol. 4, ss. 397-418.
- SIFI (2013). Ekonomisk maktförskjutning ökar konkurrensen. Tillgänglig: <http://www.sifi.se/nyheter/ekonomisk-maktforskjutning-okar-konkurrensen/> [2016-05-07]
- Skogsindustrierna (2015). Skogsindustrin – En faktsamling. Branschstatistik 2014. Växjö: Grafiska punkten. Tillgänglig: http://www.skogsindustrierna.org/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=ef58ac97-7f91-446d-8048-b431870091da&FileName=Faktsamlingen+2014+%C3%A5rs+branschstatistik.pdf [2016-02-01]
- Skogsstyrelsen (2016a). Vad säger lagen? Tillgänglig: <http://www.skogsstyrelsen.se/Upptack-skogen/Skog-i-Sverige/Skogsbruket/Vad-sager-lagen/> [2016-02-03]
- Skogsstyrelsen (2016b). Virkets användning och ekonomiska betydelse. Tillgänglig: <http://www.skogsstyrelsen.se/Upptack-skogen/Skog-i-Sverige/Fakta-om-skogen/Virket-fran-skogen/> [2016-06-01]
- Skogsstyrelsen (2014). Skogsstatistisk årsbok 2014. Jönköping: Skogsstyrelsen.
- SkogsSverige (2016). För skogsägaren. Tillgänglig: <http://www.skogssverige.se/skog/for-skogsagaren> [2016-05-01]
- Skogsvårdslagen (2014). Stockholm. (SFS 2014:890)
- Skoog, U. & Widlund, C. (2001). Proffs i inköp – Skapa lönsamhet i industriella inköp. Hägersten: Projektbolaget AB
- Smith, P. R. & Zook, Z. (2011). *Marketing communication. Integration offline and online with social media*. 5. uppl. London: Kogan Page Limited.
- Svenning, C. (1997) *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag.
- Söderlund, M. (1997) *Den nöjda kunden - Kundtillfredsställelse - orsaker och effekter*. Malmö: Liber AB.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*. vol 7(1), 37-51.
- Törnqvist, T. (1995). Skogsrikets arvingar: En sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk. Sveriges lantbruksuniversitet: Institutionen för skog-industri-marknad.
- Vargo, S. L. & Akaka, M. A. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science*, vol. 1(1), ss. 32-41.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36(1), ss. 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68(1), ss. 1-17.
- Waern, S. & Wikberg, M. (2013). Vad efterfrågar en skogsägare hos en förvaltare och förmedlare? – En kundundersökning av Meraskogs kunder. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens ekologi och skötsel: jägmästarprogrammet. (Examensarbete 2013:37)
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. 5 uppl. London: SAGE Publications.

Bilagor

Bilaga 1. Mejl till virkesköpare



Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Uppsala

Hej,

Mitt namn är Lina Magnusson och jag håller för tillfället på att skriva mitt examensarbete inom skogsindustriell ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet. Mitt examensarbete berör ämnet relationsmarknadsföring och har till syftet att undersöka virkesleverantörers behov och önskemål angående kontakten och kommunikationen med inköpsorganisationer samt virkesinköpare.

För att kunna genomföra detta är jag i behov av kontaktuppgifter till skogsägare/leverantörer inom Moelven Skogs verksamhetsområde och därför kontaktar jag nu Dig.

Kontaktuppgifterna som jag behöver ta del av listas nedan

1. Kvinnor och män i varierande ålder.
2. **Skogsägare/leverantörer som Du bearbetat och genomfört en affär med.**
3. **Skogsägare/leverantörer som kontaktades men INGEN skoglig åtgärd kontrakterades**
 - a. (med andra ord skogsägare som valde att inte skriva kontrakt med Moelven utan valde att inte genomföra åtgärd överhuvudtaget alternativt valde ett konkurrerande företag).
4. Skogsägare som både bor i anslutning/närhet till sin skogsfastighet (åbor) och som INTE bor i anslutning/närhet till sin skogsfastighet (utbor).
5. Skogsägare som både är aktivt engagerade (visar stort intresse) i sin skogsfastighet och de som INTE är aktivt engagerade (visar mycket lite intresse) i sin skogsfastighet.

Samtliga kontaktuppgifter skall vara till en privat skogsägare/leverantör som Du varit i kontakt med under det senaste året (2015-01-01 till 2016-02-15).

Jag önskar att varje virkesköpare bifogar **kontaktuppgifter till 6-8 leverantörer** som uppfyller någon eller flera av dessa kategorier. Kontaktuppgifter till leverantörer som uppfyller punkt 2 och punkt 3 är extra viktiga.

Kontaktuppgifterna ska bestå av skogsägarens **namn, ålder, bostadsadress, vilken kommun som dennes skogsfastighet är lokaliserad inom och om möjligt telefonnummer.**

För att studiens syfte ska kunna uppfyllas ber jag Dig att försöka ge kontaktuppgifter som uppfyller de olika kriterierna så gott det går. Jag är medveten att det kan vara något tidskrävande men är ytterst tacksam för att Du tar Dig tid till att göra detta.

Då arbetet ska genomföras under ett relativt pressat tidsschema är jag i behov av informationen senast onsdag den 24 februari 2016.

Jag kommer även att kontakta några virkesköpare vid ett senare tillfälle för fördjupande frågor.

Kontaktuppgifterna kan antingen mejlas direkt till mig (se kontaktuppgifter nedan) eller till Lars Emanuelsson. Tveka inte att kontakta mig om Du har några funderingar!

Med vänliga hälsningar,

Lina Magnusson

Telefonnummer: [REDACTED]

Mejladress: [REDACTED]

Bilaga 2. Intervjuguide; leverantörer

Kategori:

Namn:

Ålder:

Kön:

Adress:

Utboägd/ Närboägd:

Tid och datum för intervjun:

Fråga:	Övrig information:	Teoretisk koppling:
1. Hur ser ägarförhållandet ut för din skog?	Bakgrundsinformation	
2. Arbetar Du med något annat än skogsbruk?	Bakgrundsinformation	
a. I vilken omfattning i så fall?		
3. Hur erfaren är du som skogsbrukare?	Bakgrundsinformation <i>Aktiv/ passiv skogsägare</i>	
a. Skulle du vara intresserad att lära dig mer/ få bättre kunskaper om skog och skogsbruk?	<i>Via tjänsteerbjudandet stärka relationen.</i>	
b. Hur skulle du vilja få detta?		
4. Vad är din målsättning med skogsbruket?	Bakgrundsinformation <i>Exempelvis:</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Att äga en välskött skog</i>• <i>Att lämna över en välskött skog till nästa generation</i>• <i>Rekreation</i>• <i>Hög virkesproduktion</i>• <i>Hög ekonomisk avkastning</i>• <i>Gynna biologisk mångfald</i>• <i>Annat</i>	

Fråga:	Övrig information:	Teoretisk koppling:
5. Vad är viktigt för dig när du väljer skoglig inköpsorganisation?	<i>Kvalitetsdimensioner kundens serviceperspektiv:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Professionalism och färdigheter</i> • <i>Attityder och beteende</i> • <i>Tillgänglighet och flexibilitet</i> • <i>Tillförlitlighet och pålitlighet</i> • <i>Serviceåterhämtning</i> • <i>Servicelandskap</i> • <i>Ryckte och trovärdighet</i> 	<i>ur</i> Grönroos, 1990; 2008 Gummeson, 1990 Vargo & Lusch, 2004
6. Vilka tjänster är det viktigt för Dig att en inköpsorganisation erbjuder?	<i>Exempelvis:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Skogsvårdstjänster</i> • <i>Skoglig rådgivning</i> • <i>Ekonomisk/ juridisk rådgivning</i> • <i>Utbildningar och kurser</i> 	Baker <i>et al.</i> , 1998; Echeverri och Edvardsson, 2012; Grönroos, 2008; Parasuraman <i>et al.</i> 1985; Vargo & Lusch, 2004; 2008
a. På vilket sätt påverkar tjänsteerbjudandet ditt val av inköpsorganisation?		
b. På vilket sätt anser Du att inköpsorganisationen ser till Dina behov i de tjänster de erbjuder?		
7. Om du har haft ett samarbete med en inköpsorganisation, vad skulle få dig att byta samarbetspartner?		Kotler, 2003; Khalifa, 2004; Flint <i>et al.</i> , 1997
8. Är en långsiktig relation till en inköpsorganisation önskvärd för dig?	<i>Ökat upplevt kundvärde, ökad säkerhet, sociala fördelar, särskilda fördelar</i>	Grönroos, 2008, s. 51; Naumann, 1995, s. 179-181
a. Kan Du förklara varför?		
b. Ser du några fördelar med att ha en långsiktig relation?		

Fråga:	Övrig information:	Teoretisk koppling:
9. Är det viktigt för dig att kontakten med inköpsorganisationen alltid sker med en och samma person/virkesköpare?		Grönroos, 2008
a. Kan du förklara varför?		
10. Hur vill du att kontakten mellan dig och inköpsorganisation ska hanteras för att du ska uppleva nöjdhet?	<i>Personliga möten, telefon, mejl med mera. Icke verbala signaler</i>	Baker <i>et al.</i> , 1998; Berry <i>et al.</i> , 2006; Grönroos, 1990, 2008; Peppers & Rogers, 2011; Riedl <i>et al.</i> , 2012; Smith och Zook, 2011
a. Vem ska initiera kontakten?		
b. Hur ska kontakten ske?		
11. Vad krävs av en virkesköpare för att du ska känna förtroende och tillit till denne?	<i>Framkommit i tidigare studier samt teori att förtroende och tillit är viktigt i skapandet av varaktiga relationer.</i>	Baker <i>et al.</i> , 1998; Grönroos, 2008; Morgan & Hunt, 1994; Riedl <i>et al.</i> , 2012; Thorelli, 1986
12. Är det något du vill tillägga?		

Bilaga 3. Intervjuguide; virkeköpare

Respondentens namn:

Datum för genomförd intervju:

Fråga:	Övrig information:	Teoretisk koppling:
1. Vad är det som Ni ger virkesleverantörerna som Du tror att de värderar i relationen med er (som skoglig inköpsorganisation)?	<i>Kvalitetsdimensioner ur kundens serviceperspektiv:</i> <ul style="list-style-type: none">• Professionalism och färdigheter• Attityder och beteende• Tillgänglighet och flexibilitet• Tillförlitlighet och pålitlighet• Serviceåterhämtning• Servicelandskap• Ryckte och trovärdighet	Grönroos, 1990; 2008 Gummeson, 1990 Vargo & Lusch, 2004
2. Vilka tjänster tror du att virkesleverantörerna efterfrågar i val av inköpsorganisation? a. På vilket sätt tror du att företagets tjänsteutbud påverkar deras val av samarbetspartner? b. Anpassar ni ert tjänsteerbjudanden efter leverantörernas önskemål på något sätt?	<i>Exempelvis:</i> <ul style="list-style-type: none">• Skogliga åtgärder• Skogsvårdstjänster• Skoglig rådgivning• Ekonomisk/ juridisk rådgivning• Utbildningar och kurser	Baker <i>et al.</i> , 1998; Echeverri och Edvardsson, 2012; Grönroos, 2008; Parasuraman <i>et al.</i> 1985; Vargo & Lusch, 2004; 2008
3. Vad tror du skulle få virkesleverantörerna att byta samarbetspartner?		Kotler, 2003; Khalifa, 2004; Flint <i>et al.</i> , 1997
4. Vill virkesleverantörer generellt ingå i långsiktiga relationer eller tenderar de till att byta mellan varje skoglig åtgärd? a. På vilket sätt arbetar Ni för att gynna skapandet av långsiktiga relationer? b. Vilka fördelar anser Du finns via långsiktiga relationer?	<i>Ökat upplevt kundvärde, ökad säkerhet, sociala fördelar, särskilda fördelar</i>	Grönroos, 2008, s. 51; Naumann, 1995, s. 179-181

Fråga:	Övrig information:	Teoretisk koppling:
5. Upplever Du att virkesleverantörerna anser att det är viktigt att kontakten med inköpsorganisationen alltid ska ske via samma person?	<i>Personliga möten, telefon, mejl med mera.</i>	Grönroos, 2008; Peppers & Rogers, 2011
6. Skulle du kunna förklara för mig hur kontakten med virkesleverantören generellt går till? a. Vem initiera kontakten? b. Hur sker kontakten? c. Upprätthålls kontakten även efter det initiala motivet till kontakt slutförts?	<i>Personliga möten, telefon, mejl med mera.</i>	Baker <i>et al.</i> , 1998; Berry <i>et al.</i> , 2006; Grönroos, 1990, 2008; Peppers & Rogers, 2011; Riedl <i>et al.</i> , 2012; Smith och Zook, 2011
7. Upplever du att virkesleverantörerna är nöjda med denna process?		
8. Vad tror du att det krävs av dig som virkesköpare för att virkesleverantörerna ska känna förtroende och tillit?		Baker <i>et al.</i> , 1998; Grönroos, 2008; Morgan & Hunt, 1994; Riedl <i>et al.</i> , 2012; Thorelli, 1986
9. Är det något du vill tillägga eller har du något annat?		

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

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

Examensarbeten/Master Thesis

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

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

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

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

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

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

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

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

179. Björklund, B. 2016. *A study of the recycling and separation systems for waste materials in Asia - are they compatible with BillerudKorsnäs' sustainability strategy?* En studie av Asiens återvinnings- och separationssystem för avfall - är de kompatibla med BillerudKorsnäs hållbarhetsstrategi? Department of Forest Products, SLU, Uppsala
180. Bernström, G. 2016. Inmätning av timmer i timmersortering och sågintag – konsekvensanalys. *Measurement of sawlogs in sawlog sorting and saw infeed –impact analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
181. Lagergren, C. 2016. Berättelse som berör - Kan storytelling bidra till att säkra den framtida kompetensförsörjningen inom Sveaskog? *Stories that affects - Can storytelling contribute to ensure the future competence skills for Sveaskog?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
182. Magnusson, L. 2016. Skapande av varaktiga relationer mellan en inköpsorganisation och leverantörer. *Creating lasting relationships between a purchasing organization and suppliers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

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



3041 0051