

När framgången
blir ett hinder

Sten B Nilsson

När framgången *blir ett hinder*

*Svensk skogsnäring mellan gårdagens framgång
och morgondagens strategiska förnyelse*

Sten B Nilsson

Till läsaren

Denna essä består av tre självständiga men sammanhängande delar. De kan läsas i följd, men behöver inte läsas på samma sätt av alla.

Den första delen presenterar bakgrunden till frågeställningen. I Appendix I finns data, internationella jämförelser och analyser av den globala skogssektorns omvandling, den svenska skogsindustrins ekonomiska utveckling, virkesförsörjningen, klimatförändringarna och skogssektorns värdeskapande som stöd för bakgrundsdelen. Del I är avsedd för den läsare som vill pröva de efterföljande resonemangen mot den underliggande verklighetsbilden.

Den andra delen, *Hur i hela fridens namn kunde det bli så fel?*, är en polemisk systemanalys. Den ställer frågan varför ett land med stora skogsresurser, stark forskning, kompetenta institutioner och internationellt konkurrenskraftiga företag ändå haft så svårt att omsätta kunskap och insikt i strategisk förnyelse.

Den tredje delen, *Den fjärde möjligheten*, lyfter analysen till en mer övergripande strategisk nivå. Den diskuterar vad som krävs för att stärka den svenska skogssektorns strategiska anpassningsförmåga och hur en sådan förmåga kan byggas när framtiden inte kan förutses.

Den läsare som redan är väl förtrogen med skogssektorns ekonomiska, industriella och ekologiska utveckling kan börja med Del II och därefter läsa Del III. Den som vill förstå den empiriska grunden för argumentationen rekommenderas att börja med Del I och Appendix I.

Delarna har olika ton och olika uppgift. Del I visar vad som händer.

Del II frågar hur vi kunde hamna där. Del III diskuterar hur vi kan tänka annorlunda om framtiden.

Till denna bok hör också ett fristående teoridokument, Strategisk anpassningsförmåga i mogna organiserade system. Där utvecklas och prövas den generella teori om framgång, institutionell inlåsning, kritisk prövning och strategisk återkoppling som ligger bakom delar av bokens analys. Teoridokumentet kan läsas fristående och finns tillgängligt i Appendix II.

Tillsammans bildar de en sammanhängande berättelse om en skogssektor i ett historiskt systemskifte.

Jag vill till sist framföra ett varmt tack till Björn Ericson på Förlags AB Björnen för all hjälp och allt stöd under processen av detta bokprojekt. Ett varmt tack till Anki Förste för ett excellent arbete med formgivning och ombrytning av ett knepigt manuskript. Likaledes vill jag tacka Leif Öster för en ständig uppmuntran att skriva. Jag tackar min hustru Olivia för ständigt stöd att hitta förlorade filer när jag ofta förgrymmat utropade 'jag har tappat en fil' och för att jag varit begränsat talbar under en längre period. Utan ert stöd hade projektet stilla somnat in och aldrig slutförts.

Hedemora hösten 2026

Sten B Nilsson

Ni får gärna citera skriften men var tydliga med referensen: Sten B Nilsson, 2026.

När framgången blir ett hinder, Förlags AB Björnen

Omslagsbild: Leif Öster

Bilder: Leif Öster om inte annat anges

Redaktör: Björn Ericson

Formgivning och ombrytning: Anki Förste, 1:e Tant Orange AB

Kontaktuppgifter: Sten B Nilsson, stenbnilsson@gmail.com

Distribution: Förlags AB Björnen, www.bjornen.se

© Sten B Nilsson 2026

ISBN 978-91-984807-5-7

Innehållsförteckning

DEL I	7
SKOGSSEKTORN I SYSTEMSKIFTET	7
Den empiriska bakgrunden – När förändringen blir mätbar	7
1. Den globala kartan ritas om	9
2. Kina – från marknad till konkurrent	9
3. En mer rörlig och mindre förutsägbar värld	10
4. Den svenska modellen under press	11
5. Volymen växer – men vad händer med värdet?	12
6. Virkesfrågan är mer komplicerad än den verkar	13
7. Innovationens paradox	14
8. Finansialisering och den långa tidshorizonten	14
9. Skogen förändras också	15
10. Konjunktur eller struktur?	15
11. Signalerna som inte förändrade kursen	16
12. Marknaden talar ett nytt språk	16
13. När svaret blir att försvara det existerande	17
14. Två möjligheter att ändra kurs	18
15. Dialog är inte automatiskt framsteg	19
16. Aktivitet är inte samma sak som riktning	19
17. Från empiri till den obesvarade frågan	20

DEL II	21
HUR I HELA FRIDENS NAMN KUNDE DET BLI SÅ FEL?	21
Om framgångens paradox, strategisk kapitulation och missade möjligheter till förnyelse	21
DEN OBESVARADE FRÅGAN	21
1. När framgången blir ett hinder för förändring	21
2. När problembeskrivningen blir problemet	22
3. Strategisk kapitulation	24
4. Politikens systemfel	25
5. Innovationens stora bluff	26
6. Tre missade möjligheter – ett gemensamt mönster	28
7. Den verkliga konflikten handlar om tid	30
8. Från diagnos till nästa fråga	31
DEL III	32
DEN FJÄRDE MÖJLIGHETEN	32
Från effektivitet till strategisk anpassningsförmåga	32
1. Från virkesstrategi till framtidsstrategi	32
2. Från volym till värdeskapande	34
3. Innovation är inte transformation	34
4. Resiliens är konkurrenskraft	34
5. Politikens nya uppgift	35
6. Nationell riktning – regionalt lärande	36

7. En Framtidskommission för den svenska skogen	37
Uppdraget	37
Oberoendet är avgörande	38
Vilka ska ingå	38
Ett litet permanent sekretariat	38
Framtidsbärarna kan inte utses	40
Ett politiskt beslut är en möjlighet	40
Den fjärde möjligheten	40
Vem tar nästa steg	40
SLUTORD – När framtiden knackar på	42

APPENDIX I	44
Detaljerad bakgrundsinformation för Del I	44
1. Den globala kartan ritas om – massaindustrin	44
2. Kina. Från marknad till konkurrent – papper och kartong	44
3. En mer rörlig och mindre förutsägbar värld – sågverksindustrin	45
4. Den svenska modellen under press – ekonomi	46
5. Volymen växer men vad händer med värdet? Förädlingsvärd	47
6. Virkesfrågan är mer komplicerad än den verkar	47
7. Innovationernas paradox	48
8. Finansialiseringens långsiktiga pris	49
9. Skogen förändras också. Klimatet	51
10. Marknaden börjar tala ett nytt språk	51

11. När svaret blir att försvara det existerande	52
12. När politiken inte förmår att se helheten	55
13. Politikens särskilda ansvar	55

APPENDIX II	57
En teori om strategisk anpassningsförmåga hos mogna organiserade system	57
1. Framgångsparadoxen	57
2. Teorins grundbegrepp och huvudsats	58
3. Den institutionella asymmetrin	59
4. Det strategiska återkopplingssystemet	60
5. Den kritiska prövningens institutionella förutsättningar	61
6. Strategisk anpassningsförmåga som systemegenskap	61
7. Teorin i relation till tidigare forskning	62
8. Räckvidd, prövbarhet och konsekvenser	63

Referenser Appendix I	65
Referenser – Appendix II – teoretisk positionering	69
Om författaren	71
Bildförteckning	72

DEL I

SKOGSSEKTORN
I SYSTEMSKIFTET

Den empiriska bakgrunden

När förändringen blir mätbar

Det är lätt att tala om förändring.
Det är svårare att avgöra när en serie förändringar tillsammans bildar något större.
En konjunkturedgång är inte ett systemskifte. Inte heller en ny konkurrent, en teknologisk innovation, en storm, en skogsbrand eller en förändrad valutakurs.
Men när produktionens geografi förändras, nya konkurrenter etableras och skapar strukturella kostnadsfördelar, marknader förskjuts, teknologin förändrar värdeskapandet och klimatet förändrar råvarubasens riskprofil – då finns det anledning att ställa en större fråga:

Är det fortfarande samma system vi försöker förstå?

Denna första del försöker inte besvara frågan om varför svensk skogs-näring och svensk skogspolitik har reagerat som de gjort. Det är upp-giften för Del II.

Den försöker inte heller formulera en ny övergripande strategi för skogssektorn. Det är uppgiften för Del III.
Uppgiften här är mer grundläggande: att beskriva vad som faktiskt har hänt.
Under de senaste decennierna har den globala skogsindustrins geo-grafi förändrats. Nya produktionssystem har vuxit fram i Latinamerika. Kina har utvecklats från att främst vara en snabbt växande marknad till att också bli en betydande industriell konkurrent.
Produktionskapacitet, investeringar och handelsflöden har förskjutits. Samtidigt förändras den svenska skogens biologiska och ekonomiska förutsättningar genom klimatförändringar, ökade skaderisker och regio-nalt olika villkor för framtida virkesförsörjning.
Marknaden förändras också. Kunder, investerare och andra aktörer väger i ökande grad in klimatprestanda, biologisk mångfald, transpa-rens och social legitimitet i sina beslut.
Dessa förändringar sker samtidigt. Det är deras samverkan som är viktig. Frågan är därför inte om svensk skogsnäring står inför problem. Alla näringar möter problem.
Frågan är om förändringarna nu är så omfattande och sammanhäng-ande att de kräver en annan strategisk respons än den som hittills har utvecklats.



1. DEN GLOBALA KARTAN RITAS OM

Under större delen av 1900-talet var den globala skogsindustrins geografi förhållandevis stabil. Nordamerika, Norden och Sovjetunionen – senare Ryssland – dominerade stora delar av produktionen av sågade trävaror, massa och papper. De ledande företagen, forskningsmiljöerna och teknologileverantörerna fanns huvudsakligen i samma regioner. Det var den värld i vilken den moderna svenska skogsindustrin utvecklades.

Konkurrenterna var kända. Teknologin utvecklades huvudsakligen inom ett etablerat industriellt system. Marknaderna växte, men den grundläggande globala maktstrukturen förändrades relativt långsamt.

Den världen finns inte längre.

Förändringen har varit särskilt tydlig inom massaindustrin. Latinamerika har under några decennier utvecklats från en relativt perifer produktionsregion till ett av den globala massaindustrins viktigaste centra. Regionen svarar i dag för omkring 40 procent av världsmarknaden för marknads massa. Under 2020-talet väntas produktionen av eukalyptusmassa enbart i Latinamerika öka med omkring 20 miljoner ton. Men det avgörande är inte bara att produktionen ökar. Det är hur de nya produktionssystemen har byggts.

Stora moderna anläggningar. Snabbväxande plantageskogar. Integrerad logistik. Lågsiktiga investeringar i genetik och skogsskötsel. Industriell skala som förändrar kostnadsstrukturen. De nya massabruken kan ha en kapacitet på 2,5–3,5 miljoner ton per år i en enda produktionslinje. Som jämförelse har Södras tre massabruk tillsammans en kapacitet på omkring två miljoner ton.

Skalorna är olika. Därmed blir också ekonomin olika. Detta har förändrat konkurrensvillkoren för den traditionella nordliga skogsindustrin. Den globala konkurrensen handlar därför inte längre bara om tillgång till skog. Den handlar om produktionssystemens samlade effektivitet.

När komplement blir konkurrenter

Den traditionella nordiska konkurrensfördelen har till stor del varit knuten till långfibrig barrmassa. Den har tekniska egenskaper som länge gjort den central i många pappers- och kartongprodukter.

Men teknologisk utveckling har successivt gjort det möjligt att använda kortfibrig eukalyptusmassa i fler tillämpningar än tidigare.

Under 2000-talet har den kortfibriga massan i genomsnitt varit billigare än den långfibriga nordiska massan. Samtidigt har den tekniska utvecklingen flyttat gränserna för hur den korta fibern kan användas.

Det betyder inte att långfibern har förlorat sin betydelse. Det betyder att konkurrensgränserna har flyttats. En produkt som tidigare betraktades som komplementär kan i vissa användningar bli substituerbar. När detta sker samtidigt som de nya producentererna har betydande kostnads- och skalfördelar förändras konkurrenssituationen på ett mer grundläggande sätt.

Eukalyptusmassa är inte längre en perifer produkt från en perifer produktionsregion. Den är en central kraft på världsmarknaden.

2. KINA - FRÅN MARKNAD TILL KONKURRENT

Under lång tid betraktades Kina framför allt som en möjlighet för export för den internationella skogsindustrin. Den snabba ekonomiska tillväxten skapade en enorm efterfrågan på trävaror, massa, papper och förpackningar. Det perspektivet är inte längre tillräckligt.

Asien-Stillahavsregionen svarar i dag för mer än hälften av världens produktion av papper och kartong. Kina är världens största producent och konsument och producerade omkring 200 miljoner ton papper och kartong 2025. Bakom dessa siffror ligger en mycket snabb industriell utbyggnad.

Mellan 2012 och 2024 ökade Kina sin produktion av wellpapp och solid kartong med omkring 100 miljoner ton. Ytterligare betydande kapacitet har därefter tillkommit.

Även massaproduktionen har förändrats. På omkring tio år har Kinas massaproduktion mer än tredubblats till cirka 25 miljoner ton per år. (Sveriges produktion är ca 12 miljoner ton).

Utbyggnaden har kombinerats med teknologisk utveckling och en starkare integration mellan massa-, pappers- och kartongproduktion.



Stora Ensos produktionsanläggning för konsumentkartong Beihai i Kina.

Foto: Stora Enso

Samtidigt finns en betydande överkapacitet. Detta är strategiskt viktigt. När kapacitet byggs ut snabbare än den inhemska efterfrågan ökar exporttrycket. Effekterna stannar då inte i Kina utan sprids genom internationella marknader och påverkar prispildning och konkurrens i andra regioner.

Kina är fortfarande en central marknad. Men landet är samtidigt producent, investerare, teknologisk utvecklare och exportör. För den svenska skogsindustrin innebär detta att en marknad som tidigare främst sågs som en källa till efterfrågan också måste analyseras som en källa till konkurrens.

Det är en fundamental förändring av konkurrensbilden.

3. EN MER RÖRLIG OCH MINDRE FÖRUTSÄGBAR VÄRLD

Utvecklingen för sågade trävaror följer inte exakt samma logik som massa- och pappersmarknaderna. Här spelar råvarans egenskaper, byggkonjunktur, regional logistik och handelsmönster en annan roll. Men även denna marknad har förändrats. I Kanada har skogsskador, bränder, insektsangrepp och förändrad råvarutillgång påverkat konkurrenspositionen. I British Columbia har avverkningsarna minskat kraftigt under det senaste decenniet. Centraleuropa har under perioder haft mycket stora volymer skadat virke efter stormar, torka och barkborreangrepp. Det har påverkat både utbud och priser. Rysslands roll har förändrats genom geopolitik, handelshinder och den ryska ekonomins växande problem. Kinas ekonomiska utveckling och minskade byggaktivitet påverkar den internationella efterfrågan. USA:s byggande fortsätter att spela en viktig roll för de globala handelsflödena.

Bilden för sågade trävaror är därför i vissa avseenden mer gynnsam för Norden än för flera andra traditionella skogsindustriprodukter. Men den är inte stabil.

Det finns inte en enda global skogsmarknad. Olika delar av skogsindustrin påverkas av olika strukturella krafter. Den gemensamma näm-

naren är att den internationella konkurrensmiljön blivit mer komplex, mer rörlig och mindre förutsägbar.



Sverige har stora skogsresurser. Det är en betydande tillgång. Men tillgång till skog är inte detsamma som konkurrenskraft. Konkurrenskraft skapas i samspelet mellan råvara, produktivitet, teknologi, kapital, logistik, energi, kompetens, marknadsposition och institutionell förmåga.

Nya konkurrenter har inte bara planterat mer skog. De har byggt nya system. Den relevanta frågan är därför inte bara:

Hur mycket skog har vi?

Den är:

Vilket ekonomiskt och strategiskt värde kan vi skapa ur den resurs vi har?

4. DEN SVENSKA MODELLEN UNDER PRESS

Den globala omvandlingen är inte en avlägsen förändring. Den påverkar redan Sverige. Men effekterna är svåra att tolka. Skogsindustrin är en cyklisk industri. Lönsamheten varierar med konjunkturen, valutakurserna, virkespriserna, energikostnaderna och den internationella efterfrågan. Dåliga år är inget nytt. Det avgörande är därför inte att konstatera att industrin befinner sig under ekonomisk press.

Den viktiga frågan är:

Är problemen huvudsakligen konjunkturella – eller finns det tecken på en mer strukturell försvagning?

För att besvara den frågan räcker det inte att studera ett enskilt år. Vi måste se på flera utvecklingslinjer samtidigt: industrins lönsamhet, värdeskapandet, innovationsförmågan, virkesförsörjningen, skogens åldersstruktur och klimatförändringarnas ekonomiska konsekvenser. När dessa faktorer analyseras tillsammans framträder en mer oroande bild.

De ekonomiska varningssignalerna

Den svenska skogsindustrin har under senare år utsatts för ett växande ekonomiskt tryck.

Sedan börstoppen 2022 har aktievärdet i flera av de stora skogsindustriföretagen, enligt det material som ligger till grund för denna analys, fallit med omkring 35–40 procent. För flera mindre och medelstora företag var nedgången betydligt större. Södra redovisade ett negativt rörelseresultat på 1,3 miljarder kronor för 2025.

Även sågverksindustrin har varit under stark press. Majoriteten av de sågverk som analyserades i originalmaterialet (summerat i Appendix I) visade negativa eller kraftigt försämrade rörelseresultat för 2025. Ett antal sågverk har lagts ned och personal har permitterats.

Samtidigt är företagens situation inte enhetlig. Holmen och SCA har

haft betydande stöd från sina energiverksamheter. Billeruds verksamhet i Nordamerika har bidragit till att balansera den svagare utvecklingen i Sverige. Detta är viktigt.

När den svenska skogsindustrins konkurrenskraft analyseras måste man skilja mellan koncernens resultat och den industriella kärnverksamhetens resultat. Men även detta måste tolkas försiktigt.

Svaga resultat under några år bevisar inte ett systemskifte. Frågan är vad som händer när de kortsiktiga ekonomiska signalerna läggs samman med de långsiktiga förändringarna. Det är där bilden blir mer bekymmersam.

5. VOLYMEN VÄXER – MEN VAD HÄNDER MED VÄRDET?

En av de viktigaste frågorna för förståelsen av svensk skogsindustri är skillnaden mellan produktionsvärde och förädlingsvärde. Produktionsvärdet visar det sammanlagda värdet av det som produceras. Förädlingsvärdet försöker fånga det nya ekonomiska värde som skapas i produktionen.

Skillnaden är avgörande. En industri kan öka sin produktion och sina försäljningsvärden utan att värdeskapandet per använd enhet råvara ökar.

Det är därför anmärkningsvärt att analyser av den svenska skogsindustrins långsiktiga utveckling pekar på en svag utveckling av förädlingsvärdet. En aktuell analys visar att skogsindustrins förädlingsvärde per avverkad kubikmeter har minskat med omkring en fjärdedel sedan början av 1970-talet. För perioden 2000–2024 visar analysen att det totala förädlingsvärdet i fasta priser i huvudsak har legat stilla eller minskat. Utvecklingen varierar inom värdekedjan. Förädlingsvärdet har utvecklats bättre inom vissa högförädlade delar av industrin och sämre inom flera av de traditionella bulksegmenten.

Den samlade bilden är därför inte att svensk skogssektor saknar framgångsrika verksamheter. Det gör den inte. Den viktiga frågan är varför omfattande investeringar, rationaliseringar, konsolideringar och



tekniska förbättringar inte har resulterat i en starkare utveckling av det samlade förädlingsvärdet per använd kubikmeter. Det leder till en strategisk fråga:

Om värdeskapandet per kubikmeter stagnerar eller minskar – är den långsiktiga lösningen då att i första hand producera mer av samma?

Frågan är särskilt viktig eftersom stora delar av den skogspolitiska diskussionen utgår från industrins behov av ökade virkesflöden. Det är ett legitimt industriellt intresse. Men ur ett samhällsekonomiskt perspektiv måste ytterligare en fråga ställas:

Hur mycket nytt värde skapas av varje ytterligare kubikmeter?

Det är en annan fråga än hur stort produktionsvärde en viss virkesvolym genererar. Och den leder till en annan diskussion om konkurrenskraft.

6. VIRKESFRÅGAN ÄR MER KOMPLICERAD ÄN DEN VERKAR

Debatten om svensk skogsindustris framtid kretsar i hög grad kring virkesförsörjningen.

Det finns goda skäl till detta. Utan råvara finns ingen skogsindustri. Men begreppet virkesbrist används ofta som om det beskrev ett enda nationellt problem. Verkligheten är mer komplicerad.

Den globala virkesbalansen tyder inte nödvändigtvis på en långsiktig fysisk brist på hållbart producerat virke. Däremot kan knapphet uppstå på kort och medellång sikt, och de regionala skillnaderna är stora.

Samma sak gäller Sverige. Nationella genomsnitt kan dölja regionala obalanser.

Det finns indikationer på att industrikapaciteten i delar av södra och mellersta Sverige inte står i balans med den långsiktigt tillgängliga råvaran. Detta illustrerar en viktig princip:

Virkesbalanser måste analyseras regionalt, inte endast nationellt.

Ett nationellt överskott kan existera samtidigt som enskilda industriregioner har ett strukturellt underskott. Det är också viktigt att förstå skogsägarnas beteende. Under en period då timmer- och massavedspriserna steg mycket kraftigt ökade avverkningarna betydligt mindre.

Denna skillnad är viktig. Den visar att privata skogsägare inte nödvändigtvis reagerar på prisförändringar på det sätt som en enkel ekonomisk modell skulle förutsäga.

Skogsägarkåren förändras. Fler skogsägare är mindre ekonomiskt beroende av löpande inkomster från skogen. Målen för ägandet varierar. Industrins framtida råvarustrategi kan därför inte enbart bygga på antagandet att högre priser automatiskt mobiliserar motsvarande större volymer.

Virkesfrågan är inte bara biologisk. Den är också geografisk, ekonomisk och social.

När dagens avverkning påverkar morgondagens råvara

Det finns ytterligare en dimension av virkesförsörjningen som sällan får samma uppmärksamhet.

Skogsindustrins och skogsbrukets egna historiska beslut påverkar dagens och morgondagens råvarutillgång. Under 2000-talet har den genomsnittliga slutavverkningsåldern minskat. Samtidigt har gallringsuttagen i vissa fall blivit hårdare. Det påverkar den framtida volymen och dimensionsfördelningen vid slutavverkning. Analysen pekar också på en ogynnsam åldersfördelning med begränsad tillgång på äldre avverkningsbara bestånd och stora arealer yngre gallringsskog. Framtidsscenarioer pekar på risk för minskat utbud av sågtimmer och minskad medeldiameter på avverkade träd.

Om detta scenario realiseras får det ekonomiska konsekvenser i flera led. Mindre träd innebär högre avverkningskostnad per producerad kubikmeter. De innebär också lägre utbyte i sågverken. Därmed blir frå-



gan om framtida virkesförsörjning mer komplex än den ofta framställs. Den handlar inte bara om framtida regleringar. Den handlar också om konsekvenserna av tidigare och nuvarande avverkningsstrategier. Om dagens råvaruproblem delvis har skapats av gårdagens beslut kan problemet inte lösas enbart genom att öka trycket på dagens skogar.

7. INNOVATIONENS PARADOX

Sverige har stark skoglig forskning. Svenska universitet och forskningsinstitut har hög internationell kompetens. Betydande offentliga och privata forskningsmedel har investerats i nya material, produkter och processer baserade på trä och fiber.

Ändå finns en paradox. Det vetenskapliga och tekniska kunnandet har inte resulterat i den industriella transformation som många förväntade sig. Problemet tycks därför inte primärt ligga i förmågan att generera idéer. Det ligger i övergången mellan forskning, pilotprojekt, demonstrationsanläggningar, uppskalning, industrialisering och marknad.

Samtidigt har skogsindustriföretagens egna FoU-verksamheter reducerats under en längre period. En växande del av forskningsansvaret har förts över till universitet, statliga organisationer, institut och forskningsstiftelser. Detta kan skapa stark forskning. Men forskning och industriell transformation är inte samma sak. Här finns en viktig skillnad mot flera internationella konkurrenter.

Den brasilianska producenten Suzano har exempelvis byggt upp flera större FoU- och innovationscentrum. Arbetet omfattar innovation inom den existerande affärsmodellen, utveckling av närliggande verksamheter och systematiskt sökande efter nya produkter och affärsmodeller.

Jämförelsen innebär inte att en företagsmodell enkelt kan överföras från ett land till ett annat. Men den illustrerar en skillnad i hur innovationskapacitet organiseras.

Den svenska paradoxen kan formuleras enkelt:

Vi har ett starkt kunskapssystem, men en svagare förmåga att föra

kunskapen hela vägen till industriell transformation.

Frågan är därför inte bara hur mycket Sverige investerar i forskning. Den är hur hela innovationskedjan fungerar. Från kunskap till marknad. Det är den kedjan som avgör om forskning kan bidra till framtida konkurrenskraft.

8. FINANSIALISERING OCH DEN LÅNGA TIDSHORISONTEN

En möjlig förklaring till innovationsproblemet finns i förändringen av företagets styrning.

Sedan 1980-talet har finansmarknadens logik fått större betydelse för företagets strategiska beslut.

Avkastning på kapital. Aktieägarvärde. Kvartalsresultat. Kapitaldisciplin. Minskad FoU.

Inget av detta är i sig problematiskt. Företag måste vara lönsamma.



Problemet uppstår om den kortsiktiga finansiella logiken systematiskt tränger undan långsiktiga investeringar vars resultat är osäkra och ligger långt fram i tiden. Detta är särskilt relevant i en industri där stora teknologiska förändringar kräver långa utvecklingstider, stora pilotinvesteringar, betydande kapital och uthållighet.

Om företagen själva minskar sin interna forsknings- och utvecklingskapacitet blir också deras förmåga att absorbera, vidareutveckla och kommersialisera extern kunskap svagare. Frågan är därför inte bara hur mycket Sverige investerar i forskning. Den är hur hela innovationskedjan fungerar. Från kunskap till marknad.

Det är den kedjan som avgör om forskning blir framtida konkurrenskraft.

9. SKOGEN FÖRÄNDRAS OCKSÅ

Hittills har analysen huvudsakligen handlat om industri, ekonomi och råvara. Men också själva produktionsbasen förändras.

Klimatförändringarna påverkar redan Europas skogar. Torka. Stormar. Bränder. Insektsangrepp. Översvämningar. Erosion och skred. Detta är inte längre hypotetiska framtidsrisker. De är en del av dagens ekonomiska verklighet.

Skogsstyrelsens klimat- och sårbarhetsanalyser pekar på att klimatförändringarna påverkar det svenska skogsbruket i grunden redan i dag och att riskerna kommer att öka. Myndigheten har uppskattat dagens klimatrelaterade skador i Sverige till minst 11 miljarder kronor per år och samtidigt betonat att siffran sannolikt är en kraftig underskattning.

Framtidsberäkningar är betydligt mer osäkra. Men osäkerheten är inte ett argument för att bortse från risken. Tvärtom. Den ekonomiskt viktigaste konsekvensen av klimatförändringen kan vara just den ökade osäkerheten.

Skogliga investeringar har mycket långa tidshorisonter. Beslut som fattas i dag påverkar skogar som ska växa under ett klimat som vi inte

känner med säkerhet. Det förändrar den ekonomiska kalkylen. Det leder till en central slutsats:

Klimatanpassning är inte en sidofråga till konkurrenskraften. Den är en del av konkurrenskraften.

En industri vars råvarubas har en omloppstid på många decennier kan inte behandla klimatriskerna som en separat miljöfråga. Den måste integreras i den ekonomiska strategin.

10. KONJUNKTUR ELLER STRUKTUR?

Vi kan nu återvända till frågan: Är den svenska skogsindustrins problem konjunkturella eller strukturella?

Svaret är att de är båda. Konjunkturen spelar roll. Valutakurser spelar roll. Räntor spelar roll. Byggandet spelar roll. Tillfälliga obalanser mellan utbud och efterfrågan spelar roll. Men det vore svårt att förklara hela bilden med en vanlig konjunkturcykel.

Den globala industrigeografin förändras. Förädlingsvärdet per använd kubikmeter har utvecklats svagt. Innovationssystemet har problem i övergången från forskning till kommersialisering. Regionala obalanser har uppstått mellan industrikapacitet och råvarutillgång. Skogens åldersstruktur begränsar framtida handlingsutrymme.

Klimatförändringarna ökar riskerna i själva produktionsbasen. Dessa processer är inte identiska. De har olika orsaker. De verkar på olika tidskalor. Men de inträffar samtidigt. Det är deras samverkan som gör situationen osäker men samtidigt strategiskt viktig.

Den svenska skogssektorn står därför inte bara inför uppgiften att överleva nästa lågkonjunktur. Den står inför uppgiften att avgöra vilken position den ska ha i ett förändrat globalt system. Det leder till nästa fråga.

Vilka signaler har systemet fått – och hur har det reagerat på dem?

11. SIGNALERNA SOM INTE FÖRÄNDRADE KURSEN

Det är frestande att beskriva den svenska skogssektorns nuvarande situation som resultatet av en plötslig förändring.

Så är det inte. Nya konkurrenter etablerades inte över en natt. Förskjutningen av den globala industrins geografi har pågått i decennier. Problemen med värdeskapande och innovation har diskuterats under lång tid. Klimatriskerna har varit kända.

Virkesförsörjningens regionala obalanser har kunnat observeras. Marknadernas krav på hållbarhet har successivt blivit starkare. Det har alltså inte saknats signaler. Inte heller har det saknats människor som uppmärksammat dem. Frågan är därför inte:

Varför såg ingen vad som höll på att hända?

Den mer relevanta frågan är:

Varför ledde signalerna inte till en förändrad strategisk kurs?

År 2014 hade jag ombetts att på Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien hålla ett föredrag med frågan om Sverige fortfarande kunde betraktas som en skogsindustriell stormakt.

Min slutsats var obekväm. Sverige hade varit en ledande internationell kraft inom trävaruindustrin fram till omkring 1970 och inom massa- och pappersindustrin till omkring 1990. Men 2014 var Sverige framför allt stort i volym. Det är inte samma sak som att vara strategiskt ledande.

Ett världsledande industriellt system kännetecknas inte enbart av produktionsvolym. Det måste också kunna utveckla ny teknologi, skapa nya produkter, bygga nya marknader, attrahera kapital, utveckla nya affärsmodeller och kontinuerligt förnya sin egen struktur.

Min slutsats var inte att svensk skogsindustri saknade en framtid. Tvärtom. Slutsatsen var att Sverige kunde återta en starkare internatio-

nell position – men att det skulle kräva transformation. Bland de förändringar som då identifierades fanns behovet av nya industrikluster, produkter med högre förädlingsvärde, bredare industriella partnerskap, nya affärsmodeller, starkare marknadskunskap, mer integrerad forskning och innovation, internationella samarbeten utanför den traditionella skogssektorn och långsiktigt kapital.

Det var i grunden ett argument för att bredda konkurrenskraftsbegreppet. Råvaran var nödvändig. Men råvaran var inte strategin.

Mer än ett decennium senare är frågan fortfarande aktuell.

12. MARKNADEN TALAR ETT NYTT SPRÅK

En annan typ av signal kommer från marknaden. Under senare år har



internationella företag ifrågasatt eller stoppat användningen av fibrer från delar av det svenska skogsbruket med hänvisning till hållbarhetsproblem. De enskilda fallen kan diskuteras. Företagens motiv kan vara blandade. Besluten kan påverkas av hållbarhetskrav, kostnader och tillgången till alternativa leverantörer. Men det vore ett misstag att därför avfärda signalen.

För ett exportberoende land är marknadens uppfattning en ekonomisk realitet. Det spelar begränsad roll om den svenska skogssektorn själv anser att dess hållbarhetsarbete är världsledande om viktiga kunder gör en annan bedömning. En produkt har inte den kvalitet producenten säger att den har. Den har den kvalitet marknaden är beredd att erkänna och betala för.

När internationella kunder börjar väga in biodiversitet, klimatpåverkan, transparens och spårbarhet förändras konkurrensbegreppet. Hållbarhet blir en marknadsfaktor.

Förtroende blir en ekonomisk tillgång. Legitimitet blir en del av konkurrenskraften.

Det betyder inte att varje kritik mot svenskt skogsbruk är riktig. Det betyder att kritiken inte längre kan behandlas enbart som ett kommunikationsproblem.

13. NÄR SVARET BLIR ATT FÖRSVARA DET EXISTERANDE

Hur har den svenska skogssektorns organiserade aktörer svarat på dessa förändringar?

En dominerande respons har varit att betona skogsnäringens stora betydelse för svensk ekonomi och varna för konsekvenserna av minskade virkesflöden till industrin.

Argumenten är välkända.

Skogsnäringen skapar exportintäkter. Den skapar arbetstillfällen. Den är viktig för regional utveckling. Den bidrar till energi- och klimatomställningen. Den skapar ekonomiska värden för skogsägare och samhälle.

Allt detta är relevant. Men det besvarar inte den strategiska frågan. Att en industri har varit viktig för Sverige säger inte hur den ska förbli viktig. Att en existerande industristruktur kräver en viss mängd råvara säger inte att denna struktur är den mest konkurrenskraftiga för framtiden. Att dagens produktion skapar stora exportvärden säger inte hur värdeskapandet per kubikmeter utvecklas. Att industrin investerar säger inte automatiskt att investeringarna leder till transformation.

Här finns en risk för cirkulär argumentation. Den existerande industristrukturen används som utgångspunkt för att beräkna framtida råvarubehov. Det framtida råvarubehovet används därefter som argument för att den existerande industristrukturen måste försvaras.



Frågan om strukturen själv behöver förändras riskerar då att försvinna ur analysen. Det är en observation. Varför ett kompetent och framgångsrikt system tenderar att reagera på detta sätt är en annan fråga.

Den återkommer vi till i Del II.

14. TVÅ MÖJLIGHETER ATT ÄNDRA KURS

Det har funnits försök att bryta utvecklingen. De är viktiga därför att de visar att behovet av en bredare strategisk diskussion inte är nyupptäckt.

Den första möjligheten

I början av 2000-talet växte ett sådant försök fram.

År 2004 publicerade jag vid IIASA arbetet *Shared Responsibility – Sweden's Policy for the Forest Sector*. Det var utformat som en fiktiv regeringsproposition och argumenterade för en bredare och mer integrerad strategi för den svenska skogssektorn.

Arbetet fick betydande uppmärksamhet i Sverige. Regeringen signalerade därefter att skogsnäringens framtida utveckling skulle prioriteras och att sektorns aktörer skulle bjudas in till dialog om en ny näringsstrategi. Dialogen skulle inledas i januari 2005.

Då kom stormen Gudrun. På några timmar förändrades situationen för stora delar av det sydsvenska skogsbruket. Det långsiktiga strategiarbetet ersattes, av fullt förståeliga skäl, av akut krishantering.

Virkeslagring. Transporter. Skogsskydd. Ekonomiska konsekvenser. Återbeskogning. Den första möjligheten till en bred strategisk kursändring försvann.

Det var ingen som misslyckades. Naturen ändrade dagordningen. Men möjligheten kom inte tillbaka. När den akuta krisen var över återgick systemet i stor utsträckning till sina tidigare arbetssätt.

Det nationella skogsprogrammet

Nästa stora möjlighet kom nästan ett decennium senare.

Den svenska skogspolitiska diskussionen hade blivit alltmer konfliktfylld.

Miljömålsberedningen hade svårt att finna vägar framåt mellan olika intressen. Jag fick i uppdrag att utveckla ett nytt koncept för den skogs-

politiska processen. År 2013 presenterade jag rapporten *Future Swedish Forest Policy Process* i riksdagen. Huvudförslaget var att etablera ett nationellt skogsprogram. Grundtanken var inte att skapa ytterligare ett traditionellt statligt program.

Tanken var att skapa en process kring en gemensam fråga:

Hur bygger vi tillsammans en långsiktigt konkurrenskraftig och hållbar svensk skogssektor?

Det nationella skogsprogrammet fick en exceptionellt bred uppslutning. Det politiska stödet var starkt. Skogsnäringen stödde idén. Betydande delar av miljörörelsen gjorde detsamma. Myndigheter och andra aktörer såg möjligheten.

Under mitt yrkesliv hade jag sällan, kanske aldrig, sett en lika bred uppslutning bakom en ny skogspolitisk process. Förutsättningarna fanns. Programmet etablerades. Men den ursprungliga processidén försvagades.

Departementet tog en central roll som huvudman. Det gemensamma ägarskap som varit en del av grundidén utvecklades inte som avsett. Aktörer som började söka nya former av dialog över etablerade konfliktlinjer mötte motstånd. Gradvis minskade engagemanget och de gamla konfliktmönstren återkom.

Programmet försvann inte. Det finns fortfarande på pappret men utan någon egentlig verksamhet. Dess förmåga att fungera som motor för en bred strategisk förnyelse blev betydligt svagare än den ursprungliga ambitionen.

Detta är viktigt som historisk observation. Sverige hade identifierat ett behov av förändring. En bred krets av aktörer hade accepterat behovet. En ny process hade etablerats. Ändå blev den strategiska kursändringen begränsad.

Varför?

Det är en av de frågor Del II måste försöka besvara.

15. DIALOG ÄR INTE AUTOMATISKT FRAMSTEG

Erfarenheten från Skogsprogrammet pekar samtidigt på en distinktion som är viktig att dokumentera redan här. Att samla olika aktörer i ett rum innebär inte automatiskt att en förändringsprocess har skapats. Och dialog är inte i sig ett mått på framsteg. När representanter för företag, myndigheter, politik, forskning, miljöorganisationer och andra intressen möts tar de naturligt med sig sina uppdrag och sina etablerade positioner. Om uppgiften huvudsakligen blir att redovisa, försvara och jämka samman dessa positioner uppstår en förhandling. Det kan vara både nödvändigt och värdefullt.

Men det är något annat än gemensamt strategiskt utforskande.

Den ursprungliga tanken bakom Skogsprogrammet byggde därför på en annan utgångspunkt:

Vi har ett gemensamt problem som vi ska försöka förstå och lösa tillsammans.

Inte:

Vad kan jag vinna för min organisation?

Skillnaden kan verka liten. Den är fundamental.

Skogsprogrammets utveckling visar att bred representation och omfattande aktivitet inte i sig garanterar strategisk förnyelse.

Varför det är så – och vilka krafter som drar aktörerna tillbaka till de etablerade positionerna – hör däremot hemma i systemanalysen i Del II.

16. AKTIVITET ÄR INTE SAMMA SAK SOM RIKTNING

Den svenska skogspolitiken har inte varit passiv. Tvärtom.

Utredningar har genomförts. Strategier har skrivits. Forskningsprogram har finansierats. Samråd har hållits. EU-förslag har analyserats.

Regler har förändrats. Program har etablerats. Klimatfrågor och biologisk mångfald har fått allt större uppmärksamhet.

Det har funnits mycket aktivitet. Men aktivitet och strategisk riktning är inte samma sak. De frågor som redovisats i denna del pekar åt flera håll samtidigt:

Den globala konkurrensen förändras. Värdeskapandet per använd kubikmeter utvecklas svagt. Innovationssystemet har svårt att föra kunskap hela vägen till industriell transformation. Virkesförsörjningen är regionalt mer komplicerad än den nationella diskussionen ofta antyder. Klimatförändringarna förändrar riskerna i själva produktionsbasen. Marknaden börjar väga in hållbarhet, biodiversitet, transparens och legitimitet på nya sätt.



Samtidigt har försök gjorts att bredda den strategiska diskussionen. De har inte lett till den kursändring som deras initiativtagare hoppades på.

Det är detta som Del I kan konstatera. Den kan däremot inte, utan att lämna sin uppgift, förklara varför.

17. FRÅN EMPIRI TILL DEN OBESVARADE FRÅGAN

Bilden som vuxit fram är inte en berättelse om en sektor utan resurser. Sverige har stora skogstillgångar. Starka företag. Betydande kapital. Internationellt respekterad forskning.

Kompetenta myndigheter och organisationer. Lång industriell erfarenhet. Och en historia av teknisk och institutionell förnyelse.

Inte heller har förändringen varit osynlig. Signalerna har funnits under lång tid. Nya konkurrenter har vuxit fram. Den globala industrins geografi har förändrats.

Värdeskapandet har utvecklats svagt. Klimatriskerna har blivit tydligare. Marknadens krav har förändrats. Innovationssystemets svårigheter har diskuterats. Och vid mer än ett tillfälle har försök gjorts att skapa en bredare strategisk process. Ändå har den strategiska förnyelsen varit begränsad.

Det är paradoxen.

Och här når den empiriska analysen sin gräns. Data kan visa att världen förändrades. Historien kan visa att signalerna fanns. Erfarenheten kan visa att försök till förändring gjordes.

Men inget av detta förklarar varför ett system med så stora resurser och så hög kompetens ändå hade så svårt att ändra strategisk kurs.

Där börjar en annan undersökning. Sverige är inte ett land utan kunskap. Inte utan kapital. Inte utan forskning. Inte utan kompetenta före-

tag. Inte utan institutioner. Inte utan erfarenhet. Inte ens utan försök till förändring. Ändå har den strategiska förnyelsen uteblivit.

Hur i hela fridens namn kunde det bli så fel?

Det är frågan för Del II.

DEL II

HUR I HELA FRIDENS NAMN KUNDE DET BLI SÅ FEL?

Om framgångens paradox, strategisk kapitulation och missade möjligheter till förnyelse

DEN OBESVARADE FRÅGAN

Del I slutade där den empiriska analysen når sin gräns.

Vi vet att omvärlden förändrades. Vi vet att signalerna fanns. Vi vet att många av dem uppfattades. Och vi vet att Sverige vid mer än ett tillfälle försökte skapa en bredare strategisk förnyelse. Ändå förändrades inte den strategiska kursen i motsvarande grad.

Den enklaste förklaringen vore att förändringen inte kunde förutses. Att den globala konkurrensen förändrades snabbare än någon kunde ana. Att klimatförändringarna kom som en överraskning. Att nya teknologier förändrade spelplanen utan förvarning.

Men de förklaringarna håller inte. Signalerna fanns.

Den globala industrins geografi förändrades under flera decennier. Nya konkurrenter växte fram. Klimatriskerna blev allt tydligare. Problemen med värdeskapande och innovation diskuterades. Marknadens krav förändrades. Virkesförsörjningens regionala obalanser blev synliga.

Det saknades inte heller människor som såg förändringarna. Forskare såg dem. Företagsledare såg dem. Myndigheter såg dem. Politiker såg dem. Organisationer såg dem.

Det är denna paradox som är utgångspunkten för Del II.

Frågan är inte varför ett inkompetent system misslyckades. Frågan är varför ett kompetent system hade så svårt att förändras.

Det är en helt annan fråga. Och den kräver en annan typ av svar.

1. NÄR FRAMGÅNGEN BLIR ETT HINDER FÖR FÖRÄNDRING

Svensk skogsnäring är en av landets stora framgångssagor.

Den har skapat exportintäkter. Den har byggt välstånd. Den har bidragit till regional utveckling. Den har utvecklat forskning och industriell kompetens i världsklass.

Det är viktigt att börja där. För den centrala frågan är inte varför svensk skogsnäring misslyckades. Den centrala frågan är varför en så framgångsrik sektor haft svårt att anpassa sin strategiska diskussion till en förändrad värld.

Framgångens paradox

Framgång skapar inte bara resurser. Den skapar också föreställningar. När en modell fungerar under lång tid byggs organisationer, investeringar, institutioner och professionella identiteter kring den. Företag lär sig vad som fungerar. Forskningssystem utvecklar kompetens kring de problem som betraktas som viktiga. Myndigheter bygger statistik, modeller och regleringssystem kring en etablerad verklighetsbild. Intresseorganisationer utvecklar argument och positioner. Politiken lär sig vilka konflikter som ska hanteras och vilka kompromisser som är möjliga.

Efter hand blir den framgångsrika modellen mer än ett sätt att organisera verksamheten.

Den blir ett sätt att förstå verkligheten. Det är där risken uppstår. För

när omvärlden förändras kan samma strukturer som skapade framgång börja bromsa förändring. Inte därför att människor blivit mindre kompetenta. Inte därför att organisationerna slutat fungera.

Utan därför att hela systemet har lärt sig att bli mycket skickligt på att lösa en viss typ av problem. När problemet förändras fortsätter systemet att förbättra sina gamla svar. Det är framgångens paradox. Ett misslyckat system vet att det måste förändras. Ett framgångsrikt system har betydligt svårare att acceptera samma slutsats.



Den svenska modellen

Den svenska skogssektorns historiska framgång byggde på en stark logik. En stor skogsresurs. Ett effektivt skogsbruk. En konkurrenskraftig industri. Teknologisk utveckling. Storskalig produktion. Export till internationella marknader. Kontinuerliga produktivitetsförbättringar. Det var en framgångsrik modell.

Och mycket av den är fortfarande relevant. Problemet är inte att modellen var fel. Problemet är att den blev så framgångsrik att den kom att definiera vilka frågor som ansågs viktiga.

Därför har virkesförsörjningen fått en central ställning i den strategiska diskussionen. Det är förståeligt. Utan råvara finns ingen skogsindustri.

Men när nästan all strategisk uppmärksamhet riktas mot råvaruflödet riskerar andra frågor att hamna i skuggan. Hur ökar vi värdeskapandet per kubikmeter? Hur utvecklar vi nya affärsmodeller? Hur bygger vi nya marknader? Hur organiserar vi innovation? Hur hanterar vi klimatriskerna och hotad mångfald? Hur förändras konkurrensen? Hur bygger vi institutioner som kan bära långsiktig transformation? När dessa frågor blir sekundära har den strategiska diskussionen blivit smalare än verkligheten. Det är då en framgångsmodell riskerar att bli en tankemodell. Och en tankemodell riskerar att bli en begränsning.

2. NÄR PROBLEMBESKRIVNINGEN BLIR PROBLEMET

Det är frestande att tro att stora samhällsproblem uppstår därför att människor saknar kunskap. Ibland är det sant.

Men många strategiska misslyckanden uppstår under helt andra omständigheter.

Kunskapen finns. Kompetensen finns. Analyskapaciteten finns. Ändå blir slutsatserna otillräckliga. Problemet ligger då inte i svaren. Problemet ligger i frågorna. När omvärlden förändras snabbare än våra tankemodeller uppstår en risk som är större än okunskap. Vi börjar analysera morgondagens verklighet med gårdagens begrepp.

Det är där många framgångsrika system går vilse.

Frågorna som aldrig blev centrala

Under de senaste decennierna har svensk skogsdebatt producerat en imponerande mängd kunskap. Utredningar. Forskningsrapporter. Strategidokument. Konsekvensanalyser. Prognoser. Scenarier. Statisti-

ken har blivit bättre. Modellerna har blivit mer avancerade. Men mer kunskap leder inte automatiskt till bättre strategi.

Det avgörande är vilka frågor kunskapen används för att besvara. Om huvudfrågan är hur mycket virke den befintliga industristrukturen behöver kommer analysen att utvecklas i en riktning. Om huvudfrågan i stället är hur Sverige ska maximera långsiktigt värdeskapande från sin skogsresurs kommer analysen att utvecklas i en annan. Om frågan är hur konflikterna mellan produktion och naturvård ska balanseras får man en typ av politisk process. Om frågan är hur ett framtida skogssystem kan vara både ekonomiskt konkurrenskraftigt, biologiskt hållbart och klimatomförentligt får man en annan.

Problemformuleringen bestämmer inte svaret. Men den bestämmer vilket svar som blir möjligt. Det är därför problembeskrivningen är så viktig.

Systemets blinda fläck

Ett system ser inte världen neutralt. Det ser världen genom sina institutioner. Genom sin statistik. Genom sina modeller. Genom sina organisationer. Genom sina professionella erfarenheter. Genom sina konflikter.

Det som passar in i den etablerade berättelsen blir lätt synligt. Det som inte passar in blir svårare att tolka. En ny konkurrent kan först beskrivas som perifer. En ny teknologi som omogen. Ett nytt marknadskrav som tillfälligt. En klimatrelaterad risk som osäker. En kritik av systemet som ett kommunikationsproblem. Varje tolkning kan vara rimlig i det enskilda fallet. Problemet uppstår när samma tolkningsmönster upprepas.

Då kan systemet ta emot stora mängder information utan att förändra sin grundläggande förståelse. Det är en av de mest förbryllande egenkaperna hos institutionella system.

De kan vara mycket kunskapsrika och samtidigt ha stora blinda fläckar.

När svaret blir mer av samma

Det är i detta sammanhang volymfrågan blir strategiskt intressant. Frågan är inte om Sverige behöver virke. Självklart gör vi det. Frågan är vad som händer när ökade virkesflöden blir standardsvaret på problem som egentligen har andra orsaker.

När konkurrensen hårdnar: mer råvara. När lönsamheten försämras: mer råvara. När värdeskapandet utvecklas svagt: mer råvara. När industrikapaciteten överstiger regional råvarutillgång: mer råvara.



När marknaden ställer nya hållbarhetskrav: förklara att det svenska systemet redan är hållbart.

Varje svar kan vara rationellt ur ett begränsat perspektiv. Men tillsammans kan de skapa ett system där den existerande strukturen blir utgångspunkten för analysen av framtiden. Då uppstår en cirkel.

Dagens industristruktur används för att beräkna morgondagens råvarubehov.

Morgondagens råvarubehov används därefter för att legitimera dagens industristruktur. Frågan om strukturen själv behöver förändras försvinner.

Det är ett exempel på hur problembeskrivningen kan bli en del av problemet.

3. STRATEGISK KAPITULATION

De flesta system misslyckas inte därför att människor slutar arbeta. De misslyckas inte därför att resurserna tar slut. De misslyckas inte därför att kompetensen plötsligt försvinner. De misslyckas ofta på ett mer svårupptäckt sätt.

Energin flyttas gradvis från framtiden till nuet. Jag kallar detta **strategisk kapitulation**. Strategisk kapitulation innebär inte att man ger upp. Tvärtom.

Organisationer fortsätter arbeta. Företag fortsätter investera. Politiker fortsätter fatta beslut. Myndigheter fortsätter utreda. Forskningsinstitutioner fortsätter producera kunskap. Konferenser hålls. Strategidokument skrivs. Projekt startas. På ytan ser allt aktivt ut. Men fokus har förändrats. I stället för att försöka forma framtiden börjar systemet i ökande grad försvara, optimera och legitimera det existerande. Det är detta som gör strategisk kapitulation så svår att upptäcka. Den sker inte genom ett stort beslut. Den sker genom tusen små.

Aktivitet utan riktning

Det är möjligt för ett system att vara mycket aktivt och samtidigt förlora sin strategiska riktning. Detta är en viktig distinktion.

Investeringar är inte automatiskt transformation. Forskning är inte automatiskt innovation. Innovation är inte automatiskt kommersialisering. Kommersialisering är inte automatiskt strukturell förnyelse. Politiska beslut är inte automatiskt strategi. Dialog är inte automatiskt gemensamt lärande.

Ett system kan därför uppvisa stor aktivitet samtidigt som dess grundläggande utvecklingsriktning förblir oförändrad. Det är inte passivitet. Det är något mer komplicerat. Det är ett system som fortsätter att röra sig, men inom en allt snävare korridor.

Försvaret av det existerande

När en framgångsrik modell utsätts för press är det naturligt att försvara den. Företag försvarar investeringar. Organisationer försvarar sina medlemmars intressen. Myndigheter försvarar sina ansvarsområden. Professioner försvarar sin kunskap. Politiker försvarar beslut. Inget av detta är märkligt.

Problemet uppstår när summan av dessa rationella beteenden gör det svårt för systemet att förändra riktning. Då behöver ingen säga nej till förändring. Det räcker att varje aktör fortsätter att göra sitt jobb inom den etablerade strukturen.



Detta är kanske den viktigaste mekanismen bakom strategisk kapitulation. Systemet behöver ingen konspiration. Det behöver inte ens ett aktivt motstånd.

Det räcker med att framtidens frågor saknar en tillräckligt stark bärare i dagens system.

4. POLITIKENS SYSTEMFEL

Det är lätt att kritisera företag. De ska skapa lönsamhet. Det är lätt att kritisera organisationer. De ska företräda sina medlemmar.

Det är svårare att analysera politikens roll. För politikens uppgift är annorlunda. Politiken ska företräda helheten. Och i tider av stora förändringar innebär det något mer än att balansera existerande intressen. Det innebär att hjälpa samhället att förstå vilken ny verklighet som håller på att växa fram.

Det är här den svenska skogsnäringspolitiken har haft sitt största problem. Från förändringsledning till konfliktadministration

Sverige har en lång tradition av att hantera konflikter genom utredningar, samråd, remissförfaranden och förhandlingar. Historiskt har detta varit en styrka. Men det finns en avgörande skillnad mellan att hantera konflikter och att skapa förändring.

Den första uppgiften handlar om balans. Den andra handlar om riktning.

Konfliktadministration börjar med de existerande positionerna. Förändringsledning börjar med det gemensamma problemet.

Konfliktadministration frågar: Vad kan varje part acceptera? Förändringsledning frågar: Vad kräver den nya verkligheten av oss? Båda processerna behövs. Men de är inte samma sak.

När ett system befinner sig i ett strukturellt skifte räcker det inte att finna en bättre balans mellan gårdagens positioner. Själva positionerna kan behöva förändras.

Skogsprogrammet som stresstest

Del I beskrev det nationella skogsprogrammets utveckling.

Här är den viktiga frågan en annan. Vad säger erfarenheten om systemets förändringsförmåga? Jag tror att skogsprogrammet bör betraktas som ett stresstest.

Förutsättningarna var ovanligt gynnsamma. Problemen var kända. Det fanns ett brett politiskt stöd. Skogsnäringen stödde initiativet. Betydande delar av miljörelsen gjorde detsamma. Myndigheter och andra aktörer såg behovet. Människor var engagerade. Kunskapen fanns. Ändå förlorade processen sin kraft.

Om problemet hade varit brist på kunskap skulle programmet aldrig ha skapats. Om problemet hade varit brist på stöd skulle det aldrig ha fått den uppslutning det fick. Om problemet hade varit brist på engagemang skulle så många aktörer aldrig ha deltagit.

Det är därför erfarenheten är så viktig. Den pekar mot något djupare. Problemet låg i systemets förmåga att skydda *sig själv från* en långsiktig förändringsprocess när den började utmana etablerade roller, positioner och arbetssätt.

Det är en betydligt mer obekväm slutsats.

Dialogens svåra villkor

Det finns en föreställning om att konflikter kan lösas genom att människor börjar tala med varandra. Ibland är det sant. Men dialog är inte en metod som fungerar oberoende av institutionella villkor. Om deltagarna går in i ett gemensamt framtidsarbete med uppdraget att försvara den egna organisationens position får man förhandling. I bästa fall får man kompromiss. Men transformation kräver något annat. Det kräver att deltagarna under en del av processen kan behandla problemet som gemensamt. Inte: Vad är bäst för min organisation? Utan: Vilket problem försöker vi lösa tillsammans?

Detta är ingen naturlig övergång. Den kräver förberedelse. Metodik. Förtroende.

Processledning. Tid. Och skydd för de aktörer som vågar lämna etablerade positioner.

När sådana villkor saknas återgår systemet lätt till sina invanda konfliktmönster. Det var en av lärdomarna från skogsprogrammet.

Politikens tidsproblem

Skog växer över generationer. Forskningssystem utvecklas över decennier. Industriella transformationer tar lång tid. Institutionell tillit byggs långsamt.

Politiken arbetar däremot ofta i betydligt kortare cykler. Prioriteringar förändras. Ministrar byts ut. Budgetar omfördelas. Nya kriser flyttar fokus. Opinionslägen förändras. Detta är en del av demokratins villkor.

Men det skapar ett strukturellt problem för långsiktiga transformationsprocesser. De blir beroende av tillfälligt politiskt intresse. När detta intresse försvagas förlorar processen kraft. Inte därför att någon nödvändigtvis vill stoppa den. Utan därför att systemet saknar institutioner som kan bära den vidare.

Det nationella skogsprogrammets viktigaste lärdom är därför större än själva programmet.

Långsiktig förändring kan inte vara beroende av tillfällig politisk uppmärksamhet.

5. INNOVATIONENS STORA BLUFF

Det finns få ord som används lika ofta i svensk skogsdebatt som innovation. Politiker använder det. Företagsledare använder det. Myndigheter använder det. Forskningsfinansiärer använder det.

Om man lyssnar på retoriken skulle man kunna tro att svensk skogsnäring befinner sig mitt i en innovationsrevolution. Verkligheten är mer

komplicerad. Sverige har stark forskning. Hög utbildningsnivå. Internationellt respekterade forskningsmiljöer. Betydande offentliga och privata forskningsresurser. Det finns därför en fråga som måste ställas:

Om innovationssystemet är så starkt – varför går transformationen så långsamt?

Innovation är inte transformation

En del av problemet ligger i språket. Vi använder ordet innovation för många olika saker. En vetenskaplig upptäckt kan kallas innovation. Ett patent kan kallas innovation. Ett pilotprojekt kan kallas innovation. En demonstrationsanläggning kan kallas innovation. En förbättring av en befintlig process kan kallas innovation. Ett nytt material kan kallas innovation. Allt detta kan vara värdefullt.

Men inget av det är automatiskt transformation. Transformation inträffar när nya kunskaper och teknologier förändrar företag, marknader, värdekedjor och industriella strukturer. Det är en mycket högre tröskel.

Det kräver mer än forskning. Det kräver kapital. Uppskalning. Entreprenörskap. Marknadskunskap. Kunder. Industriella partnerskap. Riskvillighet. Uthållighet. Och ofta nya organisationer.

Sverige är starkt i början av kedjan. Den kritiska frågan är vad som händer därefter.

Bioekonomins löfte

Under två decennier presenterades bioekonomin som nästa stora skogsindustriella utvecklingsfas. Visionerna var imponerande. Nya material. Nya kemikalier. Nya energisystem. Nya textilier. Nya värdekedjor. Mycket av detta var och är viktigt. En del har blivit verklighet. Annat kan fortfarande bli det.

Men relationen mellan vision och strukturell förändring är svår att bortse från. Det talades mycket om transformation. Betydligt mindre transformation genomfördes.

BIOEKONOMIN



Bioekonomin blev därför ett viktigt test av innovationssystemets förmåga. Och resultatet väcker frågor.

Var problemet brist på idéer? Knappast. Brist på forskning? Knappast. Brist på politisk retorik? Definitivt inte. Problemet låg längre fram i kedjan. I uppskalningen. Kommersialiseringen. Kapitalförsörjningen. Marknadsbyggandet. Det industriella genomförandet. Det är där gränsen mellan innovation och transformation blir synlig.

Att leva på gårdagens innovationer

De verksamheter som i dag genererar huvuddelen av sektorns inkomster bygger i stor utsträckning på innovationer, teknologier och industriella system som utvecklades under tidigare generationer. Det är inte ett problem i sig. Alla industrier bygger vidare på tidigare innovationer.

Problemet uppstår när dagens generation inte bygger morgondagens motsvarigheter. Då börjar systemet leva på ett innovationskapital som skapats av andra. Och inget innovationskapital varar för evigt.

Den avgörande frågan är därför inte hur många innovationsprojekt Sverige har. Den är:

Hur mycket framtid bygger vi egentligen?

Bluffen

Innovationens stora bluff är inte att innovation saknas. Den är att vi alltför ofta använder innovation som ett substitut för transformation. Vi mäter projekt. Publikationer. Patent. Forskningsanslag. Pilotanläggningar. Samarbeten. Allt detta kan vara viktigt. Men om den industriella strukturen, värdeskapandet och marknadspositionen förändras långsamt måste vi våga fråga om innovationssystemet verkligen gör det arbete vi förväntar oss.

Det är den obekväma frågan.

Och den kan inte besvaras med mer innovationsretorik.

6. TRE MISSADE MÖJLIGHETER – ETT GEMENSAMT MÖNSTER

När jag ser tillbaka på de senaste decennierna ser jag tre stora möjligheter till strategisk förnyelse. De var olika. De uppstod vid olika tidpunkter. De hade olika orsaker. Men tillsammans visar de ett mönster.

Den första möjligheten

Den första möjligheten växte fram i början av 2000-talet. Det fanns ett momentum för en bredare näringsstrategi. Diskussionen hade börjat röra sig bortom den traditionella skogspolitiska ramen. Sedan kom stormen Gudrun. Den möjligheten avbröts av naturen. Det är viktigt att vara rättvis. När en katastrof av den storleken inträffar måste samhället hantera den akuta situationen.

Men när krisen var över återkom aldrig det strategiska momentum som funnits före stormen. Systemet återgick till det normala.

Den andra möjligheten

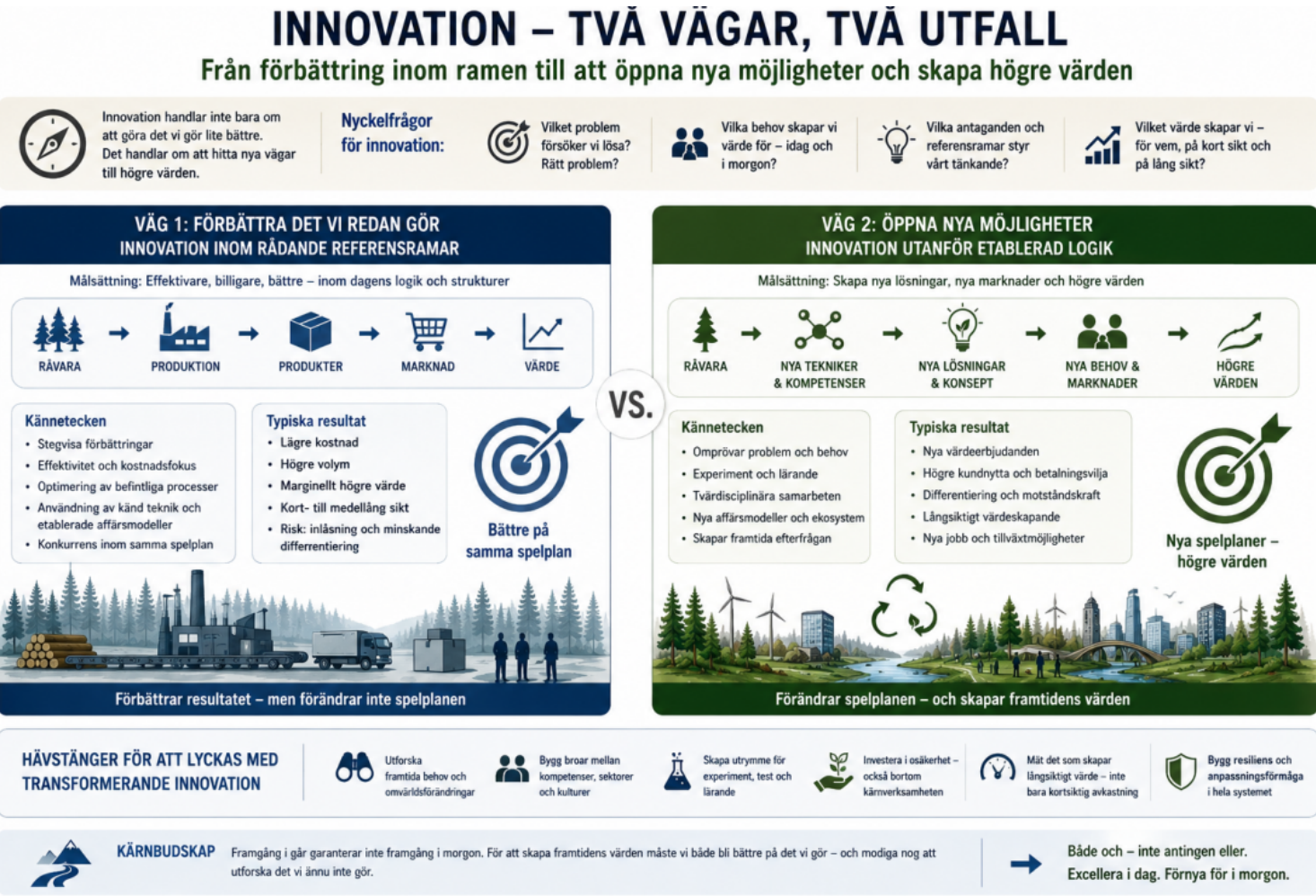
Det nationella skogsprogrammet var annorlunda. Det avbröts inte av en naturkatastrof. Det saknade inte stöd. Det saknade inte kunskap. Det saknade inte deltagande. Ändå tappade det kraften.

Det är därför denna möjlighet är så analytiskt viktig. Den visar att förändringsvilja inte var tillräcklig.

Det krävs strukturer som kan bära förändringen när den börjar bli svår. Det krävs institutionell uthållighet. Det krävs processer som skyddar gemensamt lärande. Det krävs politiskt ledarskap som överlever den dagsaktuella politiken.

Den tredje möjligheten

Bioekonomin var den tredje möjligheten. Här fanns visionerna. Forskningen. Teknologin. De politiska ambitionerna. Men återigen blev avståndet mellan potential och strukturell transformation stort. En av



anledningarna var att den bioekonomiska visionen och utvecklingen drevs av den konventionella massa- och pappersindustrin som byggde på existerande kompetens, värdegrunder och individer i stället för ny kompetens, andra värdegrunder och nya aktörer. För att skapa transformation. Det betyder inte att bioekonomin misslyckades i varje enskild del. Det vore fel.

Men den genomgripande industriella förnyelse som retoriken ofta antydde har hittills varit betydligt mer begränsad. Även här återkommer samma fråga.

Varför har ett system med så mycket kunskap haft så svårt att föra kunskapen hela vägen till transformation?

Ett gemensamt mönster

Tre möjligheter. Tre olika historier. Men ett gemensamt mönster. Den första försvann i en kris och återkom aldrig.

Den andra förlorade kraft när den skulle omsättas i långsiktig institutionell förändring.

Den tredje fastnade i gapet mellan innovation och transformation.

Det vore för enkelt att behandla dem som tre separata misslyckanden. Tillsammans pekar de mot ett djupare problem. *Sverige har varit bättre på att identifiera behovet av förändring än på att organisera förändringen. Bättre på analys än på transformation.*

Bättre på visioner än på uthållighet. Bättre på att starta processer än på att skydda dem när de blir svåra.

Det är kärnan i diagnosen.

7. DEN VERKLIGA KONFLIKTEN HANDLAR OM TID

Den svenska skogsdebatten beskrivs ofta som en konflikt mellan produktion och miljö. Mellan brukande och bevarande. Mellan äganderätt och reglering. Mellan nationell politik och europeisk politik. Dessa konflikter är verkliga.

Men under dem finns en djupare konflikt. Den handlar om tid. Mellan det som fungerat och det som håller på att växa fram. Mellan investeringar som gjordes för gårdagens marknad och krav som kommer från morgondagens. Mellan institutioner byggda för stabilitet och en omvärld som kräver anpassning.

Mellan framgångens minne och framtidens osäkerhet. Det är där den verkliga konflikten står.

Gårdagens rationalitet

Det är viktigt att förstå att det existerande systemet inte är irrationellt. Tvärtom. Det har en stark historisk rationalitet. Dagens industriella struktur är resultatet av investeringar som en gång var rationella. Dagens institutioner skapades för att lösa verkliga problem. Dagens organisationer företräder legitima intressen. Dagens professionella kunskap har byggts under generationer.

Det är därför förändring är så svår. Framtiden konkurrerar inte med dumhet. Den konkurrerar med det som en gång fungerade mycket väl.

Det är en mycket stark motståndare.

Framtiden saknar organisation

Det existerande har företag. Organisationer. Myndigheter. Budgetar. Personal. Byggnader. Mandat. Röster.

Framtiden har inget av detta. Den finns som prognos. Som möjlighet. Som risk. Som svag signal. Som en idé i ett forskningsprojekt. Som ett företag som ännu inte vuxit. Som en marknad som ännu inte finns. Som ett klimat som ännu inte fullt ut har materialiserats. Som en hotad biodiversitet vars effekter ännu inte är synliga. Detta skapar en grundläggande asymmetri.

Det existerande kan försvara sig. Framtiden kan inte. Det är därför strategisk förnyelse kräver ledarskap.

Inte ledarskap i betydelsen starka personer som vet exakt hur framti-

den ser ut. Utan ledarskap som bygger systemets förmåga att upptäcka förändring, lära, experimentera och ändra riktning.

Det är en annan form av ledarskap än den som krävs för att förvalta en framgångsrik modell.

8. FRÅN DIAGNOS TILL NÄSTA FRÅGA

Del I visade att svensk skogsnäring står inför en kombination av förändringar som inte rimligen kan förstås som en vanlig konjunktursvängning. Den globala konkurrensen förändras. Värdeskapandet är under press. Innovationssystemet har svårt att föra kunskap hela vägen till industriell transformation. Virkesförsörjningen är mer komplex än den nationella debatten ofta antyder. Klimatförändringarna påverkar själva produktionsbasen. Marknaden förändrar sitt sätt att värdera hållbarhet och legitimitet.

Del II har försökt förklara varför ett kompetent system haft så svårt att reagera strategiskt på denna förändring.

Svaret ligger inte i en enda aktör. Inte i en enda organisation. Inte i ett enda politiskt beslut. Och inte i en enda misslyckad reform. Problemet är systemiskt.

En framgångsrik modell skapade institutioner, investeringar och tanke-mönster som förstärkte varandra. När omvärlden förändrades fortsatte systemet att lösa de problem det var organiserat för att lösa. Problemformuleringen blev smalare än verkligheten. Strategisk energi flyttades succesivt från att forma framtiden till att försvara det existerande. Politiken blev bättre på konfliktadministration än på förändringsledning. Innovation blandades samman med transformation. Och när möjligheter till kursändring uppstod saknades den institutionella uthållighet som krävdes för att bära dem hela vägen.

Det är diagnosen. Men en diagnos är inte en strategi. Det räcker inte att säga att det gamla systemet har blivit mindre anpassningsbart.

Frågan är vad som ska komma i dess ställe. Här måste vi vara försik-

tiga. Svaret kan inte vara en ny central plan. Ingen aktör kan förutsäga vilka teknologier, produkter, marknader eller affärsmodeller som kommer att dominera om trettio år. Svaret kan inte heller vara ännu en lista med projekt. Projekt löser avgränsade problem.

Systemskiften kräver något mer. Den avgörande frågan är därför inte:

Vilken är den perfekta planen för svensk skogsnäring?

Den är:

Hur bygger vi en skogssektor som kan upptäcka förändring, lära snabbare, experimentera bredare och ändra riktning innan förändringen blir tvingande?

Det är en fråga om **strategisk anpassningsförmåga. En av de viktigaste frågorna näringen och politiken måste ställa sig är:**

’Hur stärker vi svensk skogsnärings strategiska anpassningsförmåga?’

Och det är frågan för Del III.

DEL III

DEN FJÄRDE MÖJLIGHETEN

Från effektivitet till strategisk anpassningsförmåga

De tidigare delarna har beskrivit en skogssektor som står inför ett systemskifte och försökt förklara varför ett kompetent och framgångsrikt system haft så svårt att ändra strategisk kurs.

En erfarenhet framträder särskilt tydligt:

Sverige har varit bättre på att identifiera behovet av förändring än på att organisera förändringen. Det leder fram till nästa fråga.

Om problemet inte främst är brist på kunskap, resurser eller kompetens – vilken förmåga är det då som behöver stärkas?

Mitt svar är:
den strategiska anpassningsförmågan.

Den svenska skogssektorn har under mer än ett sekel byggt sin styrka på en imponerande förmåga att effektivisera.

Skogarna har blivit mer produktiva. Avverkning och transporter har mekaniserats. Industrin har rationaliserats. Produktionssystemen har utvecklats. Sverige har blivit en av världens ledande exportörer av skogsindustriprodukter.

Den förmågan kommer även i framtiden att vara viktig. Men effektivitet och strategisk anpassningsförmåga är inte samma sak. Effektivitet handlar i huvudsak om en fråga:

Hur gör vi det vi redan gör bättre?

Strategisk anpassningsförmåga ställer en svårare fråga:

När behöver vi börja göra något annat?

Det är denna förskjutning som nu krävs.

Den svenska skogssektorn behöver inte överge det som har gjort den framgångsrik. Men den behöver komplettera sin förmåga att effektivisera det existerande med en mycket starkare förmåga att upptäcka förändring, lära, experimentera, transformera och ändra riktning innan omvärlden tvingar fram förändringen.

Det är utgångspunkten för den fjärde möjligheten.

1. Från virkesstrategi till framtidsstrategi

Under lång tid har svensk skogspolitik och skogsnäringspolitik dominerats av frågor om produktion, virkesförsörjning och markanvändning. Dessa frågor kommer även i framtiden att vara viktiga. Men de är inte längre tillräckliga. Den strategiska frågan kan inte bara vara:

Hur säkrar vi råvaran till den industriella struktur vi har?

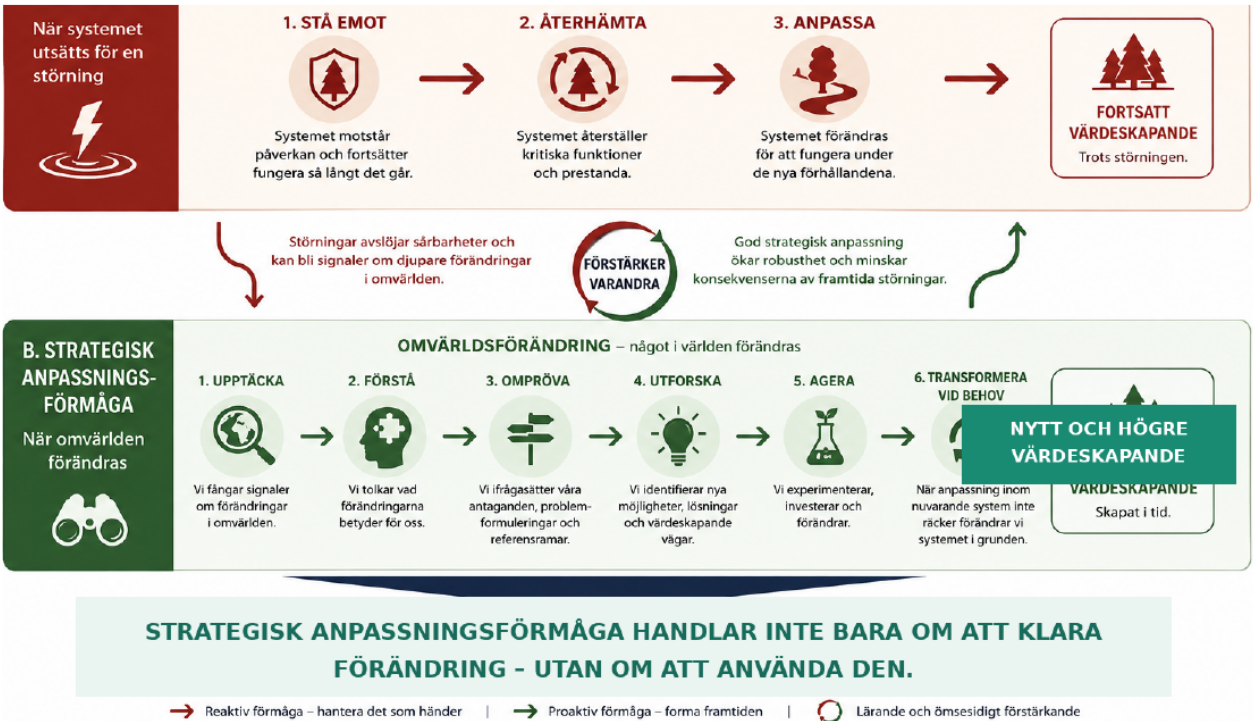
Den måste också vara:

Vilken struktur behöver vi för den värld som håller på att växa fram?

Det kräver en annan typ av strategiskt arbete.

ATT MÖTA FÖRÄNDRING - OCH FORMA FRAMTIDEN

Resiliens och strategisk anpassningsförmåga är olika förmågor - men de förstärker varandra.



Traditionella prognoser behöver kompletteras med alternativa framtidsscenarioer. Vi behöver inte bara fråga vad som sannolikt kommer

att hända, utan vad som *kan* hända och vilka förmågor Sverige behöver utveckla för att vara framgångsrikt under flera möjliga framtider.

Hur påverkar geopolitiken världshandeln? Hur förändrar artificiell intelligens produktionssystem, marknader och konkurrens? Vilka konsekvenser får klimatförändringarna för skogens produktionsförmåga och riskbild? Vilka nya konkurrenter växer fram? Vilka nya användningar av skogsråvaran kan skapa betydligt högre värden än dagens? Vilka marknader och produkter som i dag är centrala kan förlora betydelse?

Sådana frågor måste flyttas från periferin till centrum av den svenska skogsnäringspolitiska diskussionen.

Framtidens skogsnäringspolitik kan inte enbart vara en politik för dagens skog och dagens skogsindustri.

Den måste också vara en politik för framtiden.

2. Från volym till värdeskapande

Volymparadigmet växte fram därför att ökade virkesvolymen under lång tid skapade ökande välbefinnande.

Men den globala ekonomin förändras. I allt fler sektorer skapas värde genom kunskap, teknologi, data, design, tjänster och immateriella tillgångar. Skogssektorn är inte undantagen från denna utveckling.

Volymen är fortfarande nödvändiga. Men de är inte längre tillräckliga.

Framtidens konkurrenskraft kommer därför i ökande grad att avgöras av hur mycket värde som kan skapas ur den resurs som används. Det innebär inte att ekonomiska, ekologiska och sociala värden alltid kan förenas. Verkliga målkonflikter kommer att finnas.

Men målkonflikterna får inte bli den enda lins genom vilken framtiden betraktas.

Den strategiska uppgiften måste också vara att söka de områden där olika värden kan förstärka varandra. Det kan innebära nya material, nya tjänster, nya byggsystem, nya kombinationer av produkter och nya affärsmodeller.

Frågan är därför inte bara hur mycket Sverige kan producera. Frågan är vilket samlat värde den svenska skogen kan skapa.

3. Innovation är inte transformation

Sverige har stark forskning. Sverige har starka universitet och forskningsinstitut. Sverige har hög teknisk kompetens.

Problemet ligger inte främst i början av innovationskedjan. Det ligger längre fram.

Kunskap måste bli idéer. Idéer måste utvecklas till teknik. Teknik måste testas. Pilot- och demonstrationsanläggningar måste byggas. Produktion måste kunna skalas upp. Kapital måste mobiliseras. Marknader måste utvecklas. Först när hela denna kedja fungerar uppstår transformation.

En ny svensk skogsnäringsstrategi måste därför rikta betydligt större uppmärksamhet mot demonstrationsanläggningar, pilotfabriker, kommersialisering, uppskalning, kapitalförsörjning och internationell marknadsintroduktion.

Målet bör vara tydligt:

Sverige ska vara lika starkt i slutet av innovationskedjan som i början.

Det innebär också att innovationspolitiken måste bedömas på ett annat sätt.

Måttet kan inte bara vara forskningsanslag, projekt, publikationer och patent. Vi måste också fråga:

Hur många nya företag skapades?

Hur många innovationer skalades upp?

Hur många nya marknader etablerades?

Hur stora nya intäktsströmmar skapades? Vilka nya värdekedjor växte fram?

Innovation är inte målet. Transformation är målet.

4. Resiliens är konkurrenskraft

Under lång tid har klimat, biodiversitet och andra hållbarhetsfrågor ofta behandlats som restriktioner kring den ekonomiska verksamheten.

Den uppdelningen blir allt mindre relevant. Klimatrisk påverkar

skogstillväxt, råvaruflöden, investeringar och försäkringskostnader. Stormar, torka, bränder och skadeinsekter kan på kort tid förändra förutsättningarna för både skogsbruk och industri.



Skogsbrand i Simi Valley i södra California i maj 2026.

Foto US Air Force, Public domain

Biodiversitet, transparens och social legitimitet påverkar samtidigt marknadstillträde, kapital och företagets handlingsutrymme. Robusthet måste därför flyttas in i kärnan av den ekonomiska strategin.

Framtidens vinnare kommer inte att vara de aktörer som lyckas välja mellan konkurrenskraft och hållbarhet. De kommer att vara de som bäst lyckas förena dem.

Strategisk anpassningsförmåga innebär därför också att bygga system som kan absorbera störningar, lära av dem och fortsätta utvecklas.

Resiliens är inte en kostnad vid sidan av konkurrenskraften. Den blir alltmer en del av konkurrenskraften.

5. Politikens nya uppgift

I tider av systemskifte får politiken en särskild uppgift.

Inte att välja vinnare. Inte att detaljstyra företagets utveckling. Men inte heller att enbart administrera konflikterna mellan dagens etablerade intressen. Politikens uppgift är större. Den måste bidra till att stärka samhällets långsiktiga strategiska anpassningsförmåga.

Det innebär att fokus behöver flyttas från kortsiktiga konflikter till långsiktiga kapaciteter och från enskilda sakfrågor till systemets förmåga att fungera under förändrade förutsättningar.

Politiken måste skapa spelregler som gör långsiktiga investeringar möjliga. Den måste bidra till fungerande innovations- och transformationskedjor. Den måste säkerställa att kunskap och omvärldsförändringar kan påverka politiken innan krisen gör förändringen ofrånkomlig. Och den måste skapa institutioner som klarar längre tidshorisonter än mandatperioden.



Votering i Riksdagen. Pressbild av Melker Dahlstrand, Sveriges riksdag

Erfarenheterna från tidigare förändringsförsök pekar här på en central lärdom:

Problemet är inte att Sverige saknar institutioner.

Problemet är att de institutioner vi har huvudsakligen är skapade för andra uppgifter.

Företagen ska utveckla sina verksamheter och skapa lönsamhet. Myndigheterna ska fullgöra sina uppdrag. Intresseorganisationerna ska företräda sina medlemmar. Forskningen ska utveckla kunskap. Politiken ska fatta beslut och väga olika samhällsintressen mot varandra.

Alla dessa uppgifter är legitima och nödvändiga.

Men ingen av dem innebär ett tydligt och långsiktigt ansvar för att systematiskt utforska hur förändringar utanför dagens etablerade problemformuleringar kan förändra förutsättningarna för hela den svenska skogssektorn.

Det är ett institutionellt tomrum.

Och ett sådant tomrum fylls inte automatiskt genom att de existerande aktörerna samlas i samma rum.

Det räcker inte att samla människor kring en idé. Det krävs institutioner som kan bära förändringen över tid.

Dialog är inte i sig ett mått på framsteg.

När representanter för företag, myndigheter, politik, forskning och intresseorganisationer möts tar de normalt med sig sina uppdrag, sina referensramar och sina etablerade positioner. Om processen huvudsakligen bygger på att dessa positioner ska redovisas, jämkas samman eller förhandlas mot varandra finns en betydande risk att resultatet blir en modifiering av det redan existerande.

Strategisk förnyelse kräver något mer.

Den kräver processer där deltagarna under en tid kan lämna frågan om vad som är bäst för den egna organisationen och i stället gemensamt utforska vad förändringar i omvärlden kan innebära för hela systemet.

Skillnaden är avgörande.

Dialog mellan etablerade positioner reproducerar lätt dagens referensramar. Ett gemensamt utforskande kan skapa nya.

6. Nationell riktning – regionalt lärande

En framtidsstrategi kan inte enbart byggas nationellt. Sverige är inte en enda skoglig region. Förutsättningarna i södra Sverige skiljer sig från dem i mellersta Sverige, södra Norrland och norra Norrland. Skogsstruktur, klimat, ägarförhållanden, industristruktur, biologiska förutsättningar och lokala samhällsintressen varierar. Det som är rationellt i en region behöver därför inte vara rationellt i en annan.

Den nationella nivån bör skapa riktning, övergripande spelregler och institutionella förutsättningar. Den regionala nivån bör i större utsträckning bli arena för anpassning, experiment, genomförande och lärande.

Det finns också erfarenheter att bygga vidare på. De regionala skogsprogrammen har visat att regional dialog kan skapa möten mellan aktörer som annars huvudsakligen möts genom nationella intresseorganisationer. Regional variation ska därför inte enbart betraktas som ett problem som nationell politik måste hantera.

Den kan vara en strategisk resurs. Olika regioner kan pröva olika lösningar, lära av erfarenheter och anpassa arbetssätt efter sina särskilda förutsättningar. Litteraturen visar att det går lättare och snabbare att få till anpassning till nya förutsättningar på regional än på nationell nivå.

På så sätt kan nationell riktning kombineras med regional förnyelse. Men regionalt experimenterande löser inte den långsiktiga nationella uppgiften.

Någonstans måste det också finnas en kontinuerlig förmåga att lyfta blicken från dagens frågor, föra samman erfarenheter från olika delar av landet och systematiskt utforska vad förändringar i omvärlden kan innebära för svensk skog och skogsnäring.

Det är mot den bakgrunden som förslaget om en **Framtidskommission** ska förstås.



7. En Framtidskommission för den svenska skogen

Den svenska skogssektorn saknar inte organisationer. Det finns myndigheter, departement, företag, branschorganisationer, forskningsinstitutioner, miljöorganisationer och ett stort antal andra aktörer med omfattande kunskap om skogen och skogsnäringen.

Det som saknas är något annat.

Det finns ingen permanent och oberoende funktion med uppgift att långsiktigt utforska de strategiska frågor som uppstår mellan de etablerade aktörernas ansvarsområden och bortom deras normala tidshorisonter.

Politiken arbetar huvudsakligen inom mandatperiodens logik. Företagen måste hantera sina affärsmässiga åtaganden. Myndigheterna verkar inom sina instruktioner.

Intresseorganisationerna företräder sina medlemmar och deras intressen. Forskningen producerar kunskap, men har normalt inget ansvar för att föra samman olika kunskapsområden till en långsiktig strategisk helhetsbild.

Ingen av dessa aktörer gör något fel. Problemet är att summan av deras uppdrag inte automatiskt skapar en gemensam strategisk förmåga.

Det är detta institutionella tomrum som en **Framtidskommission för den svenska skogen** bör fylla.

Uppdraget

Framtidskommissionens uppgift ska inte vara att bestämma hur framtidens svenska skogsbruk eller skogsindustri ska se ut. Den ska heller inte ta över ansvar från regering, riksdag, myndigheter, näringsliv eller forskning.

Dess uppgift ska vara att förbättra samhällets och sektorns förmåga att tidigt identifiera, utforska och förstå långsiktiga förändringar som kan få avgörande betydelse för skogen och skogsnäringen.

Kommissionens huvudsakliga tidshorisont bör vara 2050, med återkommande analyser av hur förändringar i omvärlden påverkar sektorns långsiktiga handlingsalternativ.

Arbetet måste omfatta hela systemet – från skog och markanvändning till industri, teknologi, kapital, marknader och de ekonomiska, ekologiska och sociala värden som skogen förväntas bära.

Kommissionen bör därför ha fem huvuduppgifter:

Genomföra fortlöpande omvärlds- och framtidsanalyser av förändringar inom bland annat marknader, teknologi, klimat, geopolitik, demografi, värderingar, biologisk mångfald och konkurrerande användning av skogsresursen.

Utveckla alternativa framtidsscenarier för svensk skog och skogsnäring. Uppgiften ska inte vara att förutsäga vilken framtid som är mest sannolik, utan att pröva dagens politik, institutioner och företagsstrategier mot flera möjliga utvecklingsvägar.

Identifiera strategiska sårbarheter och möjligheter och regelbundet analysera den svenska skogssektorns robusthet och strategiska anpassningsförmåga.

Identifiera framtidsfrågor och flaskhalsar som faller mellan dagens institutionella ansvarsområden. Det gäller också hinder i transformationskedjan – exempelvis kapitalförsörjning, demonstration, uppskalning och kommersialisering – som kan avgöra om ny kunskap faktiskt leder till nya företag, produkter, tjänster och värdekedjor.

Skapa arenor för ett öppet och frågedrivet utforskande där människor med olika erfarenheter och perspektiv kan mötas utan krav på att företräda en redan fastlagd organisationsposition.

Kommissionens viktigaste produkt ska därför inte vara ytterligare ett skogspolitiskt program. Dess viktigaste bidrag ska vara **frågor, scenarier, analyser och perspektiv som gör det möjligt för andra att fatta bättre långsiktiga beslut.**

Oberoendet är avgörande

En Framtidskommission som blir ytterligare en arena för förhandling mellan etablerade intressen kommer inte att fylla den funktion som här efterfrågas. Den bör därför förmodligen inrättas av regeringen och ha ett tydligt offentligt mandat, men arbeta med ett betydande intellektuellt och operativt oberoende.

Dess uppdrag bör sträcka sig över flera mandatperioder.

Kommissionen bör rapportera offentligt och regelbundet till regering och riksdag, men dess analyser och slutsatser ska inte behöva godkännas av vare sig departement, myndigheter, företag eller intresseorganisationer. Den ska kunna formulera obekväma frågor.

Annars behövs den inte.

Vilka ska ingå?

Detta är kanske den svåraste frågan.

Det vore ett misstag att utgå från att det redan finns en identifierbar grupp människor som besitter den rätta framtidskompetensen och som kan utses för att tala för sektorns eller nationens bästa. En sådan grupp finns sannolikt inte. Kommissionens sammansättning bör därför inte bygga på föreställningen att vissa människor känner framtiden bättre än andra.

Den bör i stället bygga på **mångfalden av relevanta perspektiv och förmågan att utforska frågor tillsammans.**

Ledamöterna bör hämtas både från och utanför den traditionella skogssektorn. Där bör finnas erfarenheter från skogsbruk och skogsindustri, men också från exempelvis teknologi, energi, finansiering, klimat, ekologi, samhällsvetenskap, internationella marknader, entreprenörskap och andra sektorer som kan komma att konkurrera om eller skapa nya värden ur skogsresursen.

Akademierna och forskningsmiljöerna har här en särskild roll som kunskapsbärare. Ledamöterna ska inte utses som förhandlingsdelegater för sina organisationer.

Kommissionens uppgift är inte att skapa en kompromiss mellan dagens positioner. Den är att utforska morgondagens frågor.

Ett litet permanent sekretariat

Kommissionen bör stödjas av ett litet men kvalificerat permanent sekretariat. Kontinuiteten är avgörande.

Ledamöter kan komma och gå, men förmågan att bedriva långsiktig omvärldsanalys, följa internationell utveckling, bygga scenarier och bevara institutionellt minne måste finnas över tid.

Sekretariatet bör också kunna knyta till sig externa forskare, företag, entreprenörer och andra experter för tidsbegränsade analyser och framtidsstudier. Det innebär att kommissionen inte behöver besitta all kompetens själv.



Dess viktigaste kompetens blir förmågan att **identifiera vilken kunskap som behövs, var den finns och vilka perspektiv som behöver mötas.**

Framtidsbärarna kan inte utses

Framtidskommissionens uppgift är inte att identifiera eller utse en särskild grupp människor som ska bära framtidens lösningar. Sådana människor kan finnas i företag, forskning, politik, myndigheter, civilsamhälle eller verksamheter som i dag knappast betraktas som en del av skogssektorn.

De kan inte utses genom ett politiskt beslut. Kommissionens uppgift är i stället att skapa miljöer där människor med förmåga och vilja att utforska framtidsfrågorna kan träda fram, mötas och pröva sina perspektiv mot andras.

Vilka som faktiskt blir framtidsbärare avgörs inte av deras titel eller organisatoriska hemvist.

Det visar sig genom vad de gör.

Ett politiskt beslut är en möjlighet

Förslaget kräver inte att politiken först känner till svaren på framtidens frågor. Det kräver ett betydligt mer begränsat beslut.

Regering och riksdag kan besluta att Sverige behöver en permanent, oberoende kapacitet för långsiktigt strategiskt utforskande av skogens och skogsnäringsens framtid.

Ett sådant beslut kan ange kommissionens mandat, oberoende, tidshorisont, rapporteringsskyldighet, sekretariat och principer för sammansättning.

Därefter börjar arbetet. Framtidskommissionen är alltså inte lösning- en på den svenska skogssektorns framtidsproblem.

Den är en institutionell förutsättning för något som i dag i stor utsträckning saknas:

förmågan att systematiskt utforska framtiden innan förändringen tvingar fram svaren.

Den fjärde möjligheten

De tidigare delarna av denna bok har beskrivit tre tillfällen då behovet av strategisk förnyelse blev tydligt, men där förändringen av olika skäl inte fullföljdes.

De erfarenheterna behöver inte bara ses som misslyckanden. De kan också ses som lärande.

De visar att insikt inte är tillräcklig. Att enighet om behovet av förändring inte är tillräcklig. Att nya program inte är tillräckliga. Och att enskilda initiativ inte är tillräckliga om institutionerna och förmågorna att bära förändringen över tid saknas.

Den fjärde möjligheten är därför inte ännu ett försök att formulera den perfekta planen för den svenska skogssektorn.

Den är möjligheten att bygga ett system som bättre kan upptäcka förändring, utforska flera framtider, skapa högre värden, föra innovation hela vägen till transformation och ändra riktning innan omvärlden tvingar fram den. Sverige behöver inte en perfekt karta över framtiden. En sådan karta finns inte. Vi behöver en bättre kompass.

Den svenska skogssektorn har fortfarande stora tillgångar: skog, kapital, kompetens, forskning, industriell erfarenhet, internationella marknader och institutioner.

Men resurser i sig garanterar aldrig framtida framgång. Det avgörande är hur de används när spelplanen förändras.

Det är den fjärde möjligheten.

Vem tar nästa steg?

Den här boken har försökt beskriva en svensk skogssektor som står inför förändringar som inte längre kan mötas enbart genom att göra det vi redan gör lite bättre.

Vi har analyserat utvecklingen, pekat på de inlåsningar som tidigare framgångar har bidragit till och diskuterat möjliga vägar framåt. Vi har också föreslagit något som politiken konkret kan göra: skapa en perma-

nent och oberoende kapacitet för att långsiktigt utforska skogens och skogsnäringsens framtid.

Men där finns också en gräns för vad politiken kan åstadkomma. Politiken kan skapa institutioner, ge mandat och avsätta resurser. Företagen kan investera och utveckla nya verksamheter. Forskningen kan skapa ny kunskap. Myndigheter och organisationer kan förändra sina arbetssätt. Men ingen av dessa aktörer kan ensam besluta fram den strategiska förnyelse som den svenska skogssektorn behöver.

Och vi vet inte varifrån initiativet kommer. Det kan komma från skogsnäringen själv. Från en företagsledning eller styrelse som börjar ställa andra frågor än tidigare. Från politiken, forskningen eller myndigheterna. Från miljörorelsen, entreprenörer eller människor i andra näringar som ser möjligheter som dagens skogssektor ännu inte ser. Det kan också komma från helt oväntat håll. Kanske är det just därför det vore ett misstag att försöka identifiera förändringens aktörer i förväg. Det avgörande är inte vilka de är. Det avgörande är vad de börjar göra.

Verklig förnyelse börjar när människor med olika erfarenheter och perspektiv är beredda att lämna de invanda positionerna tillräckligt länge för att tillsammans utforska frågor vars svar ännu inte är kända.

Inte för att försvara det gamla. Inte för att vinna nästa konflikt. Inte heller för att snabbt enas om en ny lösning. Utan för att försöka förstå vad en förändrad verklighet faktiskt innebär.

Det kräver inte att egenintressen försvinner. Företag kommer även i framtiden att söka lönsamhet. Organisationer kommer att företräda sina medlemmar. Politiken kommer att väga olika samhällsintressen mot varandra.

Det är som det ska vara.

Utmaningen är att skapa utrymme där dessa intressen inte från början bestämmer vilka frågor som får ställas eller vilka framtider som får utforskas.

Några av de människor som deltar i sådana processer kommer kanske att göra något mer.

De kommer att fortsätta ställa frågor när andra söker färdiga svar. De kommer att föra samman perspektiv som tidigare hållits isär. De kommer att upptäcka möjligheter och risker som inte ryms inom dagens etablerade referensramar.

I den här boken har vi kallat dem **framtidsbärare**.

Vi vet inte vilka de är. De kan inte utses genom ett politiskt beslut. De kommer att visa vilka de är genom vad de gör.

Det är därför denna bok inte kan avslutas med ett färdigt recept för hur den svenska skogssektorn ska förändras. Ett sådant recept skulle motsäga själva utgångspunkten för den förnyelse som efterfrågas.

Framtiden kan inte förhandlas fram mellan dagens positioner. Den kan inte heller beställas från en utredning eller implementeras från ett färdigt dokument. Den måste utforskas.

Boken har försökt beskriva varför detta har blivit nödvändigt och peka på några förutsättningar som kan göra det möjligt.

Därför måste andra ta vid.

Den sista frågan är därför inte vad denna bok föreslår. Den är:

Vilka frågor behöver nu ställas – och vilka är beredda att börja ställa dem tillsammans?

SLUTORD

När framtiden knackar på

Förändring börjar sällan med katastrofer. Den börjar med signalerna. En ny konkurrent. En ny teknologi. En förändrad marknad. En storm. En torka. En skadeinsekt. Ett nytt politiskt krav. En konflikt som inte längre går att lösa inom de gamla positionerna. En möjlighet som först verkar alltför liten för att tas på allvar.

Signalerna finns ofta långt innan förändringen blir uppenbar. Problemet är att vi inte alltid ser dem. Eller kanske snarare: vi ser dem, men förstår inte vad de betyder. De passar inte in i den berättelse vi redan har om hur världen fungerar.

Det är särskilt svårt för framgångsrika system. När en modell har fungerat under lång tid finns goda skäl att tro på den. Institutioner har byggts kring den. Investeringar har gjorts. Kompetenser har utvecklats. Organisationer har formats. Människor har byggt sina yrkesliv kring dess logik.

Framgången blir ett bevis på att modellen fungerar. Och länge är det också sant. Men just där finns paradoxen. Ju framgångsrikare ett system har varit, desto starkare kan skälen bli att tolka nya signaler som tillfälliga störningar snarare än tecken på att själva spelplanen håller på att förändras.

Det är så framgången kan bli ett hinder.

Den verkliga konflikten

Debatten om den svenska skogen beskrivs ofta som en konflikt mellan olika intressen. Produktion mot miljö. Äganderätt mot reglering. Klimatnytta mot biologisk mångfald. Nationellt självbestämmande mot europeisk politik. Skogsindustri mot miljörörelse.



Dessa konflikter är verkliga. De ska inte förringas. Men under dem finns en djupare konflikt. Den står mellan det som har fungerat och det som håller på att växa fram. Mellan de referensramar som skapades i en tidigare verklighet och de frågor som en ny verklighet tvingar oss att ställa.

Mellan gårdagens framgångar och morgondagens krav. Det är en svårare konflikt att hantera.

För den kan inte lösas genom att någon av dagens aktörer vinner över de andra. Inte heller genom att de befintliga positionerna jämkas samman till en kompromiss. Om själva spelplanen förändras måste också frågorna kunna förändras. Det kräver förmågan att upptäcka när gamla

svar fortfarande är riktiga – men frågorna har blivit andra.

Historien är ännu inte skriven.

Den svenska skogssektorn har förändrats förr. Den har mött kriser, tekniska språng, nya marknader och förändrade samhällskrav. Varje generation har på sitt sätt behövt ompröva det som den föregående generationen tog för givet.

Vår tid är inget undantag. Skillnaden är kanske att flera stora förändringar nu sker samtidigt.

Klimatet förändras.

Den biologiska mångfalden har blivit en central samhällsfråga. Geopolitiken förändrar handel och konkurrens. Teknologin utvecklas snabbt. Nya material och nya produktionssystem växer fram. Kapitalmarknader och konsumenter ställer andra krav. Och synen på vad skogen är till för håller på att breddas.

Ingen vet exakt vart detta leder. Det är inte heller bokens uppgift att veta det. Det viktiga är något annat.

Sverige har fortfarande handlingsutrymme. Vi har skogen. Vi har industriell erfarenhet. Vi har forskning och kunskap. Vi har kapital. Vi har företag och entreprenörer. Vi har institutioner som kan förändras. Och vi har erfarenheter – också från försök som inte blev vad vi hoppades – som kan hjälpa oss att göra annorlunda nästa gång.

Frågan är därför inte om vi kan förutsäga framtiden. Det kan vi inte.

Frågan är om vi förmår känna igen förändringen medan det fortfarande finns tid att handla.

Historien kommer sannolikt inte att döma Sverige efter hur väl vi försvarade gårdagens modell.

Den kommer att döma oss efter om vi hade modet att utveckla nästa.

Den svenska skogens nästa kapitel är ännu inte skrivet.

Den här boken har utgått från svensk skogssektor och frågat hur ett mycket framgångsrikt system kan få allt svårare att ompröva de referensramar som bidragit till dess framgång. Under arbetets gång har frågan utvecklats till ett mer generellt teoretiskt problem.

I det fristående teordokumentet *Strategisk anpassningsförmåga i mogna organiserade system* vänds därför perspektivet. Där prövas om de mekanismer som boken identifierar kan förstås som delar av en generell teori om hur mogna organiserade system reproducerar sina referensramar – och hur förmågan till kritisk prövning och strategisk återkoppling kan institutionaliseras.

Boken och teordokumentet kan läsas var för sig, men tillsammans bildar de två perspektiv på samma problem.

Teordokumentet finns i Appendix II.

APPENDIX I

Detaljerad bakgrundsinformation för Del I

1. Den globala kartan ritas om – massaindustrin

(numreringen följer numreringen i Del I)
(Referenser för denna sektion: Cavanagh, 2026, Forsén 2025a,b, Lima 2024, McClay 2026, O’Kelly Acumen 2022, Pekkanen 2026, Paper Advance/ResourceWise 2026, ResourceWise 2025a,b, Suzano 2024, Vanhanen 2026)

Parallellt med världsordningens strukturomvandling har den globala skogssektorn under lång tid genomgått en egen omvandling. Om vi ser till produktionen av marknadsmassa har globala Syd, framför allt Latinamerika, under 2000-talet ökat sin andel av världsmarknaden till cirka 40 procent. Ökningen har varit omkring 1 procentenhet per år och består huvudsakligen av eukalyptusmassa. Under 2020-talet väntas produktionen i Latinamerika öka med omkring 20 miljoner ton eukalyptusmassa. Utbyggnaden sker i moderna bruk med en kapacitet på 2,5–3,5 miljoner ton per år i en enda produktionslinje. Som jämförelse har Södras tre massabruk tillsammans en kapacitet på cirka 2 miljoner ton per år. De nya bruken har därmed betydande skalfördelar jämfört med nordiska bruk och uppvisar omkring tre gånger högre EBITDA. Under 2000-talet har kortfibrig massa varit cirka 15 procent billigare än nordisk långfibrig massa, vilket har bidragit till att kortfibern ersatt långfibern i allt fler produkter. Substitutionen av långa barrfibrer i papper och kartong bedöms fortsätta med omkring 2–3 procent per år.

Eukalyptusmassa importeras i dag i betydande volymer till Europa och används även i svenska bruk. Det finns dessutom möjligheter att utöka de snabbväxande plantagerna i globala Syd med omkring 100 miljoner hektar fram till cirka 2050 utan större markkonflikter, förutsatt att kapital finns tillgängligt.



Eukalyptusodling i Brasilien, PD. Foto FAO/Veracel.

2. Kina. Från marknad till konkurrent – papper och kartong

(Referenser för denna sektion: Cavanagh 2026, Chu 2026, Dixon 2025, EFN 2025a, Lima 2024, McClay 2026, O’Kelly Acumen 2022, Paper Advance/ResourceWise 2026, PAPPERochMASSA 2026a,b, ResourceWise 2025a,b, Valimaa 2025, Vanhanen 2026, WOODCentral 2026)

En liknande utveckling syns i Asien-Stillahavsregionen för produktionen av papper och kartong som i Latinamerika för marknadsmassa: regionen tar successivt en större andel av den globala produktionen. Under de senaste 25 åren har den globala marknadsandelen ökat med omkring 1 procentenhet per år och uppgår nu till över 50 procent. Detta har skett samtidigt som Nordamerikas och Europas andelar har minskat.

Kina är världens största producent och konsument av papper och kartong och producerade omkring 200 miljoner ton 2025. Det har skett en dramatisk strukturell förändring av massaproduktionen i Kina. Man

har byggt ut sin massakapacitet under de senaste 10 åren så att produktionen är cirka 25 miljoner ton nu (produktionen har mer än tredubblats sedan 2015). Dessutom har man integrerat massa och pappers- och kartongproduktion och uppnått genomgripande tekniksprång så produktionen är mer effektiv och ekonomisk. Men man har överkapacitet i både massa-, pappers- och kartongkapacitet i förhållande till konsumtionen i Kina. Man har ett kapacitetsutnyttjande av 60–70 procent. Trots detta så tog kommunistpartiets partikongress i oktober, 2025 beslut om att utbyggnaden av skogsindustrin ska ha fortsatt prioritet. Dels ökar virkesutbudet från de egna plantagerna betydligt. Det stående virkesförrådet är f.n. 21 miljarder m3 och växer med en miljard per år. Avverkningsvolymen är f.n. ca 140 miljoner m3 per år och växer årligen med 6,5 procent under innestående planperiod. Man tecknar också avtal om råvaruförsörjning från länder i regionen för att klara expansionen.

Det verkar som att Kina är på väg att göra det samma med massa, papper och kartong som man gjort med elbilar, solceller, batterier och mycket annat. Man arbetar med en långsiktig plan, lär sig teknologierna och utvecklar dessa till att vara världsledande samt att dominera världsmarknaden genom låga priser. Kina har betraktats av skogsnäringen som en ’säker’ exportmarknad och nu visar det sig att Kina har blivit en konkurrent på världsmarknaden.

Så vad gör Kina? Överkapaciteten och den inhemska konkurrensen tvingar till export och som ökar i snabb takt. Till exempel har exporten av kartong tredubblats sedan 2021. Kina bryter in på olika marknader i världen och det finns nu kinesisk massa, papper och kartong även på Europamarknaden. Priserna på papper och kartong ligger 20–25 procent under våra exportpriser i Norden.

Den europeiska branchorganisationen för massa och papper, CEPI, har insett utvecklingen och varnar för en avindustrialisering av sektorn i Europa (MassaochPapper, 2026). Finansanalytikerna varnar för att svensk skogsindustri står inför en existentiell utmaning (EFN, 2025a).

3. En mer rörlig och mindre förutsägbar värld – sågverksindustrin

(Referenser för denna sektion: Coldwell Banker 2026, Dixon 2025, Ekström och O’Kelly, 2025, EOS 2025, Johnsen 2026, Johnsten et al 2026, Realtid 2026a, Taylor 2024, The Moscow Times 2025, Toai 2025, WOODCentral 2026)

Bilden för sågad trävara ser något annorlunda ut. I Kanada har ekonomiskt tillgängligt virke minskat dramatiskt på grund av klimatskador (eld, insekter och torka). I British Columbia har avverkningarna minskat till hälften under de senaste 10 åren.

Centraleuropa har haft dramatiska klimatskador (insekter, storm och torka) som medfört omfattande överavverkningar. Dessutom lägger man om till ett mera klimatsmart skogsbruk med mer lövskog.

Det är ett begränsat antal länder som är villiga att handla med Ryssland och skogssektorn i Ryssland har stora problem genom den krisande ekonomin i landet. Industrin har produktionsproblem och det är svårt att få ut virke från skogen. (Det är nästan ingen skogsindustri i Ryssland som går med någon vinst.)

Därför ser bilden mer gynnsam ut för sågade trävaror. Men konkurrensen kommer att öka. Kinas import beräknas att ha halverats inom 10 år pga. den ekonomiska utvecklingen, minskad byggaktivitet, och ökad produktion av så kallad ”engineered wood products” baserade på inhemskt lågkvalitativt virke. Kina producerar ca 70 procent av världens totala produktion av plywood och uppvisar en explosiv ökning i exporten.

Marknadsutsikterna för export till USA beror på hur deras ekonomi kommer att utvecklas, för närvarande finns det ett stort överutbud av sågad trävara och skivor i USA. Kanada kan inte exportera som tidigare till USA pga. de nya tullarna och söker sig in på nya marknader i konkurrens med Sverige. Just nu rapporteras att svenska sågverk har ökat

sina leveranser till USA pga. tullarna. Jag tror att det är farligt att bygga en strategi på att Sverige kan öka exporten till USA pga. av Trumps ombytthet. Han kan ändra på tullarna över en natt. Dessutom visar nya analyser av efterfrågan i USA på en betydande nedgång. Det kan röra sig om så mycket som 40 procent nedgång för 2070 jämfört med dagens efterfrågan. Tidigare analyser har haft BNP-utvecklingen som den avgörande faktorn för framtida efterfrågan på sågad trävara. Man har nu funnit att antalet ”housing starts” har fyra ggr så stor vikt för efterfrågan på sågad trävara som BNP och när man korregerar för detta får man en kraftfull minskning i efterfrågan (Johnston et al, 2026).

EU har tecknat Mercosur-avtalet med Latinamerika om tullfrihet, som underlättar export av skogsindustriprodukter från Latinamerika till Europa.



Svensk sågverksutveckling ligger efter i utvecklingen. Sågverksnäringen har förlorat en handfull stora byggnadsprojekt i södra Sverige nyligen, trots att det funnits stora svenska sågverksföretag i närheten, till Österrike. Anledningen är att de österrikiska verken har integrerat framåt i byggnadsindustrin och säljer ingenjörskompetens, projektansvar och systemlösningar. De svenska verken kan inte konkurrera längre med att just sälja billig trävara (Johnsen, 2026)

4. Den svenska modellen under press – ekonomi

De svenska skogsindustriföretagen far illa. Sedan toppen 2022 har aktien för de stora företagen rasat med 35–40 procent (Lindvall, 2026). För de mindre och medelstora företagen har aktiekursen kollapsat, i vissa fall med en nedgång med 85 procent. Södra redovisade ett negativt rörelse-resultat på 1,3 miljarder för 2025. Bilden för de stora bolagen hade varit ännu värre om man inte tillämpat akrobatik i redovisningarna genom att kraftigt skriva upp värdena på sina skogstillgångar (Lindvall, 2026). Redovisningarna för första kvartalet 2026 visar antingen på röda siffror i rörelseresultatet eller kraftigt minskade jämfört med ett år tidigare. Holmen och SCA har fått draghjälp från mycket starka resultat för energisektorn (vatten, vind och överskottsenergi från industrierna). ’Vi har aldrig haft så starka resultat för energiverksamheten som nu’. Billeruds svenska del räddades till viss del av verksamheten i Nordamerika.

Det är inte bara massa- och papper och kartongindustrin som är pressad. Majoriteten av sågverken visar negativa eller kraftigt reducerade rörelseresultat för 2025. Några få undantag finns som visar svagt positiva resultat som oftast är diversifierade företag. Som helhet var branschen nära krisnivå 2025. Utvecklingen under 2026 är så här långt värre än under 2025. Ett antal sågverk har lagts ned och en betydande del av arbetsstyrkan har permitterats. Redan 2024 kämpade sågverksnäringen med röda siffror (ATL, 2025).

Frågan är hur länge svensk skogsindustri orkar att stå emot ekono-

miskt. SCA-chefen uttalade sig nyligen i EFN: ’Det kan inte bli så mycket värre lönsamhetsmässigt. Vid någon tidpunkt är man i botten och då stängs kapacitet ner. Jag tror att vi är precis där nu’. Han säger samtidigt att det kommer att vända till det bättre nu, vilket han naturligtvis inte har en aning om givet världsläget (EFN,2026c).

Det intressanta med ovanstående kommentar är att tydligen betraktar branschens representanter den pågående utvecklingen som en konjunkturfråga. Men det rör sig i själva verket om global strukturomvandling/systemskifte som måste hanteras på ett helt annat sätt än en konventionell konjunkturcykel.

Det betyder också att virkespriserna har sänkts betydligt under 2025/26 och kommer att sänks ytterligare under 2026. Därmed får skogsägarna försämrade och bristande lönsamhet.

5. Volymen växer men vad händer med värdet? Förädlingsvärde

Reuter (2026) har nyligen publicerat en artikel som visar att skogsindustrin sedan början av 70-talet tappat ca en fjärdedel av förädlingsvärdet räknat per avverkad m³sk. Reuter (A.a.) visar att det totala förädlingsvärdet i fasta priser legat stilla eller sjunkit under perioden 2000–2024. Jag har (Nilsson, 2025a) visat på att förädlingsvärdet under perioden 2000–2020 per avverkad/använd m³fub ökade inom skogsbruket, minskade i sågverksindustrin, minskade i massaindustrin, minskade i lågförädlade pappersindustri och ökade i högförädlade pappersindustri. Som helhet visade näringen en nedgång. Det är en anmärkningsvärd utveckling om man beaktar investeringar, rationaliseringar, konsolideringar som ägt rum inom skogsindustrin över årens lopp. Jag hävdar att den relevanta frågeställningen är hur vi ska kunna öka förädlingsvärdena per avverkad m³ i skogsindustrin och inte bara produktionsvärdena (det leder bara till att vid minskat värdeskapande landar man i att producera mer av samma).

6. Virkesfrågan är mer komplicerad än den verkar.

Vida:s VD (WOODCentral 2026) har i dagarna gått ut och deklarerat att det finns en permanent obalans mellan sågverkskapacitet och timmertillgång i Götaland.

Detta har nu i kombination med pressad ekonomi tvingat företaget att stänga två av sina sågverk. Jag har tidigare visat på att denna obalans finns om man utgår ifrån nettotillgången på avverkningsbart virke (Nilsson 2025b). Det finns en obalans i både Södra Sverige och Mellersta Sverige och en överavverkning i båda regionerna under de senaste 10–15 åren baserat på avverkningsbar tillväxt. Det är en kollektiv tystnad från skogsindustrin om detta.

Analysen om avverkningsmöjligheter levereras av Riksskogstaxeringen och Skogsstyrelsen i form av de s.k. SKA-analyserna. De redovisas huvudsakligen på nationell nivå och används av skogsnäringen för sina policyöverväganden. Jag har visat att det inte är de nationella prognoserna som är av vikt utan det är regionala analyser då obalanserna finns på regional nivå.

Vi har upplevt en formidabel prisökning (löpande priser) på virkesmarknaden de senaste åren. Men det är inte så att skogsägarna sprungit ned varandra för att hämta motorsågen och börja avverka. Under perioden 2017–2025 ökade timmerpriserna i löpande priser i genomsnitt för landet med 139 procent och massavedspriserna med 144 procent men avverkningarna ökade med 14 procent respektive 15 procent. Det är så att de privata enskilda skogsägarna har andra mål än att maximera intäkterna från skogen och det pågår en rask strukturomvandling där fler och fler skogsägare inte är beroende av inkomsten från skogen. Skogsnäringen och skogsindustrin måste lära sig dynamiken i det privata enskilda skogsbrukets avverknings när man diskuterar virkesflödet till industrin.

Under 2000-talet har avverkningarna blivit intensivare och hårdare och den genomsnittliga slutavverkningsåldern har minskat med 1 år per



kalenderår. Slutavverkningar är nu vanligt förekommande i 60–70-åriga bestånd trots att medeltillväxten kulminerar 20–30 år senare. Gallringsuttaget har ökat och f.n. är det 16 procent av gallringarna som tar ut 50 procent+ av den stående volymen, vilket leder till mindre virke och timmer vid slutavverkningen. Ca 15 procent av slutavverkningarna är olagliga då de bryter mot Lägsta Tillåtna Slutavverkningsålder enligt Skogsvårdslagen (Fridman och Nilsson, 2025) Allt detta har påverkat och kommer att påverka det framtida virkesflödet till industrin. Jag har tidigare visat att den hårda framfarten i skogen har lämnat oss med en ofördelaktig åldersfördelning i skogen (Nilsson, 2024b) med begränsade avverkningsmöjligheter i skogar över 70 år (Nilsson, 2024a) men med stora arealer av gallringsskog. Det betyder bland annat att fram till 2060 kommer vi att få ett minskande sågtimmerutbud med ca 30 procent och

medeldiametern på avverkade träd kommer att minska med ca 5 cm. En minskning av medeldiametern betyder dyrare avverkning och minskat utbyte i sågverken.

Det är således inte bara ny lagstiftning och intensitet i skogsbruket som påverkar virkesflödet, utan även skogsnärings egen avverkningsstrategi. Den har påverkat den virkesbrist som hävdas av industrin och kommer att påverka det framtida virkesflödet till industrin. Påverkan har varit betydande med vald strategi och har drivits av volymtänkandet i industrin och med dagens struktur på åldersfördelningen kommer denna att driva på volymtänkandet ytterligare. Det blir som ett ekorrhjul.

7. Innovationernas paradox

Det har skett betydande investeringar i innovationer i skogsnäringen de senaste decennierna men det har skett framför allt i grundforskning vid statliga institutioner och privata stiftelser. Samtidigt har skogsbolagen kraftigt minskat sina egna FoU-satsningar under de senaste decennierna. Därmed har man inte kapacitet att omforma grundforskningen till ökad internationell konkurrenskraft och utveckla nya produkter och material.

Under senare delen av 2000-talet och början av 2010-talet var visionen att 'bioekonomin är skogsnärings nya guld och framtid'. Nu blev det inte så. Finansanalytikerna (EFN 2026a) säger att det 'knappt finns några framgångsrika projekt i segmentet nya och gröna produkter'. Kreutzer (2026) har nyligen analyserat varför det blev så. Hans argument är:

1) den bioekonomiska visionen och utvecklingen drevs av den konventionella massa- och pappersindustrin som byggde på existerande kompetens och individer i stället för ny kompetens och aktörer.

2) därmed bidrog den bioekonomiska visionen till att konsolidera etablerade utvecklingsbanorna i skogsindustrin snarare än att skapa nya,

3) och den övergripande slutsatsen är att den bioekonomiska visionen snarare har utvecklat den konventionella skogsindustrins logik i stället för att transformera till något nytt.

Vi är således duktiga och ledande på att skapa nya produkter och material av trä och fiber i ett grundläggande perspektiv, men vi är dåliga på att implementera dessa genombrott på marknaden samt att skala upp produktionen. Svensk skogsnäring har lämpat över FoU-arbetet i stor omfattning på statliga organisationer och forskningsstiftelser. Det kan jämföras med hur våra konkurrenter arbetar. Till exempel så har Suzano (2026) (världens största massaproducent och helägt i Latinamerika) sex stora FoU/innovationscentrum varav två finns utanför landets gränser. I dessa centrum har man fokus på tre områden: innovationer inom existerande affärsmodell, innovationer i närliggande affärsverksamheter och systematiskt sökande för nya produkter och nya affärsmodeller.

8. Finansialiseringens långsiktiga pris

Finansialiseringen av skogsnäringen (Nilsson et al, 2025) tog fart under 1980-talet med avregleringen av finansmarknaden och nyliberalismens framväxt som drivkrafter. Det innebär att skogsnäringen anammade finansindustrins logik och normer (prioritet på kortsiktiga vinster, aktieägarvärden, finansiella aktörer har ett betydande inflytande på hur näringen styrs och förvaltas). Finansialiseringen i skogsnäringen har haft en snabb tillväxt sedan introduktionen. Inte sällan i form av avarter som att bolagen fördröjer betalningar av räkningar för att visa på goda kvartalsresultat, man säljer av skog och bryter mot certifieringar. Men framför allt, detta sker på bekostnad av långsiktiga investeringar i nydanande produktion och kraftigt reducerad FoU och innovationsarbete i företagen. Trots nedmonteringen av forskningen ute i industrin under en lång tid så kräver Forsknings- och Innovationsdirektören på Skogsindustrierna att forskarna måste komma närmare industrin. 'Glappet mellan den akademiska forskningen och industrin är större än på länge' (Persson, 2026). Vem ska forskarna närma sig?

Det har i och för sig funnits intern kritik och varning mot finansialiseringens olika negativa effekter under en längre tid och inte minst mot reducerade FoU och innovationssatsningar inom skogsindustriföretagen utan någon effekt. Svenska Pappers-och Cellulosa Ingenjörsföreningen (SPCI 1992, 1994, 1996, 1998, 1999, 2001, 2004–2006, 2008, 2009, 2017) framförde under 90-talet och början på 2000-talet en frän kritik i olika artiklar om att 'industriledarna var skeptiska till värdet av 'dyra' FoU och innovationsaktiviteter', 'att det finns en övergripande cynism mot FoU inom skogsindustrin', 'fortsatt neddragning av företagens FoU kommer att leda till allvarliga konsekvenser för företagens affärsverksamhet', 'om man enbart strävar efter kort-siktiga finansiella mål och saknar lång-siktiga visioner då ser man ett begränsat värde av FoU', 'man utför ingen FoU inom företagen om man inte ser att den kan leverera omedelbar resultat', 'industrin var världsledare tidigare i industriprodukternas FoU men den tappade man under 90-talet', etcetera.

Det har inte blivit bättre över tiden. Olika forskare har ropat på ökad FoU och innovation för att kunna genomföra en transformation till högre förädlingsvärden för att möjliggöra internationell konkurrenskraft t.ex., Melander 1997, Nilsson 2009, Eriksson 2010, Rennel 2010, Novotny och Laestadius 2014, Hellsmark et al 2016 och Skyrman 2023. Det kan således konstateras att skogsindustrin på företagsnivå under lång tid har nästan varit fientligt inställd till större FoU- och innovationssatsningar.

Den ökade finansialiseringen och kraftigt reducerad FoU och innovationsarbete leder till att skogsindustrin blir mer och mer beroende av ett säkert virkesflöde till sin existerande volymslukande industri och att man har föga intresse av att söka nya produkter och material med högre förädlingsvärden och bättre resursutnyttjande. Reuter (2026b) visar på att skogsindustrins nuvarande affärsmodell på en produktion av lågförädlade produkter leder till ett ökat volymberoende.

Det är också uppenbart att innovationssystemet i sektorn inte fungerar och att det krävs en transformation till något nytt.



9. Skogen förändras också. Klimatet

Rapporten European State of the Climate 2025 (C3S och WHO, 2026) publicerades nyligen och uppgav att över 95 procent av befolkningen i Europa upplevde årsmedeltemperaturer över genomsnittet under 2025 och havsyntans temperatur var den högsta som någonsin uppmäts. Fennoskandia hade en rekordlång värmebölja på tre veckor. Skogsbränder ödelade över 1 miljon ha i Europa. Stormar och översvämningar orsakade stora skador på infrastruktur och natur. Vårstormarna (Li et al, 2026) har blivit mer frekventa. Vattenflödet i de europeiska floderna låg under genomsnittet under 11 månader. Europarapporten konstaterar att den globala uppvärmningen fortsätter i oförminskad takt. Det blir allt vanligare med längre värmeböljor, extrem nederbörd med tillhörande översvämningar, ökad stormfrekvens och ökande areal med skogsbränder, dvs ökad intensitet och frekvens av extremväder. Nyligen har ny forskning visat oroande signaler om att klimatförändringarna kan leda till, även med full fotosyntes, att träden inte lägger till någon tillväxt (The Guardian, 2026).

Skogsstyrelsen (2025) gör klimat- och sårbarhetsanalyser regelbundet och den senaste gjordes 2025. Man konstaterar att klimatförändringarna påverkar skogsbruket i grunden och kommer att öka genom hög torkstress, omfattande stormskador, insektsskador, skogsbrand samt erosion, ras, skred och slamströmmar. Bedömningen är också att skadorna på biodiversiteten och ekosystemtjänsterna kommer att öka. Samverkande effekter av klimatförändringarna förvärrar konsekvenserna av skadorna. Det finns en relation med att ökade klimateffekter reducerar den biologiska mångfalden och minskad mångfald ökar klimateffekterna.

Studier på klimatskadornas ekonomiska effekter är behäftade med stora osäkerheter. För Europa finns det analyser som pekar på att skadorna år 2100 ackumulerat skulle kunna vara av storleksordningen €130 miljarder enbart baserat på virkesvärdet (Mohr et al., 2025).

Skogsstyrelsen (2025) uppskattar att dagens klimatskador orsakar skador

’för minst 11 miljarder kronor årligen – en troligen mycket underskattad siffra’ i Sverige. Det finns ingen klimatnota för framtida skador specifikt för Sverige. Om man extrapolerar dagens skadebild och forskningsresultat om framtida klimat hamnar man omkring 100 miljarder kronor ackumulerat för 2025–2050 och mellan 300 – 500 miljarder kronor ackumulerat för 2025–2100 för svenskt skogsbruk. Skogsstyrelsen understryker att vi behöver bättre beräkningar av kostnaderna för klimatrelaterade skador i skogsbruket men också av kostnader och konsekvenser av olika anpassningsåtgärder.

Den största ekonomiska kostnaden är förmodligen inte de direkta klimatskadorna, utan de stora osäkerheterna och att dagens skogsbruksmodell blir substantiellt mindre ekonomiskt hållbar i ett varmare klimat.

Skogsstyrelsen (2024) har gjort uppföljning av klimatanpassningen i form av 12 delmål uppsatta 2019 och man konstaterar ’steg har tagits i rätt riktning men att för flertalet delmål är en lång bit kvar tills de nås’. Med andra ord, svenskt skogsbruk gör på tok för lite ansträngningar för att minska klimatskadorna.

Den Europeiska Centralbanken varnar för att bränder av den uppfattning vi haft i Europa under 2026 kan snabbt utvecklas till en finansiell och ekonomisk systemkris (Realtid, 2026b)

10. Marknaden börjar tala ett nytt språk

Marknaden börjar tala ett annat språk. En indikation på detta är de s.k. Nestlé, Zalando och L’Oréal händelserna som stoppat köp av produkter med fibrer från norra Sverige (DN, 2026). Dels är det en signal att den internationella marknaden tappat förtroendet för svenskt skogsbruk vad gäller hållbarhet. Dels finns det klara indikationer på att även ekonomiska aspekter har spelat in i de avhoppade företagens beslut – billigare alternativ finns i globala Syd och uppföljningen av internationella hållbarhetsregler är lättare i plantageskogsbruk. Signalvärdet på ett systemskifte är betydande.

11. När svaret blir att försvara det existerande

Hur hanterar skogsnäringen den pågående strukturomvandlingen? Näringens organisationer driver en hårdhamrad kampanj om hur oerhört viktig skogsnäringen är för svensk samhällsekonomi och att den behöver större friheter för att fortsätta göra som man gjort under de senaste 25 åren. Jag återkommer till kampanjen men först en bit historia.

År 2014 blev jag ombedd att hålla ett föredrag på KSLA om 'Svensk skogsnäring en stormakt' (Nilsson, 2014). Jag gick igenom de flesta drivkrafterna för att en näring ska anses vara världsledande. Jag konstaterade att svensk skogsindustri inte var en stormakt. Fram till omkring 1970 var vi en stormakt i trävaruindustrin och till omkring 1990 en stormakt i massa-och pappersindustrin, men 2014 var vi bara volymmässigt stora. Jag ställde mig frågan om vi kan bli en skogsindustriell stormakt på nytt? Min slutsats var JA om vi gör ett antal transformationer. Jag nämnde bl.a. en säker tillgång på kvalitativ råvara, stabila virkespriser, bildar nya industrikluster, skapar nya produkter med högre värde, intresseorganisationerna måste bli flersektoriella, industrins ledarskap måste sträva efter integration av sektorer, politik och förvaltning måste utveckla ett övergripande hållbarhetskoncept, en stabil energipolitik, utveckla marknadskunskap för helt nya produkter, mer integrerad forskning med nya kompetenser och nya produkter med högre förädlingsvärden, bio-ekonomi nödvändig för brett genombrott, bilda partnerskap utanför skogsnäringen med stora internationella företag, det krävs nya affärsmodeller, intensifiera arbetet med nya internationella marknader och att efter det krävs uthålliga kapitalister.

Jag kan konstatera att den omnämnda kampanjen från skogsnäringen inte har mycket gemensamt med ovanstående eller med ett systemskifte i den globala skogssektorn.

Kampanjens budskap är 'vi måste säkra virkesförsörjningen till dagens skogsindustristruktur annars får vi stora samhälleliga förluster'.

Kampanjens hörnspelare är två ekonomiska analyser. Den ena är en uppdragsrapport beställd av SCA som producerats av Brännlund och Thuresson (2026) som är en avdammad och uppdaterad version med samma författare (Brännlund och Turesson, 2022) som presenterade en rapport för den s.k. Balanskommissionen. Kommissionen består av åtta företag varav tre är skogsindustriföretag och har som mål att balansera EU-politiken mot svenska intressen. Vi kritiserade Balansrapporten för att vara förenklad, svag och inte fullständig (Hylander et al, 2023). Det ska sägas att den nu uppgraderade versionen är bättre än originalet men den haltar fortfarande, då analysen fortfarande är starkt förenklad. Temat är att EU:s lagar och kommande förordningar rörande skogsbruket kommer att leda till en omvälvande minskning av virkesflödet till skogsindustrin, som i sin tur medför hiskeliga förluster för samhälls-ekonomi.

Den andra rapporten är producerad av Skogsindustrierna (2026) och kommer med ett liknande budskap. Det övergripande budskapet i de båda beräkningarna är att klimat- och miljöförordningar orsakar neddragningar i virkesflödet, som orsakar stora förluster i samhället och skapar alla sorters av elände i samhället.

I kampanjen drivs dessa budskap, baserat på ovanstående två rapporter, vidare i fackpress och dagspress (t.ex. Svensk Papperstidning, Papper och Massa, Dagens Industri, Realtid, Dagens ps, Tidningen Näringslivet, EFN med flera). I kampanjen är Skogsindustriernas VD frontfigur.

Vd:n beskriver hur viktig svensk skogsnäring är för Sverige och gör ett antal påståenden i ett brett spektrum av media. Det 'väntas enorma värden i den högteknologiska förädlingen i skogsindustrin', 'vi investerar miljardbelopp i innovation', 'debatten som pågått under ganska lång tid skadar oss', 'debatten är känslöstörd men vi bidrar med konkreta siffror och mer logiska resonemang än motståndarsidan', 'jag blir arg när jag tänker på aktivister som kedjar fast sig vid maskiner', 'jag tycker verkligen att det är fruktansvärt att vi är så beroende av de där obero-

de arterna', 'vi är lösningen på klimatutmaningen', 'vi skapar exportintäkter på omkring 185 miljarder kronor per år', 'vi sysselsätter 140 000 personer direkt och indirekt och våra industrier är ofta avgörande på mindre orter och lokalsamhällen', 'skogsindustrin är inte en isolerad sektor utan en grundläggande del av svensk ekonomi', 'det är skogsindustrin som skapar värdet i skogen och lönsamheten för skogsägaren', 'resurseffektiviteten är en av svensk skogsindustris stora fördelar', 'svensk skogsindustri är viktig för Europas cirkulära mål' för att nämna några av de aktuella påståendena. Vart och ett av dessa påståenden har viss sanning men kan också ifrågasättas. Reuter (2026a) har tagit upp flera av påståendena för granskning och jag tänker i detta sammanhang bara starkt ifrågasätta frågan om 'investerade miljardbelopp i innovation och förväntade enorma värden i den högteknologiska förädlingen i skogsindustrin'. Jag har tidigare visat att innovationssystemet i skogsnäringen inte fungerar och måste transformeras till att omfatta hela värdekedjan från skog till slutkunderna av skogsindustrins produkter.

Hur har näringen reagerat på de s.k. Nestlé, Zalando och L'Oréal affärerna? Näringen har försvarat sig med att det är ett resultat av svenska aktivister – miljöaktivister som kedjat sig fast vid skogsmaskiner och skogsbolagen har inte gjort något fel. Dessutom säger man 'det är inte våra kunder utan kunders kunder'. Miljöaktivist har blivit ett av näringsens etablerade skällsord. Aktivister är individer som engagerar sig politiskt eller socialt för att uppnå en förändring i samhället. Skogsnäringen är full av olika aktivister:

äganderättsaktivister, kalhyggesaktivister, industriaktivister, granaktivister, skjuta älgen aktivister, osv men det är bara en grupp som används som skällsord i näringen –

miljöaktivisterna. Dialoger med de tre aktuella företagen som stoppade inköp från norra Sverige visar att det är frågor som skoglig och social hållbarhet i skogen som varit avgörande för deras beslut.

En av Skogsindustriernas rådgivare och tidigare informationschef

(Market, 2026) föreslår i sin upprördhet att vi nu bör bojkotta att handla med de tre avhoppade företagen. Sedan när är det en framgångsrik strategi att bojkotta kunder som köper våra skogsindustriella produkter?

Varumärkesexperter varnar skarpt (EFN, 2026) för att näringen inte tar de tre kundavhoppet på allvar. Risker är stora att det kommer att bli fler avhopp. 'I dag räcker det att kunderna reagerar. Nästa steg är att kundernas kunder reagerar'.

Det är uppenbart att skogsindustrin inte tar slutkunderna och marknaden på tillräckligt allvar och försvarar sig med en självgodhet av att 'vi har inte gjort något fel'.

Det är tydligt att det finns en uppfattning, kommunicerad av Skogsindustrierna, att det vi upplever nu är en fråga om en konjunktursvacka när vi egentligen befinner oss i ett kraftfullt globalt systemskifte med polykriser i de flesta av världens hörn. Budskapet är att den nuvarande svenska skogsindustristrukturen kommer att leverera ökade ekonomiska värden till det svenska samhället. Näringen kommer att rädda landsbygdens utveckling och klimatet för att nämna några av näringsens positiva bidrag om man får fortsätta och avverka som tidigare. Man menar också att man är missförstådd i debatten och samhället.

Men det finns kanske en strimma av hopp då industrirepresentanter (Land Skogsbruk, 2026) nu börjar tala om risk för nedläggning av mas-sabruk då det föreligger obalans mellan virkesförsörjning och industrikapacitet. Styrelseordföranden Magnus Hall, Södra, skriver i sin ledare i medlemstidningen (Södra Kontakt 2, 2026) 'att vi befinner oss i en tid när spelplanen för skogsnäringen måste ritas om. Han lyfter den globala konkurrensen, skärpt konkurrens från andra råvaror och material, samhällsförändringarna, kraven på hållbar och spårbar råvara, klimatkris och osäkert säkerhetsläge och allt sker samtidigt. Vi måste se över vår riktning i en strategirevidering'. Billerud tycks bekräfta att den svenska skogsindustrin har strukturella problem (Reuter, 2026a).



en vill överföra beslutsfattande från oberoende myndigheter till politiska aktörer (Sundström och Pierre, 2026).

I Riktlinjerna för statliga utredningar (Statsrådsberedningen, 1999) framgår att faktaunderlag, verklighetsbeskrivningar och analyser ska vara 'så bra att de i stort accepteras av alla intressenter oberoende av politisk ideologi och övriga grundläggande värderingar'.

Skogsutredningen 2024 uppvisar svagheter i alla ovanstående dimensioner.

Man kan konstatera att politiken och regeringen inte hanterat skogsnäringens systemskifte och samtidigt begår man ett dubbelsidigt systemfel: man klarar inte av att identifiera en relevant problemställning och man har förstört verktyget för att göra detta – utredningsväsendet. LSU (2025) kräver omgående reformer av utredningsväsendet.

Vi har under de senaste 7–8 åren haft stora utredningar som behandlat skogsnäringen:

Skogsutredningen 2019 (Regeringskansliet, 2020), Artskyddsutredningen (Regeringskansliet, 2021). Bioekonomiutredningen (Regeringskansliet, 2023) och Skogsutredningen 2024 (Regeringskansliet 2025) och man kan säga att de har resulterat i mycket lite för att lösa skogsbrukets och skogsnäringens utmaningar och mållkonflikter. Det beror delvis på de brister som redovisats ovan men också på att man delar upp ett problem i sektioner och behandlar dessa separat utan någon helhet i direktiven för utredningarna. Skogsbruket och skogsnäringen är komplexa verksamheter och i en sektionsvis hantering av utmaningarna finner man ingen realistisk lösning.

Förlusten av strategisk anpassningsförmåga behöver inte sammanfalla med stagnation.

Systemet kan fortsätta att investera, effektivisera och utveckla ny kunskap samtidigt som avståndet mellan dess grundläggande föreställningar om verkligheten och den verklighet det faktiskt möter ökar.

Det är denna motsättning som här benämns framgångsparadoxen:

De processer som gör ett organiserat system framgångsrikt kan samtidigt skapa de förutsättningar som gör framgången till ett hinder för fortsatt strategisk anpassning.

1.2 Referensramar, institutionalisering och blinda fläckar

Alla organiserade system behöver referensramar: grundläggande föreställningar, antaganden och tolkningsmönster genom vilka omvärlden förstås, problem och möjligheter identifieras och handlingar bedöms som relevanta. Referensramar reducerar komplexitet, skapar kontinuitet och gör kollektiv handling möjlig.

När en referensram under lång tid bidrar till framgång förstärks dess legitimitet.

Kunskap, arbetssätt, utbildning, forskning, regler, professionella normer, investeringar, incitament och ledarskap utvecklas inom den. Referensramen institutionaliseras och blir successivt systemets normala sätt att förstå verkligheten.

Institutionalisering är nödvändig för att bevara kunskap och bygga vidare på erfarenheter. Men samma process kan göra grundantagandena svårare att pröva. En referensram behöver inte ha varit felaktig för att bli otillräcklig; omvärlden förändras genom teknik, konkurrens, ny kunskap, värderingar, politik, ekonomi och geopolitik.

Ny information fortsätter då att komma in i systemet men tolkas genom de etablerade referensramarna. Vissa signaler får stor betydelse medan andra undervärderas eller förbises. Blinda fläckar är därför inte nödvändigtvis ett informationsproblem. De kan vara ett tolkningspro-

APPENDIX II

En teori om strategisk anpassningsförmåga hos mogna organiserade system

Detta appendix abstraherar den mekanism som analyseras i huvudtexten. Syftet är inte:

att återberätta bokens empiriska resonemang, utan att formulera en generell och prövbar teori om hur mogna organiserade system kan bevara förmågan att ompröva sina grundläggande referensramar när omvärlden förändras.

Kapitel 1. Framgångsparadoxen

1.1 Utgångspunkten

Många organiserade system kan under lång tid vara framgångsrika, utveckla hög kompetens, ha effektiva organisationer och stark innovationsförmåga – och samtidigt gradvis förlora sin förmåga att strategiskt anpassa sig till en föränderlig omvärld.

Mönstret kan återfinnas i företag, myndigheter, universitet, professionella organisationer, samhällssektorer och andra mogna organiserade system.

blem – och ett frågeproblem. Ett system kan vara mycket kompetent på att besvara de frågor det ställer och samtidigt bli sämre på att upptäcka vilka frågor det borde ställa.

1.3 Strategisk eftersläpning och den logiska konsekvensen

Ett moget system kan fortsätta att utvecklas inom den etablerade referensramen samtidigt som dess strategiska giltighet minskar. Systemet blir bättre på det som tidigare skapade framgång medan förutsättningarna för framgången förändras. Detta benämns här strategisk eftersläpning.

Av detta följer teorins första institutionella konsekvens: ett moget organiserat system kan inte enbart institutionalisera reproduktionen av sina referensramar. Det måste också institutionalisera förmågan att pröva deras fortsatta giltighet.

Kapitel 2. Teorins grundbegrepp och huvudsats

2.1 Organiserat system och referensram

Med organiserat system avses en varaktig struktur av aktörer, institutioner och relationer som kring ett verksamhetsområde utvecklat tillräckligt gemensamma referensramar för att dessa ska kunna reproduceras över tid. Systemet behöver inte ha gemensam ledning eller en formell organisatorisk gräns.

Ett system kan rymma flera konkurrerande referensramar. Teorins fokus ligger på de dominerande eller institutionellt privilegierade referensramarna – de som får störst genomslag i beslut, investeringar, regler, kunskapsproduktion och legitima frågorum.

Med en referensrams giltighet avses inte objektiv sanning. Giltigheten avser i vilken utsträckning dess grundläggande antaganden fortfarande är förenliga med observerbara förändringar i den verklighet systemet verkar i och tillräckliga för att systemet ska kunna hantera de mål, värden och uppgifter det förväntas bära.

2.2 Reproduktion, kritisk prövning och strategisk återkoppling

Reproduktion är de processer genom vilka ett organiserat system bevarar, överför och vidareutvecklar etablerade referensramar. Den sker genom bland annat organisation, utbildning, forskning, regler, investeringar, professionella normer, kultur, språk, incitament och ledarskap. Reproduktion är en nödvändig systemfunktion och ska inte likställas med motstånd mot förändring.

Kritisk prövning är en institutionaliserad process för att systematiskt pröva referensramarnas fortsatta giltighet, identifiera blindade fläckar och klarlägga vilka strategiska områden som behöver utvecklas eller förändras. Kritisk betyder här prövning av giltighet – inte kritik av enskilda aktörer.

Strategisk återkoppling är den process genom vilken relevanta slutsatser från den kritiska prövningen förs tillbaka till de delar av systemet som reproducerar, utvecklar och tillämpar referensramarna. Återkopplingen är länken mellan diagnos och handling. Den kräver legitimitet: aktörerna behöver inte acceptera slutsatserna, men de måste acceptera prövningens rätt att ställa frågorna och föra resultaten tillbaka till systemet.

2.3 Strategisk anpassningsförmåga

Strategisk anpassningsförmåga är ett organiserat systems förmåga att upptäcka strategiskt betydelsefulla förändringar i omvärlden, kritiskt pröva sina referensramar och genom strategisk återkoppling utveckla dem innan förändringar i omvärlden tvingar fram korrigeringen. Den är därför inte detsamma som allmän förändringsförmåga.

2.4 Grundsatser och huvudsats

Referensramarnas nödvändighet: organiserade system behöver referensramar för att tolka omvärlden, samordna handling och fatta beslut.

Reproduktionens nödvändighet: mogna system måste reproducera fungerande referensramar för att bevara kontinuitet, kompetens och handlingsförmåga.

Referensramarnas tidsbegränsade giltighet: ingen referensram kan förutsättas vara permanent giltig eftersom förhållandena mot vilka den måste bedömas förändras.

Den kritiska prövningens nödvändighet: när referensramar reproduceras samtidigt som omvärlden förändras måste deras fortsatta giltighet återkommande prövas.

Återkopplingens nödvändighet: kritisk prövning bidrar till strategisk anpassning först när relevanta slutsatser kan påverka systemets referensramar och fortsatta utveckling.

Teorins huvudsats kan därmed formuleras: Ett moget organiserat systems långsiktiga strategiska anpassningsförmåga beror på dess förmåga att institutionalisera inte bara reproduktionen av fungerande referensramar, utan också deras kritiska prövning och den strategiska återkoppling genom vilken de kan utvecklas när deras giltighet förändras.

Kapitel 3. Den institutionella asymmetrin

3.1 Framgång förstärker reproduktionen

Reproduktion och kritisk prövning är båda nödvändiga, men de utvecklas inte under samma institutionella villkor. Framgång skapar starka skäl att reproducera det som bidragit till resultaten. Fungerande arbetssätt formaliseras, kompetens byggs upp, investeringar görs och professionella normer etableras.

Framgång skapar dessutom legitimitet. Tidigare och fortsatta resultat kan användas som belägg för att de referensramar som förknippas med resultaten fortfarande är giltiga.

Misslyckande ger åtminstone en tydlig signal om att något kan behöva omprövas; fortsatt framgång kan försvaga incitamentet att ställa frågan.

3.2 Kritisk prövning har en annan logik

Den kritiska prövningen förstärks inte automatiskt av framgång. Dess värde är ofta långsiktigt och delvis kontrafaktiskt: den viktigaste effekten kan vara att ett system upptäcker en strategisk förändring tidigare eller undviker ett framtida misstag. Det som förhindras inträffar aldrig och är därför svårt att mäta.

Samtidigt investerar systemet ekonomiskt och institutionellt i etablerade referensramar: kunskap, kompetens, organisation, professionell identitet, prestige och karriärer byggs kring dem. Kostnaden för omprövning kan därmed öka även när varje aktör handlar rationellt utifrån sin roll.

3.3 Skyddsmekanismer och strategisk obalans

När signaler inte passar den etablerade referensramen kan de behandlas som avvikelser, marginaliseras eller avfärdas som irrelevanta eller orealistiska. Även de aktörer som för fram sådana frågor kan i starkare former förlora legitimitet. Dessa skyddsmekanismer behöver inte vara organiserade eller avsiktliga; deras samlade effekt kan ändå göra det svårare för förändringar i omvärlden att påverka systemets strategiska tänkande.

Teorins centrala asymmetri är därför denna: mogna organiserade system tenderar att institutionalisera reproduktionen av framgångsrika referensramar starkare än den kritiska prövningen av deras fortsatta giltighet.

Asymmetrin är inte problematisk så länge referensramarna förblir tillräckligt giltiga. När omvärlden förändras kan den däremot övergå i strategisk obalans och därefter strategisk eftersläpning:

Framgång → institutionalisering → förstärkt reproduktion → institutionell asymmetri → strategisk obalans → strategisk eftersläpning.

Inget steg i kedjan kräver stagnation, inkompetens eller medvetet motstånd mot förändring. Processen kan tvärtom vara stark i system som fortfarande fungerar väl.

Självkorrigering kan initieras av individer, ledningar eller externa händelser, men om den är beroende av personer, tillfälliga initiativ eller kriser är den inte institutionellt säkerställd.

Kapitel 4. Det strategiska återkopplingssystemet

4.1 Från diagnos till handling

Omvärldsanalys, forskning och kvalificerad information påverkar inte automatiskt ett systems grundläggande referensramar. För att den kritiska prövningen ska få strategisk verkan måste relevanta slutsatser föras tillbaka till de delar av systemet som kan förändra och reproducera referensramarna.

Det strategiska kretsloppet kan beskrivas i sex steg:

Förändring i omvärlden.

Kritisk prövning av förändringarnas betydelse mot etablerade referensramar.

Strategisk diagnos: blinda fläckar, minskad giltighet och områden som behöver utvecklas eller förändras identifieras.

Strategisk återkoppling till de aktörer och institutioner som kan påverka systemets referensramar och utveckling.

Omprövning och utveckling av referensramar, prioriteringar, strategier eller institutioner.

Reproduktion: de utvecklade referensramarna institutionaliseras och blir en del av systemets fortsatta verksamhet.

Strategisk anpassning är därmed inte en enskild händelse utan ett återkommande kretslopp.

4.2 Legitimitet, oberoende och anknytning

Återkopplingen fungerar bara om den kritiska prövningen har tillräcklig legitimitet.

Aktörerna måste acceptera dess mandat att ställa frågor utanför den etablerade referensramen, pröva grundantaganden och föra resultaten tillbaka till systemet.

Prövningen måste samtidigt stå tillräckligt fri från reproduktionssystemet för att kunna granska dess antaganden och tillräckligt nära för att förstå verksamheten och få sina slutsatser behandlade. Principen kan sammanfattas som oberoende i prövningen med anknytning i återkopplingen.

Den måste också kunna arbeta med längre tidshorisonter än den löpande verksamheten och vara skyddad mot att operativa eller kortsiktigt politiska krav tränger undan frågor vars betydelse först blir tydlig längre fram.

4.3 Åtgärd och självkorrigering

Den kritiska prövningen bör identifiera vad som behöver åtgärdas, men normalt inte överta ansvaret för hur åtgärden genomförs. Systemets ansvariga aktörer beslutar om och genomför förändringen. Prövningens syfte är heller inte förändring i sig. Den kan visa att en referensram fortfarande är giltig. Syftet är prövad giltighet.

När reproduktion, kritisk prövning och strategisk återkoppling fungerar tillsammans blir systemet strategiskt självkorrigerande. Det innebär inte att det automatiskt fattar rätt beslut, utan att det har en permanent förmåga att upptäcka när referensramar behöver prövas och föra denna kunskap till dem som kan handla.

Kapitel 5. Den kritiska prövningens institutionella förutsättningar

5.1 Funktionen måste institutionaliseras

Kritisk prövning kan inte långsiktigt vara beroende av enskilda personer, tillfälliga initiativ, kriser eller perioder av politiskt intresse. Den måste ges en varaktig institutionell form.

Det innebär inte nödvändigtvis en separat organisation. I vissa system kan funktionen byggas in i styrelsearbete, ledningsprocesser eller andra permanenta strukturer; i system utan gemensam ledning kan en fristående institution vara nödvändig.

Teorin föreskriver därför institutionalisering av funktionen, inte en bestämd organisationsform.

5.2 Designprinciper

En institutionell lösning för kritisk prövning bör uppfylla följande funktionella krav:

Ett permanent uppdrag – särskilt under perioder av framgång, när reproduktionen förstärks och behovet av omprövning kan uppfattas som litet.

Tillräckligt oberoende i själva prövningen för att även reproduktionssystemets grundantaganden ska kunna granskas.

Skydd mot den löpande styrningens kortare tidshorisonter.

Rätt att självständigt formulera frågor. Om prövningen endast får besvara frågor som systemet redan ställt begränsas den av just den referensram som ska prövas.

Tillgång till både djup systemkunskap och perspektiv som kan utmana etablerade referensramar.

Legitimitet hos systemets centrala aktörer så att slutsatser inte kan avfärdas enbart därför att de är obekväma.

Skydd för prövningsprocessen, utan att slutsatserna skyddas från kritik.

En institutionaliserad återkopplingsväg till aktörer som har ansvar och förmåga att agera.

Återkommande kritisk prövning av den kritiska prövningen själv.

Även den institution som utför prövningen kommer över tid att utveckla egna referensramar och blinda fläckar. Meta-prövningen kan säkerställas genom extern granskning, rotation av perspektiv och kompetenser samt transparens kring antaganden, metoder och slutsatser.

Kapitel 6. Strategisk anpassningsförmåga som systemegenskap

6.1 Strategisk anpassning och krisanpassning

Förändringsförmåga innebär att systemet kan utveckla sin verksamhet inom en given referensram. Strategisk anpassningsförmåga innebär att systemet också kan ompröva och utveckla själva referensramen när dess giltighet förändras.

Om systemet kontinuerligt prövar referensramarnas giltighet kan det identifiera förändringsbehov medan det fortfarande har handlingsutrymme. Detta är strategisk anpassning. Om prövning och återkoppling är otillräckliga kan eftersläpningen fortgå tills omvärlden tvingar fram korrigeringen. Detta är krisanpassning.

Strategisk anpassningsförmåga handlar därför mindre om att förutse framtiden än om institutionell förmåga att upptäcka, pröva och korrigera när verkligheten börjar avvika från antagandena.

6.2 Stabilitet och omprövning

Stabilitet och anpassning är inte motsatser. Reproduktion behövs för kontinuitet och effektivitet; kritisk prövning behövs för att avgöra om det som reproduceras fortfarande är giltigt. Det strategiskt anpassningsbara systemet är inte det system som förändras mest, utan det som kan avgöra vad som bör bevaras och vad som behöver omprövas.

Strategisk anpassningsförmåga är därmed en systemegenskap. Ingen

enskild ledare, organisation eller analysfunktion skapar den ensam. Den uppstår först när reproduktion, kritisk prövning, strategisk diagnos, återkoppling, omprövning och ny institutionalisering bildar ett fungerande kretslopp.

6.3 Det strategiskt självkorrigerande systemet

Teorins idealtyp är ett strategiskt självkorrigerande system med följande förmågor:

- reproducera kunskap och fungerande verksamhet;
- kontinuerligt och legitimt pröva referensramarnas giltighet;
- söka efter blinda fläckar och svaga signaler;
- identifiera vad som behöver åtgärdas;
- återkoppla slutsatser till ansvariga aktörer;
- ompröva referensramar innan kriser gör det nödvändigt; och
- sedan institutionalisera och reproducera utvecklade referensramar.

Självkorrigerig innebär inte en institutionell preferens för förändring. Den innebär en institutionell preferens för prövad giltighet.

Teorins samlade mekanism kan därför uttryckas kort: framgång förstärker reproduktionen; kritisk prövning förstärks inte automatiskt på motsvarande sätt; en institutionell asymmetri kan uppstå; när omvärlden förändras kan asymmetrin skapa blinda fläckar och strategisk eftersläpning; permanent kritisk prövning och legitim strategisk återkoppling gör det möjligt att ompröva referensramarna medan systemet fortfarande har handlingsutrymme; de utvecklade referensramarna reproduce-ras och kretsloppet börjar på nytt.

Kapitel 7. Teorin i relation till tidigare forskning

7.1 Ett kumulativt teoretiskt bidrag

Teorin har tydliga beröringspunkter med forskning om organisatoriskt lärande, dominant logic, organisatorisk path dependence, organisatorisk uppmärksamhet och sensemaking, dynamic capabilities, ambidexteritet, organisatorisk tystnad och highreliability organizing. De enskilda byggstenarna bör därför inte presenteras som nya.

Argyris distinktion mellan single-loop och double-loop learning ligger nära skillnaden mellan utveckling inom en referensram och prövning av referensramen själv (Argyris, 1977). Levitt och March (1988) samt Levinthal och March (1993) visar hur lärande bygger på erfarenhet och rutiner men också kan bli närsynt genom övervikt för exploatering av det redan kända.

Leonard-Barton (1992) visar hur core capabilities kan utvecklas till core rigidities.

Prahalad och Bettis (1986) beskriver dominant logic som ett kognitivt filter, medan Schreyögg och Sydow (2011) visar hur självförstärkande utvecklingsvägar kan begränsa alternativa handlingsmöjligheter och leda till inlåsning.

Ocasios attention-based view visar hur organisatoriska regler, resurser och relationer kanaliserar uppmärksamhet (Ocasio, 1997). Morrison och Milliken (2000) visar hur organisatorisk tystnad kan hindra information om problem från att nå fram. Dessa perspektiv ligger nära teorins betoning av det legitima strategiska frågerummet: anpassningsförmåga beror också på om frågor utanför den dominerande referensramen har institutionell rätt att formuleras och provas.

Dynamic capabilities behandlar förmågan att identifiera möjligheter och hot och omkonfigurera kompetenser i föränderliga miljöer (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Ambidexteritetsforskningen behandlar föreningen av exploatering och exploration.

Exploration är dock inte identiskt med kritisk prövning: ett system kan utforska nya teknologier eller marknader utan att pröva de referensramar som avgör vilka problem och möjligheter som erkänns.

High-reliability-forskningen visar samtidigt att uppmärksamhet på avvikelser och motstånd mot förenklade tolkningar kan byggas in i löpande verksamhet. Detta understryker att teorin kräver institutionalisering av funktionen kritisk prövning – inte nödvändigtvis en separat institution.

7.2 Det föreslagna bidraget

Teorins möjliga bidrag ligger inte i någon enskild länk utan i syntesen: en institutionell modell för hur mogna organiserade system kan bevara förmågan att självkorrigera dominerande referensramar över tid.

Fyra delar är särskilt centrala. För det första kan framgång förstärka reproduktionssystemets legitimitet och minska incitamentet till omprövning. För det andra påverkar det institutionella frågerummet vilka frågor som kan få strategisk status.

För det tredje kräver kritisk prövning legitimitet: aktörerna behöver inte acceptera slutsatserna, men de måste acceptera rätten att ställa frågorna. För det fjärde blir analys till strategisk anpassning först genom återkoppling till aktörer med ansvar och förmåga att omsätta diagnosen i handling.

Det forskningsmässiga anspråket bör därför provas mot om denna sammanhängande mekanism redan har formulerats och empiriskt prövats, och om den kan förklara skillnader i strategisk självkorrigerig mellan mogna organiserade system.

Kapitel 8. Räckvidd, prövbarhet och konsekvenser

8.1 Ett generellt men begränsat anspråk

Teorin söker förklara en specifik mekanism: hur mogna organiserade system kan förlora strategisk anpassningsförmåga trots fortsatt kompe-

tens, utveckling och framgång. Den gör inte anspråk på att förklara all organisatorisk förändring.

Teorin behandlar det befintliga organiserade systemets förmåga till strategisk självkorrigerig. Den förklarar inte den anpassning som kan ske genom selektion, utslagning eller genom att organisationer och institutioner ersätts av andra. Den är generell i den meningen att mekanismen inte förutsätter en viss sektor eller organisationsform, men generell giltighet måste provas empiriskt.

8.2 Vad teorin förutsäger

I ett moget organiserat system med stark reproduktion men svagt institutionaliserad kritisk prövning bör man över tid kunna observera:

- ökande stabilitet i de grundläggande referensramarna;
- stark utvecklingsförmåga inom dessa referensramar;
- svårigheter att ge strategisk betydelse åt signaler som faller utanför dem;
- en tendens att behandla nya problem med lösningar hämtade ur etablerade referensramar;
- svaga eller oregelbundna vägar för kritisk prövning och strategisk återkoppling; och
- ökande risk för strategisk eftersläpning när omvärlden förändras.

Om teorin är riktig bör system som kombinerar stark reproduktionsförmåga med permanent, legitim och tillräckligt oberoende kritisk prövning ha större förmåga att ompröva referensramarna innan omvärldsförändringar gör det tvingande.

8.3 Vad skulle försvaga teorin?

Om mogna organiserade system regelmässigt utvecklar permanent kritisk prövning spontant och i samma takt som reproduktionssystemet stärks, försvagas tesen om institutionell asymmetri.

Om stark institutionalisering inte visar något samband med minskad

förmåga att uppmärksamma eller behandla signaler utanför etablerade referensramar, försvagas förklaringen av blinda fläckar och strategisk eftersläpning.

Om system med permanent, legitim och oberoende kritisk prövning inte uppvisar större förmåga till tidig strategisk anpassning än jämförbara system utan denna funktion, försvagas teorins centrala påstående.

Om strategisk återkoppling saknar betydelse för om kritiska analyser påverkar systemets referensramar måste återkopplingens roll omprövas.

Teorin är således inte konstruerad för att vara immun mot motbevis. Den måste kunna förändras om verkligheten inte stöder dess antaganden.

8.4 Alternativa förklaringar och fortsatt prövning

Strategisk eftersläpning kan ha andra orsaker: resursbrist, dåligt ledarskap, politiska konflikter, ekonomiska incitament, maktförhållanden, bristande kompetens eller externa chocker. Teorin utesluter inte dessa förklaringar och hävdar inte att framgång är den enda vägen till institutionell inlåsning. Dess bidrag är att identifiera en mekanism som kan verka även när systemet är välfinansierat, kompetent, innovativt och framgångsrikt.

Den empiriska utgångspunkten för teorins utveckling har i stor utsträckning varit erfarenheter från skogssektorn. Nästa steg bör därför inte vara att samla fler bekräftande exempel utan att söka organiserade system där teorin riskerar att inte fungera. Om samma mekanism kan identifieras i system med andra mål, institutioner och beslutsstrukturer stärks dess generella förklaringskraft.

8.5 Den praktiska konsekvensen

Om strategisk eftersläpning huvudsakligen vore ett resultat av bristande kompetens skulle lösningen vara mer kompetens; om problemet vore brist på information, mer information; om det vore låg innovationsför-

måga, mer innovation. Men om strategisk eftersläpning också kan uppstå genom institutionell asymmetri räcker inget av detta nödvändigtvis. Om problemet är institutionellt måste en del av svaret också vara institutionellt.

Mogna organiserade system behöver därför institutionalisera inte bara förmågan att reproducera och utveckla det som fungerar utan också förmågan att kritiskt pröva om det fortfarande är det som bör fungera.

Strategisk anpassningsförmåga kräver inte att ett framgångsrikt system överger det som gjort det framgångsrikt. Den kräver att systemet permanent bevarar förmågan att pröva om det fortfarande är giltigt.

8.6 En teori som måste utsättas för sin egen prövning

Den teori som presenterats här är själv en referensram. Den väljer vis-sa frågor framför andra och gör vissa mekanismer mer synliga samtidigt som andra riskerar att hamna utanför. Dess fortsatta värde avgörs därför inte av hur övertygande den förefaller när den formuleras utan av hur väl den klarar mötet med verkligheten.

Teorin måste prövas mot andra organiserade system, konfronteras med alternativa förklaringar och förändras om dess begrepp visar sig otillräckliga.

Ingen referensram har rätt till permanent giltighet.

Referenser – Appendix I

Sektion 1. Massaproduktion

Cavanagh, P. (2026). Market Pulp Outlook.2026: Navigating China’s pulp integration strategy and global closure risks. Presentation på ForestBio-Facts webinar, mars 3, 2026. Fastmarkets.

Forsén, M. (2025a). Informationsutbyte med M. Forsén, Silvipar, januari 2025.

Forsén, M. (2025b). Future of wood supply – Case study from South America, Silvipar Astarte Impact Forestry Fund (SAIFF), Paraguay. Föredrag på ELMIA, Jönköping, juni 2025.

Lima, L. (2024). From Innovation to Impact: The Transformation Journey of the Pulp and Paper Industry. ResourceWise, October 8, 2024.

McClay, B. (2026). The outlook for pulp and paper in a changing global climate. Presentation på Ontario Forest Industries Association Convention, April 29, 2026. TTO BMA

O’Kelly Acumen. (2022). Driving Increased Value and Utilization from B.C.’s Forestry Supply Chain. Council of Forest Industries (COFI), Vancouver.

Pakkanen, H. (2026). Arauco Sucuriu – World’s largest single phase pulp mill project. Presentation på ForestBioFacts webinar, mars 3, 2026. Valmet.

Paper Advance/ResourceWise. (2026). Pulp, Paper and Wood: Industry Outlook for 2026. Paper Advance/ResourceWise, January 8, 2026.

ResourceWise. (2025a). Navigating the Future of the Pulp and Paper Industry: Sustainability and Carbon. ResourceWise, January 10, 2025.

ResourceWise. (2025b). In the Green. Profitability and Sustainability in Pulp and Paper. ResourceWise, 2025.

Suzano. (2024). Suzano officially inaugurates the world’s largest single-line pulp mill. Suzano.

Vanhanen, J. (2026). The Forest Industry at a Crossroads: Leading the Transformation. Keynote presentation på Pulp and Beyond 2026, april 14, 2026. Metsä Group.

Sektion 2. Papper- och kartongproduktion

Dixon, A. (2025). A Summary of the Global Forest Industry: H1 2025. ResourceWise, 2025.

Cavanagh (2026). Market Pulp Outlook.2026: Navigating China’s pulp integration strategy and global closure risks. Presentation på ForestBioFacts webinar, mars 3, 2026. Fastmarkets.

Chu, A. (2026). Global Development Trends of the Paper Industry and Corporate M&A Investment Strategies. ResourceWise, February 25, 2026.

EFN. (2025a). Varningen. En existentiell utmaning för skogsindustrin. EFN, december 4, 2025.

Lima, L. (2024). From Innovation to Impact: The Transformation Journey of the Pulp and Paper Industry. ResourceWise, October 8, 2024.

McClay, B. (2026). The outlook for pulp and paper in a changing global climate.Presentation på Ontario Forest Industries Association Convention, April 29, 2026. TTO BMA.

O’Kelly Acumen (2022). Driving Increased Value and Utilization from B.C.’s Forestry Supply Chain. Council of Forest Industries (COFI), Vancouver.

Paper Advance/ResourceWise. (2026). Pulp, Paper and Wood: Industry Outlook for 2026. Paper Advance/ResourceWise, January 8, 2026.

PAPPERochMASSA. (2026a). Kaotiska handelsflöden pressar skogsindustrin – nu drabbas finländska bolag. PAPPERochMASSA, januari 5, 2026

PAPPERochMASSA. (2026b). Europas pappersindustri varnar för långsam avindustrialisering. PAPPERochMASSA, augusti 2, 2026.

ResourceWise. (2025a). Navigating the Future of the Pulp and Paper Industry: Sustainability and Carbon. ResourceWise, January 10, 2025.

ResourceWise. (2025b). In the Green. Profitability and Sustainability in Pulp and Paper. ResourceWise, 2025.

Valimaa, S. (2025). Enabler of new bio-products: Process and equipment perspective to emerging bio-products. Presentation på ForestBioFacts webinar, December 10, 2025. SULZER.

Vanhanen (2026). The Forest Industry at a Crossroads: Leading the Transformation. Keynote presentation på Pulp and Beyond 2026, april 14, 2026. Metsä Group.

WOODCentral. (2026). China Targets \$2 Trillion Forestry Economy in New Five-Year Plan. WOODCentral, juli 22, 2026.

Sektion 3. Sågverksproduktion

Coldwell Banker. 2026. Canada Has Trees, A Housing Crisis, and A Dying Lumber Industry. 7 olika artiklar med samma titel. Coldwell Banker 2026, Kelowna, Canada.

Dixon, A. (2025). Increased Use of Engineered Wood in Chinese Construction, Along with Research into Domestic Timbers, Could Eventually Influence Demand for Imported Softwood Sawlogs. ResourceWise.

Ekström, H. och O’Kelly, G. (2025). Softwood Lumber – Tariffs. Turbulence and New Trade Flows. Global Wood Trends, Seattle och O’Kelly Acumen, Stockholm.

EOS. (2025). Another challenging year for the European softwood industry but there is renewed hope for 2026. Press release October 23, 2025. European Organization of the Sawmill Industry (EOS).

Johnsen, T. (2026). Trästommen från Österrike visar sågverkens strukturstress. iskogen juni 25, 2026.

Johnsten, C. et al. (2026). Revisiting U.S. softwood lumber demand projections: The central role of residential construction in forest sector outlooks. Forest Policy and Economics Vol 187, June 2026.

Realtid. (2026a). Rysslands ekonomi: En ‘illusion’ på väg att spricka. Realtid, Juli 13, 2026.

Taylor, R. (2024). China Forest, Log & Lumber Outlook: Supply, Demand & Prices to 2030/2035. Russ Taylor Global.

The Moscow Times. (2025). Russia’s Forestry Industry Faces Steep Production Slump in 2026, Official Says. The Moscow Times, November 27, 2025.

Toai, D, B. (2025). Chinas Wood Exports: A Comprehensive Analysis from 2019 to Present. Strategic Management Insights Vol 2, No 1, 2025.

WOODCentral. (2026). Russia Weighs Rent Freeze as Half Its Forestry Firms Run at a Loss. Juni 7, 2026. WOODCentral, Juni 7, 2026

Övriga referenser för Appendix I

ATL (2025). Privata sågverk kämpar mot röda siffror. ATL, oktober 23, 2025.

ATL. (2026). Ingen nöjd med dagens regler för skogsbruket. ATL, juni 23, 2026.

Brännlund, R., Thuresson, T. (2022). En samhällsekonomisk analys av förändrat skogsbruk. Balanskommission, 2022.

Brännlund, R., Thuresson, T. (2026). Potentiella konsekvenser av olika lagstiftningsförslag för Sveriges skogsnäring. Produktionsnivåer, värdeskapande, arbetstillfällen, klimatnytta, investeringar och samhällsekonomi. SCA, 2026.

C3S och WHO. (2026) . European state of climate 2025. C3S/ELMWF och WHO.

DN. (2026). Global sminkjätte bryter med SCA – tredje bolaget på kort tid. Dagens Nyheter, mars 31, 2026.

EFN. (2026a). Skogsindustrin lovar grön revolution – börsen köper den inte. EFN, april 14, 2026.

EFN. (2026b). Experten varnar SCA: Tar inte kundavhoppen på allvar. EFN, april 22, 2026.

EFN (2026c). SCA:s vd om krisen i sektorn – och vägen framåt. EFN, april 29, 2026.

Eriksson, L. (2010). STFI:s öden och äventyr 1942–2010: fakta-minnen-reflexioner. Spearhead Production, Stockholm

Fridman, J. och Nilsson, P. (2025). Faktaunderlag till 2024 års skogspolitiska utredning. Arbetsrapport 558, Sveriges Lantbruksuniversitet.

Hall, M. Ledare: Vi står i en tid när spelplanen ritas om. SödraKontakt nr 2, 2026.

Heckscher, S. (2025). Regeringens straffreform är bakvänd och kunskapsfientlig. Dagens Nyheter, augusti 22, 2026.

Hellmark, H., Mossberg, J., Söderholm, P et al. (2016). Innovation system strengths and weaknesses in progressing sustainable technology: the case of Swedish biorefinery development. Journal of Cleaner Production 131:702–715.

Hylander, N., Öster, L., Nilsson, S. (2023). Replik: ’Ingen vinner på att skogsnäringen klär sig i säck och aska’. ATL, januari 2, 2023.

Krantz, S. (2025). Sveriges utredningsväsende faller sönder. Altinget, oktober 6, 2025.

Kreutzer, Ph.,J. (2026). Trees Like Cabbages: Innovation Towards a Forest-Based Bioeconomy. Lund University, Lund Studies in Economic History, nr 125, 232 pages.

Land Skogsbruk. (2026). Stor risk för nedläggning av massabruk. Land Skogsbruk, juli 13, 2026.

Li, Z-B et al. (2026). All-Season Analysis of Extratropical Cyclones Over the Northern Hemisphere Oceans During 1940–2024. JGR Atmospheres, Volume 131, Issue 6.

Lindvall, P. (2026). Strukturell kris i skogen. Affärsvärlden, 18 mars, 2026.

LSU. (2026). Dags att reformera utredningsväsendet. LSU.

Market. (2026). Jenny Spets: Därför tackar jag nej till Zalandas produkter. Market, februari 26, 2026.

Melander, A. (1997). Industrial Wisdom and Strategic Change: The Swedish Pulp and Paper Industry 1945 – 1990. Handelshögskolan Stockholm.

Mohr, J. S. et al. (2025). Rising cost of disturbances for forestry in Europe under climate change. Nature Climate Change 15, 1078–1083, 2025.

Nilsson, S. (2009). Does the forest-based industry have a future? Marcus Wallenberg Prize Symposium, september 29, 2009.

Nilsson, S. (2014). Har Sverige varit, är Sverige och kan Sverige bli en skogsindustriell stormakt? Föredrag på KSLA, november 13, 2014.

Nilsson, S. (2024a). Akut brist på skogar för slutavverkning? Altinget, mars 7, 2024.

Nilsson, S. (2024b). Slutreplik: Sluta bluffa politikerna, Jonas Jacobsson. Altinget, mars 21, 2024.

Nilsson, S. (2025a). Den skogliga värdekedjans heliga graal. Altinget, februari 6, 2025.

Nilsson, S. (2025b). Hur mycket av skogens tillväxt är egentligen tillgänglig för avverkning? Altinget, september 23, 2025.

Nilsson, S. (2025c). Skogsutredningen – ett resultat av politiskt navelskåderi. Notion: Professor Sten B Nilsson, oktober 10, 2025. <https://maroon-innocent-dc5.notion.site/Professor-Sten-B-Nilsson-28a06c54c-95c80d7bd97d0de4cc17b97>

Nilsson, S. (2025d). Cyniskt politiskt spel i Skogsutredningens direktiv. Altinget, oktober 30, 2025.

Nilsson, S. (2026). Kullgren måste sluta ägna sig åt tummetottspolitik i skogsfrågan. Altinget, mars 24, 2026.

Nilsson, S., Skyrman, V. och Dalén, P. (2025). Finansialiseringen av skogen. Kampen mellan kortsiktig kapitalavkastning och långsiktig klimatnytta. Arena idé.

Norman, A. (2026). Varför spelar ministerstyret och maktmissbruk inte längre någon roll? Dagens Nyheter, april 26, 2026.

Novotny, M.,Laestadius, S. (2014). Beyond papermaking, technology and market shifts for wood-based biomass industries – management implications for large-scale industries. *Technology Analysis and Strategic Management* 26(8), 875–891.

Persson, T. (2026). Industrinära forskning stärker svensk export. *Land Lantbruk*, februari 26, 2026.

Realtid. (2026b). Rekordbränder och naturförlust – ECB varnar för en ekonomisk chock. *Realtid*, augusti 1, 2026.

Regeringskansliet. (2020). Stärkt äganderätt, flexibla skyddsformer och naturvård i skogen. *Regeringskansliet*, SOU 2020:73.

Regeringskansliet. (2021). Skydd av arter – vårt gemensamma ansvar. *Regeringskansliet*, SOU 2021:51

Regeringskansliet. (2023). En hållbar bioekonomistrategi – för ett välmående fossilfritt samhälle. *Regeringskansliet*. SOU 2023:84

Regeringskansliet. (2025). En robust skogspolitik för aktivt skogsbruk. *Regeringskansliet*, SOU 2025:93.

Rennel, J. (2010). Långsiktigt värdeskapande och värdeförstöring. Framgångsrika och misslyckade investeringar i skogsindustrin. *Spearhead Production*, Stockholm.

Reuter, F. (2026a). Billerud bekräftar svensk skogsindustris strukturella problem 2026. *Iskogen*, mars 19, 2026.

Reuter, F. (2026b). Skogsindustrin vill rädda volymen. Vem räddar skogsindustrin? *Iskogen*, maj 13, 2026

Reuter, F. (2026c). Tack Viveka – nu vet vi att skogsindustrin inte säljer iPhones. *Iskogen*, maj 21, 2026.

Skogsindustrierna. (2026). Skogsindustrin sätter värde på skogen. *Skogsindustrierna*, 2026.

Skogsstyrelsen. (2024). Uppföljning av klimatanpassning och effekter I skogen. *Skogsstyrelsen*, Rapport 2024/19.

Skogsstyrelsen. (2025). Klimat – och sårbarhetsanalys 2025. *Skogsstyrelsen*, Rapport 2025/08.

Skyrman, V. (2023). Industrial restructuring, spatio-temporal fixes and the financialization of the North European forest industry. *Competition & Change*, 27(5), 748–769.

SPCI. (1992, 1994, 1996, 1998, 1999, 2001, 2004–2006, 2008, 2009, 2017). Svensk/Nordisk Papperstidning. Svenska Pappers- och Cellulosaingenjörsföreningen.

Statsrådsberedningen. (1999). Kommittéhandboken. Statsrådsberedningen, DS 2000:1

Sundström, G. (2025). Därför struntar Tidöregeringen i experter och utredningar. *Dagens Nyheter*, maj 26, 2025.

Sundström, G. (2026). Stora risker när politiker ignorerar evidens. *Curie*, februari 24, 2026.

Sundström, G., Pierre, J. (2026). Statsvetare: Kristdemokraterna misstänkliggör svenska myndigheter. *Altinget*, juni 24, 2026.

Suzano. (2026). Suzano’s Innovation Strategy. www.suzano.com.br/en/innovation/strategy

The Guardian. (2026). Trees may store less planet-heating carbon than hoped, study suggests. *The Guardian*, June 13, 2026.

WOODCentral. (2026). Sweden’s Fibre Squeeze Prompts Vida to Cut 265000 m3 at Two Sawmills. *WOODCentral*, May 26, 2026.

Öster, L. (2026). Leif Öster: Inte ens regeringen själv är nöjd med röran man skapat i skogen. *Supermiljöbloggen*, juni 28, 2026.

Referenser – Appendix II – teoretisk positionering

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5).

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.

Levinthal, D. A. and; March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.

Levitt, B. and; March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–338.

Morrison, E. W. and; Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.

Prahalad, C. K. and; Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.

Schreyögg, G. and; Sydow, J. (2011). Organizational Path Dependence: A Process View. *Organization Studies*, 32(3), 321–335.

Teece, D. J., Pisano, G. and; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533

Om författaren



Professor Sten Nilsson har under ett långt internationellt yrkesliv arbetat med strategisk utveckling, skogspolitik och hållbar förvaltning av naturresurser. Hans arbete har fört honom till regeringar, internationella organisationer, forskningsinstitutioner och företag i ett stort antal länder, där han medverkat i utvecklingen av strategier för att möta långsiktiga samhällsutmaningar.

En återkommande utgångspunkt i hans arbete har varit att teknisk utveckling och ny kunskap sällan är den avgörande begränsningen för förändring. Den verkliga utmaningen är ofta institutionell och kulturell – hur etablerade tankesätt, framgångsrika strukturer och invanda arbetssätt påverkar ett samhälles eller en sektors förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar.

Under sin karriär har han deltagit i och lett strategiska utvecklingsprocesser i såväl mogna marknadsekonomier som samhällen i genomgripande omvandling. Erfarenheter från bland annat Kanada, USA, Latinamerika, Sydostasien, Centraleuropa och Sverige har gett honom en unik inblick i varför vissa förändringsprocesser lyckas medan andra stannar vid välformulerade ambitioner.

Genom hela sitt yrkesliv har han arbetat i skärningspunkten mellan forskning, politik, näringsliv och internationellt samarbete. Det perspektivet präglar denna bok.

Ambitionen är inte att presentera färdiga svar, utan att bidra med nya referensramar för hur framtidens utmaningar kan förstås och hanteras.

Denna bok bygger på ett helt yrkeslivs erfarenheter. Den är inte bara en analys av skogssektorn, utan en studie av hur framgångsrika system riskerar att bli fångar i sin egen historia – och hur strategisk anpassningsförmåga kan utvecklas innan förändring blir en nödvändighet snarare än ett val.

Framtiden formas sällan av dem som bäst förstår gårdagen, utan av dem som först upptäcker när gårdagens framgångar blivit morgondagens begränsningar.

Bildförteckning

Melker Dahlstrand, pressbild, Sveriges riksdag, 35
Björn Ericson, 14
FAO/Veracel, 44
IIASA, 27, 29, 33, 39, 50, 54
Stora Enso, 10
USAF, 35
Leif Öster, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 37, 42, 46, 48

Den svenska skogsdebatten har under lång tid dominerats av konflikter kring virkesproduktion, avverkning, äganderätt, biologisk mångfald och klimat. Alla är viktiga frågor, men bokens tes är att de samtidigt riskerar att skymma en större strategisk fråga: hur väl rustad är Sverige för de strukturella förändringar som nu sker runt skogssektorn?

Författaren argumenterar att konventionella strategier och utredningar inte är tillräckliga. Det behövs en mer permanent och oberoende förmåga till omvärldsanalys, scenarier, kritisk prövning och strategisk återkoppling.

Boken är ett försök att öppna den diskussionen.

