



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skogsekonomi

# Faktorer som påverkar privata skogsägares val av samarbetspartner

En marknadsundersökning av VIDA:s kärnvärden

*Factors affecting private forest owners' choice of business partner  
A market survey of VIDA's core values*

**Fideli Ottosson**



Foto: Fideli Ottosson

Examensarbete 30 hp A2E  
Jägmästarprogrammet  
Sveriges Lantbruksuniversitet  
Institutionen för Skogsekonomi

Handledare: Camilla Widmark  
2015-03-23

# Faktorer som påverkar privata skogsägares val av samarbetspartner

En marknadsundersökning av VIDA:s kärnvärden

*Factors affecting private forest owners' choice of business partner  
A market survey of VIDA's core values*

**Fideli Ottosson**

**Nyckelord:** virkesinköpare, kunduppfattning, styrkor, svagheter, möjligheter, hot, entreprenörer

---

Examensarbete i skogshushållning vid Institutionen för skogsekonomi, 30 hp

EX0795 A2E

Jägmästarutbildningen

**Handledare:** Camilla Widmark, SLU, Institutionen för skogsekonomi

**Examinator:** Prof. Peichen Gong, SLU, Institutionen för skogsekonomi

**Utgiven vid:** Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsekonomi

**Utgivningsort:** Umeå

**Utgivningsår:** 2015

**Serie:** Studentuppsats / Sveriges lantbruksuniversitet / Institutionen för skogsekonomi, nr 29

## **Förord**

Det här examensarbetet har skrivits på uppdrag av VIDA på Institutionen för skogsekonomi vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå. I en enkätundersökning tillfrågades VIDA:s leverantörer hur de upplever VIDA samt vad de tycker är viktigt när de ska välja skoglig samarbetspartner.

Jag vill tacka min handledare på Sveriges Lantbruksuniversitet, Camilla Widmark, för hennes tålamod feedback och all hjälp jag fått under arbetets gång. Jag vill även tacka mina externa handledare på VIDA, Tony Axelsson och Karin Malm, som gav mig förtroendet och möjligheten att genomföra studien. Slutligen ett stort tack till alla skogsägare som tog sig tid att besvara enkäten.

Fideli Ottosson  
Umeå 2015-03-23

## Sammanfattning

I Sverige är omkring hälften av den produktiva skogsmarken privatägd. VIDA, som är Sveriges största privatägda sågverkskoncern, anskaffar främst sina råvaror genom köp från privata skogsägare i södra Sverige. För att bli en attraktiv virkesköpande organisation har VIDA utvecklat kärnvärden.

Eftersom det finns få studier som undersöker vad privata skogsägare efterfrågar hos virkesköpande organisationer var syftet med denna studie att undersöka om VIDA:s kärnvärden är viktiga för skogsägarna när de väljer samarbetspartner och om skogsägarna uppfattar VIDA så som VIDA önskar uppfattas. I studiens syfte ingick även att utföra en SWOT-analys och att undersöka om det finns skillnader i uppfattningen av VIDA mellan nuvarande och äldre leverantörer samt mellan VIDA:s olika regioner.

Studien baserades på en enkätundersökning där 1 500 enkäter skickades ut till VIDA:s leverantörer. Totalt inkom 616 svar.

Resultatet visar att respondenterna främst fokuserar på den personliga kontakten med virkesinköparen, priserna och tidigare utförda arbeten när de väljer samarbetspartner. De kärnvärden som flest respondenter tyckte var viktigast var att företaget håller vad de lovar, har professionella entreprenörer och att de har en kontaktperson genom hela affären. En klassificering av kärnvärdena visade att tio klassades som viktiga, fyra som intermediära och fem som oviktiga.

Över hälften av respondenterna ansåg att VIDA uppfyllde 18 av 19 kärnvärden ganska eller mycket bra. Resultatet visade att det fanns ett samband mellan leverantörstyp, nuvarande eller äldre leverantörer, och inställningen till hur väl VIDA uppfyllde kärnvärdena. Det fanns inget tydligt samband mellan leverantörernas regiontillhörighet och inställningen till VIDA.

SWOT-analysen visade på tio nyckelstyrkor, fem överflödiga styrkor och fyra styrkor i gränslandet mellan överflödiga-/nyckelstyrkor. Analysen visade inga svagheter. För de flesta skogliga åtgärderna finns det möjlighet till fler framtida uppdrag för VIDA. Ett hot för VIDA är lågkonjunkturer.

Nyckelord: virkesinköpare, kunduppfattning, styrkor, svagheter, möjligheter, hot, entreprenörer

## Abstract

In Sweden, about 50 percent of the productive forest land is owned by private forest owner. VIDA which is the largest privately owned sawmill group in Sweden procures its raw materials primarily through purchases from private forest owners in southern Sweden. To become an attractive timber buying organization VIDA has developed core values.

Since there are a few studies that examine what private forest owners require from timber purchasing organizations, the aim of this study was to investigate whether VIDA's core values are important for forest owners when they choose partner and if the forest owners perceive VIDA as they want to be perceived. The aim of the study was also to perform a SWOT analysis and to examine whether there are differences in the perception of VIDA between current and older suppliers and between different regions.

The study was based on a survey where 1 500 questionnaires were sent to VIDA's suppliers, and a total of 616 responses were received.

The results show that respondents primarily look at the personal contact with the timber buyer, prices and the previously work when they choose a partner. The core values that most respondents thought were most important were that the company keeps its promises, has professional contractors and that they have one contact person through the full contract. A classification of the core values showed that ten were classified as important, four as intermediate and five as unimportant.

Over 50 percent of the respondents found that VIDA performed 18 of the 19 core values fairly or very well. The result showed that there was a relationship between the supplier type, current or older suppliers, and attitudes to how well VIDA fulfill its core values. There was no clear connection between the suppliers' regional affiliation and attitude to VIDA.

The SWOT analysis showed ten key strengths, five superfluous strengths and four strengths on the border between superfluous and key strengths. The analysis showed no weaknesses. For the most forest operations, VIDA has opportunities to do more assignments in the future. A threat for VIDA is economic recessions.

# Innehåll

1. INLEDNING .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte och Avgränsning .....	4
2. VIDA OCH SKOGEN I SÖDRA SVERIGE .....	5
2.1 Skogen och Ägarstruktur .....	5
2.2 VIDA .....	6
2.2.2 Historik om VIDA .....	8
3. TEORETISK BAKGRUND .....	9
3.1 Privat Skogsägarnas mål .....	9
3.2 Privat skogsägarnas beslutsituation .....	9
3.3 Tidigare studier om skogsägarnas val av samarbetspartner .....	11
3.4 SWOT-analys .....	14
4. MATERIAL OCH METOD .....	15
4.1 Urval .....	15
4.2 Enkät .....	16
4.3 Svarsfrekvens och Bortfallsanalys .....	18
4.4 Databearbetning .....	20
5. RESULTAT AV ENKÄTEN .....	23
5.1 Alla leverantörer .....	25
5.2 Nuvarande och Äldre leverantörer .....	33
5.3 Leverantörer per region .....	34
6. ANALYS AV KÄRNVÄRDEN .....	35
6.1 Klassificering av kärnvärden .....	36
6.2 Styrke- och svaghetsanalys .....	39
6.3 Möjligheter och hot .....	40
7. SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....	43
7.1 Slutsatser .....	45
7.2 Rekommendationer och framtida studier .....	45
REFERENSER .....	46
BILAGOR	
Bilaga 1. Enkät .....	49
Bilaga 2. Följebrev .....	57
Bilaga 3. Bortfallsanalys .....	58
Bilaga 4. Resultat Chi <sup>2</sup> -test .....	60
Bilaga 5. Underlag till styrke- och svaghetsmatris .....	62

# 1. INLEDNING

I södra Sverige finns ett stort antal skogsindustrier och det råder hård konkurrens om skogsråvaran. Omkring hälften av den produktiva skogsmarken är privatägd och skogsindustriföretagen anskaffar en stor del av sina råvaror genom lokala köp från privata skogsägare. För att säkra industrins råvaruförsörjning har en del skogsindustriföretag en "backup". Holmen äger till exempel egen skog och Södra skogsägarna knyter medlemmar till sig genom att de får ta del av industrins vinst. VIDA, som är en köpsågverkskoncern, har ingen backup och måste förlita sig på råvaruanskaffning genom köp från privata skogsägare.

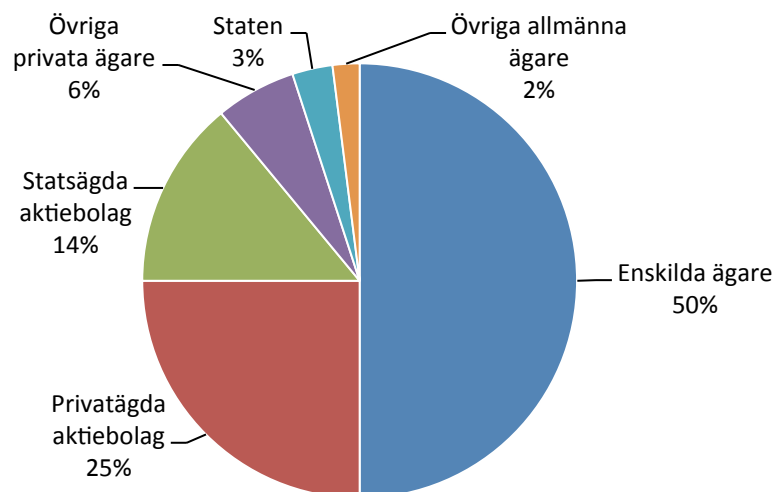
För att få köpa virke från privata skogsägare måste den virkesköpande organisationen vara attraktiv. Tidigare studier behandlar främst skogsägarnas mål (Nordlund & Westin 2011; Kindstrand et al 2008; Ingemarson et al 2006; Hugosson & Ingemarson 2004; Karppinen 1998; Lönnstedt 1997), skogsägarnas risktagande (Eriksson 2014; Andersson & Gong 2010; Lönnstedt & Svensson 2000), vad som påverkar skogsägarnas avverkningsbeslut (Dhubháin et al 2007; Ingemarson 2004; Lönnstedt & Törnqvist 1990; Carlén 1986; Lönnstedt 1986) samt skillnader mellan manliga och kvinnliga skogsägare (Andersson et al 2010; Lidestav & Ekström 2000; Lidestav 1998). Endast ett fåtal studier undersöker vad skogsägarna efterfrågar hos virkesköpande organisationer och vad som avgör valet av skoglig samarbetspartner (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Waern & Wikberg 2013; Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Bergh 2006; Gunnarsson & Mårtensons 2004; Sandling 2004).

I arbetet med att bli en attraktiv virkesköpande organisation har VIDA utvecklat kärnvärden, som talar om vad VIDA vill stå för och vilka grundläggande värderingar som driver varumärket. För att vara en attraktiv virkesköpande organisation räcker det inte med nya kärnvärden. Kärnvärdena måste också uppfyllas och vara viktiga för skogsägarna. Eftersom det finns få studier i ämnet ska denna studie undersöka om VIDA har rätt strategi. Är VIDA:s kärnvärden viktiga för skogsägarna när de väljer samarbetspartner och uppfattar skogsägarna VIDA så som VIDA avser.

## 1.1 Bakgrund

Skogsindustrin är viktig för den svenska ekonomin. Bland annat bidrar skogsindustrin positivt till Sveriges handelsbalans genom att använda inhemska råvaror och exportera en stor del av produktionen. Genom att använda förnybara råvaror spelar skogsindustrin dessutom en viktig roll i arbetet mot ett hållbart samhälle (Skogsindustrierna 2013).

Om Sveriges skogstillgångar ska kunna utnyttjas av industrierna och bidra till ekonomin samt utvecklingen mot ett hållbart samhälle måste skogsindustrin få tag på tillräckligt med råvara. Vilket ibland kan vara ett problem, då hälften av Sveriges produktiva skogsmark ägs av enskilda ägare (Figur 1) (Skogsstyrelsen 2014).



**Figur 1.** Sveriges produktiva skogsmark fördelad på olika ägarklasser (år 2012)(Skogsstyrelsen 2014).

Götaland är den landsdel som har mest enskilt ägd produktiv skogsmark (Tabell 1). Götaland har cirka en miljon hektar mer enskilt ägd skogsmark än resterande landsdelar. Samtidigt har alla resterande landsdelar mer produktiv skogsmark än Götaland (Skogsstyrelsen 2014).

**Tabell 1.** Produktiv skogsmarksareal fördelad på landsdelar (år 2012), areal och andel enskilt ägd produktiv skogsmarksareal per landsdel samt total sågverksproduktion per landsdel (Skogsstyrelsen 2014).

Landsdel	Total areal produktiv skogsmark (1 000 ha)	Areal enskilt ägd produktiv skogsmark (1 000 ha)	Andel enskilt ägd produktiv skogsmark (%)	Total sågverksproduktion* (1000 m <sup>3</sup> )
Norra Norrland	6 659	2 509	38	4350
Södra Norrland	5 745	2 480	43	4 100
Svealand	5 271	2 540	48	4 250
Götaland	4 749	3 688	78	12 700
Totalt	22 424	11 217		

\*Endast sågverk med en årsproduktion på över 100 000 m<sup>3</sup> inräknade

De svenska skogsindustrierna förbrukar årligen cirka 75 miljoner fast kubikmeter (m<sup>3</sup>fub) rundvirke, varav omkring 90 % kommer från de svenska skogarna (SDC/VMU 2014). Den totala sågverksproduktionen har ökat från 11,2 miljoner m<sup>3</sup> 1980 till 16,2 miljoner m<sup>3</sup> 2013. Antalet sågverk som har en produktion på över 10 000 m<sup>3</sup> per år har minskat, men produktionen per sågverk har ökat från cirka 40 000 m<sup>3</sup> 1980 till 115 000m<sup>3</sup> 2013 (Skogsindustrierna 2014). Även produktionen av pappersmassa samt papp och papper har ökat från 1980 till 2013 (Skogsstyrelsen 2014).

I Götaland ligger sågverken koncentrerade i den mellersta delen (Figur 2). Götaland har minst areal produktiv skogsmark samtidigt som de producerar lika mycket sågad vara som resterande landsdelar (Tabell 1) (Skogsstyrelsen 2014).



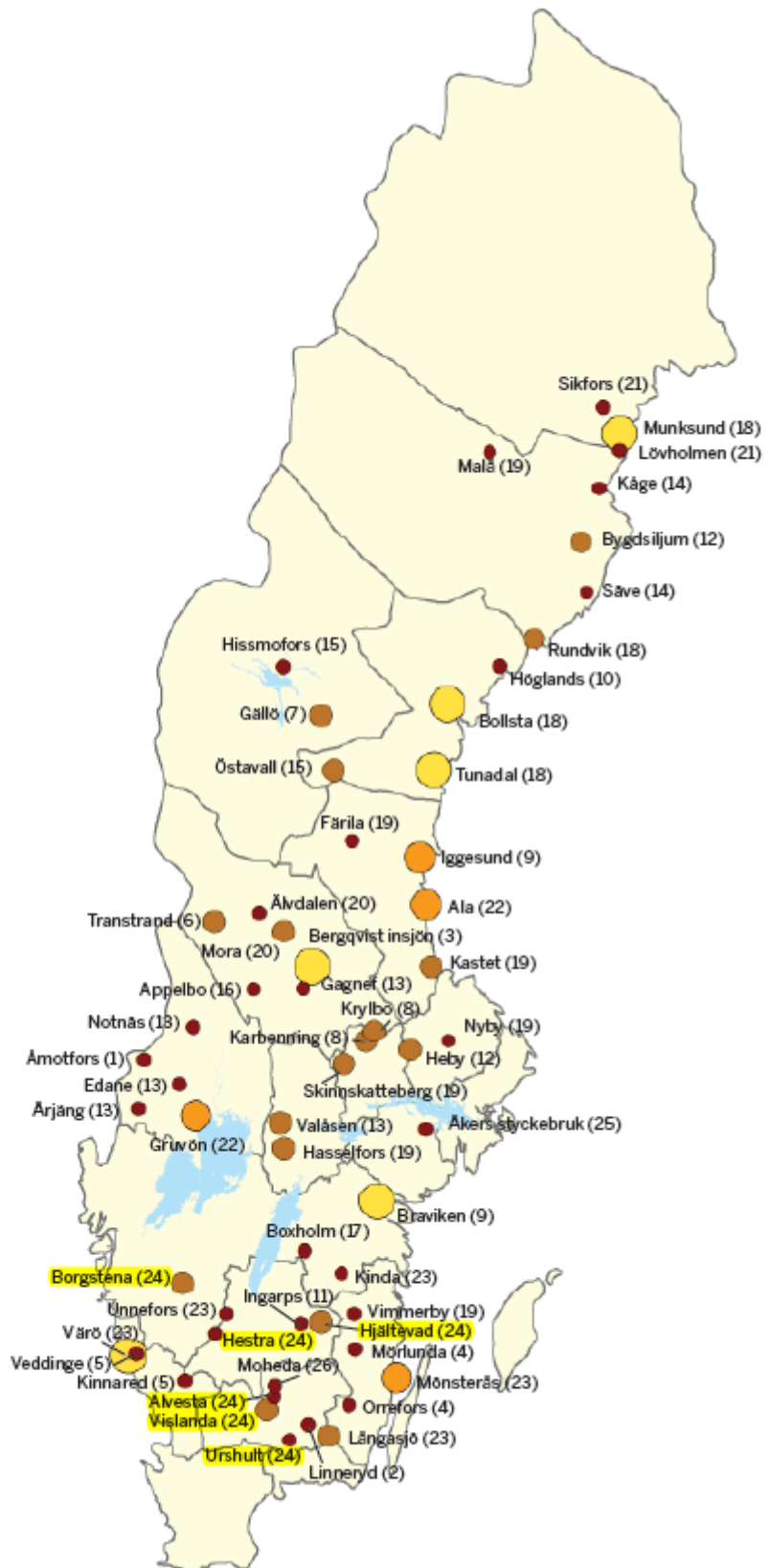
**Produktion 2013**

*Production 2013*



**Ägare 2013 Owner**

- 1 Andersson Hilmer
- 2 Andersson J.G. söner AB
- 3 Bergkvist-Insjön
- 4 Bergs Timber
- 5 Derome
- 6 Fiskarhedens Trävaru
- 7 Gällö Timber
- 8 Hedin Karl
- 9 Holmen Timber
- 10 Höglands såg och hyv.
- 11 Ingarps Trävaror AB
- 12 Martinssons AB
- 13 Moelven
- 14 Norra Skogsägarna
- 15 Norrskog Wood Products
- 16 Svedan Trä
- 17 Rörvik Timber Boxholm
- 18 SCA Timber
- 19 Setra Timber
- 20 Siljan Timber AB
- 21 Stenvals Trä AB
- 22 Stora Enso Timber
- 23 Södra Timber
- 24 **Vida**
- 25 Sandåsa Timber AB
- 26 ATA Timber



Källa: SDC, Skogsindustrierna.  
*Source: SDC and The Swedish Forest Industries.*

**Figur 2.** Sågverk som har en årsproduktion på över 100 000 m<sup>3</sup> sågad vara (Skogsstyrelsen 2014). VIDA:s sågverk är markerade med gult. VIDA:s sågverk i Hästveda (VIDA HN AB) saknas i figuren.

I Götaland återfinns tre av Sveriges fem största producenter av sågade och hyvlade barrträvaror, Setra, Södra skogsägarna och VIDA (Figur 2). Av dessa har Södra skogsägarna, med fem industrier, och VIDA, med sex, majoriteten av industrierna i området (Skogsstyrelsen 2014). Södra skogsägarna anskaffar totalt 15 miljoner m<sup>3</sup>fub per år (Södra Skogsägarna ekonomisk förening 2014). VIDA anskaffar årligen tre miljoner m<sup>3</sup>fub (VIDA 2014).

Södra skogsägarna och VIDA har sågverk i ungefär samma bälte av Götaland. Samtidigt anskaffar båda företagen råvara från privata skogsägare. De verkar dessutom i den landsdel som har mest enskilt ägd produktiv skogsmark. I området finns också en rad andra virkesköpande organisationer, exempelvis Holmen, Rörvik Timber, Ingarps Trävaror, ATA Timber, Bergs Timber, Andersson J.G. söner och Derome (Skogsstyrelsen 2014).

Det råder hård konkurrens om skogsråvaran vilket medför att man som virkesköpande organisation måste vara attraktiv. Särskilt om man konkurrerar med en skogsägareförening, som Södra skogsägarna med 50 000 medlemmar som tillsammans äger mer än hälften av den privatägda skogsmarken i södra Sverige (Södra Skogsägarna ekonomisk förening 2014). Det gör att organisationer som VIDA, och andra köpsågverk, måste sticka ut och vara attraktiva på något annat, eget sätt.

## 1.2 Syfte och Avgränsning

Det övergripande syftet med studien är att undersöka om VIDA uppfyller sina kärnvärden samt om VIDA:s kärnvärden är viktiga för skogsägaren vid valet av skoglig samarbetspartner. Följande frågeställningar undersöks:

1. Anser skogsägarna att VIDA uppfyller sina kärnvärden?
2. Finns det skillnader i uppfattning av VIDA och deras kärnvärden mellan nuvarande och äldre leverantörer?
3. Finns det skillnader mellan regionerna i hur VIDA och deras kärnvärden uppfattas?
4. Är kärnvärdena viktiga när skogsägaren väljer skoglig samarbetspartner?
5. Vad har VIDA för styrkor, svagheter, möjligheter och hot?

Studien omfattar VIDA:s verksamhetsområde (Figur 3), vilket motsvarar i stort sett hela Götaland. Enkäter skickas ut till leverantörer i VIDA:s leverantörsregister. Respondenterna har därmed gjort minst en affär med VIDA under de senaste 10 åren.

## 2. VIDA OCH SKOGEN I SÖDRA SVERIGE

### 2.1 Skogen och Ägarstruktur

I Sverige består cirka 55 % av landarealen av produktiv skogsmark, varav hälften ägs av enskilda ägare (år 2012). År 2012 var antalet enskilda skogsägare 329 541, varav 61 % var män och 38 % var kvinnor. Tillsammans äger de 229 802 brukningsenheter<sup>1</sup>. Götaland är den landsdel som har både flest antal skogsägare och brukningsenheter (Tabell 4)(Skogsstyrelsen 2014).

**Tabell 4.** Antal skogsägare och brukningsenheter per landsdel och totalt för hela landet (år 2012) (Skogsstyrelsen 2014).

Landsdel	Antal skogsägare*	Antal brukningsenheter
Norra Norrland	43 620	32 994
Södra Norrland	44 699	37 811
Svealand	97 464	63 245
Götaland	135 657	95 752
Län okänt	3 458	
Hela landet	329 541	229 802

\*Kön okänt för 4 643 skogsägare som inte kommit med i statistiken per landsdel.

Av brukningsenheterna är 68 % närboägda<sup>2</sup>, 25 % utboägda<sup>3</sup> och 7 % är delvis utboägda<sup>4</sup> (år 2012). Ägarformen ensamägare dominerar, då 59 % av brukningsenheterna har en ägare. Resterande 41 % ägs av flera ägare (år 2012). Omkring 75 % av skogsägarna är över 50 år och knappt 6 000 skogsägare är under 30 år (Skogsstyrelsen 2014).

Majoriteten av skogsägarna (70 %) äger en skogsfastighet som håller upp till 50 hektar produktiv skogsmark. Endast 5 % av skogsägarna äger en fastighet som har mer än 200 hektar produktiv skogsmark (år 2012) (Skogsstyrelsen 2014).

Omkring en tredjedel av skogsägarna är anslutna till en skogsägareförening (år 2013). Dessa skogsägare äger cirka hälften av den enskilt ägda skogsmarken. Södra skogsägarna, som är verksamma i Götaland, är den skogsägareförening som har flest antal medlemmar (Skogsstyrelsen 2014).

En enkätundersökning från 1997-1998, där 1 608 skogsägare svarade, visar att på omkring hälften av brukningsenheterna bedrivs inget kommersiellt jordbruk. Samma undersökning visar att cirka hälften av skogsägarna är skogs- eller jordbrukare. Samtidigt anger hälften av skogsägarna att deras sysselsättning är anställning, omkring en fjärdedel är pensionärer, 11 % är företagare och 8 % hemarbetande. Undersökningen visar också att majoriteten (64 %) av brukningsenheterna förvärvas genom köp eller arv/gåva/testamente från föräldrar/släktingar. Därefter följer köp på öppna marknaden (14 %)(Lidestav & Nordfjell 2002).

<sup>1</sup> "Med brukningsenhet avses skogsfastigheter i samma kommun och med samma ägare" (Skogsstyrelsen 2014)

<sup>2</sup> "Närboägd om samtliga ägare bor i samma kommun som brukningsenheten är belägen" (Skogsstyrelsen 2014)

<sup>3</sup> "Utboägd om samtliga ägare bor i en annan kommun än den där brukningsenheten är belägen" (Skogsstyrelsen 2014)

<sup>4</sup> "Delvis utboägd om minst en ägare bor i en annan kommun än den där brukningsenheten är belägen" (Skogsstyrelsen 2014)

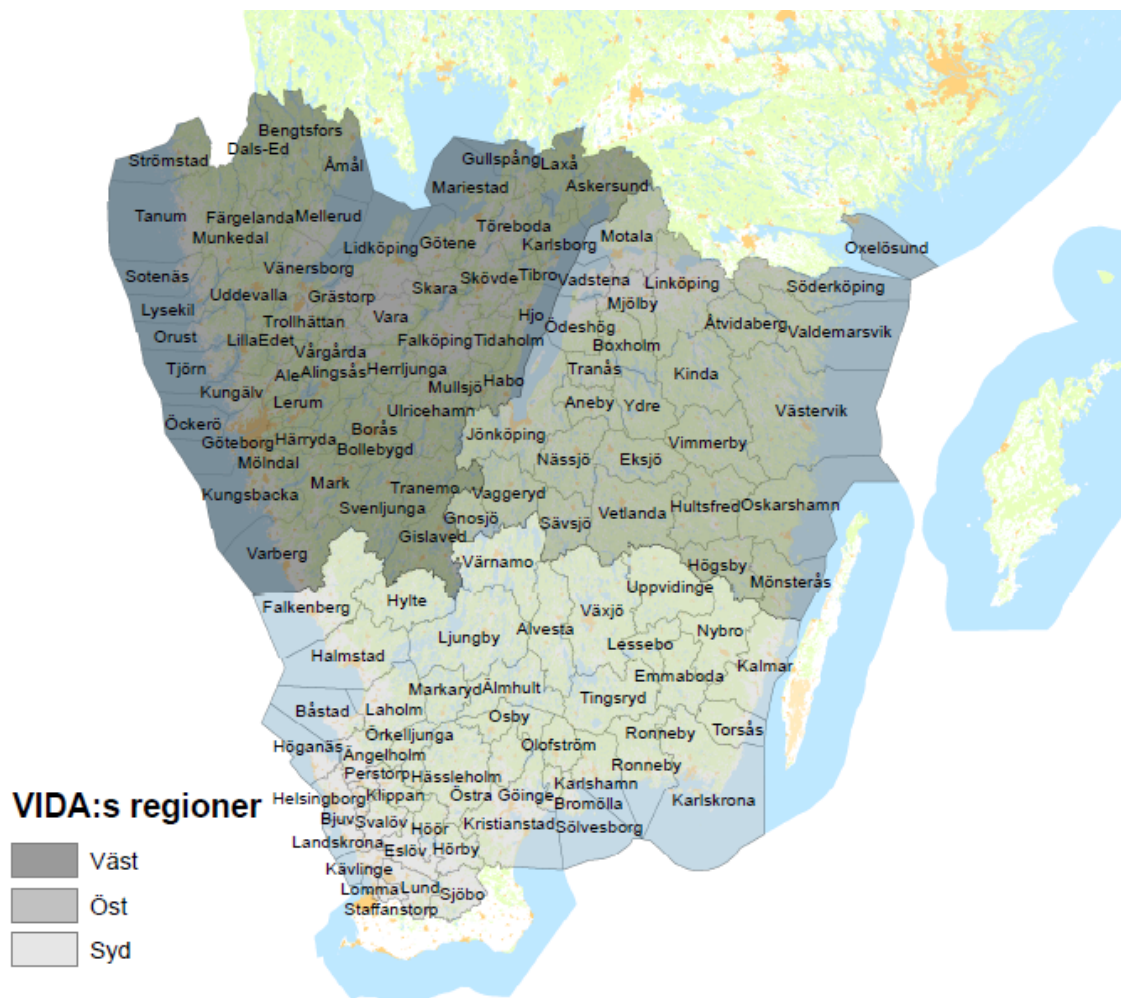
## 2.2 VIDA

VIDA AB är Sveriges största privatägda sågverkskoncern med cirka 900 anställda på 17 produktionsanläggningar. Produktionen är inriktad på fyra verksamhetsområden; *sågade trävaror*, *emballage*, *bioenergi* och *hustillverkning* (Tabell 2) (VIDA AB 2014).

**Tabell 2.** VIDA:s 17 produktionsanläggningar, dess verksamhetsområden, årliga produktion och årlig timmerförbrukning hos sågverken (VIDA AB 2014).

VIDA:s produktionsanläggningar	Verksamhetsområde	Årlig produktion	Årlig timmerförbrukning på VIDA:s sågverk (m <sup>3</sup> )
VIDA Alvesta	Sågade trävaror	130 000 m <sup>3</sup>	310 000
VIDA Borgstena	Sågade trävaror	250 000 m <sup>3</sup>	410 000
VIDA Bruza	Sågade trävaror	200 000 m <sup>3</sup>	390 000
VIDA Hestra	Sågade trävaror	140 000 m <sup>3</sup>	280 000
VIDA HN AB	Sågade trävaror	116 000 m <sup>3</sup>	220 000
VIDA Urshult	Sågade trävaror	170 000 m <sup>3</sup>	305 000
VIDA Vislanda	Sågade trävaror	220 000 m <sup>3</sup>	400 000
VIDA Packaging i Hestra	Emballage	} 2,3 miljoner pallar 3,2 miljoner pallkragar 200 000 kabeltrummor	
VIDA Packaging i Vetlanda	Emballage		
VIDA Packaging i Vimmerby	Emballage		
VIDA Packaging i Österlövsta	Emballage		
VIDA Packaging i Ryd	Emballage		
VIDA Packaging Logistics Borlänge	Emballage		
VIDA Packaging Logistics Falun	Emballage		
VIDA Packaging Eesti OÜ	Emballage		
VIDA Energi AB	Bioenergi	50 000 ton pellets 1,7 miljoner spånbalor	
Villa VIDA AB	Hustillverkning	40 villor och flerbostadshus	

*Sågade trävaror* produceras på sju olika sågverk. Sågverken återfinns i Småland, Skåne och Västra Götaland. Produktionen består i huvudsak av konstruktionsvirke, där takstolsvirke och reglar utgör huvudsortimentet. Varje år produceras 1,2 miljoner m<sup>3</sup> sågade trävaror som säljs via försäljningsbolaget VIDA Wood. Cirka 85 % av produktionen exporteras till Europa, USA, Australien, Afrika och Asien. VIDA:s största marknader är England, Sverige, Danmark, USA och Japan. Råvaror till industrierna anskaffas främst genom köp från privata skogsägare i södra Sverige (Figur 3). Köpen sker via koncernens egna inköpsbolag, VIDA Skog. VIDA Skog har ett 40-tal lokala inköpare och anskaffar cirka 3 miljoner m<sup>3</sup> per år (VIDA AB 2014).



**Figur 3.** VIDA Skogs verksamhetsområde för råvaruinköp från privata skogsägare. ©Lantmäteriet, i2014/764

Verksamhetsområdet *emballage* utgörs av VIDA Packaging, som är Nordens ledande tillverkare av träemballage. VIDA Packaging har sju produktionsanläggningar geografiskt spridda över Sverige samt en produktionsanläggning i Estland. Produktionen omfattar bland annat lastpallar, pallkragar och kabeltrummor som säljs till kunder över hela världen. Närheten till VIDA koncernens sågverk ger en stabil och säker råvarutillgång (VIDA AB 2014.)

VIDA Energi, som representerar verksamhetsområdet *bioenergi*, återvinner de biprodukter som uppstår vid avverkning och vidareförädling i sågverken. Biprodukterna förädlas till förnybarenergi i form av flis och pellets. En stor del av produktionen går till VIDA:s egna sågverk, där energin används till uppvärmning, torkning och hetvatten. Resterande del av produktionen säljs till värmeverk samt extern massa- och pappersindustri. VIDA Energi tillverkar även VIDA Stallströ och VIDA Landbruksströ (VIDA AB 2014).

VIDA:s *hustillverkning* sker i bolaget Villa VIDA, som ”bygger hus på småländskt vis”. Av de villor och flerbostadshus som produceras exporteras omkring hälften till Tyskland, Holland och Schweiz (VIDA AB 2014).

Hela VIDA koncernen omsätter tillsammans 4 miljarder kronor per år. Varav sågade trävaror står för den största delen (Tabell 3) (VIDA AB 2014).

**Tabell 3.** Sammanfattning av VIDA AB:s verksamhetsområden, bolag och omsättning per verksamhetsområde (VIDA AB 2014).

Verksamhetsområde	Bolag	Omsättning (miljoner SEK/år)	Andel av omsättningen* (%)
Sågade trävaror	VIDA Wood AB	2 300	58
Emballage	VIDA Packaging AB	400	10
Bioenergi	VIDA Energi AB	700	18
Hustillverkning	Villa VIDA AB	32	1

\*Beräknat på 4 miljarder

## 2.2.2 Historik om VIDA

VIDA:s historia startade 1954 när Göte Johansson blev ägare till Ångasågen i Vislanda. Tio år senare började Götes son Christer arbeta på företaget. Christer blev med tiden VIDA:s styrelseordförande och en av huvudägarna i VIDA-koncernen. 1977 bytte företaget namn till VIDA Timber och samma år förvärvades Alvesta Träförädling. 1979 tvingade dåvarande skatteregler fram en försäljning av bolagen i samband med att Göte ville generationsskifta. Domänföretagen köpte de båda bolagen och ägde dem under fyra år. Efter en stor kundförlust utbjöd Domänverket VIDA Timber i Vislanda och Alvesta Träförädling AB till försäljning. De båda sågverken köptes då av sju anställda (VIDA AB 2014).

1987 köptes Tom Heurlin i Dalsland upp, vilket bland annat innebar att omsättningen fördubblades. Bolaget såldes dock 10 år senare på grund av minskad synergi med den övriga verksamheten. Ett par år därefter blev sju ägare tre. Två av dessa, Christer Johansson och Santhe Dahl var huvudägare fram till 2010 (VIDA AB 2014).

Förbättrad lönsamhet i Alvesta och Vislanda under 1980-talet möjliggjorde byggnation av en helt ny såg i Vislanda under 1990-91. I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet förvärvades även John Neikter AB i Urshult samt Burza Timber i Hjaltevad och Bellö. Efter lågkonjunkturen, under 1990-talet, gav en tidig etablering på den japanska och amerikanska marknaden effekt när högkonjunkturen kom (VIDA AB 2014).

År 2000 förvärvades Ljungby Sågverks AB. Då specialiserades sågen i Vislanda på gran och sågen i Ljungby på tall. Sedan dess har VIDA haft fokus på att specialisera sågverken, få långa serier och minimera sortimenten på varje sågverk. Under år 2000 köptes även Niab i Hestra som, förutom ett sågverk, hade emballageproduktion. Vilken blev starten för VIDA Packaging (VIDA AB 2014).

År 2002 förvärvades Anderssons sågverk i Borgstena. Förvärvet i kombination med att VIDA redan hade försäljningskontor i England stärkte VIDA:s position på den engelska marknaden. År 2006 startades VIDA Paper AB i samband med att VIDA kom över Lessebo bruk. VIDA Paper AB försattes dock i konkurs i december 2012. Under 2011 köptes sågverket VIDA HN AB i Hästveda, som framförallt levererar trävaror till den holländska marknaden. Samma år förvärvades även Villafabriken, som idag är Villa VIDA (VIDA AB 2014).

## 3. TEORETISK BAKGRUND

### 3.1 Privat Skogsägarnas mål

Hugosson & Ingemarson (2004) utformar en teoretisk modell som visar allmänna mål och målgrupper för mindre privata skogsägare i Sverige. I studien grupperas 16 olika mål för privatskogsbruk i fyra olika målgrupper; *nytta/användbarhet*, *rekreation*, *bevarande* och *ekonomisk effektivitet*.

Målgruppen *nytta/användbarhet* handlar om att producera olika nyttigheter från skogen, exklusive virkesproduktion, och innehåller målen viltvård, bär- och svampplockning samt skogsbete. I målgruppen *rekreation* ingår målen känslomässigt band, skogstradition, utmaningen att bedriva skogsbruk och estetik. *Bevarande-målgruppen* innehåller mål kring försiktig hantering av skogsresurserna, för att skydda och bevara dessa. Målen som ingår är natur- och kulturvård samt skydd av mark och vatten. I målgruppen *ekonomisk effektivitet* ingår målen avkastning på kapital, likviditetsreserv, årsinkomst och skatteplanering (Hugosson & Ingemarson 2004).

Enligt Skogsbarometern 2014 är mjuka värden viktigare än hårda för skogsägarna. Flest skogsägare (40 %) anser att känslan av att äga skog betyder mest i deras skogsägande. En tredjedel anser att god långsiktig investering är mest betydelsefull och 11 % anser att en god löpande avkastning är den viktigaste faktorn. För 11 % är rekreation/jakt mest betydelsefullt och 5 % vet inte vad som betyder mest i deras skogsägande (Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult 2014).

Lidestav och Nordfjell (2002) låter skogsägare värdera olika nyttigheter från skogsfastigheten. Friluftsliv/rekreation samt ved/virke för husbehov får högst medelpoäng. Därefter kommer boende följt av möjlighet att hålla kontakt med släkt/vänner/uppväxtmiljö, möjlighet att upprätthålla en skogsbrukartradition och skogsinkomster. Jakt/fiske och skogsbär/svamp värderas lägst (Lidestav och Nordfjell 2002).

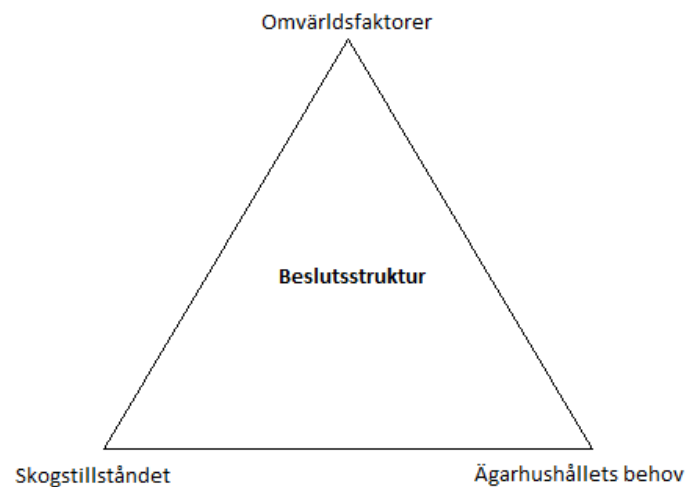
### 3.2 Privat skogsägarnas beslutsituation

Skogsägarskap är enligt Törnqvist (1995) en speciell form av småföretagande, där hushållets och företagets ekonomi i stort sett är sammankopplad. Det medför att företaget och dess ekonomi är underordnat ägarhushållets sociala målsättning. Företagen som återfinns bland skogsägarna ser olika ut. Från jordbruksföretag med heltidsdrift, till kombinationsföretag och så kallade fritidsföretag. Vid flerägande uppstår ofta kombinationer av olika hushållstyper, vilket kan skapa samordningsproblem och leda till konflikter (Törnqvist 1995).

Skogsägarskapet kan också ses som ett projekt där det övergripande målet styr besluten och handlingarna. Det är framförallt fyra aspekter som samverkar och styr de flesta skogsägarskapen/projekten. Dessa är val av:

- boendeform och bostadsort
- produktion på gården
- försörjningskombination
- arbetsförhållanden (Törnqvist 1995).

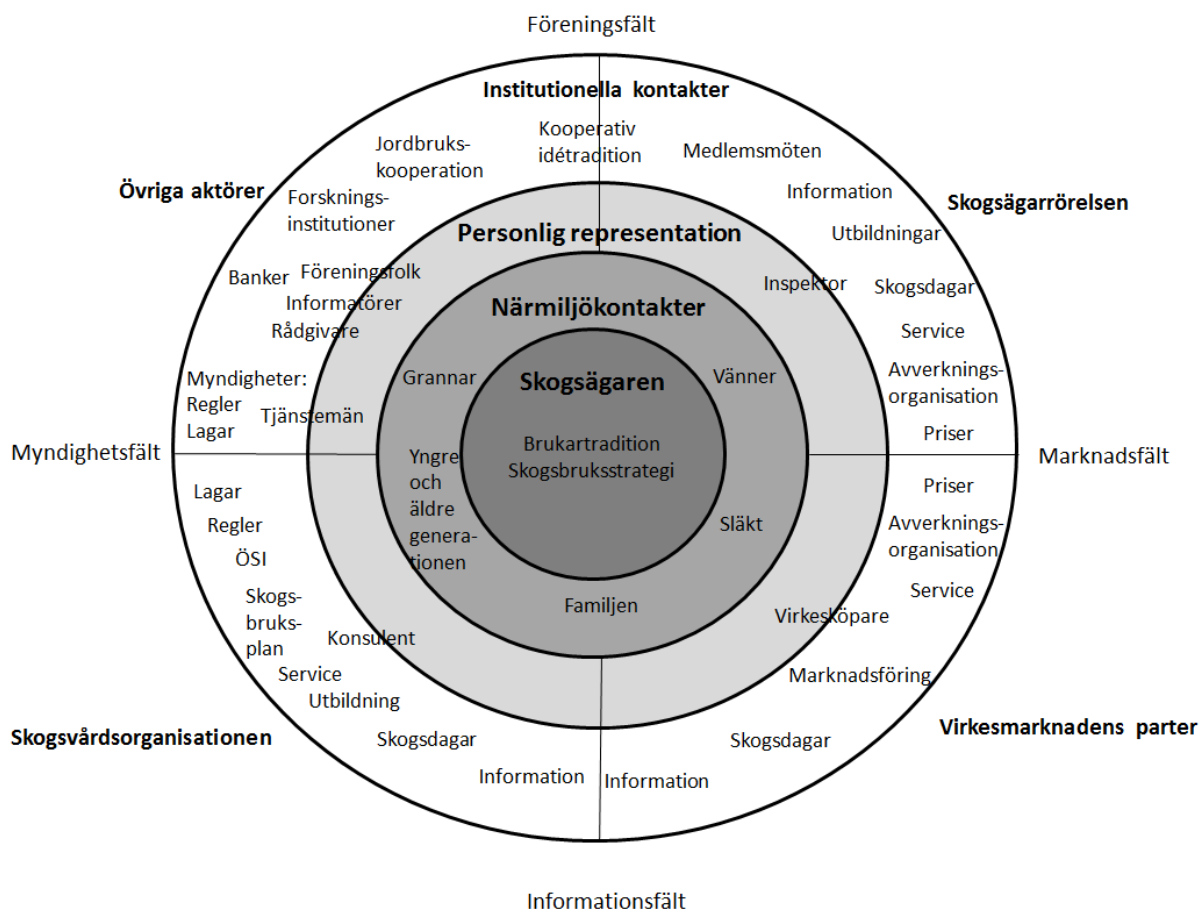
Angående avverkningsmönster finner Törnqvist (1995) att lantbrukare väljer att avverka betydligt oftare än andra skogsägarkategorier. Skogsägare som är utbor har lägst avverkningsfrekvens. När det gäller beslut om avverkning finns tre olika drivkrafter som främst påverkar skogsägarens beslut, skogstillståndet, ägarhushållets behov och omvärldsfaktorer (Figur 4). I *skogstillståndet* ingår en bedömning av skogstillståndet nu och i framtiden. Nästa beslutssteg är *ägarhushållets behov* av intäkter för olika ändamål. Utöver fastighetens resurser och behov påverkas skogsägarens avverkningsbeslut av olika *omvärldsfaktorer*. Av omvärldsfaktorerna är det framförallt virkesmarknaden, skogspolitiska åtgärder och skattesystemet som påverkar skogsägaren. Virkesmarknaden fastställer priser, sortimentefterfrågan samt bearbetar skogsägaren med olika köparaktiviteter. Skogspolitiska åtgärder i form av lagstiftning och bidragssystem påverkar skogsvården (Törnqvist 1995).



**Figur 4.** Drivkrafterna som påverkar skogsägarens avverkningsbeslut (Törnqvist 1995).

Skogsägare omges dessutom av många olika aktörer och intressenter i ett skogligt nätverk (Figur 5). Där skogsägaren utgör kontaktnätets centrum samt väljer hur kontaktnätet ska se ut genom att knyta olika personer och institutioner till sig Törnqvist (1995).





**Figur 5.** Schematisk skiss av aktörerna i skogsägarens kontaktnät. Skogsägaren befinner sig i mitten och omvärldsaktörerna har placerats ut efter hur nära ägaren de befinner sig (Törnqvist 1995).

Skogsägarnas olika förutsättningar att bedriva skogsbruk avgör behovet av omvärldskontakter samt vilka omvärldskontakter som väljs. Exempelvis skiljer sig skogsbrukets ekonomiska betydelse, målsättningar, skogserfarenhet och attityder mellan olika ägarhushåll. Eftersom det finns många olika aktörer med olika roller kan skogsägaren välja att verka i de fält som passar dennes intressen och behov. Skogsägare kan tillhöra föreningsfären, virkesköparsfären eller stå fri på marknaden. Skogsägaren får själv ta ställning till om han/hon föredrar skogsägarföreningarnas långsiktiga pris- och leveransstabilitet eller om han/hon föredrar en mer kortsiktig prispolitik där konjunkturer och industriell produktion har stor betydelse. Hur skogsägarens kontaktnät ser ut beror på om han/hon väljer att inta en fri roll på eller binda sig till en part på marknaden. I de flesta skogsägarnas kontaktnät ingår både marknads- och myndighetsaktörer, eftersom de kompletterar varandra. Det som skiljer mellan olika skogsägarens kontaktnät är valet mellan de olika konkurrerande aktörerna på marknaden (Törnqvist 1995).

### 3.3 Tidigare studier om skogsägarnas val av samarbetspartner

Tidigare studier visar att flera olika faktorer är viktiga vid valet av skoglig samarbetspartner (Tabell 5). Flera studier visar att virkespriset och kvaliteten på utfört arbete är de viktigaste faktorerna när skogsägare ska göra en virkesaffär, medan ett par studier kommer fram till att virkespriset är den

enskilt viktigaste faktorn (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Waern & Wikberg 2013; Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Bergh 2006; Gunnarsson & Mårtensons 2004; Sandling 2004). Det är även viktigt att den skogliga samarbetspartnern kan erbjuda låga avverkningskostnader och bra service/bemötande (Axelsson 2013; Waern & Wikberg 2013; Gustafsson 2011; Roth 2010; Berg 2006; Gunnarsson & Mårtensons 2004). Kontakten med inköparen, virkesinköparens engagemang, erbjudande om/bra skoglig rådgivning, passande avtal och tiden från kontrakt till slutredovisning är andra viktiga faktorer vid valet av samarbetspartner (Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Bergh 2006; Gunnarsson & Mårtensons 2004). Det är dessutom viktigt att företaget är en trygg och varaktig samarbetspartner som kan utföra säker/snabb betalning (Gunnarsson & Mårtensons 2004; Sandling 2004).

Virkespriset, bristande kompetens och entreprenörernas arbete är faktorer som kan få skogsägare att byta samarbetspartner (Ottosson 2013; Johansson 2011). Lönnstedts resultat (1997) visar dock att skogsägare oftast väljer att använda samma virkesköpare som de använt tidigare, utan att undersöka eventuella prisskillnader. Även Johansson (2011) kommer fram till att långt samarbete är en viktig faktor när skogsägare väljer vilket företag de ska samarbeta med. Skogsägaren ser sig om efter andra köpare när han/hon är missnöjd med resultatet från senaste avverkningen (Lönnstedt 1997). Det är då främst missnöje med volymmätningen och kostnaderna för avverkningen som medför att skogsägarna ser sig om efter andra alternativ.

När det gäller virkesinköparen ska han/hon främst vara lätt att kontakta, hålla löften och vara skogligt kompetent (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Waern & Wikberg 2013; Johansson 2011; Roth 2010; Gunnarsson & Mårtensons 2004; Sandling 2004). Det är även viktigt att virkesinköparen är ärlig och pedagogisk, ekonomiskt kompetent samt håller kontakt tills kontraktet är avslutat (Waern & Wikberg 2013; Roth 2010).

**Tabell 5.** Sammanställning av vad olika studier kommer fram till med avseende på vad som är viktigt när skogsägare väljer skoglig samarbetspartner.

Ranking	Studie							
	Axelsson 2013	Ottosson 2013	Gustafsson 2011	Roth 2010	Bergh 2006	Sandling 2004	Waern & Wikberg 2013	Gunnarsson & Mårtensson 2004
1	Virkespriset	Priset	Virkespriser	Kvalitet på åtgärd	Virkespriset	Högsta pris	Ekonomi	Kvalitet på utförda tjänster
2	Kvaliteten på utfört	Kvalitet på utfört arbete	Kvalitet på utfört arbete	Virkespris	Virkesköparens engagemang och service	Betalningstrygghet	Kunskap	Ett högt virkespris
3	Service		Passande avtal	Kostnad för tjänster	Erbjudande av skoglig rådgivning och service	Att köparen har ett gediget skogskunnande	Bemötande	Lätt att komma i kontakt med
4			Kontakten med inköparen	Kvalitet på virkeshantering		Avsättningssäkerhet		Bra skoglig rådgivning
5			Låga avverkningskostnader	Naturvård		Företagets profil och företagside		Säker/snabb betalning
6			Information från virkesinköparen	Kontraktstid		Att virket förädlas i hembygden		Trygg/varaktig samarbetspartner
7			Tydlig ekonomisk redovisning			Att köparen är trevlig och pålitlig		Låga avverkningskostnader
8			Skoglig rådgivning			Att personligen känna köparen och att han känner min fastighet väl		Lågt pris på utförda tjänster
9			Tid, från kontrakt till avslut			Att köparen är duktig på fastighetsekonomi och beskattning		Komplett utbud av tjänster
10			Tydlig redovisning av utförda åtgärder			Att köparen är rekommenderad av en bekant		
11			Kontakt med entreprenörer					
12			Uttag av skogsbränsle					

### 3.4 SWOT-analys

SWOT står för Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot) (Johnson & Scholes 1997). En SWOT-analys är ett sätt att utvärdera företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Genom att analysera företagets interna miljö identifieras styrkor och svagheter. Företaget kan utvärdera sina egna styrkor och svagheter med hjälp av ett formulär, där olika faktorer inom områdena marknadsföring, finansiering, tillverkning och organisation bedöms beträffande hur bra företaget är på att utföra dem och hur betydelsefulla de anses vara (Kotler & Keller 2009).

Möjligheter och hot identifieras i företagets externa miljö (Kotler & Keller 2009). En möjlighet är en gynnsam situation i företagets omgivning och ett hot är en ogynnsam situation i företagets omgivning (Karppi et al 2001). SWOT-analysen delas upp i ett internt och ett externt perspektiv eftersom företaget ofta kan påverka sina styrkor och svagheter, medan möjligheter och hot är svåra att påverka (Trostek 2010).

När ett företag har genomfört en SWOT-analys bör resultatet användas som grund för en målformulering. Där företaget formulerar specifika mål med hänsyn till omfattning och tid (Kotler & Keller 2009). Resultatet från SWOT-analysens fyra delar bör då användas på följande sätt:

- Bygg vidare på styrkor
- Eliminera svagheter
- Utnyttja möjligheter
- Dämpa effekten av hot (Dealtry 1992).

Eftersom målen endast anger vad ett företag vill uppnå måste företaget även utforma en strategi för hur de ska uppnå sina mål (Kotler & Keller 2009).

## 4. MATERIAL OCH METOD

Examensarbetet bygger på en marknadsundersökning där totalt 1 500 enkäter skickades ut per post. Frågeställningarna (se avsnitt 1.2) ett, två och tre besvarades med hjälp av enkätsvar. Frågeställning nummer fyra undersöktes genom litteraturstudier och enkätsvar. Den femte frågeställningen besvarades med hjälp av en SWOT-analys där enkätsvaren användes som underlag.

### 4.1 Urval

I VIDA:s leverantörsregister finns 6 584 leverantörer, för vilka skogsinnehavet överstiger 15 hektar. Dessa skogsägare utgjorde studiens undersökningspopulation. Undersökningspopulationen delades upp i två grupper, *nuvarande* respektive *äldre* leverantörer, efter när de senast gjort en affär med VIDA. Gruppen nuvarande leverantörer har gjort en affär med VIDA under de senaste tre åren och innehöll 3 963 leverantörer. Gruppen äldre leverantörer har gjort en affär med VIDA för mellan tre och tio år sedan, och utgjordes av 2 621 leverantörer. Grupperna benämns fortsättningsvis nuvarande och äldre leverantörer.

Grupperna, nuvarande och äldre leverantörer, delades upp i VIDA:s tre regioner, syd, väst och öst, efter vilken region leverantören tillhör (Tabell 6). Region syd innehöll flest nuvarande leverantörer och region väst innehöll flest äldre.

**Tabell 6.** Undersökningspopulationen uppdelad på nuvarande och äldre leverantörer samt per region.

Region	Antal leverantörer		Andel leverantörer (%)	
	Nuvarande	Äldre	Nuvarande	Äldre
Syd	1 870	1 009	47,19	38,50
Väst	1 346	1 399	33,96	53,38
Öst	747	213	18,85	8,13
Totalt	3 963	2 621	100	100

VIDA beslutade att totalt 1 500 enkäter skulle skickas ut samt att 1 200 skulle skickas till nuvarande leverantörer och 300 till äldre. För att fördela enkäterna mellan stratumen användes proportionell allokering med obundet slumpmässigt urval (Statistiska centralbyrån 2008):

$$n_h = n \frac{N_h}{\sum_{h=1}^H N_h}$$

där

$n$  = den totala urvalsstorleken

$N_h$  = antal objekt i stratum  $h$  i populationen

$n_h$  = urvalsstorleken i stratum  $h$

(Statistiska centralbyrån 2008)

Varje region i respektive leverantörsgrupp tilldelades en urvalsstorlek enligt formeln ovan (Tabell 7). Eftersom andelen leverantörer i varje region avgjorde andelen enkäter skickades flest enkäter ut till gruppen nuvarande leverantörer i region syd. Som tilldelades 566 enkäter, då 47,19 % av 1 200 är 566.

**Tabell 7.** Fördelningen av enkäter per region i respektive leverantörsgrupp.

Region	Antal tilldelade enkäter		Totalt
	Nuvarande	Äldre	
Syd	566	116	682
Väst	408	160	568
Öst	226	24	250
Totalt	1 200	300	1500

Leverantörerna söktes fram efter vilken virkesinköpare de gjort affärer med. Därmed tilldelades varje inköpare en urvalsstorlek som motsvarar dennes andel av leverantörerna i respektive leverantörsgrupp. Om till exempel inköpare A i region väst har 20 leverantörer i gruppen nuvarande leverantörer slumpades 6 enkäter ut från inköpare A. För varje inköpare gjordes sedan obundna slumpmässiga urval. De obundna slumpmässiga urvalen gjordes genom att varje leverantör, i den aktuella leverantörsgruppen, tilldelades ett slumpstal. Leverantörerna sorterades efter slumpstalen, från minst till störst. Slutligen valdes de  $n$  leverantörer med lägst slumpstal.

Efter urvalet saknades adress till 16 av de utvalda respondenterna och fem respondenter var bosatta i utlandet. Dessa ersattes med nästa leverantör i de framslumpade listorna i respektive inköparens grupp.

I VIDA:s leverantörsregister kan flera ägare ha registrerats på samma skogsfastighet. Det medför att samma fastighet kan ha fått flera enkäter. Eftersom det är åsikter, och inte fastighetsegenskaper, som efterfrågas i undersökningen gjordes bedömningen att detta inte behövde åtgärdas.

## 4.2 Enkät

Innan enkätkonstruktionen lästes metodböcker i ämnet och liknande examensarbeten studerades. Enkätfrågorna utformades så att studiens syfte skulle kunna besvaras. Innebörden av VIDA:s kärnvärden omarbetades till påståenden som kunde användas i enkäten (Tabell 8). De framtagna påståendena benämns fortsättningsvis kärnvärdes-påståenden.

**Tabell 8.** VIDA:s kärnvärden, dess innebörd och hur de omarbetats till påståenden i enkäten.

VIDA:s kärnvärden	Innebörd	Påståenden i enkäten (Kärnvärdes-påståenden)	Kommentarer
Långsiktiga	Stabil och trygg partner – gott rykte	1 VIDA har ett gott rykte 2 VIDA är ett stabilt och tryggt företag	Undersöks i 2 påståenden Samma påstående som ett annat kärnvärde
	Kreditvärdighet	VIDA är ett stabilt och tryggt företag	Samma påstående som ett annat kärnvärde
	Engagemang på orten: aktiviteter/sponsring/arbetstillfällen	VIDA är engagerade på orten	
	PR positiva budskap/signaler	Undersöks delvis i påståendet: VIDA har ett gott rykte	Undersöks ej specifikt Samma påstående som ett annat kärnvärde
	Håller det vi lovar	VIDA håller vad de lovar	
	Korta ledtider genom hela flödet	VIDA har korta ledtider	
	Uthålligt skogsbruk	Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	
	Långsiktigt samarbete med våra entreprenörer	Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	
Tillgängliga	Kundnära	1 Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare 2 Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	Undersöks i 2 påståenden
	En kontakt genom hela affären	Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären	
	Lokala kontor – nära markägaren	Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	
	Hemma hos markägaren		Undersöks ej. Finns andra påståenden som handlar om tillgänglighet.
	(Tillgängliga) Genom samarbetspartner	1 Jag upplever att VIDA har bra service 2 VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	Undersöks i 2 påståenden
	(Tillgängliga) Via webb		Undersöks ej med ett påstående. Undersöks delvis med hjälp av fråga 20
Experter på timmer	Inköparens kompetens, skogserfarenhet och träkunskap	1 Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel 2 Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	Undersöks i 2 påståenden
	Arbetar nära marknaden – vi vet vad kunder efterfrågar	VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	Samma påstående som ett annat kärnvärde
	Kvalitetssäkring/aptering	VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	Samma påstående som ett annat kärnvärde
Affärsmässiga	Personlig och professionell rådgivning	Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	
	Industrianpassad anskaffning	VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	Samma påstående som ett annat kärnvärde
	Bra betalt för RÄTT skog		Undersöks ej
	Prislistor som premierar bra timmer	VIDA har prislistor som premierar bra timmer	
	Professionell aptering & kvalitetssäkring	VIDA:s entreprenörer håller hög	Samma påstående som ett annat kärnvärde

Enkätfrågorna omarbetades i flera omgångar. Diskussioner fördes parallellt med handledaren på Sveriges Lantbruksuniversitet, de externa handlederna på VIDA och två jägmästarstudenter som gjort en enkätundersökning. Slutligen testades enkäten på fyra jägmästarstudenter, som är skogsägare. När alla oklarheter korrigerats skapades en postenkät och en webbenkät. Vid enkätdesignen beaktades Dillman et al:s (2009) rekommendationer.

Enkäten (Bilaga 1) bestod av tre delar, Del 1 Allmänna frågor om Dig och Ditt skogsäggande, Del 2 Val av skoglig partner och Del 3 Uppfattning om VIDA och deras kärnvärden. Alla frågor utom två var slutna frågor med fasta svarsalternativ att välja på. Enkätfrågor där respondenterna kunde ha andra svar än de fasta alternativen fick ett öppet alternativ, *Annat*. Varje enkätfråga följdes av en svarsinstruktion.

Svarsalternativen, till de slutna frågorna, tillhör nominal- och ordinalskalan. På nominalskalan mäts klasser eller egenskaper, till exempel kön, ålder och yrke. I en ordinalskala bildar svarsalternativen en naturlig ordningsföljd. Exempelvis får respondenten ta ställning till i vilken utsträckning ett påstående stämmer.

Enkäterna trycktes och skickades ut från VIDA:s tryckeri i kuvert med VIDA:s logga på. I kuverten bifogades även ett frankerat svarskuvert och ett följebrev (Bilaga 2). Följebrevet konstruerades med stöd av Kyhléns (2004) riktlinjer, och informerade om vilka enkäten skickats ut till, enkätens syfte samt hur webbenkäten besvarades. För att öka svarsfrekvensen lottades en halvdags skogsvård ut bland de som besvarade enkäten. För att få fler att svara via internet och minska kostnaden lottades det även ut en softshellväst bland de som besvarade enkäten online.

Webbenkäten gjordes så lik postenkäten så möjligt. Regler sattes upp för hur olika visuella element skulle användas. I både post- och webbenkäten användes radioknappar framför svarsalternativen när frågor krävde ett svar och kryssrutor när frågor krävde flera svar. Ord som strukits under i postenkäten skrevs med versaler i webbenkäten, eftersom det inte fanns möjlighet att stryka under ord i Netigate.

Alla svarskuvert numrerades med ett individuellt nummer. Respondenter som svarade via webben fick ange numret på svarskuvertet innan de kunde besvara enkäten. Inkomna svar bockades av allteftersom de anlände inför ett eventuellt påminnelseutskick.

När enkäten varit ute i två veckor, och en påminnelse skulle gå ut, gjordes bedömningen att svarsfrekvensen såg ut att bli tillfredsställande, varför inga påminnelser skickades ut.

### **4.3 Svarsfrekvens och Bortfallsanalys**

Respondenterna hade en månad på sig att besvara enkäten. När sista svarsdagen passerat (2014-11-16) hade 530 svar anlånt per post och 86 svar via webben. Vilket gav totalt 616 svar och en svarsfrekvens på 41 % (Tabell 9). Av de som svarat var 445 nuvarande leverantörer och 141 var äldre. Svarsfrekvensen var därmed 37 % bland de nuvarande leverantörerna och 47 % bland de äldre. Region syd hade flest svar i



båda leverantörsgруппerna. 16 respondenter visste inte när de senast anlitat VIDA och 14 respondenter hade lämnat frågan angående detta blank.

**Tabell 9.** Antalet inkomna svar och svarsfrekvens per region i respektive leverantörsgрупп.

Region	Antal inkomna svar Leverantörsgрупп			Totalt	Svarsfrekvens (%) Leverantörsgрупп	
	Nuvarande	Äldre	Vet ej /Blanka svar		Nuvarande	Äldre
Syd	204	59	13	276	36	51
Väst	150	57	11	218	37	36
Öst	90	25	5	120	40	104*
Blanka svar	1	0	1	2		
Totalt	445	141	30	616	Medel 38	64

\*Beror antagligen på att några respondenter svarat annorlunda mot hur de kategoriseras i leverantörsregistret.

Sju respondenter meddelade att de av olika anledningar inte ville svara på enkäten. Två var anställda på VIDA och en har sönerna anställda hos VIDA. Två respondenter hade sålt sina fastigheter. Resterande två ville inte svara på enkäten på grund av att de var gamla och inte hade ansvaret för skogen längre respektive inte hade anlitat VIDA på över 10 och var nöjda Södra-medlemmar. Ett brev kom tillbaka med meddelandet att adressen var okänd, vilket berodde på att endast halva respondentadressen hade tryckts på kuvertet.

I en bortfallsanalys jämfördes respondenterna som besvarat enkäten med leverantörerna i urvalet för enkätutskicket (Bilaga 3). I analysen jämfördes fördelningen av leverantörer med avseende på kön, ålder och fastighetsstorlek. Jämförelsen gjordes totalt för alla respondenter ihop, per leverantörsgрупп, regionvis samt regionvis inom leverantörsgруппerna (Bilaga 3). I bortfallsanalysen identifierades differenser mellan urvalet och gruppen som besvarat enkäten på tre olika nivåer:

1. Differens på 5-9 % mellan grupperna
2. Differens på 10-14 % mellan grupperna
3. Differens på 15-100% mellan grupperna

Differenser som var under 5 % ansågs vara försumbara.

Bortfallsanalysen visade att det totalt, för alla respondenter ihop, fanns en differens som var 5-9 %, för åldersgruppen 41-50 år.

För gruppen nuvarande leverantörer fanns två differenser på 5-9 %, för åldersgrupperna 41-50 och 61-70 år. Gruppen äldre leverantörer hade också två differenser på 5-9 %, för arealgrupperna 1-50 respektive 101-300 hektar.

Den regionvisa jämförelsen visade inga skillnader, som var större än 4 %, för region syd. För region väst fanns tre differenser, för åldersgruppen 41-50 år (5-9 %) samt för arealgrupperna 1-50 hektar (10-15%) och 101-300 hektar (5-9 %) . Region öst uppvisade fyra differenser på nivån 5-9 %, för åldersgrupperna 41-50 och 61-70 år samt för båda könsgrupperna, män och kvinnor.

Den regionvisa jämförelsen inom respektive leverantörsgрупп visade totalt sju differenser för gruppen nuvarande och totalt 13 differenser för gruppen äldre leverantörer. I gruppen nuvarande leverantörer

fanns inga differenser för region syd. I region väst påträffades fyra differenser på nivån 5-9 %, för arealgrupperna 1-50 och 101-300 hektar samt för åldersgrupperna 41-50 och 61-70 år. Region öst hade tre differenser, för åldersgrupperna 41-50 år (10-14 %) och 61-70 år (5-9 %) samt för könsguppen män (5-10 %). I gruppen äldre leverantörer påträffades två differenser på nivån 5-9 % i region syd, för arealgruppen 1-50 hektar och könsguppen kvinnor. Region väst uppvisade fyra differenser, för arealgrupperna 1-50 hektar (15-100%), 51-100 hektar (5-9 %) och 101-300 hektar (5-9 %) samt för åldersgruppen 71 – år (5-9 %). Differensen på nivån 15-100% var 18 %. För region öst fanns sju differenser, för arealgrupperna 1-50 hektar (10-14 %), 101-300 hektar (5-9 %) och areal okänd (5-9 %), för åldersgrupperna 51-60 år (10-14 %) och 71 – år (5-9 %) samt för könsgupperna män (5-9 %) och kvinnor (5-9 %).

## 4.4 Databearbetning

Till inmatningen av enkätsvaren skapades en kodningsinstruktion, enligt Christiansen et al (2010). Där svarsalternativen för varje enkätfråga motsvarades av en siffra. Med kodningsinstruktionen som bas byggdes en svarsmatris i Microsoft Excel, som alla enkätsvar knappades in i. Matrisen fylldes på vertikalt med ett respondentsvar per rad. Svaren på frågorna med öppna svar och övriga fritextsvar skrevs in i matrisen. Även svaren från webbenkäten klistrades in i matrisen.

Enkäter där inte alla frågor besvarats matades också in i svarsmatrisen. För fråga fem matades fritextsvaren real- och folkskola in som grundskola. För fråga 15 matades inte svar in om frågan besvarats felaktigt. Till exempel om respondenten markerat fem alternativ utan att rangordna dem från ett till fem.

De öppna svaren på fråga tre konverterades från kommuner till VIDA:s tre regioner. Svar som innehöll flera kommuner behandlades manuellt. De nio respondenter som angett att de äger skog i olika regioner tilldelades regiontillhörighet efter den kommun de skrivit först. Det resulterade i att region syd fick sex respondenter, region väst två och region öst en.

Utifrån svarsmatrisen skapades frekvensfördelningstabeller. Frekvensfördelningstabellerna visade hur svaren fördelade sig mellan svarsalternativen för respektive fråga. För att undersöka hur uppfattningen av VIDA:s kärnvärdes-påståenden skiljde sig mellan olika leverantörsgupper och regioner skapades korstabeller. I korstabellerna placerades oberoende variabler på x-axeln, som kolumnvariabler, och beroende variabler på y-axeln, som radvariabler. I korstabellerna beräknades frekvenserna som kolumnprocent.

Vid analyserna av om kärnvärdes-påståendena uppfylls slogs svarsalternativen på fråga 21 och 25 ihop från fem till tre. Svarsalternativen *stämmer inte alls* och *stämmer dåligt* slogs ihop liksom svarsalternativen *stämmer ganska bra* och *stämmer mycket bra*. Den nya variabeln med svarsalternativen *stämmer ganska bra* och *stämmer mycket bra* fick motsvara de respondenter som

ansåg att kärnvärdes-påståendet uppfylldes. För att kontrollera om kärnvärdes-påståendena uppfylls, eller ej, användes två olika nivåer:

- 50 % -nivå - Kärnvärdes-påståendet uppfylls om minst 50 % av respondenterna har svarat *stämmer ganska bra* eller *stämmer mycket bra*
- 75 % -nivå - Kärnvärdes-påståendet uppfylls om minst 75 % av respondenterna har svarat *stämmer ganska bra* eller *stämmer mycket bra*

eftersom 50 % är kravet för majoritet och 75 % är ett vanligt krav vid kvalificerad majoritet.

För att undersöka om det fanns skillnader i uppfattning av VIDA och kärnvärdes-påståendena mellan nuvarande och äldre leverantörer användes samma tillvägagångssätt som ovan, men med tillägget att de hopslagna svarsalternativen korstabulerades med fråga 13A som angav vilken leverantörsgrupp respondenterna tillhör. Samma tillvägagångssätt användes för att undersöka om det fanns skillnader mellan regionerna i hur VIDA och kärnvärdes-påståendena uppfattas, men de hopslagna svarsalternativen korstabulerades med respondenternas regiontillhörighet från fråga tre.

För att undersöka om det förekom statistiskt signifikanta samband mellan inställningen till VIDA och leverantörsgrupp samt mellan inställningen till VIDA och regiontillhörighet utfördes Chi<sup>2</sup>-test i Minitab. Svartsfördelningen per leverantörsgrupp och per region för fråga 21 och 25 testades på signifikansnivån 0,05. Nollhypotesen angav att det inte fanns något samband mellan inställningen till kärnvärdes-påståendet och leverantörstyp/regiontillhörighet och alternativhypotesen angav att det fanns ett samband. Om P-värdet var under signifikansnivån 0,05 förkastades nollhypotesen. Chi<sup>2</sup>-test bör inte användas om det förväntade värdet för en av variablerna är lägre än ett (Samuels et al 2012). I de fall detta förekom användes en tabell över kritiska fördelningsvärden vid Chi<sup>2</sup>-test för att få en uppfattning om P-värdets storlek.

För att undersöka om kärnvärdes-påståendena är viktiga när skogsägaren väljer samarbetspartner användes resultatet från enkätfrågorna 14 och 15 samt andra studier i ämnet. Kärnvärdes-påståendena delades in i tre kategorier, viktiga, intermediära och oviktiga. Ett kärnvärdes-påstående klassades som viktigt om minst två studier kommit fram till att det är en viktig faktor vid val av skoglig samarbetspartner och intermediärt om en studie ansåg att det var en viktig faktor. Om kärnvärdes-påståendet inte fick stöd i någon studie sattes det som oviktigt.

Vid SWOT-analysen användes Kotler & Kellers formulär (2009) för att utföra en styrke- och svaghetsanalys. Formuläret utgår från 25 olika faktorer inom områdena marknadsföring, finansiering, tillverkning och organisation (Tabell 10). För varje faktor bedöms företagets prestation på skalan: större styrka, mindre styrka, neutral, mindre svaghet och större svaghet. Dessutom bedöms faktorernas betydelse: stor, mellan eller liten.

**Tabell 10.** Kotler & Kellers (2009) bedömningsfaktorer vid styrke- och svaghetsanalys.

Marknadsföring	Finansiering	Tillverkning	Organisation
Företagets rykte	Tillgång till kapital	Faciliteter	Visionärt kompetent ledning
Marknadsandel	Kassaflöde	Stordriftsfördelar	Engagerade medarbetare
Kundnöjdhet	Finansiell stabilitet	Kapacitet	Företagande orientering
Kundlojalitet		Kunnig, engagerad personal	Flexibilitet och anpassningsförmåga
Produktkvalitet		Förmåga att producera i tid	
Servicekvalitet		Tillverkningskicklighet	
Prissättningens effektivitet			
Distributionseffektivitet			
Reklamkampanjs effektivitet			
Säljarkårens effektivitet			
Innovationseffektivitet			
Geografisk täckning			

Kärnvärdes-påståendena från enkätfråga 21 och 25, placerades ut i formuläret efter vilken av Kotler & Kellers faktorer(2009) de bäst motsvarade (Bilaga 5). Svarsskalan i enkäten fick representera Kotler & Kellers prestationsskala enligt följande:

- Större styrka – Stämmer mycket bra
- Mindre styrka – Stämmer ganska bra
- Neutral – Saknar uppfattning
- Mindre svaghet – Stämmer dåligt
- Större svaghet – Stämmer inte alls.

Det svarsalternativ som flest respondenter valt för respektive kärnvärdes-påstående avgjorde var på prestationsskalan kärnvärdes-påståndet hamnade. Kärnvärdesklassificeringen, som beskrivs ovan, användes för att avgöra kärnvärdes-påståendenas betydelse genom att *Stor* motsvarades av *Viktig*, *Mellan* av *Intermediär* och *Låg* motsvarades av *Oviktigt*. Därefter placerades kärnvärdes-påståendena ut i Grants (2013) matris för bedömning av resurser och kompetenser (Figur 6).

Hög	Överflödiga styrkor	Nyckel styrkor
Relativ styrka	Irrelevant zon	Nyckel svagheter
Låg	Låg	Strategisk betydelse
		Hög

**Figur 6.** Grants (2013) matris för bedömning av resurser och kompetenser.

## 5. RESULTAT AV ENKÄTEN

I följande kapitel presenteras svarsfördelningen för de enkätfrågor som berör syftet och den fortsatta analysen. Inledningsvis presenteras beskrivande statistik av respondenterna. I avsnittet *Alla leverantörer* presenteras obearbetade svar för alla respondenter som besvarat enkäten samt resultatet från Chi<sup>2</sup>-testen. Därefter presenteras resultaten från analyserna på 50- och 75-% nivå, där svarsalternativen *Stämmer inte alls* och *Stämmer dåligt* samt *Stämmer ganska bra* och *Stämmer mycket bra* har slagits ihop, i avsnitten *Nuvarande och Äldre leverantörer* samt *Leverantörer per region*.

En sammanställning av statistik om respondenterna som besvarat enkäten visade att majoriteten av respondenterna (72 %) tillhörde gruppen nuvarande leverantörer och omkring en fjärdedel var äldre leverantörer (Tabell 11). Flest respondenter tillhörde region syd (45 %), medan region öst hade minst antal respondenter (19 %). Omkring en tredjedel av respondenterna tillhörde region väst (35 %). Över 80 % av de som besvarat enkäten var män och omkring en tredjedel av respondenterna var mellan 61 och 70 år. De vanligaste sysselsättningarna var anställd och pensionär. Över hälften av respondenterna, i alla analysgrupper utom region öst, angav att de bor på sin fastighet. Det var få respondenter som äger över 300 hektar skog och över hälften av respondenterna har varit skogsägare i över 20 år. I alla analysgrupper, förutom region öst, var den vanligaste ägarformen ensamägande, därefter följde två ägare.

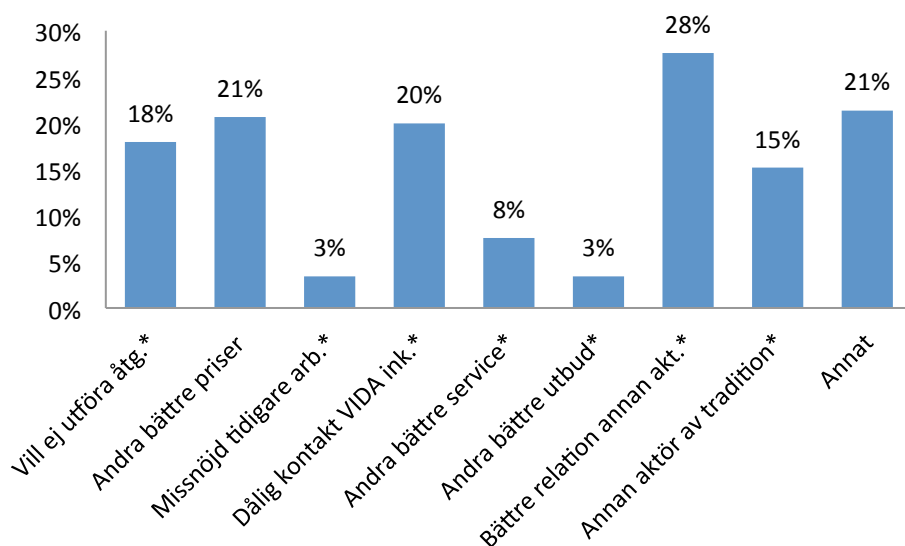
**Tabell 11.** Respondent översikt. Procentberäkningarna för alla respondenter bygger på 616 enkätsvar. För gruppen nuvarande leverantörer bygger de på 445 svar och för gruppen äldre leverantörer bygger procentberäkningarna på 141 svar. De regionvisa procentberäkningar bygger på 276 svar för region syd, 218 för region väst och 120 för region öst. I samtliga svarsfördelningar har blanka svar räknats med.

		Alla respondenter* (%)	Leverantörsgrupp		Region		
			Nuvarande* (%)	Äldre* (%)	Syd* (%)	Väst* (%)	Öst* (%)
		100	72	23	45	35	19
Kön	Män	81	80	88	80	84	82
	Kvinnor	18	19	11	19	16	18
Ålder (år)	0-40	9	10	7	11	7	9
	41-50	14	15	16	17	11	14
	51-60	22	21	26	20	25	23
	61-70	32	33	30	31	34	32
	71-	22	21	21	20	23	23
Syssetsättning	Anställd	32	33	30	34	30	31
	Pensionär	35	36	34	33	37	38
	Skogs-/jordbruk	19	19	17	18	18	20
	Egen företagare	10	9	15	12	10	8
Boendeform	På fastigheten	60	58	67	62	67	45
	Ej på fastigheten	38	40	33	37	32	53
Fastighetsstorlek (ha)	1-50	32	31	35	27	42	26
	51-100	32	30	37	34	29	32
	101-300	26	28	21	29	20	29
	>300	8	9	6	7	7	12
Antal år som skogsägare	<5	4	5	2	4	5	3
	5-10	11	12	10	11	11	12
	11-20	19	18	23	18	20	19
	>20	65	64	65	66	63	64
Antal ägare	En	52	51	57	57	52	44
	Två	36	37	34	35	37	37
	Tre	6	6	4	5	5	8
	Fyra eller fler	6	6	5	3	6	10

\*Alla svarskolumner blir inte 100 % på grund av att blanka svar och svarsalternativen *Annat* och *Vet ej* inte redovisas i tabellen.

## 5.1 Alla leverantörer

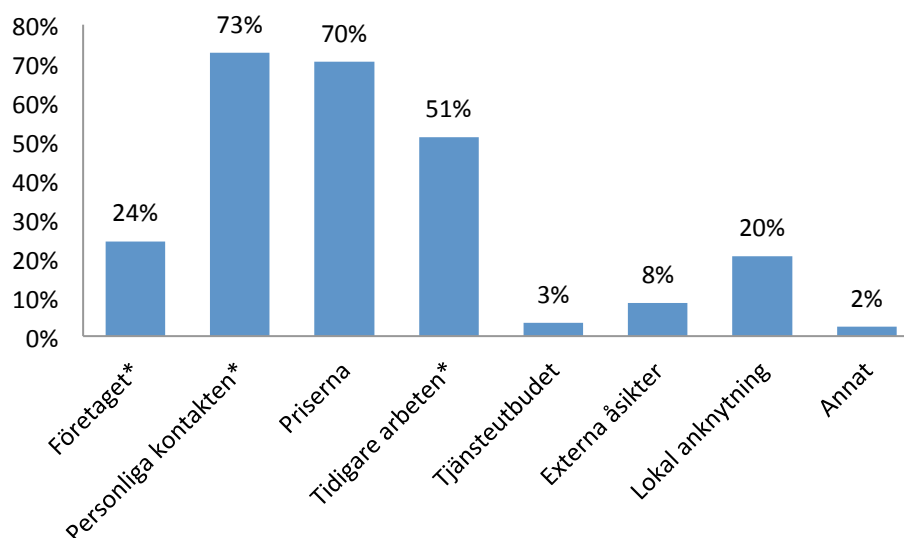
Svarsfördelningen<sup>5</sup> för enkätfråga 13B, angående varför en del respondenter inte anlitat VIDA under de tre senaste åren, visade att omkring en fjärdedel av respondenterna har en bättre relation till en annan aktör (Figur 7). Medan en femtedel av respondenterna angav att andra aktörer har bättre priser, att de har dålig kontakt med VIDA virkesinköparen respektive svarsalternativet *Annat*. Bland de som valt alternativet *Annat* angav många respondenter att de är självverksamma. Alternativen *Missnöjd med VIDA:s tidigare arbete*, *Andra aktörer har bättre service* och *Andra aktörer har bättre utbud av tjänster* valdes av mindre än 10 % av respondenterna. Resultat bygger på 145 svar.



**Figur 7.** Svarsfördelningen för enkätfråga 13B, Om Du inte anlitat VIDA för en skoglig åtgärd under de 3 senaste åren, varför. Procentberäkningen har gjorts separat för varje svarsalternativ, eftersom respondenterna kunde välja flera svarsalternativ. För varje svarsalternativ har antalet svar dividerats med 145, vilket är antalet respondenter som besvarat frågan. \*Svarsalternativet i diagrammet är förkortat jämfört med svarsalternativet i enkäten.

<sup>5</sup> Procentberäkningarna i detta avsnitt bygger på 616 enkätsvar, om inget annat anges. I samtliga svarsfördelningar har blanka svar räknats med.

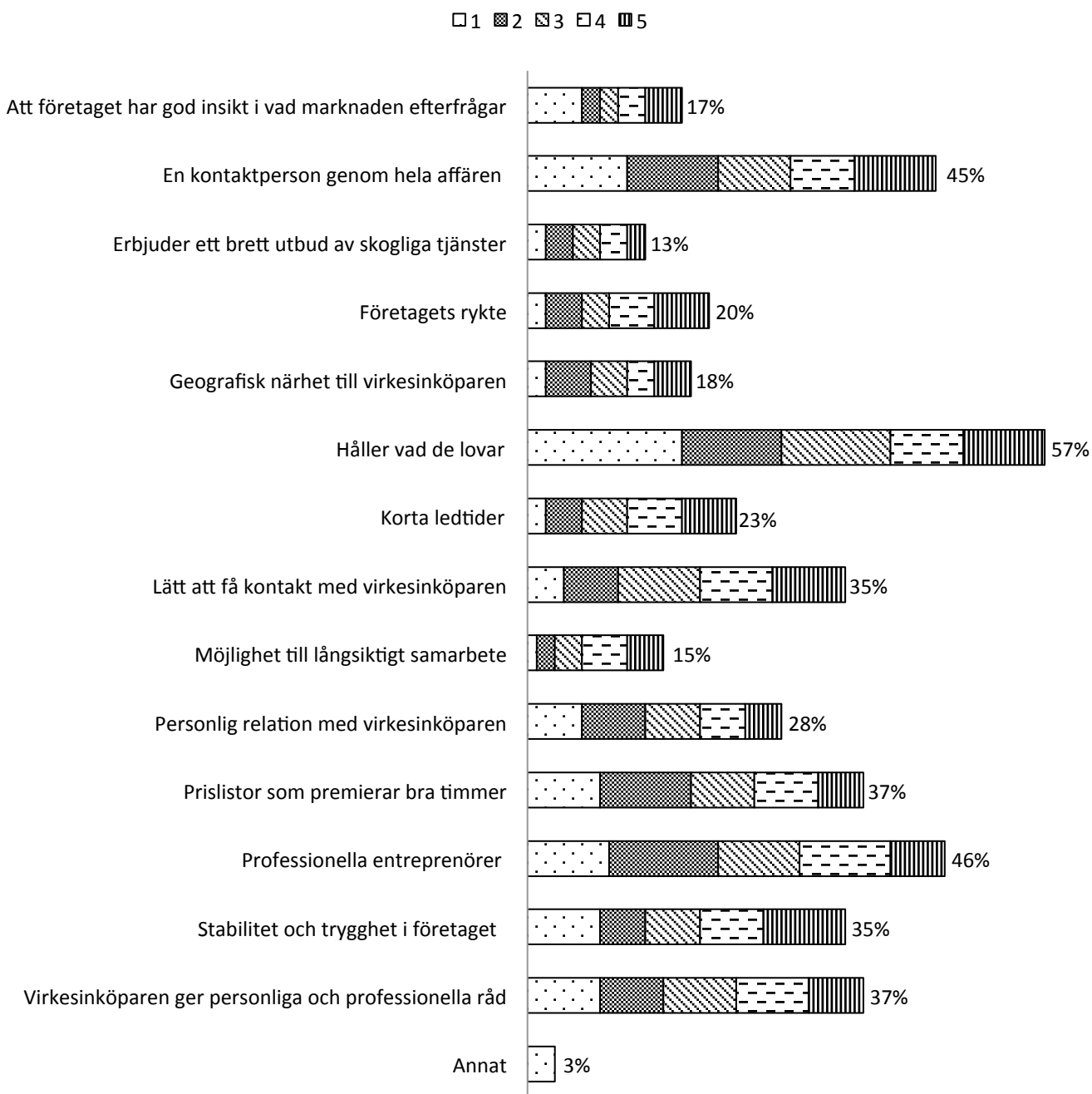
Enligt 73 % av respondenterna var den personliga kontakten med virkesinköparen viktigast vid valet av partner för en skoglig åtgärd (Figur 8). Därefter kom priserna (70 %) och tidigare utförda arbeten (51 %). Omkring en fjärdedel av respondenterna ansåg att företaget som helhet (24 %) och lokal anknytning (20 %) var viktigt. Externa åsikter, tjänsteutbudet och alternativet *Annat* ansågs vara minst viktigt.



**Figur 8.** Svartsfördelningen för enkätfråga 14, När Du väljer partner för en skoglig åtgärd, vilket av följande tittar Du då på? Procentberäkningen har gjorts separat för varje svarsalternativ, eftersom respondenterna kunde välja flera svarsalternativ. \*Svarsalternativet i diagrammet är förkortat jämfört med svarsalternativet i enkäten.

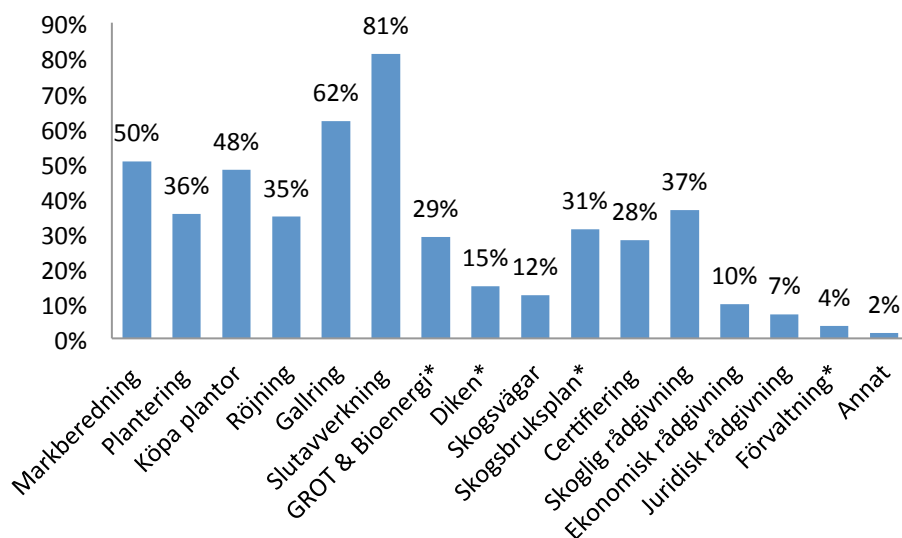
Vid val av partner för en skoglig åtgärd ansåg flest respondenter att alternativet *Håller vad de lovar* var viktigast (Figur 9). 17 % av respondenterna rankade det alternativet som allra viktigast och 57 % hade med det i sin "topp 5". Därefter följde *En kontaktperson genom hela affären*, som 11 % av respondenterna satt som nummer ett och som återfanns i "topp 5" hos 45 % av respondenterna. På tredje plats kom alternativet *Professionella entreprenörer*. Alternativet hade satts som nummer ett hos 9 % av respondenterna och fanns med i "topp 5" hos 46 % av respondenterna. Därefter följde svarsalternativen *Prislistor som premierar bra timmer*, *Virkesinköparen ger personliga och professionella råd* samt *Stabilitet och trygghet i företaget*. De tre alternativen hade valts som nummer ett hos 8 % av respondenterna och fanns med i "topp 5" i 35-37 % av svaren.





**Figur 9.** Svartsfördelningen för enkätfråga 15, Vad tycker Du är viktigast när Du ska välja partner för en skoglig åtgärd: Välj ut och rangordna de 5 punkter som du anser är viktigast. 1 = viktigast. Procentsiffrorna till höger om staplarna visar hur stor andel av respondenterna som valt alternativet. Procentberäkningen har gjorts separat för varje svarsalternativ.

Den åtgärd som flest respondenter skulle anlita en skoglig partner för var slutavverkning (81 %) (Figur 10). Därefter följde gallring (62 %), markberedning (50 %) och köpa plantor (48 %). Ekonomisk rådgivning, juridisk rådgivning och skogsförvaltning/skogsbruksavtal var de åtgärder som minst antal respondenter skulle anlita en skoglig partner för.

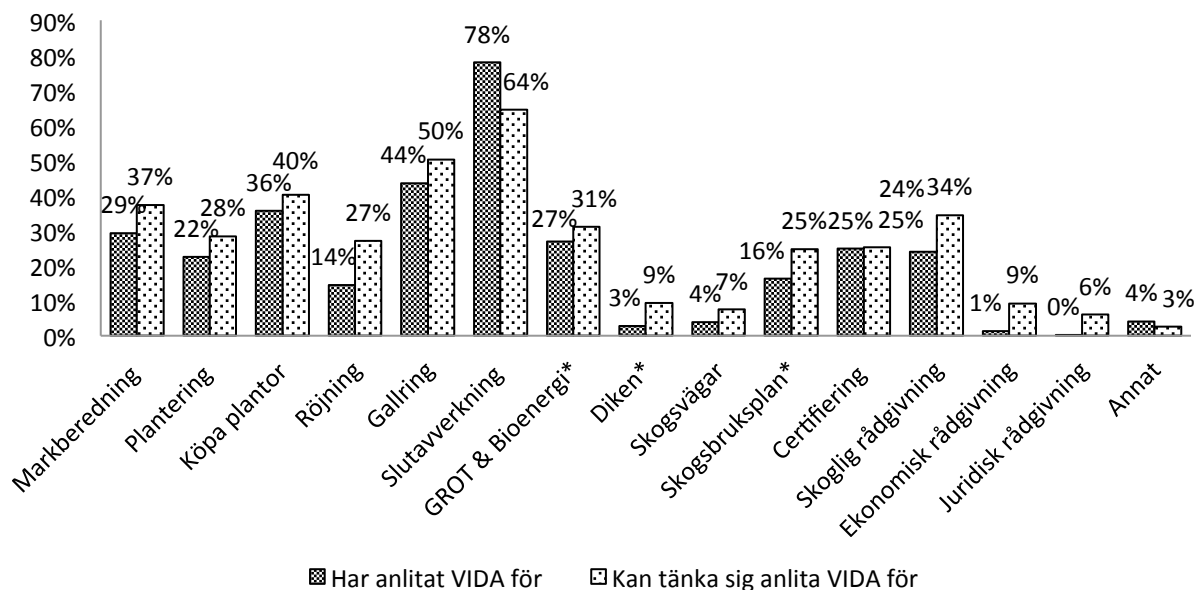


**Figur 10.** Svarsfördelningen för enkätfråga 17, För vilka skogliga åtgärder skulle Du vilja anlita en skoglig partner. Procentberäkningen har gjorts separat för varje svarsalternativ. \*Svarsalternativet i diagrammet är förkortat jämfört med svarsalternativet i enkäten.

Den åtgärd som flest respondenter har anlitat VIDA för är slutavverkning (78 %) (Figur 11). Därefter följde gallring (44 %) och köpa plantor (36 %). Mellan 20 och 30 % av respondenterna har anlitat VIDA för markberedning, plantering, GROT och bioenergifrågor, certifiering samt skoglig rådgivning. Under 5 % av respondenterna har anlitat VIDA för dikesrensning/skyddsdikning, skogsvägar, ekonomisk och juridisk rådgivning samt svarsalternativet *Annat*. Många av de som valt svarsalternativet *Annat* har angett att de sålt leveransvirke eller anlitat VIDA i samband med storm.

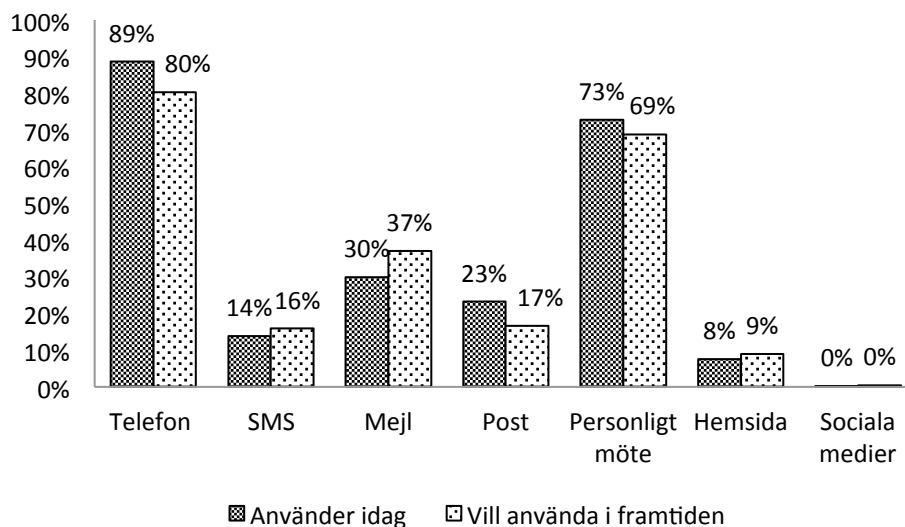
Över 60 % av respondenterna kunde tänka sig att anlita VIDA för slutavverkning och 50 % för gallring. Därefter följde köpa plantor (40 %), markberedning (37 %), skoglig rådgivning (34 %) samt GROT och bioenergifrågor (31 %). Mellan 25 och 30 % av respondenterna kunde tänka sig att anlita VIDA för plantering, röjning, skogsbruksplanläggning och certifiering.

Vid en jämförelse, mellan vilka åtgärder respondenterna har anlitat VIDA för och vilka åtgärder de kan tänka sig anlita VIDA för, framgick att slutavverkning var den enda åtgärden som färre respondenter kunde tänka sig att anlita VIDA för jämfört med vilka åtgärder de hade anlitat VIDA för. Om svarsalternativet *Annat* undantogs.



**Figur 11.** Svartsfördelningen för enkätfråga 24, För vilka av följande skogliga åtgärder har Du anlitat VIDA och för vilka av följande skogliga åtgärder kan Du tänka dig att anlita VIDA. Procentberäkningen har gjorts separat för varje svarsalternativ. \*Svarsalternativet i diagrammet är förkortat jämfört med svarsalternativet i enkäten.

De mest använda kommunikationskanalerna vid kontakt med VIDA var telefon (89 %) och personligt möte (73 %) (Figur 12). Även vid framtida kontakt föredrog flest respondenter dessa alternativ, telefon (80 %) och personligt möte (69 %). Kommunikationen via SMS, mejl och hemsida ville respondenterna öka i framtiden jämfört med idag. Kommunikationen via post ville respondenterna minska i framtiden.

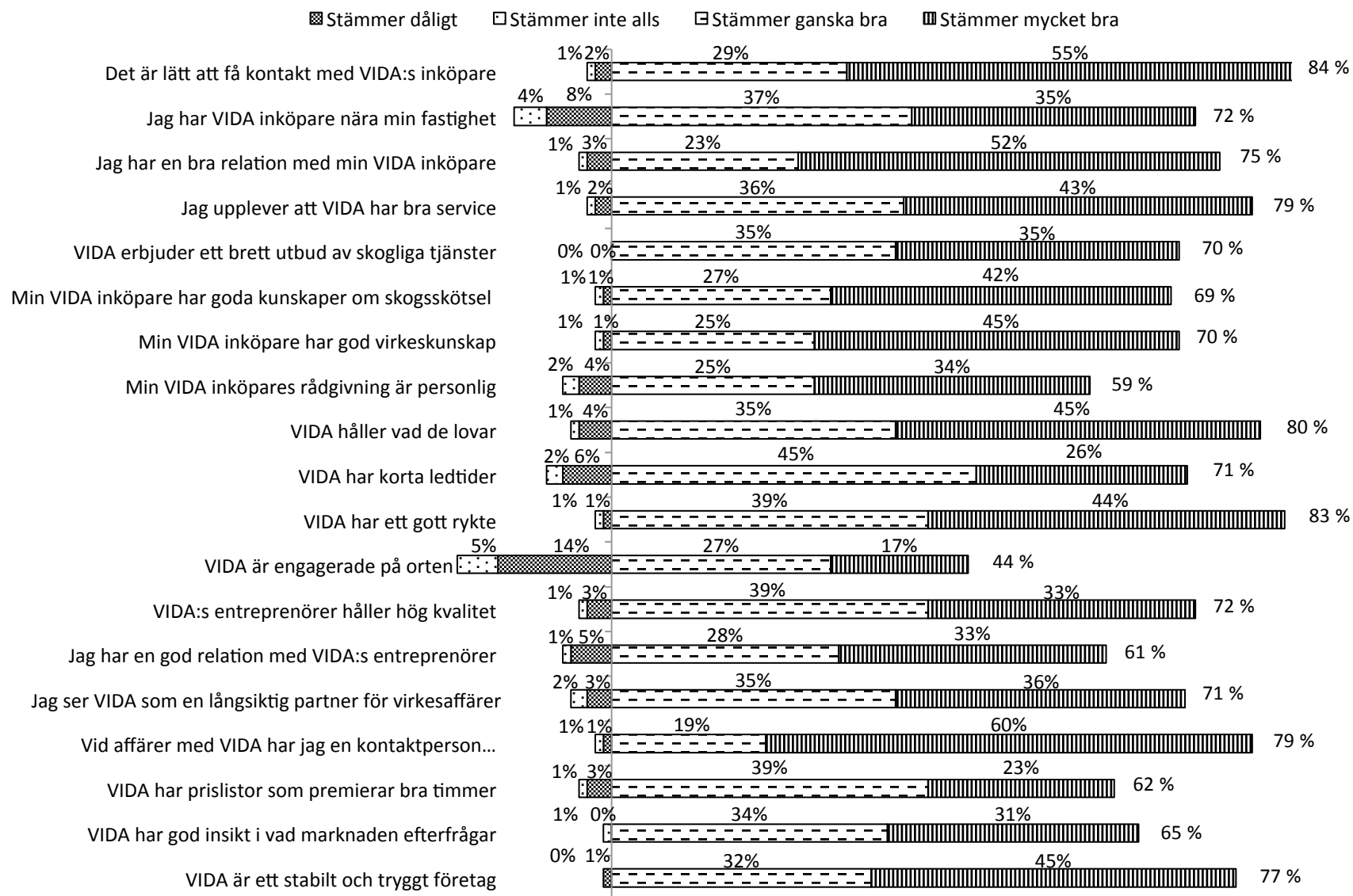


**Figur 12.** Svartsfördelningen för enkätfråga 20, Vilka kommunikationskanaler föredrar Du att använda vid kontakt med VIDA, vilka använder Du idag och vilka skulle Du vilja använda i framtiden. Procentberäkningen har gjorts separat för varje svarsalternativ.

Svarsfördelningen för enkätfråga 21 och 25, där respondenterna skulle ta ställning till hur väl olika kärnvärdes-påståenden stämde överens med deras uppfattning om VIDA, visade att majoriteten av respondenterna valt svarsalternativen *stämmer ganska bra* eller *stämmer mycket bra* för alla kärnvärdes-påståenden utom ett, *VIDA är engagerade på orten* (Figur 13). Minst 75 % av respondenterna angav att sju av de 19 kärnvärdes-påståendena stämde ganska eller mycket bra. Det var tre kärnvärdes-påståenden som över 50 % av respondenterna angav stämde mycket bra: *Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare*, *Jag har en bra relation med min VIDA inköpare* och *Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären*.

Svarsalternativen *stämmer inte alls* och *stämmer dåligt* valdes som mest av totalt 19 % av respondenterna, för kärnvärdes-påståendet *VIDA är engagerade på orten*. På kärnvärdes-påståendet *Jag har VIDA inköpare nära min fastighet* svarade totalt 12 % av respondenterna att det stämde dåligt eller inte alls. På resterande kärnvärdes-påståenden valde under 10 % av respondenterna alternativen *stämmer inte alls* eller *stämmer dåligt*. Däremot saknade nästan en tredjedel av respondenterna uppfattning om fem av kärnvärdes-påståendena: *Min VIDA inköparens rådgivning är personlig*, *VIDA är engagerade på orten*, *Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer*, *VIDA har prislistor som premierar bra timmer* och *VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar* (Tabell 12).

Resultatet från Chi<sup>2</sup>-testen visade att det fanns ett samband mellan åsikten och regiontillhörighet för sju av kärnvärdes-påståendena (Tabell 12). Chi<sup>2</sup>-testen för svarsfördelningen med avseende på leverantörsgrupp visade att det fanns ett samband mellan åsikten och leverantörsgrupp, nuvarande och äldre, för alla kärnvärdes-påståenden. De exakta resultaten från Chi<sup>2</sup>-testen redovisas i Bilaga 4.



**Figur 13.** Svartsfördelningen för enkätfråga 21 och 25, Hur väl stämmer följande påståenden överens med Din uppfattning om VIDA. Svaren för svarsalternativet *Saknar uppfattning* redovisas i Tabell 12 nedan. Till höger redovisas andelen respondenter som valt svarsalternativen *Stämmer ganska bra* och *Stämmer mycket bra*.

**Tabell 12.** Andelen respondenter som valt svarsalternativet *saknar uppfattning* för respektive kärnvärdes-påstående i fråga 21 och 25 samt resultatet från Chi<sup>2</sup>-testen. En "✓" betyder att det finns ett samband mellan åsikt och region (syd/väst/öst) respektive mellan åsikt och leverantörsgrupp (nuvarande/äldre).

Kärnvärdes-påstående	Saknar uppfattning (%)	Samband*	
		Region	Leverantörs-grupp
Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	11		✓
Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	11		✓
Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	16		✓
Jag upplever att VIDA har bra service	14	✓	✓
VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	24	✓	✓
Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	25		✓
Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	24		✓
Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	30		✓
VIDA håller vad de lovar	11		✓
VIDA har korta ledtider	16	✓	✓
VIDA har ett gott rykte	11	✓	✓
VIDA är engagerade på orten	33		✓
VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	21	✓	✓
Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	28		✓
Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	20		✓
Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären	15		✓
VIDA har prislistor som premierar bra timmer	29	✓	✓
VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	31	✓	✓
VIDA är ett stabilt och tryggt företag	18		✓

\*Samband enligt Chi<sup>2</sup>-test på signifikansnivån 0,05

## 5.2 Nuvarande och Äldre leverantörer

Svarsfördelningen för enkätfråga 21 och 25, där respondenterna skulle ta ställning till hur väl olika kärnvärdes-påståenden stämde överens med deras uppfattning om VIDA, visade att minst 50 % av respondenterna i gruppen nuvarande leverantörer ansåg att alla påståenden stämde ganska eller mycket bra (Tabell 13). Minst 75 % av de nuvarande leverantörerna angav att 14 av de 19 kärnvärdes-påståendena stämde ganska eller mycket bra. I gruppen äldre leverantörer ansåg minst 50 % av respondenterna att sex av kärnvärdes-påståendena stämde ganska eller mycket bra. För gruppen äldre leverantörer nådde inget kärnvärdes-påstående upp till att 75 % ansåg att det stämde ganska eller mycket bra.

**Tabell 13.** Sammanställning av vilka kärnvärdes-påståenden som 50- respektive 75 % av respondenterna har angett stämmer ganska bra eller stämmer mycket bra för respektive leverantörsgrupp. Sammanställningen för nuvarande leverantörer bygger på 445 enkätsvar och sammanställningen för äldre bygger på 141 enkätsvar.

Nr	Kärnvärdes-påstående	50 % -nivå		75 % -nivå	
		Nuvarande	Äldre	Nuvarande	Äldre
1	Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	Ja	Ja	Ja	-
2	Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	Ja	-	Ja	-
3	Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	Ja	-	Ja	-
4	Jag upplever att VIDA har bra service	Ja	Ja	Ja	-
5	VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	Ja	Ja	Ja	-
6	Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	Ja	-	Ja	-
7	Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	Ja	-	Ja	-
8	Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	Ja	-	-	-
9	VIDA håller vad de lovar	Ja	Ja	Ja	-
10	VIDA har korta ledtider	Ja	-	Ja	-
11	VIDA har ett gott rykte	Ja	Ja	Ja	-
12	VIDA är engagerade på orten	Ja*	-	-	-
13	VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	Ja	-	Ja	-
14	Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	Ja	-	-	-
15	Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	Ja	-	Ja	-
16	Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson...	Ja	-	Ja	-
17	VIDA har prislistor som premierar bra timmer	Ja	-	-	-
18	VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	Ja	-	-	-
19	VIDA är ett stabilt och tryggt företag	Ja	Ja	Ja	-
Totalt antal Ja		19	6	14	0
Andel Ja (%)		100 %	32 %	74 %	0 %

\*exakt 50 %

### 5.3 Leverantörer per region

Svarsfördelningen för enkätfråga 21 och 25, där respondenterna skulle ta ställning till hur väl olika kärnvärdes-påståenden stämde överens med deras uppfattning om VIDA, visade att minst 50 % av respondenterna i samtliga regioner ansåg att alla kärnvärdes-påståenden utom ett stämde ganska eller mycket bra (Tabell 14). Kärnvärdes-påstående nummer 12 *VIDA är engagerade på orten*. I region syd ansåg minst 75 % av respondenterna att åtta av de 19 kärnvärdes-påståendena stämde ganska eller mycket bra. Medan i region väst angav minst 75 % av respondenterna att sex av kärnvärdes-påståendena stämde ganska eller mycket bra. I region öst fann minst 75 % av respondenterna att nio av de 19 kärnvärdes-påståendena stämde ganska eller mycket bra. Av kärnvärdes-påståendena som inte uppfylldes på 75-% nivån var det åtta som inte uppfylldes i någon region.

**Tabell 14.** Sammanställning av vilka kärnvärdes-påståenden som 50- respektive 75 % av respondenterna har angett stämmer ganska bra eller stämmer mycket bra för respektive region, syd, väst och öst. Sammanställningen för region syd bygger på 276 enkätsvar, väst 218 enkätsvar och sammanställningen för öst bygger på 120 enkätsvar.

Nr	Kärnvärdes-påstående	50 % -nivå			75 % -nivå		
		Syd	Väst	Öst	Syd	Väst	Öst
1	Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	Ja	Ja	Ja	-	-	-
3	Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja*	-
4	Jag upplever att VIDA har bra service	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5	VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	Ja	Ja	Ja	Ja*	-	-
6	Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	Ja	Ja	Ja	-	-	Ja
7	Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	Ja	Ja	Ja	-	-	-
8	Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	Ja	Ja	Ja	-	-	-
9	VIDA håller vad de lovar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
10	VIDA har korta ledtider	Ja	Ja	Ja	-	-	Ja
11	VIDA har ett gott rykte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
12	VIDA är engagerade på orten	-	-	-	-	-	-
13	VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	Ja	Ja	Ja	-	-	Ja
14	Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	Ja	Ja	Ja	-	-	-
15	Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	Ja	Ja	Ja	-	-	-
16	Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson...	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
17	VIDA har prislistor som premierar bra timmer	Ja	Ja	Ja	-	-	-
18	VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	Ja	Ja	Ja	-	-	-
19	VIDA är ett stabilt och tryggt företag	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja
Totalt antal Ja		18	18	18	8	6	9
Andel Ja (%)		95 %	95 %	95 %	42 %	32 %	47 %

\*exakt 75 %



## 6. ANALYS AV KÄRNVÄRDEN

En stor del av studien undersöker frågor som är företagsspecifika, påståenden angående VIDA:s uppfyllande av kärnvärden. Det i kombination med att det är ont om likande studier medför att möjligheten till jämförelser med tidigare studier är begränsad. Det finns dock andra studier som undersöker vad som är viktigt när skogsägaren väljer skoglig samarbetspartner och viktiga egenskaper hos virkesinköparen. Vilka kan jämföras med fråga 14 och 15 i denna studie, som berör vad skogsägarna tycker är viktigt vid valet av partner inför en skoglig åtgärd.

Resultatet visar att skogsägarna främst beaktar *den personliga kontakten med virkesinköparen, priserna och tidigare utförda arbeten* när de ska välja partner för en skoglig åtgärd (Figur 8). Virkespris och kvalitet på utförd åtgärd är enligt flera studier de två viktigaste faktorerna vid val av skoglig samarbetspartner (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Gunnarsson & Mårtenson 2004). Att virkespriset är viktigt stöds även av Waern & Wikberg (2013), Bergh (2006) och Sandling (2004). Att tidigare utförda arbeten är viktigt stöds av Lönnstedts resultat (1997), som visar att missnöje med resultatet vid senaste avverkningen, volymmätning och kostnader för avverkning, kan få skogsägare att se sig om efter andra virkesinköpare. Att den personliga kontakten med virkesinköparen är viktig får stöd i Waern & Wikberg (2013), Gustafsson (2011) och Johansson (2011). En skillnad mellan denna och andra studier är att kvaliteten på tidigare arbeten återfinns bland de två viktigaste faktorerna i många studier, men i denna studie hamnar alternativet först på tredje plats.

När skogsägarna får välja mellan 15 olika alternativ, som påminner om VIDA:s kärnvärden, visar resultatet att *håller vad de lovar, professionella entreprenörer och en kontaktperson genom hela affären* är de tre viktigaste faktorerna vid valet av partner för en skoglig åtgärd (Figur 9). Att dessa faktorer är viktiga får stöd av flera studier. Axelsson (2013), Ottosson (2013) och Roth (2010) finner att hålla löften eller pålitlighet är viktiga egenskaper hos en virkesinköpare. Alternativet *professionella entreprenörer* kan likställas med kvalitet på utfört arbete och får enligt föregående stycke stöd i ett flertal studier (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Gunnarsson & Mårtenson 2004). Att *en kontaktperson genom hela affären* är viktigt vid valet av skoglig partner stöds inte av andra studier. Det kan bero på att andra studier inte tagit med faktorn som ett svarsalternativ, men det kan också bero på att många skogsägare inte anser att det är viktigt eller att de ser det som en självklarhet.

Resultatet från denna studie visar även att nästan 40 % av de tillfrågade skogsägarna anser att *prislister som premierar bra timmer, att virkesinköparen ger personliga och professionella råd* samt att *stabilitet och trygghet i företaget* är viktiga faktorer vid valet av skoglig samarbetspartner (Figur 9). Att priset är en viktig faktor stöds både av denna och andra studier (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Waern & Wikberg 2013; Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Bergh 2006; Gunnarsson & Mårtenson 2004; Sandling 2004). I dessa studier undersöks dock virkespriset, vilket borde innefatta priset för alla virkessortiment. Det är därmed svårt att jämföra svarsalternativet i denna studie, *prislister som premierar bra timmer*, med dessa studier. Att svarsalternativet för fråga 15 endast berör timmerpriser kan också vara förklaringen till att det rankas lägre i denna studie jämfört med andra studier. Att alternativet *virkesinköparen ger personliga och professionella råd* är viktigt stöds av flera studier. Waern & Wikbergs resultat (2013) visar att kunngivning inom området följt av

ärlig och pedagogisk är de viktigaste egenskaperna hos en skogsrådgivare. Bergh (2006) finner att virkesköparens engagemang och service är viktigt vid val av skoglig partner och att information från virkesinköparen är viktigt. Enligt Sandlings studie (2004) är det viktigt att köparen har ett gediget skogskunnande och enligt Gunnarsson & Mårtenson (2004) är det viktigt med bra skoglig rådgivning. Att *stabilitet och trygghet i företaget* är viktigt vid valet av skoglig partner får också stöd av ett par studier. Sandlings studie (2004) visar att betalningstrygghet är viktigt vid valet av samarbetspartner. Gunnarsson & Mårtenson (2004) kommer fram till att säker/snabb betalning och trygg/varaktig samarbetspartner är viktigt.

Andra studier kommer, till skillnad från denna studie, fram till att även service och kostnad för tjänster spelar in vid valet av skoglig samarbetspartner (Axelsson 2013; Gustafsson 2011; Roth 2010; Bergh 2006). Ett par studier finner att lätt att kontakta är en viktig egenskap hos den skogliga samarbetspartnern (Roth 2010; Gunnarsson & Mårtenson 2004), vilket delvis får stöd av denna studie. Då omkring en tredjedel av skogsägarna anger att *lätt att få kontakt med virkesinköparen* är viktigt när de väljer partner för en skoglig åtgärd.

## 6.1 Klassificering av kärnvärden

I studiens syfte ingår att avgöra om VIDA:s kärnvärden är viktiga för skogsägaren när denne väljer skoglig samarbetspartner. För att undersöka detta används kärnvärdes-påståendena (Tabell 8 i metodavsnittet), resultatet från enkätfrågorna 14 och 15 (Figur 8 och 9) samt tidigare studier. Analysen visar att tio påståenden klassas som viktiga, fyra som intermediära och fem påståenden klassas som oviktiga (Tabell 15).

**Tabell 15.** Sammanställning av kärnvärdes-klassificeringen. Kärnvärdena representeras av kärnvärdes-påståendena i enkäten som klassats som viktiga, intermediära eller oviktiga utifrån denna och andra studiers resultat angående vad som är viktigt när skogsägarna väljer samarbetspartner.

Nr	Kärnvärdes-påstående	Viktigt *	Intermediärt **	Oviktigt ***	Stöds av
1	Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	X			Denna studie (15), Gunnarsson & Mårtenson (2004), Roth (2010)
2	Jag har VIDA inköpare nära min fastighet			X	
3	Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	X			Denna studie (14), Gustafsson (2011), Johansson (2011)
4	Jag upplever att VIDA har bra service	X			Axelsson (2013), Bergh (2006)
5	VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster		X		Gunnarsson & Mårtenson (2004)
6	Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	X			Axelsson (2013), Ottosson (2013), Waern & Wikberg (2013), Johansson (2011), Roth (2010), Gunnarsson & Mårtenson (2004), Sandling (2004)
7	Min VIDA inköpare har god virkeskunskap		X		Ev. Waern & Wikberg (2013), Ev. Johansson (2011),
8	Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	X			Denna studie (15), Waern & Wikberg (2013), Bergh (2006), Gunnarsson & Mårtenson (2004)
9	VIDA håller vad de lovar	X			Denna studie (15), Axelsson (2013), Ottosson (2013), Roth (2010)
10	VIDA har korta ledtider	X			Johansson (2011), Roth (2010), Gunnarsson & Mårtenson (2004)
11	VIDA har ett gott rykte			X	
12	VIDA är engagerade på orten			X	
13	VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	X			Denna studie (14 & 15), Axelsson (2013), Ottosson (2013), Gustafsson (2011), Johansson (2011), Roth (2010), Gunnarsson & Mårtenson (2004)
14	Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer			X	
15	Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer		X		Johansson (2011)
16	Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson...		X		Denna studie (15)
17	VIDA har prislistor som premierar bra timmer	X			Denna studie (14 & 15), Axelsson (2013), Ottosson (2013), Waern & Wikberg (2013), Gustafsson (2011), Johansson (2011), Roth (2010), Bergh (2006), Gunnarsson & Mårtenson (2004), Sandling (2004)
18	VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar			X	
19	VIDA är ett stabilt och tryggt företag	X			Denna studie (15), Gunnarsson & Mårtenson (2004), Sandling (2004)
	Totalt antal	10	4	5	
	Andel (%)	53	21	26	

\*stöd i minst två studier \*\*stöd i en studie \*\*\*stöds inte av någon studie

Av de kärnvärdes-påståenden som klassas som viktiga är det tre som inte får stöd av denna studie: *Jag upplever att VIDA har bra service, Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel och VIDA har korta ledtider*. Att dessa inte anses viktiga enligt VIDA:s leverantörer kan ha flera förklaringar. I enkätfrågorna 14 och 15, som undersöker detta, finns inga svarsalternativ som motsvarar "bra service" och "goda skogskunskaper". Goda skogskunskaper undersöks dock delvis med svarsalternativet *virkesinköparen ger personliga och professionella råd*, vilket VIDA:s leverantörer anser är en viktig faktor vid valet av samarbetspartner. Det kan också bero på att VIDA:s leverantörer ser det som en självklarhet att en skoglig partner uppfyller ovanstående kärnvärdes-påståenden, då omkring 70 % av leverantörerna anser att VIDA uppfyller alla tre kärnvärdes-påståenden ganska eller mycket bra (Figur 13).

Det är svårt att avgöra om kärnvärdes-påståendet *VIDA har prislistor som premierar bra timmer* ska klassas som viktigt eller intermediärt. Enligt denna studie är det en viktig faktor vid valet av skoglig partner, men enligt andra studier är virkespris en viktig faktor. I begreppet prislistor som premierar bra timmer ingår inte massavedspriset, men i begreppet virkespris borde massavedspriset vara inkluderat. Det är därmed inte självklart att prislistor som premierar bra timmer är en viktig faktor.

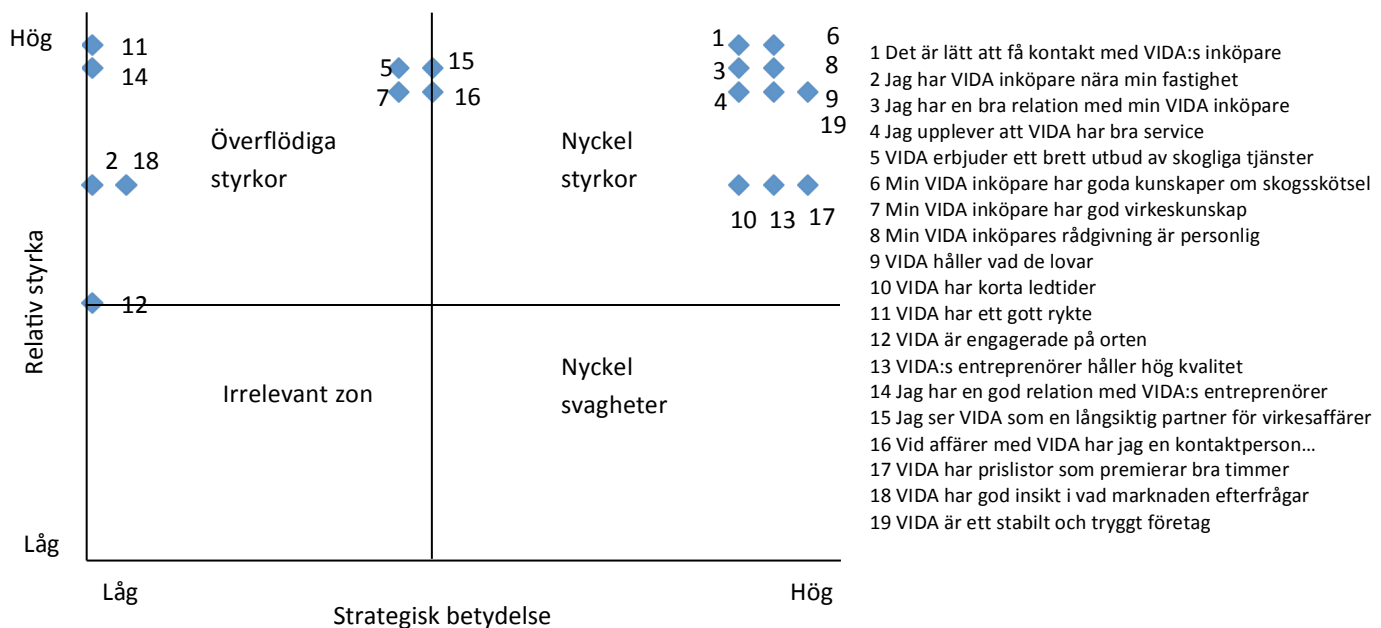
Bland de intermediära kärnvärdes-påståendena är det framförallt ett som är svårt att klassificera, *Min VIDA inköpare har god virkeskunskap*, då det är svårt att avgöra om virkeskunskap ingår i skoglig kompetens. God virkeskunskap borde innefattas i "kunnig inom området", vilket gör att kärnvärdes-påståendet anses viktigt enligt Waern & Wikbergs studie (2013). Kärnvärdes-påståendet stöds eventuellt även av Johansson (2011) som finner att bristande kompetens är en faktor som spelar in vid bolagsbyte. Om virkeskunskap ingår i skoglig kompetens får kärnvärdes-påståendet stöd av flera studier (Axelsson 2013; Ottosson 2013; Roth 2010; Sandling 2004) och borde klassas som viktigt.

Att ett kärnvärdes-påstående klassas som oviktigt behöver inte betyda att det är obetydligt för skogsägarna. Kärnvärdes-påståendena har satts som oviktiga då ingen av de granskade studierna kommer fram till att de är viktiga för skogsägaren vid valet av samarbetspartner. Att de klassas som oviktiga kan bero på att ingen av studierna tagit med dessa faktorer som möjliga svarsalternativ. Att kärnvärdes-påståendet *Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer* är oviktigt får dock stöd av Gustafssons studie (2011) där alternativet "kontakt med entreprenörer" rankas bland de två minst viktiga. Eftersom kvalitet på utfört arbete är en viktig faktor enligt ett flertal studier (denna studie; Axelsson 2013; Ottosson 2013; Gustafsson 2011; Johansson 2011; Roth 2010; Gunnarsson & Mårtensson 2004) kan det vara så att skogsägarna inte anser att de behöver ha kontakt med entreprenörerna så länge de gör ett bra jobb. Något som talar emot detta är att många skogsägare vill ge entreprenörerna egna direktiv så att jobbet utförs som de önskar. Att några av kärnvärdes-påståendena klassas som oviktiga kan bero på att de inte påverkar skogsägaren direkt. Exempelvis *VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar* och *Jag har VIDA inköpare nära min fastighet*. Så länge skogsägaren får bra betalt för sitt virke och virkesinköparen är personlig och professionell är dessa oväsentliga för skogsägaren.

## 6.2 Styrke- och svaghetsanalys

En SWOT-analys utförs, med hjälp av enkätsvaren och kärnvärdes-klassificeringen (Tabell 15), för att knyta ihop VIDA:s nuvarande situation med vad skogsägarna anser är viktigt. Resultatet från SWOT-analysen utgör en bra grund för VIDA:s mål- och strategiformulering.

För att identifiera styrkor och svagheter placerades kärnvärdes-påståendena, svarsfördelningen från enkätfråga 21 och 25 samt kärnvärdes-klassificeringen ut i Kotler & Kellers formulär (2009) för styrke- och svaghetsanalys (Bilaga 5). Med hjälp av det ifyllda formuläret (Bilaga 5) och Grants (2013) matris skapades en matris över VIDA:s styrkor och svagheter, baserad på hur betydelsefulla kärnvärdes-påståendena är samt hur väl VIDA uppfyller dem (Figur 14).



**Figur 14.** Matris med VIDA:s styrkor och svagheter, med avseende på kärnvärdes-påståendena. Presenterad enligt Grants (2013) ramverk för bedömning av resurser och kompetenser. Punkterna är utplacerade så att alla syns, därmed har några flyttats från sin exakta position. Till höger visas en förklarandetablell över vilka kärnvärdes-påståenden siffrorna motsvarar.

Matrisen, med VIDA:s styrkor och svagheter, visar på fem till sex olika "styrkegrupperingar" och inga svagheter. Den första grupperingen, kärnvärdes-påståenden som VIDA är bra på och som är strategiskt viktiga, består av kärnvärdes-påståendena: 1 *Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare*, 3 *Jag har en bra relation med min VIDA inköpare*, 4 *Jag upplever att VIDA har bra service*, 6 *Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel*, 8 *Min VIDA inköparens rådgivning är personlig*, 9 *VIDA håller vad de lovar* och 19 *VIDA är ett stabilt och tryggt företag*.

Den andra grupperingen, kärnvärdes-påståenden som är strategiskt viktiga och som VIDA borde bli bättre på, består av: 10 *VIDA har korta ledtider*, 13 *VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet* och 17 *VIDA har prislistor som premierar bra timmer*. Den tredje grupperingen, kärnvärdes-påståenden som VIDA är bra på och som ur strategisk synpunkt är intermediära, utgörs av: 5 *VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster*, 7 *Min VIDA inköpare har god virkeskunskap*, 15 *Jag ser VIDA som en*

*långsiktig partner för virkesaffärer och 16 Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären.*

Den fjärde grupperingen, kärnvärdes-påståenden som VIDA är bra på men som är strategiskt oviktiga, består av kärnvärdes-påståendena nummer 11 *VIDA har ett gott rykte* och 14 *Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer*. Gruppering nummer fem och sex, kärnvärdes-påståenden som VIDA kan bli bättre på men som är strategiskt oviktiga, utgörs av: 2 *Jag har VIDA inköpare nära min fastighet*, 12 *VIDA är engagerade på orten* och 18 *VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar*.

Med stöd av styrke- svaghetsmatrisen kan följande slutsatser dras:

- Första grupperingen (1, 3, 4, 6, 8, 9 och 19) innehåller främst kärnvärdes-påståenden som handlar om inköparna och VIDA som företag. För att behålla sin position ska VIDA fortsätta jobba för att vara bra på dessa, då de är strategiskt viktiga samt tillhör VIDA:s nyckelstyrkor.
- Andra grupperingen (10, 13 och 17) består av kärnvärdes-påståenden som VIDA ska satsa på att förbättra. Kärnvärdes-påståendena är strategiskt viktiga och är redan nyckelstyrkor hos VIDA, men VIDA kan fortfarande bli bättre på dem och stärka sin position ytterligare. Kärnvärdes-påståendena handlar främst om drivningsfrågor och virkeshantering (inklusive pris).
- Tredje grupperingen (5, 7, 15 och 16) utgörs av kärnvärdes-påståenden som VIDA ska fortsätta jobba med på samma sätt som idag. För att inte tappa på områden som är relativt strategiskt viktiga och på gränsen till nyckelstyrkor.
- Kärnvärdes-påståendena i fjärde, femte och sjätte grupperingen (11, 14, 2, 18 och 12) bör inte VIDA lägga så mycket resurser på. Det är bättre att satsa på att åtgärda kärnvärdes-påståenden som har större strategisk betydelse, i första hand.
- Kärnvärdes-påstående nummer 12, *VIDA är engagerade på orten*, är det som VIDA är sämst på att uppfylla, men det är å andra sidan inte så strategiskt viktigt.

Vid en jämförelse med faktorerna i Kotler & Kellers formulär (2009) är det inget av analysområdena, marknadsföring, finansiering, tillverkning eller organisation, som sticker ut. VIDA uppfyller viktiga kärnvärdes-påståenden inom alla områden. Det undersöks dock betydligt fler kärnvärdes-påståenden inom området marknadsföring i jämförelse med resterande tre områden.

### **6.3 Möjligheter och hot**

En SWOT-analys ska även identifiera möjligheter och hot för företaget. Möjligheter och hot är gynnsamma respektive ogynnsamma situationer i organisationens omgivning. Det är därmed svårt för företaget att påverka dessa.

Underentreprenörerna som VIDA anlitar, för att utföra olika skogliga åtgärder, kan ses både som en intern och extern faktor. Intern i den meningen att de företräder VIDA gentemot skogsägarna. Vilket medför att entreprenörernas arbete uppfattas som VIDA:s utförda arbete. Samtidigt är entreprenörerna en extern faktorn för VIDA, eftersom de agerar självständigt och VIDA endast i viss mån kan påverka deras arbete. Därmed kan entreprenörerna och deras arbete både utgöra möjligheter och hot samt vara styrkor och svagheter för VIDA.

Enkätsvaren för fråga 17, angående vilka åtgärder respondenterna skulle anlita en skoglig partner för, och fråga 24, om vilka åtgärder respondenterna har anlitat VIDA för samt vilka åtgärder de kan tänka sig att anlita VIDA för, visar att entreprenörernas arbete bidrar till både gynnsamma och ogynnsamma situationer för VIDA. En jämförelse mellan vilka åtgärder respondenterna har anlitat VIDA för och vilka åtgärder de kan tänka sig att anlita VIDA för visar att av alla åtgärder som utförs av entreprenörer är det endast en åtgärd, slutavverkning, som färre respondenter kan tänka sig att anlita VIDA för jämfört med vad de har anlitat VIDA för (Figur 11). Därmed borde åtgärderna markberedning, plantering, plantförsäljning, röjning, gallring, GROT- och bioenergiåtgärder, dikning, vägbyggnad och skogsbruksplanläggning utgöra möjligheter till fler framtida jobb för VIDA. Medan slutavverkningsuppdragen kan ses som hotade.

Samtidigt visar en jämförelse av svarsfördelningarna för fråga 17 och 24 att andelen respondenter som kan tänka sig att anlita VIDA för en specifik skoglig åtgärd är lägre än andelen respondenter som skulle vilja anlita en skoglig partner för åtgärden för alla svarsalternativ utom ett, GROT och bioenergifrågor (Figur 10 och 11). Vilket kan uppfattas som ett hot för VIDA. Att de inte har tillräckligt stort förtroende för att få utföra tjänsterna som efterfrågas hos alla leverantörer. Det är dock viktigt att komma ihåg att 23 % av enkätsvaren kommer från äldre leverantörer, som valt att inte anlita VIDA under de senaste 3- 10 åren. Eftersom differensen mellan två svarsalternativ, för fråga 17 och 24, är maximalt 17 % kan enkätsvaren från de äldre leverantörerna vara förklaringen till att det ser ut som att en del respondenter inte vill anlita VIDA för alla åtgärder som de vill anlita en partner för. Däremot måste VIDA jobba med att få ett större förtroende för att utföra slutavverkningar. Eftersom det är färre respondenter som kan tänka sig att anlita VIDA för slutavverkning jämfört med hur många som har gjort det (Figur 24). Dessutom är VIDA som är en köpsågerverkskoncern i stort behov av timret från slutavverkningar hos privata skogsägare.

När det gäller kommunikationskanaler mellan VIDA och leverantörerna, fråga 20, visar resultatet både utvecklingsmöjligheter och hot (Figur 12). Utvecklingsmöjligheter i form av att öka kommunikationen via SMS samt mejl och samtidigt minska kommunikationen per post och telefon. Att färre respondenter vill ha kontakt via telefon och genom personligt möte i framtiden jämfört med idag borde dock ses som små hot. Att färre respondenter vill använda de två klart populäraste kontaktsätten i mindre utsträckning i framtiden jämfört med idag kan tolkas som att en del respondenter inte vill ha fortsatt kontakt med VIDA. Differensen för kontakt genom personligt möte idag och i framtiden är dock 4 %, vilket motsvarar 25 leverantörer. För kommunikation via telefon är differensen 9 %, motsvarande 55 leverantörer.

Resultatet från enkätfråga 13B, angående varför en del respondenter inte anlitat VIDA under de tre senaste åren, visar dels på hot, externa faktorer, och dels på svagheter, interna faktorer (Figur 7). Det är svårt för VIDA att påverka om respondenterna har en bättre relation till en annan aktör och om de använder en annan aktör av tradition. Om alternativet andra aktörer har bättre priser ska klassas som ett hot eller en svaghet är svårt att avgöra. Det beror på om VIDA kan påverka det eller ej. VIDA borde däremot kunna göra något åt att en femtedel av respondenterna anger att de inte anlitat VIDA på grund av att de har dålig kontakt med VIDA virkesinköparen, det vill säga en svaghet.

Ett annat hot för VIDA är lågkonjunkturer. När VIDA inte kan erbjuda bra timmerpriser kan det vara svårt att komma över virke från privata skogsägare. Skogsägarföreningar med trogna medlemmar som väljer att leverera till sin förening oavsett konjunktur, eftersom de får del av vinsten i goda tider,

har ett annat läge jämfört med VIDA. Detta resonemang stöds av Törnqvist (1995) som menar att skogsägarna väljer mellan skogsägarföreningarnas långsiktiga pris- och leveransstabilitet och virkesköparsfären med en mer kortsiktig prispolitik där konjunkturer och industriell produktion har stor betydelse. Å andra sidan innebär högkonjunkturer en stor möjlighet för VIDA. Under högkonjunkturer kan VIDA, genom att erbjuda bra timmerpriser, få köpa många slutavverkningar av både nya och befintliga leverantörer. Gör VIDA då ett bra jobb ökar chansen att de får komma tillbaka i framtiden, oavsett konjunktur. Eftersom flera studier visar att kvalitet på utfört arbete är en viktig faktor vid valet av skoglig samarbetspartner.



## 7. SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Anser skogsägarna att VIDA uppfyller sina kärnvärden (frågeställning ett)? Om kärnvärdena uppfylls, eller ej, beror på vilken nivå man väljer att titta på (Figur 13). Räcker det med att en majoritet, 50 % av leverantörerna, anser att 18 av 19 kärnvärdes-påståenden stämmer ganska eller mycket bra så uppfyller VIDA sina kärnvärden. Om däremot målet är att en kvalificerad majoritet eller mer, över 75 % av leverantörerna, ska anse att kärnvärdena uppfylls har VIDA mycket kvar att jobba med.

Finns det skillnader i uppfattning av VIDA och deras kärnvärden mellan nuvarande och äldre leverantörer (frågeställning två)? Svaret på denna frågeställning är att det finns skillnader mellan hur nuvarande och äldre leverantörer uppfattar VIDA och deras kärnvärden. De nuvarande leverantörerna anser i större utsträckning att kärnvärdes-påståendena stämmer ganska eller mycket bra både på 50- och 75-% nivå (Tabell 13). Att de äldre leverantörerna anger att få kärnvärdes-påståenden uppfylls, till och med på 50-% nivån, skulle kunna förklaras av att respondenterna inte anlitat VIDA på länge och därför saknar uppfattning om kärnvärdes-påståendet. Det kan å andra sidan också bero på att kärnvärdes-påståendena inte uppfylldes vid senaste affären med VIDA, varför de valt att inte anlita VIDA igen. Att det finns skillnader i uppfattning av kärnvärdes-påståendena mellan nuvarande och äldre leverantörer stöds även av Chi<sup>2</sup>-testen, som visar att det finns samband mellan leverantörsgrupp och inställningen till kärnvärdes-påståendet för samtliga påståenden (Tabell 12).

Finns det skillnader mellan regionerna i hur VIDA och deras kärnvärden uppfattas (frågeställning tre)? På 50-% nivån är det ingen skillnad mellan vilka kärnvärdes-påståenden som leverantörerna i de olika regionerna anser stämmer ganska eller mycket bra (Tabell 14). I alla regioner bör VIDA jobba med engagemanget på orten. På 75-% nivån är det svårt att urskilja några större skillnader mellan regionerna, eftersom det är samma åtta kärnvärdes-påståenden som inte uppfylls i någon region. Chi<sup>2</sup>-testen visar dock att det finns samband mellan regiontillhörighet och inställningen till kärnvärdes-påståendet för sju av påståendena (Tabell 12). Det går även att fastställa att region öst är ensam om att uppfylla kärnvärdes-påståendena: *Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel* och *VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet* på 75-% nivån. Region syd är ensam om att uppfylla kärnvärdes-påståendet: *VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster*. Samtidigt som region väst är den enda som inte uppfyller kärnvärdes-påståendet *VIDA är ett stabilt och tryggt företag* och region öst är den enda som inte uppfyller kärnvärdes-påståendet *Jag har en bra relation med min VIDA inköpare*, på 75-% nivån.

Är kärnvärdena viktiga när skogsägaren väljer skoglig samarbetspartner (frågeställning fyra)? Enligt kärnvärdes-klassificeringen ovan är följande tio kärnvärdes-påståenden viktiga när skogsägaren väljer samarbetspartner (Tabell 15):

- Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare
- Jag har en bra relation med min VIDA inköpare
- Jag upplever att VIDA har bra service
- Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel
- Min VIDA inköparens rådgivning är personlig
- VIDA håller vad de lovar
- VIDA har korta ledtider

- VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet
- VIDA har prislistor som premierar bra timmer
- VIDA är ett stabilt och tryggt företag.

Vad har VIDA för styrkor, svagheter, möjligheter och hot (frågeställning fem)? Analysen av VIDA:s styrkor och svagheter, som fokuserade på kärnvärdes-påståendena, visar inte på några tydliga svagheter. Styrke-svaghetsmatrisen visar sju huvudstyrkor, som både är strategiskt viktiga och som VIDA är bra på:

- Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare
- Jag har en bra relation med min VIDA inköpare
- Jag upplever att VIDA har bra service
- Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel
- Min VIDA inköparens rådgivning är personlig
- VIDA håller vad de lovar
- VIDA är ett stabilt och tryggt företag.

Analysen visar också att det finns ett hot mot VIDA:s förtroende att få utföra slutavverkningar samt att det finns utvecklingsmöjligheter i kommunikationen med leverantörerna.

En svaghet med denna studie är att enkäter endast skickades ut till VIDA:s leverantörer, och inte till skogsägare i allmänhet. Det medför att resultatet främst är tillämpligt på VIDA:s leverantörer. Att endast fråga de som valt att leverera till VIDA kan dessutom leda till att "nöjdheten" med VIDA ser ut att vara större än vad den egentligen är. Eftersom alla respondenter valt att leverera till VIDA minst en gång måste det finnas något hos VIDA som tilltalat dem. Det finns också en risk att de som valt att svara på enkäten är de leverantörer som i större utsträckning är nöjda med VIDA. Om påminnelser hade skickats ut kanske fler leverantörer som är mindre nöjda med VIDA hade svarat. Eftersom enkäten skickades ut i kuvert med VIDA:s logga på finns det även en risk att breven misstagits för reklam och kastats oöppnade (Dillman et al 2009).

Det är också viktigt att komma ihåg att gruppen nuvarande leverantörer har en större vikt i de analyser där alla enkätsvar används tillsammans. De nuvarande leverantörerna har dock varit i kontakt med VIDA senast och borde därmed ha en bättre uppfattning om VIDA i nuläget. Samtidigt har de äldre leverantörerna valt att inte anlita VIDA under den senaste tiden av någon anledning.

Enkäten saknade en fråga om självverksamhet hos leverantörerna. En sådan fråga hade kunnat förklara varför en del leverantörer inte vill anlita en skoglig partner för vissa åtgärder samt om en del av respondenterna som anlitat VIDA för en åtgärd blivit mer självverksamma sedan dess.

Fråga 15, där respondenterna skulle rangordna vilka alternativ de tycker är viktigast vid valet av partner för en skoglig åtgärd, missförstods av en del respondenter. Det medför att frågan tolkats som obesvarad för 72 av de 616 respondenterna.

## 7.1 Slutsatser

- Om VIDA uppfyller kärnvärdes-påståendena, eller ej, beror på vilket majoritetskrav de har.
  - På 50-% nivån uppfyller VIDA alla undersökta kärnvärdes-påståenden utom ett, *VIDA är engagerade på orten.*
  - På 75-% nivån uppfyller VIDA sju av de 19 undersökta kärnvärdes-påståendena.
- Det finns skillnader i uppfattningen av VIDA och deras kärnvärden mellan nuvarande och äldre leverantörer.
- Det finns inga tydliga skillnader mellan regionerna i hur VIDA och deras kärnvärden uppfattas.
- Virkespris och kvalitet på utfört arbete är de två viktigaste faktorerna vid valet av skoglig samarbetspartner.
- Av de tio kärnvärdes-påståendena som klassats som viktiga uppfyller VIDA fem på 75-% nivån:
  - Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare
  - Jag har en bra relation med min VIDA inköpare
  - Jag upplever att VIDA har bra service
  - VIDA håller vad de lovar
  - VIDA är ett stabilt och tryggt företag.
- De fem viktiga kärnvärdes-påståendena som inte uppfylls på 75-% nivån är:
  - Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogskötsel
  - Min VIDA inköparens rådgivning är personlig
  - VIDA har korta ledtider
  - VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet
  - VIDA har prislistor som premierar bra timmer.

## 7.2 Rekommendationer och framtida studier

Med erfarenhet från denna och tidigare studier i ämnet skickas följande rekommendationer till virkesköpande organisationer: ha korta ledtider, entreprenörer som gör ett bra jobb, höga virkespriser, erbjud bra service och framstå som ett stabilt företag. Till virkesinköparna skickas följande rekommendationer: var lätt att kontakta, ha en bra relation med dina kunder, ha goda skogskötselkunskaper, ge personliga råd och håll vad du lovar.

Många av studierna kring vad privata skogsägare tycker är viktigt vid valet av samarbetspartner har gjorts på uppdrag av olika företag och fokuserat på ett begränsat geografiskt område. Det skulle vara intressant med en framtida studie där någon oberoende part undersöker vad skogsägare i allmänhet, i hela landet, tycker är viktigt vid valet av skoglig samarbetspartner. Skiljer sig uppfattningen mellan olika landsdelar?

## REFERENSER

- Andersson, M. & Gong, P. (2010). Risk preferences, risk perceptions and timber harvest decisions - An empirical study of nonindustrial private forest owners in northern Sweden. *Forest Policy And Economics*, vol. 12(5), ss. 330-339
- Andersson, M., Håkansson, C. & Holmgren, L. (2010). Non-industrial private forest owners' financial risk taking: Does gender matter?. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 25, ss.6-13.
- Axelsson, A. (2013). *Marknadsundersökning av Södra skogsägarnas medlemmar inom Vimmerby verksamhetsområde*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Skogsmästarprogrammet (Examensarbete Skogsmästarprogrammet 2013:11).
- Bergh, J. (2006). *Vad tycker skogsägare om virkesköpare och inköpsorganisationer? Utveckling av ett skogsbolags tjänster och köpverksamhet till privata skogsägare*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter och marknader, Skogsingenjörsprogrammet (Examensarbete 2006:60).
- Carlén, O. (1986). *The Swedish private non-industrial forest owner's cutting behaviour : an econometric study based on cross-section data*. Umeå: Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för skogsekonomi. (Rapport 66).
- Christiansen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning – en handbok*. 3.ed. Lund: Studentlitteratur.
- Dealtry, T.R. (1992). *Dynamic SWOT analysis: developer's guide : when looking to the future look for the opportunities and threats and consider your strengths and weaknesses*. Birmingham: Dynamic SWOT Associates.
- Dillman, D., Smyth, J. & Christian, L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys The tailored design method*. 3. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dhubháin, Á. N., Cobanova, R., Karppinen, H., Mizaraite, D., Ritter, E., Slee, B. & Wall, S. (2007). The Values and Objectives of Private Forest Owners and Their Influence on Forestry Behaviour: The Implications for Entrepreneurship. *Small-scale Forestry*, vol. 6, ss. 347-357.
- Eriksson, L. (2014). Risk Perception and Responses Among Private Forest Owners in Sweden. *Small-Scale Forestry*, vol. 13(4), ss. 483-500.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 8. ed. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons
- Gunnarsson, F. & Mårtenson, C. (2004). *Vilka mål och behov har olika typer av skogsägare kring sitt skogsägande?*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter och marknader, Skogsvetarprogrammet (Examensarbete 2004:40).
- Gustafsson, J. (2011). *Marknadsundersökning om vad skogsägare vill ha för produkter/tjänster av skogsbolagen*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Skogsmästarprogrammet (Examensarbete Skogsmästarprogrammet 2011:25).
- Hugosson, M. & Ingemarson, F. (2004). Objectives and Motivations of Small-scale Forest Owners; Theoretical Modelling and Qualitative Assessment. *Silvia Fenica*, vol. 38 (2), ss. 217-230.
- Ingemarson, F. (2004). *Small-scale forestry in Sweden – owners' objectives, silvicultural practices and management plans*. Diss. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet.

- Ingemarson, F., Lindhagen, A. & Eriksson, L. (2006). A typology of small-scale private forest owners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 21, ss. 249-259.
- Johansson, M. (2011). *Marknadsundersökning om markägares val av skogspartner*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Skogsmästarprogrammet (Examensarbete Skogsmästarprogrammet 2011:04) .
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. 4.ed. Prentice hall: Hertfordshire.
- Karppi, I., Kokkonen, M. & Lähteenmäki-Smith, K. (2001). *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. Stockholm: Nordregio.
- Karppinen, H. (1998). Values and Objectives of Non-industrial Private Forest Owners in Finland. *Silvia Fennica*. vol. 32 (1), ss. 43-59.
- Kindstrand, C., Norman, J., Boman, M. & Mattsson, L. (2008). Attitudes towards various forest functions: A comparison between private forest owners and forest officers. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 23 (2), ss. 133–136.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. 13. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Kylén, J-A. (2004). *Att få svar intervju enkät observation*. Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Lidestav, G. (1998). Women as Non-industrial Private Forest Landowners in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 13, ss. 66-73.
- Lidestav, G. & Ekström, M. (2000). Introducing Gender in Studies on Management Behaviour Among Non-industrial Private Forest Owners. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 15(3), ss. 378-386.
- Lidestav, G. & Nordfjell, T. (2002). *Med skogsägaren i fokus*. LRF Skogsägarna.
- Lönnstedt, L. (1986). *Avverkningsbeslut hos privata skogsägare – en analys av intensivstudier*. Garpenberg: Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik (Rapport nr 172).
- Lönnstedt, L. (1997). Non-industrial private forest owners' decision process: A qualitative study about goals, time perspective, opportunities and alternatives. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 1997, vol. 12(3), ss. 302-310.
- Lönnstedt, L. & Svensson, J. (2000). Non-industrial private forest owners' risk preferences. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol. 15(6), ss. 651-660.
- Lönnstedt, L. & Törnqvist, T. (1990). *Ägaren, fastigheten och omvärlden Den skogliga beslutssituationen inom privat enskilt skogsbruk*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för Skog-Industri- Marknad Studier (Rapport nr 14).
- Nordlund, A. & Westin, K. (2011). Forest Values and Forest Management Attitudes among Private Forest Owners in Sweden. *Forests*, vol. 2(1), ss .30-50.
- Ottosson, J. (2013). *Marknadsundersökning av Södra skogsägarnas medlemmar inom Gislaveds verksamhetsområde*. Sveriges Lantbrukuniversitet. Skogsmästarprogrammet (Examensarbete Skogsmästarprogrammet 2013:10).
- Roth, M. (2010). *Ledtidens betydelse för privata skogsägaren kundnöjdhet i samband med gallring*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för skoglig resurshushållning (Arbetsrapport 274 2010).
- Samuels, M. L., Witmer, J.A. & Schaffner, A. (2012). *Statistics for the life sciences*. 4. ed. Boston: Pearson Education.

- Sandling, H.E. (2004). *Vad påverkar skogsägaren vid skogsförsäljning?*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Skogsingenjörsprogrammet (Examensarbete 2004:17).
- SDC/VMU. (2014). *SKOGSINDUSTRINS VIRKESFÖRBRUKNING SAMT PRODUKTION AV SKOGSPRODUKTER 2009-2013*. [Elektronisk] Sundsvall: SDC/VMU. [Broschyr] Tillgänglig: <http://sdc.se/default.asp?id=2055&ptid=> [2014-12-18]
- Skogsindustrierna. (2014). *Skogsindustrin En faktasamling Branschstatistik 2013*. [Elektronisk] Växjö: Skogsindustrierna. [Broschyr] Tillgänglig: <http://www.skogsindustrierna.org/om-skogsindustrierna/publikationer/skrifter/allm%C3%A4nt/skogsindustrin%E2%80%93en-faktasamling-2013-ars-branschstatistik> [2014-12-16]
- Skogsstyrelsen. (2014). *Skogsstatistisk årsbok 2014*. Jönköping: Skogsstyrelsen.
- Statistiska centralbyrån. (2008). *Urval – från teori till praktik*. [Elektronisk]. Örebro: SCB-Tryck. Tillgänglig: [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/OV9999\\_2007A01\\_BR\\_X99BR0801.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/OV9999_2007A01_BR_X99BR0801.pdf) [2014-09-10].
- Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult. (2014). *Skogsbarometern 2014*. [Elektronisk] Stockholm: Swedbank och Sparbankerna & LRF Konsult. [Broschyr] Tillgänglig: <http://www.lrfkonsult.se/Press/Nyheter/Skogsbarometern-2014-Forbattrad-lonsamhet-och-optimistisk-framtidstro/> [2014-12-30]
- Södra Skogsägarna ekonomisk förening. (2014). *Södra årsöversikt 2013*. [Elektronisk] Växjö: Södra Skogsägarna ekonomisk förening. [Broschyr] Tillgänglig: <http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Broschyror-och-bocker/> [2014-12-18]
- Trostek, W. (2010). *Företagsekonomi för icke-ekonomer*. 1.ed. Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Törnqvist, T. (1995). *Skogsrikets arvingar En sociologisk studie av skogsägarskapet inom privat, enskilt skogsbruk*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för Skog-Industri-Marknad Studier (Rapport nr 41).
- VIDA AB (2014). *VIDA*. <https://www.vida.se> [2014-11-12]
- Waern, S. & Wikberg, M. (2013). *Vad efterfrågar en skogsägare hos en förvaltare och förmedlare? – En kundundersökning av Meraskogs kunder*. Sveriges Lantbruksuniversitet. I Institutionen för skogens ekologi och skötsel, Jägmästarprogrammet (Kandidatarbeten i skogsvetenskap 2013:37).

# BILAGOR

## Bilaga 1. Enkät

### Del 1. Allmänna frågor om Dig och Ditt skogsägande

---

#### 1. Kön:

Ange ett alternativ.

- Man
- Kvinna

#### 2. Ålder:

Ange ett alternativ.

- 0-40 år
- 41-50 år
- 51-60år
- 61- 70 år
- 71- år

#### 3. I vilka kommuner har Du Ditt huvudsakliga skogsinnehav?

Svara genom att skriva kommunens/kommunernas namn.

Jag äger skog i följande kommuner: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. Vilken är Din huvudsakliga sysselsättning?

Ange ett alternativ.

- Anställd
- Pensionär
- Driver eget lantbruk →  Enbart skogsbruk
- Jord- och skogsbruk
- Driver eget företag (ej skogs- eller jordbruk)
- Annat: \_\_\_\_\_

#### 5. Vilken är den högsta utbildningen som Du har du avslutat?

Ange ett alternativ.

- Grundskola
- Gymnasieskola
- Universitet eller högskola
- Annat: \_\_\_\_\_

## 6. Bor Du på Din skogsfastighet?

Ange ett alternativ.

- Ja
- Nej
- Annat: \_\_\_\_\_

## 7. Hur stor är Din skogsfastighet?

Skriv den totala arealen för alla dina skogsfastigheter i hektar.

\_\_\_\_\_ hektar

- Vet ej

## 8. Hur många år har Du varit skogsägare?

Ange ett alternativ.

- < 5 år
- 5-10 år
- 11-20 år
- > 20 år
- Vet ej

## 9. Hur har Du förvärvat Din fastighet?

Ange ett eller flera alternativ.

- Arv / Generationsskifte
- Gåva
- Köp på öppna marknaden
- Annat : \_\_\_\_\_

## 10A. Är Du ensam ägare till Ditt huvudsakliga skogsinnehav?

Ange ett alternativ.

- Ja
- Nej

### 10B. Om nej: Hur många delägare har fastigheten?

Ange ett alternativ.

- 2
- 3
- 4 eller fler

### 10C. Hur är ansvaret för besluten i skogsbruket fördelat mellan Er?

Ange ett alternativ.

- Jag är huvudansvarig
- Annan person är huvudansvarig
- Vi har ungefär lika stort ansvar



**11. Vilken/vilka är Dina främsta målsättningar med skogsbruket?**

Ange **max 3** alternativ.

- Ekonomisk avkastning
- Föra en tradition vidare inom familjen
- Hålla kontakt med min hembygd
- Jakt
- Rekreation, bär och svamp
- Bidra till biologisk mångfald
- Annat: \_\_\_\_\_

**12. Hur ser Din roll som leverantör ut?**

Ange **ett** alternativ.

- Jag levererar huvudsakligen till VIDA
- Jag levererar till VIDA och andra köpare
- Jag levererar huvudsakligen till andra köpare
- Annat: \_\_\_\_\_

**13A. När anlidade Du senast VIDA för en skoglig åtgärd?**

Ange **ett** alternativ.

- Under de senaste 3 åren
- För över 3 år sedan
- Vet ej

**13B. Om Du inte anlitat VIDA för en skoglig åtgärd under de 3 senaste åren, varför?**

Ange **ett eller flera** alternativ.

- Vill inte utföra någon skoglig åtgärd
- Andra aktörer har bättre priser
- Missnöjd med VIDA:s tidigare utförda arbete
- Har dålig kontakt med VIDA virkesinköparen
- Andra aktörer har bättre service
- Andra aktörer har bättre utbud av tjänster
- Har bättre relation till annan aktör
- Använder annan aktör av tradition
- Annat: \_\_\_\_\_

## Del 2. Val av skoglig partner

---

### 14. När Du väljer partner för en skoglig åtgärd, vilket av följande tittar Du då på?

Ange ett eller flera alternativ.

- Företaget som helhet
- Din personliga kontakt med virkesinköparen
- Priserna
- Tidigare utförda arbeten
- Tjänsteutbudet
- Externa åsikter (*rykten, grannens åsikter etc.*)
- Lokal anknytning
- Annat: \_\_\_\_\_

### 15. Vad tycker Du är viktigast när Du ska välja partner för en skoglig åtgärd:

Välj ut och rangordna de 5 punkter som du anser är viktigast. 1 = viktigast.

- \_\_\_\_\_ Att företaget har god insikt i vad marknaden efterfrågar
- \_\_\_\_\_ En kontaktperson genom hela affären
- \_\_\_\_\_ Erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster
- \_\_\_\_\_ Företagets rykte
- \_\_\_\_\_ Geografisk närhet till virkesinköparen
- \_\_\_\_\_ Håller vad de lovar
- \_\_\_\_\_ Korta ledtider (*dvs. tiden från avverkning till slutbetalning*)
- \_\_\_\_\_ Lätt att få kontakt med virkesinköparen
- \_\_\_\_\_ Möjlighet till långsiktigt samarbete
- \_\_\_\_\_ Personlig relation med virkesinköparen
- \_\_\_\_\_ Prislistor som premierar bra timmer
- \_\_\_\_\_ Professionella entreprenörer
- \_\_\_\_\_ Stabilitet och trygghet i företaget
- \_\_\_\_\_ Virkesinköparen ger personliga och professionella råd
- \_\_\_\_\_ Annat: \_\_\_\_\_

### 16. Om Din virkesinköpare byter till ett annat företag, skulle Du då fortsätta göra affärer med honom/henne?

Ange ett alternativ.

- Ja
- Nej
- Vet ej

**17. För vilka skogliga åtgärder skulle Du vilja anlita en skoglig partner?**

*Ange ett eller fler alternativ.*

- Markberedning
- Plantering
- Köpa plantor
- Røjning
- Gallring
- Slutavverkning
- GROT och Bioenergifrågor
- Dikesrensning/Skyddsdikning
- Skogsvägar
- Grön Skogsbruksplan
- Certifiering
- Skoglig rådgivning
- Ekonomisk rådgivning
- Juridisk rådgivning
- Skogsförvaltning/Skogsbruksavtal
- Annat: \_\_\_\_\_

**18. Hur väljer Du partner för en skoglig åtgärd?**

*Ange ett alternativ.*

- Jag väljer partner inför varje ny åtgärd
- Jag håller fast vid samma partner för alla åtgärder så länge jag är nöjd med samarbetet
- Priset är det som avgör
- Annat: \_\_\_\_\_

**19. När Du ska förvalta Din skogsfastighet, vilken typ av skoglig partner föredrar Du då att kontakta?**

*Ange ett alternativ.*

- Ett företag som har all kompetens i företaget
- Ett företag som anlitar externa partners med spetskompetens i olika områden
- Jag anlitar själv olika aktörer för olika skogliga frågor
- Vet ej

## Del 3. Uppfattning om VIDA

### 20. Vilka kommunikationskanaler föredrar Du att använda vid kontakt med VIDA. Vilka använder Du idag och vilka skulle Du vilja använda i framtiden?

Svara genom att ta ställning till följande påståenden och markera de som du föredrar.

	Dessa kommunikationskanaler	
	använder jag	vill jag använda
	idag:	i framtiden:
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personligt möte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hemsida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociala medier (exv.. Facebook, Instagram)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 21. Hur väl stämmer följande påståenden överens med Din uppfattning om VIDA:

Svara genom att markera det som stämmer bäst.

	Stämmer inte alls	Stämmer dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra	Saknar uppfattning
Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag upplever att VIDA har bra service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min VIDA inköparens rådgivning är personlig (dvs. anpassad till mig och min skog)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22. Hur ofta har Du kontakt med Din VIDA inköpare?

Ange ett alternativ.

- Mindre än 1 gång per år
- Ca 1 gång per år
- Mer än 1 gång per år
- Vid åtgärdsbehov
- Annat: \_\_\_\_\_

## 23. Hur ofta önskar Du ha kontakt med Din VIDA inköpare?

Ange ett alternativ.

- Mindre än 1 gång per år
- Ca 1 gång per år
- Mer än 1 gång per år
- Vid åtgärdsbehov
- Annat: \_\_\_\_\_

## 24. För vilka av följande skogliga åtgärder har Du anlitat VIDA och för vilka av följande skogliga åtgärder kan Du tänka dig att anlita VIDA?

Svara genom att ta ställning till följande skogliga åtgärder och markera de som stämmer.

	Detta har jag anlitat VIDA för:	Detta kan jag tänka mig att anlita VIDA för:
Markberedning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Köpa plantor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Röjning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gallring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slutavverkning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GROT och Bioenergifrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dikesrensning/Skyddsdikning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skogsvägar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grön Skogsbruksplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certifiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoglig rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomisk rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridisk rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 25. Hur väl stämmer följande påståenden överens med Din uppfattning om VIDA:

Svara genom att markera det som stämmer bäst.

	Stämmer inte alls	Stämmer dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra	Saknar uppfattning
VIDA håller vad de lovar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA har korta ledtider (dvs. tiden från avverkning till slutbetalning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA har ett gott rykte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA är engagerade på orten, tex genom aktiviteter, sponsring och arbetstillfällen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA har prislistor som premierar bra timmer (dvs. hög kvalitet och rätt dimensioner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDA är ett stabilt och tryggt företag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 26. Övriga synpunkter och åsikter. På VIDA eller enkäten.

---

---

### Tack för din medverkan!

Enkätundersökningens resultat är värdefullt för att vi ska kunna utvecklas  
och ge Dig bästa möjliga service.  
Dina svar kommer att behandlas helt anonymt.

☞-----

**Om du vill delta i utlottningen av en halvdags skogsvård, vänligen fyll i namn och telefonnummer nedan.** Denna del av formuläret kommer att separeras från enkäten i samband med att kuvertet sprätts upp.

Namn: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

## Bilaga 2. Följebrev



Umeå 2014-10-03

Hej!

Jag heter Fideli Ottosson och läser till Jägmästare vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå. Under mitt sista år på utbildningen skriver jag ett examensarbete i samarbete med VIDA. Syftet med arbetet är att undersöka vad VIDA kan förbättra för att leverantörer ska få den service som efterfrågas.

För att undersöka detta har jag i samarbete med VIDA tagit fram en enkät. Enkäten skickas ut till 1500 slumpvis utvalda skogsägare som har gjort en affär med VIDA under de senaste 10 åren. Jag hoppas att Du kan avsätta 10-20 minuter för att svara på enkäten. Genom att svara på enkäten har du möjlighet att delta i **utlottningen av en halvdags skogsvård**.

Du kan välja att fylla i den bifogade pappersenkäten eller svara via Internet. Om du svarar på pappersenkäten lägger du ditt ifyllda frågeformulär i det frankerade kuvertet och postar det. Om du svarar via Internet går du in på följande webb-adress:

[www.slu.se/survey-vida](http://www.slu.se/survey-vida)

och anger siffran som står på svarskuvertet. Om du **svarar via internet** kan du dessutom delta i **ytterligare en utlottning av en softshellväst**. Oavsett vilken svarsform du använder önskar jag ditt svar så fort som möjligt, **senast den 12 november**.

Dina svar kommer att behandlas anonymt och inga enskilda svar kommer att redovisas i arbetet. Numret på enkäten kommer endast användas för att identifiera vilka som svarat när påminnelser skickas ut.

Hör gärna av dig om du har frågor eller funderingar kring enkäten till Fideli på telefon 070-27 400 87 eller via mail: [fiot0001@stud.slu.se](mailto:fiot0001@stud.slu.se).

**Tack för Din medverkan!**

**Ditt svar är viktigt.**

Vänliga hälsningar

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fideli Ottosson'.

Fideli Ottosson  
Jägmästarstudent  
Sveriges Lantbruksuniversitet

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Karin Malm'.

Karin Malm  
Informationschef  
VIDA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tony Axelsson'.

Tony Axelsson  
Certifieringsansvarig  
VIDA Skog

## Bilaga 3. Bortfallsanalys

**Tabell 16.** Fördelningen av leverantörer i urvalet för enkätutskicket med avseende på leverantörstyp, regiontillhörighet, fastighetsstorlek, ålder och kön.

Urvalet för utskick	Alla leverantörer	Regionvis			Nya leverantörer				Gamla leverantörer				
	Totalt	Syd	Väst	Öst	Totalt	Syd	Väst	Öst	Totalt	Syd	Väst	Öst	
Antal leverantörer	1 500	682	568	250	1 200	566	408	226	300	116	160	24	
Areal (ha)	1-50 (%)	29	29	31	24	29	29	32	24	29	33	28	21
	51-100 (%)	34	37	32	32	34	36	31	31	38	44	33	42
	101-300 (%)	28	27	28	31	29	29	26	33	26	20	33	17
	>300 (%)	7	6	7	11	7	7	7	11	6	4	6	8
	Okänt (%)	2	0	3	2	2	0	4	1	1	0	1	8
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	101 %	100 %	96 %
Ålder (år)	0-40 (%)	8	9	7	8	8	9	7	8	8	9	6	8
	41-50(%)	19	20	17	22	20	21	18	23	16	18	16	13
	51-60(%)	24	24	25	21	24	24	25	21	24	22	26	21
	61-70 (%)	29	28	31	27	28	27	30	27	32	34	31	2
	71- (%)	19	17	19	20	18	17	19	19	20	16	21	29
	Okänt (%)	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	0	0
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	101 %	100 %	96 %	
Kön	Man (%)	80	79	85	75	79	78	83	74	86	84	89	79
	Kvinna (%)	18	20	14	23	20	21	16	23	13	15	11	17
	Bolag/Organisation (%)	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	0	0
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	101 %	100 %	96 %	



**Tabell 17.** Fördelningen av leverantörer som besvarat enkäten med avseende på leverantörstyp, regiontillhörighet, fastighetsstorlek, ålder och kön. Gråmarkerade fält visar differenser som överstiger 4 % jämfört med fördelningen i urvalet för enkätutskicket (Tabell 16).

Inkomna svar	Alla leverantörer				Regionvis				Nya leverantörer				Gamla leverantörer			
	Totalt	Syd	Väst	Öst	Totalt	Syd	Väst	Öst	Totalt	Syd	Väst	Öst				
Antal leverantörer	616	276	218	120	445	204	150	90	141	59	57	25				
Okänt Region (%)	0															
Okänt Ny/Gammal (%)	5															
Areal (ha)	1-50 (%)	32	27	42	26	31	27	41	23	35	27	46	32			
	51-100(%)	32	34	29	32	30	32	28	30	37	46	26	40			
	101-300 (%)	26	29	20	29	28	32	19	32	21	17	23	24			
	>300 (%)	8	7	7	12	9	7	8	13	6	7	5	4			
	Okänt(%)	3	3	2	2	2	1	3	1	1	3	0	0			
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %			
Ålder (år)	0-40 (%)	9	11	7	9	10	11	9	9	7	10	4	8			
	41-50 (%)	14	17	11	14	15	19	10	13	16	17	14	16			
	51-60 (%)	22	20	25	23	21	20	24	20	26	22	26	32			
	61-70 (%)	32	31	34	32	33	30	37	34	30	32	30	24			
	71- (%)	22	20	23	23	21	20	20	23	21	17	26	20			
	Okänt (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0			
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %				
Kön	Man (%)	81	80	84	82	80	78	83	80	88	88	88	88			
	Kvinna (%)	18	19	16	18	19	21	17	19	11	10	12	12			
	Okänt (%)	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0	0			
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %				

## Bilaga 4. Resultat Chi<sup>2</sup>-test

**Tabell 18.** Resultaten från Chi<sup>2</sup>-testen mellan svarsfördelningen för kärnvärdes-påståendena i fråga 21 och 25 samt fråga 13 A, om leverantörstyp nuvarande/äldre. Där H<sub>0</sub>: det finns inget samband mellan åsikt och leverantörstyp testats mot H<sub>A</sub>: det finns ett samband mellan åsikt och leverantörstyp på signifikansnivån 0,05.

Leverantörstyp				Subjektivt bedömt P-värde*	Slutsats	Kommentar
Kärnvärdes-påstående	df	Chi <sup>2</sup> -värde	P-värde			
Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	4	129,766	0,000		Samband	
Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	4	86,396	0,000		Samband	
Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	4	148,855	0,000		Samband	
Jag upplever att VIDA har bra service	4	92,723	0,000		Samband	
VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	4	45,871	-	lågt	Samband	3 cells with expected counts less than 1
Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	4	104,303	0,000		Samband	
Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	4	103,486	-	lågt	Samband	1 cells with expected counts less than 1
Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	4	96,716	0,000		Samband	
VIDA håller vad de lovar	4	83,962	0,000		Samband	
VIDA har korta ledtider	4	95,446	0,000		Samband	
VIDA har ett gott rykte	4	22,044	0,000		Samband	
VIDA är engagerade på orten	4	14,954	0,005		Samband	
VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	4	65,854	-	lågt	Samband	1 cells with expected counts less than 1
Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	4	84,395	0,000		Samband	
Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	4	99,900	0,000		Samband	
Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären	4	150,915	0,000		Samband	
VIDA har prislistor som premierar bra timmer	4	68,126	0,000		Samband	
VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	3	26,639	-	lågt	Samband	1 cells with expected counts less than 1
VIDA är ett stabilt och tryggt företag	4	23,907	-	lågt	Samband	1 cells with expected counts less than 1

\*P-värdet har uppskattats med hjälp av en tabell över kritiska värden för Chi<sup>2</sup>-fördelningen. Ett P-värde > 0,05 har tolkats som högt och ett P-värde < 0,05 som lågt.

**Tabell 19.** Resultaten från Chi<sup>2</sup>-testen mellan svarfs fördelningen för kärnvärdes-påståendena i fråga 21 och 25 samt fråga 3, om regiontillhörighet syd/väst/öst. Där H<sub>0</sub>: det finns inget samband mellan åsikt och regiontillhörighet testats mot H<sub>A</sub>: det finns ett samband mellan åsikt och regiontillhörighet på signifikansnivån 0,05.

Regiontillhörighet				Subjektivt bedömt P-värde*	Slutsats	Kommentar
Kärnvärdes-påstående	df	Chi <sup>2</sup> - värde	P-värde			
Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	8	13,234	-	högt	Ej samband	1 cells with expected counts less than 1
Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	8	10,318	0,243		Ej samband	
Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	8	9,939	0,269		Ej samband	
Jag upplever att VIDA har bra service	8	16,206	0,040		Samband	
VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	8	17,125	-	lågt	Samband	4 cells with expected counts less than 1
Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	8	8,238	0,411		Ej samband	
Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	8	6,677	-	högt	Ej samband	2 cells with expected counts less than 1
Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	8	11,732	0,164		Ej samband	
VIDA håller vad de lovar	8	12,363	0,136		Ej samband	
VIDA har korta ledtider	8	17,504	0,025		Samband	
VIDA har ett gott rykte	8	24,322	0,002		Samband	
VIDA är engagerade på orten	8	8,388	0,397		Ej samband	
VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	8	17,06	-	lågt	Samband	1 cells with expected counts less than 1
Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	8	5,615	0,690		Ej samband	
Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	8	10,295	0,245		Ej samband	
Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela affären	8	11,798	0,160		Ej samband	
VIDA har prislistor som premierar bra timmer	8	16,582	0,035		Samband	
VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	6	12,823	-	lågt	Samband	1 cells with expected counts less than 1
VIDA är ett stabilt och tryggt företag	8	14,635	-	högt	Ej samband	1 cells with expected counts less than 1

\*P-värdet har uppskattats med hjälp av en tabell över kritiska värden för Chi<sup>2</sup>-fördelningen. Ett P-värde > 0,05 har tolkats som högt och ett P-värde <0,05 som lågt

## Bilaga 5. Underlag till styrke- och svaghetsmatris

**Tabell 20.** Underlaget till styrke-svaghetsmatrisen i diskussionen (Figur 14). Kärnvärdes-påståendena i enkätfråga 21 och 25 motsvaras av faktorerna i Kotler & Kellers formulär (2009) för styrke- och svaghetsanalys. Det svarsalternativ som flest respondenter angett i fråga 21 och 25 avgör vilken prestation kärnvärdes-påståendet tilldelats. Kärnvärdes-klassificeringen (Tabell 15) avgör vilken betydelse kärnvärdes-påståendet tilldelats.

Faktor enligt Kotler & Keller (2009)		Påstående- nummer i matrisen	Kärnvärdes-påstående i enkäten	Prestation* Större styrka/ Mindre styrka/ Neutral/ Mindre svaghet/ Större svaghet	Betydelse Viktig/ Intermediär/ Oviktig
1	Företagets rykte	11	VIDA har ett gott rykte	Större styrka	Oviktig
3	Kundnöjdhet	3	Jag har en bra relation med min VIDA inköpare	Större styrka	Viktig
4	Kundlojalitet	15	Jag ser VIDA som en långsiktig partner för virkesaffärer	Större styrka	Intermediär
5	Produktkvalitet	8	Min VIDA inköparens rådgivning är personlig	Större styrka	Viktig
6:1	Servicekvalitet	4	Jag upplever att VIDA har bra service	Större styrka	Viktig
6:2	"	16	Vid affärer med VIDA har jag en kontaktperson genom hela...	Större styrka	Intermediär
7	Prissättningens effektivitet	17	VIDA har prislistor som premierar bra timmer	Mindre styrka	Viktig
8	Distributions effektivitet	10	VIDA har korta ledtider	Mindre styrka	Viktig
9	Reklamkampanjs effektivitet	12	VIDA är engagerade på orten	Neutral	Oviktig
11	Innovationseffektivitet	5	VIDA erbjuder ett brett utbud av skogliga tjänster	Större/ Mindre styrka **	Intermediär
12	Geografisk täckning	2	Jag har VIDA inköpare nära min fastighet	Mindre styrka	Oviktig
15	Finansiell stabilitet	19	VIDA är ett stabilt och tryggt företag	Större styrka	Viktig
19:1	Kunnig, engagerad personal	6	Min VIDA inköpare har goda kunskaper om skogsskötsel	Större styrka	Viktig
19:2	"	7	Min VIDA inköpare har god virkeskunskap	Större styrka	Intermediär
20	Förmåga att producera it id	9	VIDA håller vad de lovar	Större styrka	Viktig
21	Tillverkningskicklighet	13	VIDA:s entreprenörer håller hög kvalitet	Mindre styrka	Viktig
23:1	Engagerade medarbetare	1	Det är lätt att få kontakt med VIDA:s inköpare	Större styrka	Viktig
23:2	"	14	Jag har en god relation med VIDA:s entreprenörer	Större styrka	Oviktig
24	Företagande orientering	18	VIDA har god insikt i vad marknaden efterfrågar	Mindre styrka	Oviktig

\*Större styrka motsvaras av enkätsvaret *Stämmer mycket bra*, Mindre styrka motsvaras av *Stämmer ganska bra*, Neutral motsvaras av *Saknar uppfattning*, Mindre svaghet motsvaras av *Stämmer dåligt* och Större svaghet motsvaras av enkätsvaret *Stämmer inte alls*. \*\*Svarsalternativen *Stämmer mycket bra* och *Stämmer ganska bra* valdes av lika många respondenter