



Framgångsfaktorer för virkesköpare

En kvantitativ studie bland virkesköpare hos Holmen

Success factors for timber purchasers: A quantitative study among timber purchasers at Holmen

Lars Johansson

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Institutionen för skogens biomaterial och teknologi (SBT)

Jägmästarprogrammet

Rapport från Institutionen för skogens biomaterial och teknolog, 2022:1

Umeå 2021



Framgångsfaktorer för virkesköpare

Lars Johansson

Handledare: Thomas Kronholm
Institutionen för skogens biomaterial och teknologi (SBT), Sveriges lantbruksuniversitet

Bitr. handledare: Mikael Thyrel
Institutionen för skogens biomaterial och teknologi (SBT), Sveriges lantbruksuniversitet

Handledare Holmen: Andreas Rastbäck

Examinator: Carola Häggström
Institutionen för skogens biomaterial och teknologi (SBT), Sveriges lantbruksuniversitet

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad nivå A2E

Kurstitel: Mastersarbete i skogskunskap

Kurskod: EX0956

Program/utbildning: Jägmästarprogrammet

Kursansvarig inst.: Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

Utgivningsort: Umeå

Utgivningsår: 2022

Serietitel: Rapport från Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

Delnummer i serien: 2022:1

Nyckelord: Virkesköp, Framgång, Råvaruförsörjning, Virkesanskaffning, Enkät, Multivariat dataanalys, Köpegenskaper

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

Sammanfattning

Ett ökat behov för de svenska skogsindustrieföretagen på skogsråvara har skapat en stor konkurrens bland skogsföretagen att få köpa virke från de privata skogsägarna. Denna stora konkurrens innebär att virkesköparna på skogsföretagen får en allt viktigare roll i att behålla och utöka sitt företags marknadsandelar på den privata skogsägarmarknaden. Syftet med denna studie var att undersöka vilka egenskaper som ledde till framgång för virkesköpare. Men även att undersöka om det fanns någon skillnad på vad som ledde till framgång beroende på erfarenheten hos virkesköparen samt beroende på i vilken region virkesköparen arbetade.

En enkät utformades i syfte att samla in data från virkesköparna om deras egenskaper och arbetssätt. Enkäten skickades ut till alla 83 virkesköpare som arbetade på Holmen. 56 stycken svarade vilket gav en svarsfrekvens på 67%. Datan användes sedan för multivariata dataanalyser så som PCA, OPLS-DA och OPLS analyser. I analyserna jämfördes de framgångsrika virkesköparna mot de ej framgångsrika. Virkesköparna delades upp i grupper efter erfarenhet och var i Sverige de arbetade.

Egenskaper som ledde till framgång kunde med hjälp av analyserna identifieras. Även skillnader på vad som ledde till framgång beroende på virkesköparens erfarenhet identifierades. Vissa regionala skillnader kunde dessutom identifieras. De egenskaper som visade sig ha störst betydelse för virkesköparnas framgång var virkesköparens förmåga att sätta upp egna höga mål, att känna att det är viktigt att klara sin budget samt att tycka att det finns en viss tävlan mot sina kollegor.

Nyckelord: Virkesköp, Framgång, Råvaruförsörjning, Virkesanskaffning, Enkät, Multivariat dataanalys, Köpegenskaper

Abstract

An increased need of timber in the Swedish forest industry has created big competition among forest companies to buy timber from the private forest owners. This competition means that timber purchasers at the forest companies has an increasingly important role in maintaining and expanding their company's market shares timber from the private forest owners. The purpose of this study is to investigate the characteristics that led to success for timber purchasers. But also, to investigate whether there was any difference in what led to success depending on the experience of the timber buyer but also if there are a difference what led to success on depending on in which region the timber buyer is working.

A survey was designed in order to collect data from timber purchasers about their characteristics and working methods. The survey was sent out to all 83 timber purchasers who worked at Holmen. 56 answered, which gave a response rate of 67%. The data was then used for multivariate data analyzes such as PCA, OPLS-DA and OPLS analyzes. In the analyzes, the successful timber purchasers were compared with the unsuccessful ones. The timber purchasers were divided into groups according to experience and where in Sweden they worked.

Characteristics that led to success could be identified in the analyzes. Differences in what led to success depending on the timber buyer's experience were also identified. In addition, some regional differences could be identified. The qualities that proved to be most important for the timber purchaser's success were, among other things, the timber buyer's ability to set his own high goals, to feel that it is important to manage the budget and to think that there is a certain competition against the colleagues.

Keywords: Timber purchase, Success, Raw material supply, Timber procurement, Survey, Multivariate data analysis, Purchasing characteristics

Förord

Det här är ett examensarbete på 30 hp på avancerad nivå och skrivs som en del av Jägmästarprogrammet vid Institutionen för skogens biomaterial och teknik vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå

Jag skulle vilja tacka Holmen och min handledare där Andreas Rastbäck för all feedback och kloka synpunkter. Jag vill även tacka Jan Orke och Jan Härjebäck på Holmen för givande samtal om virkesköp och för att de stod ut med mina frågor. Samt ett stort tack till alla virkesköpare på Holmen som svarade på min enkät.

Jag vill även tacka alla kurskamrater och alla vänner som läst det jag skrivit och kommit med synpunkter och kritik. Dessutom måste jag tacka Lisa Lindberg som gav mig den första grundidén att skriva detta exjobb.

Sist men inte minst vill jag tacka mina handledare på SLU. Mikael Thyrel som med outtröttlig energi försökte lära mig hur Multivariat dataanalys fungerade. Men framförallt vill jag tacka Thomas Kronholm som hela tiden stöttat mig när jag tvivlat som mest, gett mig en knuff i rätt riktning när jag behövt det samt alltid tagit sig tid att hjälpa mig.

Tack! Utan er hade jag inte klarat detta.

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND	8
2. SKOGSBRUK I SVERIGE	9
2.1. TVÅ TYPER AV RÅVARUFÖRSÖRJNING.....	9
2.2. VIRKESKÖPARE.....	10
2.2.1. Virkesköparens arbetssätt.....	11
2.3. FÖRSÄLJNINGSTEORI.....	12
2.3.1. Konkurrens mellan kollegor.....	14
2.3.2. Virkesköparens marknadsförutsättningar.....	14
2.4. BRISTANDE KUNSKAPER OM VIRKESKÖP.....	16
3. SYFTE	17
3.1. AVGRÄNSNING.....	17
4. METOD	18
4.1. VAL AV METOD.....	18
4.2. FALLFÖRETAG.....	18
4.2.1. Intervjuer.....	19
4.3. DEFINITION AV FRAMGÅNG.....	19
4.4. ENKÄTEN.....	22
4.4.1. Enkätutformning.....	22
4.5. DATAHANTERING.....	24
4.6. MULTIVARIAT DATAANALYS.....	24
4.6.1. PCA.....	25
4.6.2. OPLS.....	25
4.6.3. OPLS-DA.....	25
4.6.4. Multivariata analyser.....	26
5. RESULTAT	28
5.1. ENKÄTSVAR.....	28
5.1.1. Kunden.....	30
5.1.2. Affären.....	31
5.1.3. Skogsbruksplan.....	32
5.1.4. Tävlingsmoment.....	33
5.2. FRAMGÅNGSFAKTORER ENLIGT DE MULTIVARIATA DATAANALYSERNA.....	35
5.2.1. Spridning mellan virkesköparna.....	35
5.2.2. Skillnad mellan framgångsrika virkesköpare och ej framgångsrika virkesköpare	36
5.2.3. Skillnader mellan oerfarna och erfarna virkesköpare.....	41
5.2.4. Regionala skillnader mellan virkesköpare.....	46
5.3.....	48

5.3.1.	<i>Metodval</i>	48
5.3.2.	<i>Enkäten</i>	49
5.3.3.	<i>Styrkor och svagheter</i>	49
5.4.	RESULTATDISKUSSION	51
5.4.1.	<i>Virkesköparnas enkätsvar</i>	51
5.4.2.	<i>Framgång vid virkesköp</i>	51
5.4.3.	<i>Skillnad mellan antal verksamma år</i>	52
5.4.4.	<i>Regionala skillnader</i>	53
5.5.	FRAMTIDA STUDIER	54
5.6.	LÄRDOMAR AV STUDIEN	55
5.7.	SLUTSATSER	57
6.	REFERENSER	58
7.	BILAGOR	61

1. Bakgrund

Flera av de största skogsindustriföretagen i Sverige försörjer sina industrier med virke från den egna skogen. Dessa företag kallas integrerade skogsföretag (Lagerholm 2006). Trots att Skogsföretagen äger stora arealer skog så räcker inte avverkningarna från den egna skogen till för att försörja de egna industrierna med råvara (Holmen 2019). Råvaran måste därför komma från andra externa råvarukällor. Möjliga råvarukällor kan vara import, centrala köp eller köp från enskilda privata skogsägare (Andreasson 2019). Den största råvarupotentialen finns i köp från enskilda privata skogsägare då de äger nästan hälften av all skog i Sverige (Skogsstyrelsen Skogsdatabas 2020).

Det finns idag en hård konkurrens på virkesmarknaden och prognoserna säger att den kommer att bli hårdare i framtiden (Berg Rustas & Persson 2018). Virkesköparna har därför en viktig roll när det gäller råvaruförsörjningen till industrierna. Det är därför viktigt för skogsindustriföretag som är beroende av en extern råvaruförsörjning att deras virkesköparavdelning ständigt utvecklas och inte tappar marknadsandelar till sina konkurrenter.

Den här studien avhandlar virkesköparnas viktiga roll i skogsindustriernas råvaruförsörjning. Även vad som gör en virkesköpare framgångsrik kommer att undersökas.

2. Skogsbruk i Sverige

I Sverige ägs den största delen av skogen av privata markägare, cirka 80 % av all skog är privatägd. Ägarförhållandet i den svenska skogen är fördelat så att 50% ägs av mindre privata enskilda skogsägare, 25% av privatägda skogsbolag 13% är ägt av ett statligt ägt aktiebolag, 6% av övrigt privat ägande, 3% av staten och 2% av övriga allmänna ägare (Christiansen 2014).

2.1. Två typer av råvaruförsörjning

Skogsföretag som har egna industrier har två typer av strategier för sin råvaruförsörjning. Antingen är företaget ett integrerat skogsföretag eller ett virkesköpande industriföretag. Enligt Lagerholm (2006) är fördelen med att vara ett integrerat skogsföretag att industrierna har tillgång till en säker billig virkeskälla från den egna skogen. Råvaran är dyrare om industrin måste införskaffa den på en öppen marknad. Ett integrerat skogsföretag är därför mindre känsligt när virkespriserna är höga. När virkespriserna är höga kan företaget parera en sådan prisökning genom att i vissa perioder avverka mer skog på den egna marken än vad som var planerat. Den egna skogen bidrar även till en ökad säkerhet i virkesförsörjningen, Säkerheten sker i form av leveranssäkerhet då företaget kan garantera virkesleveranser hela året, även under förfallsperioder, till exempel genom att rusta upp vägar till en sådan standard som tillåter frakt under förfallsperioderna.

Det är svårt för företag att köpa mer skog då Jordförvärvslagen hindrar juridiska personer att köpa upp skogsfastigheter (SFS nr: 1979:230). Det innebär att skogsföretag inte kan köpa tillräckligt mycket skogsmark så att råvarubehovet tillfredsställs från egen skog. Företagen kan dock köpa skog utomlands som till exempel SCA har gjort i Baltikum (*SCA press 2019*).

Eftersom den egna skogen inte räcker till för att försörja den egna industrin för många av de integrerade skogsföretagen så är inköp från externa leverantörer avgörande för att säkra industrins råvaruförsörjning. De externa virkesinköpen kan

bland annat ske från privata enskilda markägare eller från virkeshandlande företag (Andreasson 2019). Den största potentiella råvarukällan är från de privata enskilda skogsägarna då dessa äger hälften av Sveriges skog. Sverige har ungefär 330 000 fysiska personer som äger skog fördelat på ungefär 230 000 brukningsenheter. År 2016 var den totala avverkningen i Sverige 91,1 miljoner m³sk i bruttoavverkning. Av den totala bruttoavverkningen står de enskilda privata skogsägarna för 53,5 miljoner m³sk. Cirka 59% av all avverkad volym kommer från de enskilda privata ägarna (*Skogsstyrelsen Skogsdatabas* 2020).

En annan strategi för råvaruförsörjning enligt Lagerholm (2006) är att enbart förlita sig på köp av råvaran. Skogsföretag som äger industrier men som inte har ett eget skogsinnehav förlitar sig enbart på att köpa råvaran externt för att försörja sina industrier. Antingen köper dessa företag virket av virkeshandlande företag eller av privata skogsägare eller en kombination av dessa. Sådana skogsföretag är mer känsliga för prisförändringar på råvaran eftersom råvarupriset är en stor kostnad i industriprocessen. Fördelen med att köpa råvaran är att det är möjligt att styra inköpen till de sortiment som industrin behöver. Industrin kan därmed slippa tillverka sortiment som är svåra att sälja. En annan fördel är att försöka koncentrera inköpen i närhet till företagets industri i syfte att minska transporten av virket (Andreasson 2019).

En nackdel med att ta råvaran från egen skog är att det är svårt att styra vilka sortiment som avverkas i skogen. Skogen har givna sortiment som faller ut vid avverkning. Att byta sortiment i den egna skogen tar lång tid eftersom det tar en hel omloppstid att göra det. (Lagerholm 2006).

Exempel på skogsföretag som äger industrier men ingen betydande egen skog är skogsägarföreningar, men även sågverksföretag saknar ofta någon betydande egen skog utan förlitar sig till stor del på virkesköp från externa leverantörer.

2.2. Virkesköpare

Virkesköpare är en benämning på en person som köper skog från enskilda privata skogsägare. Beroende på vilket företag virkesköparen arbetar på så kan hen ha andra yrkestitlar än virkesköpare, vanliga titlar är inspektor eller faktor. Virkesköparens huvuduppgift är att köpa virke av privata skogsägare, men virkesköparen kan även ha andra arbetsuppgifter beroende på i vilket företag hen arbetar. Andra vanliga arbetsuppgifter för virkesköpare är att traktplanera samt att verka som produktionsledare på de trakter som hen köpt (Strömberg 2019).

Virkesköparen fungerar inte bara som en köpare utan har också en rådgivande roll för skogsägaren. Tidigare såg virkesköparna på sig själva som mest rådgivare och mindre som säljare, men i och med en allt hårdare konkurrens på virkesmarknaden så har virkesköparens roll blivit allt mer säljande (Berg Rustas & Persson 2018). Virkesaffärer är speciella eftersom det inte är lika tydligt vilken part som är som betraktas som kund och vilken part som betraktas som leverantör. Det är skogsägaren som levererar virket och räknas som leverantör men skogsägaren blir också kund i virkesaffären när det gäller avverkningstjänster och skogsvård. Skogsägaren kan sägas ha samma beteende som kunder har i en virkesaffär (Staal Wästerlund & Kronholm 2017).

2.2.1. Virkesköparens arbetssätt

Förutsättningarna för virkesköparna har förändrats i och med att sammansättningen bland skogsägarna har förändrats. Den stora skillnaden är en allt större del av skogsägarna är urbaniserade och har utbofastigheter. Kunskapen om skog och skogsbruk har generellt har minskat bland skogsägarna de senaste åren (Andersson & Kesitalo 2019). När en skogsägare inte bor nära sin skog så kallas det utbo ägande. Definitionen till utbo är om skogsägaren inte bor i samma kommun som skogen ligger i (Christiansen 2018).

Enligt Strömberg (2019) börjar virkesaffärer i de flesta fall med ett telefonsamtal. Antingen genom att virkesköparen ringer skogsägaren eller att skogsägaren ringer virkesköparen. Virkesköparens mål med samtalet är ofta att hen försöker boka ett personligt möte med skogsägaren då virkesköparna anser att det är lättare att köpa virke om de får personlig kontakt med skogsägaren. Om skogsägaren är närbo eller utbo har ingen betydelse för vilket förtroende skogsägaren har för sin virkesköpare. Många skogsägare tycker att det är viktigt att virkesköparen har en lokal förankring till det område hen verkar i, virkesköparen anses ha en bättre lokalkännedom och lättare att via sitt kontaktnät kunna samordna flera avverkningar på samma gång (Strömberg 2019). Återkommande kontakter mellan virkesköparen och skogsägaren är en viktig faktor enligt skogsägare till ett bra förtroende. Särskilt viktig är kommunikationen och återkoppling för utboskogsägare speciellt när någon åtgärd ska göras eller har skett i skogen (Nylander 2017).

Priset som virkesköparen betalar har ofta den största betydelsen hos skogsägaren när hen väljer vilket företag hen säljer åt (Staal Wästerlund and Kronholm, 2017, Bergh 2006). Andra faktorer som skogsägare tycker är viktiga när de väljer vilket företag de väljer att sälja sitt virke till är företagets kontaktperson (virkesköparen) och kvalitén på tidigare utförda arbeten (Jacobsson 2016). Att enbart konkurrera med att betala det högsta priset för virket är inte hållbart i längden, det skulle driva upp priserna på virke så att vinsterna blir för låga eller obefintliga. Andra värden

för skogsägarna måste erbjudas som konkurrensfördel. Med en lägre kunskapsnivå hos skogsägarna än tidigare så efterfrågas rådgivning mer och mer bland skogsägare. Rådgivningen vid en virkesaffär skapar ett mervärde för skogsägaren som kan innebära att skogsägaren inte väljer det anbudet som betalar det högsta priset utan det erbjudandet som ger den bästa helhetslösningen. (Andersson & Keskitalo 2019).

Skogsägare har en tendens att behålla relationen till en virkesköpare om hen är nöjd med prestationen från virkesköparen. Vid affärer som sker sällan, vilket är fallet med virkesaffärer kan anses vara så är kundnöjdheten ännu viktigare för att kunden skall använda samma leverantör igen. Därför är det vanligt att virkesköparna håller kontakten med sina kunder även mellan affärerna. Att byta relationen från en virkesköpare till en annan har en transaktionskostnad i form av att det tar tid att bygga upp en relation till en ny virkesköpare (Staal Wästerlund & Kronholm 2017). Skogsägare upplever det jobbigt när det är stor personalomsättning på virkesköpare på företaget de brukar sälja sin skog till och skulle vilja få mer kontinuitet genom att behålla samma virkesköpare under en längre tid (Nylander 2017).

Edvardsson et al. (2000) menar att desto lojalare en kund är och desto längre ett företag lyckas behålla en kund desto mer försäljning kommer företaget att få och lönsamheten på kunden ökar. Eftersom det i längden inte är ekonomiskt hållbart att använda priset som ett konkurrensmedel då det sänker vinsterna så måste företagen hitta andra sätt att konkurrera om kunderna. Om ett företag konkurrerar med servicenivåer så ökar det chansen att kundens lojalitet ökar samt att lönsamheten från kunden öka. Enligt Strömberg (2019) är de kunder som bara ser till priset och lägger ut sitt virke på anbud är svåra att tillfredsställa då de ofta ställer höga krav. Dessa affärer gagnar ofta inte båda parterna utan bara virkessäljande parten. Arbetsinsatsen från virkesköparen är oftast högre vid den typerna av affärer än vid andra affärer.

2.3. Försäljningsteori

Business to business försäljning utvecklas mer och mer till att skapa tjänster som ger ett mervärde åt kunderna, till skillnad från att bara sträva mot att erbjuda lägst pris. Kärnan i försäljning är att identifiera kundens behov och utifrån de hitta lösningar åt kunden i syfte att maximera kundens långsiktiga tillfredsställelse (Haas et al. 2012).

Enbart kundnöjdhet är inte en garanti till att kunderna är lojala och använder samma leverantör i framtiden. Studier har visat att fast kunder är nöjda eller mycket nöjda så har de ingen lojalitet då mer än hälften av dessa kunder byter märke eller

leverantör till nästa gång de handlar (Oliver 1999). Ett sätt att förklara lojalitet är Olivers (1999) ramverk, som kategoriserar kundernas lojalitet i fyra nivåer: kognitiv lojalitet, affektiv lojalitet konativ lojalitet och handlingslojalitet. De tre första nivåerna innebär att attityden till företaget stärks allt eftersom, från att föredra ett märke över ett annat till att ha en positiv attityd till märket till att göra återköp. Det sista steget är handling, då kunden övergår till ett beteende med sin konsumtion (Oliver 1999). Inom virkesköp görs affärer sällan jämfört med många andra typer av affärer. Om Olivers ramverk överförs till virkesaffärer går det att argumentera att skogsägarens lojalitet ökar med antalet kontakter från virkesköparen. De som bara har kognitiv lojalitet är de skogsägare som bara säljer åt det företaget som betalar det högsta priset för virket och de skogsägare som har handlingslojalitet är de som bara kontaktar ett specifikt företag när hen ska sälja virke.

Enligt Ohiomah et al. (2020) är egenskaper som framgångsrika säljare behöver att säljaren måste ha kunskap om produkten som hen säljer. Varför behövs produkten? Samt vem som behöver produkten. Utöver detta så krävs personliga egenskaper hos säljaren. En egenskap är ett högt engagemang hos säljaren som kan vara i form av säljaktiviteter. Engagemanget kan mätas i arbetade timmar eller ihärdighet med att jobba med enskilda affärer. En annan egenskap som kännetecknar bra säljare är "Salesmanship" som kan förklaras med en säljares förmåga att fokusera och rikta sin energi på just de kunder som är redo att göra en affär, hantera invändningar från kunder, svara på frågor samt att lyckas gå på avslut. Säljare som är bra på "salesmanship" lyckas bättre i sin försäljning. Även att vara kundorienterad i sin försäljning är en viktig egenskap som säljaren behöver. Dessa är enligt Ohiomah et al. (2020) grundläggande egenskaper som krävs för en lyckad försäljning.

Adaptiv försäljning är ett försäljningssätt där säljaren lyckas anpassa sitt erbjudande efter kundens behov. För att lyckas med den adaptiva försäljningen krävs det att säljaren lyssnar på vad kunden har för behov för att kunna ändra och anpassa sitt erbjudande eller produkt. Adaptiv försäljning är ett bra arbetssätt för att nå framgång vid försäljning. Speciellt när köparens behov är komplexa och det finns en långsiktighet i affärsförhållandet (Giacobbe et al. 2006). Virkesköp passar in i den beskrivningen på komplexa affärer då markägare har olika mål med sin skog både vad det gäller skötsel och när det gäller avkastning (Staal Wästerlund & Kronholm 2017).

Inom virkesköp verkar långsiktighet dessutom vara någonting som eftersöks bland skogsägarna i deras relation med virkesköpare. (Nylander 2017) Ålder och erfarenhet är egenskaper som gör att chansen till framgång hos säljaren ökar. En förklaring till det är att ju längre säljaren har arbetat med försäljning desto mer erfarenhet har säljaren samlat på sig och desto tryggare blir hen i sin roll som säljare (Giacobbe et al. 2006, Ohiomah et al. 2020).

Det kan vara mer värt för företag att inte bara koncentrera sig på de kunder som de riskerar att tappa utan istället koncentrera sig på de kunder vars konsumtionsmönster ändras. Den minskade konsumtionen från dessa kunder kan vara ett större försäljningstapp än vad de kunder de förlorar står för. Att förstå varför kundernas beteende ändras och sedan justera sina erbjudanden efter de nya förutsättningarna kan vara avgörande för att öka försäljningen. Kommunikation är avgörande när ett företag ändrar sina erbjudanden för att anpassa sig till nya typer av kunder (Coyles & Gokey 2005). En ny kund men på samma fastighet uppstår till exempel vid fastighetsöverlåtelse, både om fastigheten säljs eller går i arv. Till exempel sker 65 % av fastighetsöverlåtelseerna antingen genom arv eller via köp från syskon (*Skogsbarometern 2019* 2019).

Denna nya generation av skogsägare kan ha andra mål med skogsfastigheten än den tidigare generationen. Nya ägare har generellt en sämre kunskap om skog och skogsbruk. Skogsbolaget bör då kunna ändra sina erbjudanden så att de även passar den nya generationen av skogsägare. Anställda inom skogsbolag som till exempel virkesköpare har ofta generellt en bra kunskap när det gäller monetära aspekter såsom kostnader, produktivitet och resultat. Virkesköparna behöver bli bättre på att se andra värden med skogen än monetära också för att kunna anpassa sina erbjudanden till ett bredare spektrum av skogsägare (Andersson & Keskitalo 2019).

2.3.1. Konkurrens mellan kollegor

Enligt Brown et al. (1998) så ökar säljare sin motivation och prestation om det finns en strukturell konkurrens mellan säljarna. Konkurrensen kan vara att vara att den bästa säljaren får olika former av belöningar. På arbetsplatser där det råder en hög konkurrens har de anställda ofta en högre motivation samt presterar bättre än på de arbetsplatser där det upplevs ha en låg konkurrens mellan kollegor. Tävlingsmänniskor sätter oftast högre mål på sig själva än de som inte är tävlingsinriktade. Brown et al. (1998) menar också att en kombination av tävlingsinriktade personer och ett arbetsklimat som inbjuder till konkurrens skapar de bästa förutsättningarna för att personalen sätter höga mål och får ut en hög prestation.

2.3.2. Virkesköparens marknadsförutsättningar

Den enskilda privata skogsägaren i Sverige driver sitt skogsbruk som ett företag. Skillnaden mellan att driva ett privat skogsbruk och ett konventionellt företag är att skogsägarens ekonomi och skogsföretagets ekonomi är sammanlänkat (Törnqvist 1995). Som en effekt av den ökade urbaniseringen i samhället så bor allt fler privata enskilda skogsägare inte längre på samma plats där de äger skog (Andersson & Keskitalo 2019). Eftersom avståndet till skogen ökat innebär det att utboskogsägare

engagerar sig allt mindre i sin skog. Utboskogsägaren känner inte samma koppling till sin skog som de skogsägare som bor nära skogen känner. Kunskapen om skog och skogsbruk är dessutom lägre hos utboägare (Andersson & Keskitalo 2019).

Medelåldern bland skogsägarna i Sverige ligger runt 60 år, och de senaste tio åren visar en tendens att skogsägarna blir allt äldre (Christiansen 2018). Med en allt äldre skara skogsägare så planeras många ägarskiften på skogsfastigheter. Cirka 12 % av Sveriges skogsägare planerar att göra ett ägarskifte inom de närmaste fem åren. Av alla ägarbyten som sker förvärfvas nästan 65 % från föräldrar eller av syskon, cirka 14 % av skogsfastigheterna förvärfvas av en annan släkting, medan resterande fastigheter köps av andra på den öppna marknaden. Då fastigheter förvärfvats från föräldrar eller syskon så innebär det oftast att fastigheterna fått en yngre ägare (*Skogsbarometern* 2019).

Förr i tiden har skogsägare haft lägre utbildningsgrad än vad befolkningen haft i genomsnitt, men andelen skogsägare med högre utbildning har ökat de senaste åren och närmat sig genomsnittet för Sverige. Att utbildningsnivån ökar är en effekt av ett ökat utflyttande från landsbygden. De skogsägare som har en högre utbildning bor oftast inte på samma ställe där de äger skogen. Allt färre skogsägare är idag inte lika beroende av skogen som en inkomstkälla än vad skogsägarna var förr i tiden, det beror på att fler har en högre utbildning och kan därför leva på sin lön. Andelen kvinnor som äger skog har ökat de senaste åren. Trenden går mot att sammansättningen av skogsägare mer och mer liknar sammansättningen av samhället i stort (Haugen et al. 2016). Skogsägare som bor nära sin skog har en tendens att värdesätta den ekonomiska avkastningen som skogen genererar medan skogsägare som inte bor nära sin skog i större utsträckning värdesätter rekreationsvärdena skogen har mer än det ekonomiska tillskottet skogen genererar (Nylander 2017).

I och med att andra nyttigheter så som jakt och rekreation prioriteras mer än virkesproduktion så kan det innebära att den tillgängliga virkesvolymen som kommer från de privata enskilda skogsägarna minskar i framtiden (Andersson et al. 2013). Eggers et al. (2015) menar att vid ett mer varierat brukande av skogens nyttigheter med andra mål än bara virkesproduktion så minskar den tillgängliga volymen avverkat virke per år. Med en allt större konkurrens på virkesmarknaden och en skogsindustri som expanderar och bygger ut så finns det en potentiell risk att tillgången på virke från privata enskilda skogsägare minskar på marknaden (Algotsson 2020, *SCA Årsredovisning* 2019).

2.4. Bristande kunskaper om virkesköp

Det finns få tidigare studier som belyser framgångsfaktorer hos virkesköpare. Det finns däremot flera arbeten och studier som avhandlar framgång hos säljare (Giacobbe et al. 2006; Johlke 2006). Dessa studier har en viss relevans för virkesköp eftersom virkesköp till viss del påminner om försäljning då virkesköpare kan ses som både köpare och säljare (Staal Wästerlund & Kronholm 2017). Det finns examensarbeten som belyser virkesköparnas vardag och arbetssituation framförallt Öberg och Strömberg (Öberg 2016; Strömberg 2019). Dessa arbeten undersöker inte djupgående vad som är framgångsfaktorer för virkesköpare. Det här arbetet kommer bidra till att fylla en kunskapslucka när det gäller framgång för virkesköpare. Förhoppningsvis kommer virkesköpande företag att kunna utveckla sina befintliga virkesköpare och förbättra rekryteringen av virkesköpare tack vare slutsatserna i detta arbete.

3. Syfte

Syftet med detta arbete är att identifiera vilka faktorer som framgångsrika virkesköpare har gemensamt, om de skiljer sig efter hur länge virkesköparen har arbetat som virkesköpare, samt om de är olika beroende var i Sverige virkesköparen arbetar.

3.1. Avgränsning

En avgränsning var att bara undersöka de som håller på med virkesköp av enskilda privata skogsägare. Personer som höll på med andra typer av virkesaffärer lämnades utanför studien.

4. Metod

4.1. Val av metod

Att studera framgångsfaktorer för virkesköpare med en kvantitativ studie passade bra för den här studien. Det går på ett relativt enkelt sätt att samla in en stor mängd kvantifierbara data via en enkätundersökning. Enkätdata gick sedan att analysera med det statistiska verktyget multivariat dataanalys och identifiera eventuella samband och avvikelser. Valet att använda multivariat dataanalys som analysverktyg är på grund av dess förmåga att kunna hitta avvikelser och samband i stora mängder data med stort antal variabler (Eriksson et al. 2013).

För att identifiera och definiera vad som är framgång för virkesköpare så ligger intervjuer med ledande personer inom virkesköp på Holmen och litteraturstudier till grund för definitionen vad framgång är.

4.2. Fallföretag

Att studera ett företag där virkesköp från enskilda privata skogsägare är en stor del av virkesförsörjningen lämpar sig bra till den här studien. Holmen passar bra in på det syftet då Holmen köper virke i nästan hela landet.

Holmen är ett av Sveriges största skogsbolag. Företaget äger både egen skog och egna industrier men även vind och vattenkraftanläggningar. Skogsinnehavet uppgår till 1,3 miljoner hektar mark varav 1 miljon hektar är produktivskogsmark (*Holmen Hållbarhetsrapport 2019* 2019). Holmen är ett skogsföretag har både sågverk, massabruk och egen skog som försörjer industrierna (Andreasson 2019). Holmen äger tre massabruk och fem sågverk i Sverige. Bruken ligger i Iggesund, Halstavik och Braviken och sågverken ligger i Iggesund, Braviken, Linghem, Bygdsiljum och Kroksjön. Iggesund och Braviken är kombinat vilket betyder att bruk och sågverk

ligger bredvid varandra och kan därmed dela resurser. Holmen avverkar varje år cirka 3 miljoner m³fub. Avverkningen avser både förnygringsavverkning samt gallring. Med det ökande virkesinnehavet på de egna skogarna så kommer Holmen i framtiden att kunna öka volymen avverkad skog på egen mark. Virkesförbrukningen i Holmens industrier (sågverk och massaindustri) uppgår till cirka 5,5 miljoner m³fub (*Holmen Hållbarhetsrapport 2019*). Eftersom Holmens industriers råvaruförbrukning nästan är dubbelt så stor än vad Holmen kan avverka från den egna skogen så är Holmen beroende av externa råvarukällor för att försörja de egna fabrikena.

4.2.1. Intervjuer

Materialinsamlingen för enkäten började med två intervjuer via telefon med olika köpchefer på Holmen. Syftet med intervjuerna var att undersöka hur Holmen utvärderar framgång för virkesköparna. I intervjuerna diskuterades bland annat:

- Hur virkesköparna arbetade
- Vilka mål virkesköparna hade
- Hur köpcheferna såg på hur viktigt det vara att klara sin budget
- Hur virkesköparna arbetade med virkespriset
- Vad köpcheferna ansåg vara framgång för virkesköpare

Dessa intervjuer låg till grund för konstruktionen av enkäten som syftar till att undersöka vilka egenskaper som ledde till framgång för virkesköpare. Intervjuerna låg även till grund för definitionen av framgång.

4.3. Definition av framgång

Att betraktas som framgångsrik inom virkesköp handlar till största del om hur stor virkesvolym som virkesköparen köpt. Det bekräftas via intervjuer med personal från Holmen men även då det enligt Strömberg (2019) beskrivs som virkesköparens primära arbetsuppgift. Volymmålen som sätts upp med en årsbudget individuellt utifrån varje virkesköpares förutsättningar. Det viktiga är inte att köpa mest volym utan köpa utefter budgeterad volym. I det här arbetet ses en definition till framgång som att köpa den budgeterade volymen inte mer eller mindre. Denna definition av framgång när det gällde volym diskuterades fram med de intervjuade köpcheferna.

Priset på som virkesköparen betalade för virket var ett annat sätt att mäta framgång på en virkesköpare. Enligt tidigare studier gjorda av Andersson & Keskitalo och Strömberg (Andersson & Keskitalo 2019; Strömberg 2019) så är det inte hållbart i

längden för virkesköpande företag att bara betala det högsta priset för virket som konkurrensmedel. På Holmen utvärderas virkesköparna efter hur bra de klarar sin anskaffningsbudget. Priset är enligt Staal Wästerlund och Kronholm (2017) den viktigaste faktorn för skogsägare när de väljer vem de säljer sitt virke till.

Den definition som användes för framgång i denna studie är att virkesköparen köper sin budgeterade inköpsvolym till ett så lågt pris som möjligt. Varje virkesköpare har en budgeterad virkesvolym som hen förväntas köpa. I detta arbete kommer den budgeterade virkesvolymen att refereras till som budget.

Priset virkesköparna betalar för virket kommer i detta arbete att kallas för anskaffningsbudget och är det som virkesköparen betalar utöver prislistan. Detta kan ske i form av premier och saker som virkesköparna bjuder på. Eftersom Holmen har olika prislistor över hela landet så är det lättare och ger en mer rättvis bild att använda anskaffningsbudgeten än att använda priset virkesköparna betalar för virket.

För att identifiera de framgångsrika virkesköparna så konstruerades ett poängsystem för att identifiera vilka virkesköpare som är framgångsrika. En modell som ger poäng för hur väl virkesköparen uppnår sina uppsatta budgetmål konstruerades. För att få maximal poäng för köpt volym så ska virkesköparen ha köpt den budgeterade målvolymer. Minuspoäng ges om virkesköparen köpt för mycket eller för lite volym (Tabell 1). Då det är viktigt att virkesköparen når upp till den satta målvolymer (budgeten) därför ges fler minuspoäng för alla motsvarande volymer som virkesköparen köper under budgeterad målvolymer än volymer över. Ett index skapades utifrån hur virkesköparens köpta volym utifrån virkesköparens budget. Det kostar företaget mer om de har anskaffat för lite virke än om de anskaffat för mycket. I slutändan kan det till och med innebära att ett företag måste stänga ner industrier på grund av råvarubrist. Därför gavs fler minuspoäng för underleverans mot budget än mot överleverans mot budget.

Data som användes för indexeringen kom från virkesköparna genom enkätsvaren med avseende på deras köpta och budgeterade inköpsvolym.

Tabell 1. Poängfördelning för den indexerat köpta virkesvolymen

Table 1. Point distribution for indexed purchased timber volume

Intervall	Poäng
<60%	-80
60–70%	-60
70–80%	-40
80–90%	-30
90–95%	-5
95–105%	0
105–110%	-5
110–120%	-10
120–140%	-15
140–160%	-20
160–170%	-35
170–180%	-40
180–190%	-45
250%>	-50

För att poängsätta hur mycket virkesköparna betalar för virket, hur virkesköparna låg till gentemot sina kollegor så skapades ett index. Varje virkesköparens anskaffningsbudget samt den genomsnittliga anskaffningsbudgeten för alla virkesköpare erhöles av Holmen.

För anskaffningsbudgeten så erhåles minuspoäng för överskridande av den genomsnittliga anskaffningsbudgeten. (Tabell 2).

Tabell 2 Poängfördelning för virkesköparnas indexerade anskaffningsbudget

Table 2. Point distribution for indexed price budget

Intervall	Poäng
<30%	50
30–50%	40
50–70%	20
70–80%	10
80–95%	5
95–105%	0
105–110%	-5
110–120%	-10
120–140%	-15
140–160%	-20
160–170%	-35
170–180%	-40
180–190%	-45
190%>	-50

Poängen sattes med en progressiv skala där desto längre ifrån 100% dvs framgång indexet ligger desto större poäng utdelas.

Poängerna från inköpt volym och anskaffningsbudgeten slogs ihop och utgjorde grunden för hur framgångsrik virkesköparen var. Desto framgångsrikare virkesköparen var desto högre poäng hade hen.

4.4. Enkäten

4.4.1. Enkätutformning

I den kvantitativa studien skedde datainsamlingen via en enkät (Bilaga 1) som virkesköpare på Holmen fick svara på. Frågorna i enkäten var i de flesta fallen kvantitativa, anledningen till det var att kunna använda svaren till statistiska analyser.

Enkäten konstruerades också efter de teorierna som presenterades i avsnitt 2.2 ”Virkesköpare” arbetssätt. Där presenterades de marknadsförutsättningarna som virkesköparnas hade att förhålla sig till. Försäljningsteorier som till exempel målsättning, konkurrens och kundlojalitet.

Enkätens utformning fokuserade på hur virkesköparna arbetar i syfte att hitta arbetssätt och egenskaper som leder till framgång. Faktorer som sociala egenskaper, arbetssätt, merförsäljning av tjänster, arbetsbörda och konkurrens var några faktorer som undersöks.

Enkäten började med frågor om virkesköparens allmänna egenskaper så som ålder, hur länge hen arbetat som virkesköpare och utbildning. Sedan ställdes frågor kopplat till definitionen framgång för att fastställa om virkesköparen är framgångsrik eller ej. Till sist ställdes frågor som undersöker virkesköparens egenskaper. Dessa frågor kopplas till egenskaper som virkesköparens arbetssätt (antal kundbesök, kundevenemang mm), konkurrenssituation för virkesköparen (hur många konkurrerande virkesköpare som verkar i samma område), merförsäljning (försäljning av skogsbruksplaner) samt virkesköparens tävlingsinstinkt (hur tävlingsinriktad virkesköparen är mot sina kollegor).

Många av frågorna hade svarsalternativ där respondenten kunde ange ett kontinuerligt värde. Ett exempel på en sådan fråga är: ”Hur många besök hos skogsägare gör du i veckan?”. På andra frågor skulle virkesköparen ranka saker, till exempel ”Om skogsägaren inte har en skogsbruksplan i vilken uträkning säljer du en till dessa?” där fick virkesköparen svara med ett värde mellan 1–10 där 1 är aldrig eller inte viktigt och 10 är alltid eller mycket viktigt.

Enkäten gjordes med hjälp av det webbaserade verktyget Netigate (Netigate 2020) där det går att skapa och distribuera enkäter. Enkäten skickades ut av Netigate via e-post till alla virkesköpare på Holmen. Till hjälp av detta fick jag tillgång till Holmens alla virkesköpare. Efter Holmens uppköp av Martinssons den 1a oktober 2020 så uppgick det totala antalet virkesköpare på Holmen till 83 stycken.

Enkäten skickades ut till virkesköparna den 11 november 2020. Virkesköparna hade två veckor på sig att svara. Efter en vecka skickades en påminnelse ut. Vid påminnelsen så skedde ett handhavandefel hos författaren och enkäten skickades ut igen till alla, även de som redan svarat på den. Tre respondenter svarade då igen på enkäten så dubblettsvar erhöles från dessa tre. Av dessa dubblettsvar behölls det första svaret till den statistiska analysen. Att första svaret behölls berodde på då behölls alla virkesköparens ursprungliga svar. När dubblettsvaren hanterats så återstod 56 unika svar från respondenter vilket gav en svarsfrekvens på 67 %.

4.5. Datahantering

När alla enkäter inkommit var vissa svar tvungna att justeras så att de gick att använda i det multivariata dataanalysprogrammet SIMCA. Vissa respondenter hade inte svarat med ett specifikt värde utan istället svarat med ett intervall på en del frågor. För att kunna använda dessa respondenters svar justerades dessa svar till mitten av intervallet de svarat, till exempel om de svarat ”20–25” justerades svaret till 23.

Uppenbara felaktiga svar behövdes också justeras. Ett exempel på detta var en respondent som svarat att hen arbetat 1515 år som virkesköpare. Då detta svar var fullständigt orimligt så ändrades det till 15 år. Ett ”tecken” på att detta svar skulle vara 15 år var att respondenten hade svarat 15 år på den efterföljande frågan som handlade om hur länge respondenten arbetat som virkesköpare i den geografiska regionen hen verkar i nu.

Tre stycken respondenter hade svarat i antal hektar på frågan ”Hur många skogsbruksplaner säljer du per år?” i stället för antal sålda skogsbruksplaner, två från Region Norr och en från Region Mitt. För att göra om dessa svar till antal så dividerades antalet hektar med storleken på medel fastigheten (*Svensk fastighetsmarknad 2019*) i regionen som virkesköparen verkar i.

Sju virkesköpare hade antingen inte svarat på hur mycket volym de köpt eller så saknades uppgifter om hur stor inköpsbudget virkesköparen hade. En anledning till att virkesköparna inte svarat på hur mycket volym de köpt det senaste året kan vara att de inte jobbat tillräckligt länge på Holmen för att ha fått ett resultat. Majoriteten av virkesköparna som inte har något resultat i köpt volym eller inköpsbudget har bara jobbat ett år på Holmen. Dessa virkesköpare exkluderades från de statistiska analyserna då deras uträknade poäng för ”Framgång” inte är korrekt och det påverkar de statistiska analyserna.

4.6. Multivariat dataanalys

Multivariat dataanalys är ett sätt att analysera ett data set som har fler än sex variabler. Metoden kan användas för att projicera tabeller med data på ett grafiskt sätt och på så sätt hitta gemensamma nämnare eller gemensamma populationer. Multivariat dataanalys kan hantera data-set där det på vissa ställen saknas data. Multivariat dataanalys kan hantera data i multipla dimensioner. Oftast används projektion för att reducera antalet dimensioner för enklare tolkning av samband

mellan grupper av observationer (i detta arbete virkesköpare) och variabler (enkätfrågor). I detta arbete användes tre olika multivariata metoder PCA, OPLS och OPLS-DA.

4.6.1. PCA

Principal component analysis (PCA) är en analysmetod som analyserar variationen i ett data-set genom att beräkna linjära funktioner (principala komponenter) i den multivariata rymden som beskriver mesta möjliga variation och därigenom reducerar antalet dimensioner till ett fåtal. PCA producerar en sk "scoreplot" som beskriver observationernas förhållande till varandra och således möjliggörs urskiljning av grupper, trender och outliers. Vidare producerar PCA en sk "loadingplot" vilken beskriver vilka variabler som är viktiga för respektive principalkomponent och förklarar således variabelernas betydelse vid möjliga grupperingar av observationerna. Metoden är användbar för nästan alla typer av dataset som har många variabler (kolumner) och observationer (rader) eller båda delarna. PCA klarar av att analysera matriser som är "korta och feta" vilket betyder att de har fler kolumner än rader. (Eriksson et al. 2013)

4.6.2. OPLS

Orthogonal projections to latent structures (OPLS) är en analys där förhållandet mellan inputdata X (virkesköparnas egenskaper) och responsen Y (framgång) korreleras och en regressionsmodell tas fram. OPLS är en vidareutveckling av den konventionella metoden Partial least square regression (PLS) och den största skillnaden mellan metoderna är att i OPLS samlas all prediktiv information i X som korrelerar mot Y i en enskild prediktiv komponent. Om ytterligare systematisk variation i X existerar samlas denna i en eller flera ortogonala komponenter. Vid regression mot enkelt Y ger OPLS och PLS samma prediktioner men tolkandet av modellen underlättas vid användning av OPLS. Vid utvärderingen av OPLS-modeller används kvantitativa mått som andel förklarad variation i X och Y (R^2), korsvaliderade prediktionsfelet (RMSECV) samt skattning av variabelinflytande (VIP, "variable importance on projection") (Umetrics 2019)

4.6.3. OPLS-DA

OPLS-DA är en diskriminantanalys som bygger på OPLS algoritmen. Vid diskriminantanalys jämförs två eller fler grupper av observationer inbördes och viktiga variabler som driver skillnaden mellan grupperna kan identifieras. Vid OPLS-DS ses skillnader mellan de olika grupperna längs den prediktiva komponenten (horisontella planet) och eventuella skillnader inom grupperna visas längs de ortogonala (vertikala planet) i en OPLS-DA score plot. (Umetrics 2020).

Alla modeller korsvaliderades på grund att underlaget (enkätsvaren) var relativt litet. För att se hur generell modellerna var så skedde korsvalideringen enligt ”persiennmetoden” vilket betyder att data-setet delades upp i block, i detta fall 10 block. När modellerna gjordes så skapade SIMCA en modell med block 1-9 och testade modellen med block 10, sedan en modell med block 2-10 och testar block 1 osv (Eriksson et al. 2013).

4.6.4. Multivariata analyser

En Excelfil med alla respondenters enkätsvar importerades till det multivariata dataanalysprogrammet SIMCA. I Excelfilen fanns även uträkningen för ”Framgång”.

De virkesköpare som exkluderades från de statistiska analyserna var totalt 11. Detta inkluderar de 3 virkesköpare som svarat två gånger på enkäten samt de 8 virkesköpare som inte har ett komplett resultat för Framgång. Totalt antal virkesköpare som var kvar i de statistiska analyserna var då 48.

Först gjordes en PCA analys för att undersöka hur variationen såg ut mellan virkesköparna. Detta för att undersöka om modellen styr åt något håll och därmed påverkar alla modeller. PCA analysen skedde också för att se om det fanns några outliers som kan styra modellen åt något håll.

För att identifiera skillnader i egenskaper och arbetssätt mellan de virkesköpare som är framgångsrika och de virkesköpare som inte är framgångsrika så gjordes en OPLS-DA analys. I OPLS-DA analysen skapades först två populationer, en som innehöll de mest framgångsrika virkesköparna och en med de minst framgångsrika virkesköparna. Populationerna delades upp genom att de virkesköpare som hade 0 poäng eller bättre i framgång sattes i den framgångsrika populationen. De virkesköpare som hade -40 eller sämre sattes i den ej framgångsrika populationen. Totalt hade 12 virkesköpare bättre än 0 poäng och 8 virkesköpare -40 poäng eller sämre. Även en OPLS-DA analys där de 12 framgångsrikaste virkesköparna jämfördes mot alla andra virkesköpare gjordes.

En OPLS analys gjordes där virkesköparna delades in i tre olika grupper efter hur länge de arbetat som virkesköpare. I den unga gruppen sorterades de virkesköpare som arbetat mellan 1–5 år (N=16) i mellangruppen hamnade de som arbetat 6–11 (N=14) år och i den erfarna gruppen hamnade de som arbetat 12–32 (N=18) år. I OPLS analysen användes variabeln ”Framgång” som Y-variabel och de övriga variablerna (X) förklarade ”Framgång” (Y). Även en OPLS analys gjordes där virkesköparna delades in i tre olika grupper utifrån geografien som virkesköparna

arbetade i. Region norr (N=16), region mitt (N=17) och region syd (N=16). Även i denna analys var variabeln "Framgång" Y-variabel.

5. Resultat

5.1. Enkät svar

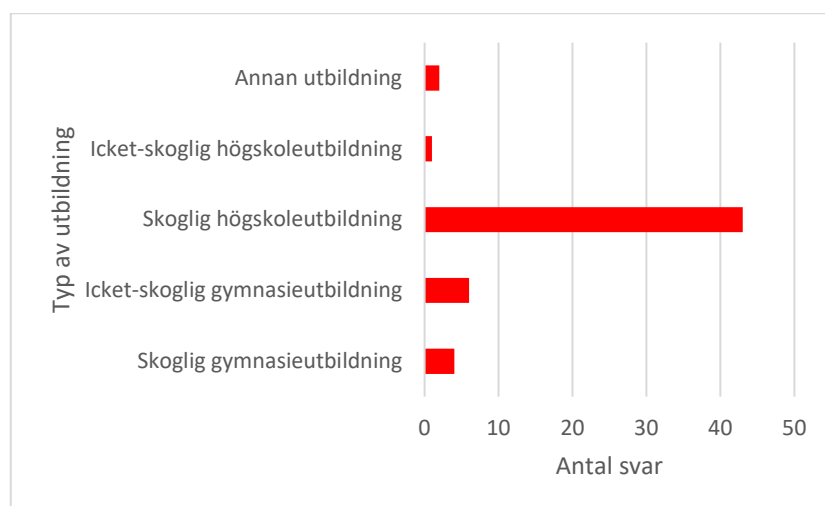
Det var en jämn fördelning av respondenterna med avseende på vilken region de arbetar i (Tabell 3). Region norr och region mitt hade en liknande fördelning på antal år som de arbetat som virkesköpare och hur länge de arbetat som virkesköpare i den regionen som de nu verkar i. I region syd har virkesköparna arbetat längre som virkesköpare än vad virkesköparna gjort i region norr och region mitt. Virkesköparna i region syd har också arbetat längre i samma geografi som de verkar i nu än vad övriga regioner har gjort. Snittet för antal timmar virkesköparna arbetar i veckan var lika oavsett var i landet virkesköparen arbetar.

Tabell 3. Beskrivning av virkesköparnas ålder, erfarenhet och normala arbetstid i de tre regionerna: norr, mitt och syd.

Table 3 Description of the timber purchasers' age, experience and normal working hours in the three regions: north, middle and south

	Norr	Mitt	Syd	Total
Vilken region jobbar du i? (Antal)	19	19	18	56
Snittålder (År)	44	41	47	44
Min Max	29–63	23–61	26–62	23–63
SD	10,9	11,9	11,4	11,5
Hur många år har du arbetat som virkesköpare? (Medel)	9	9	13	10
Min Max	0–25	1–31	1–32	0–32
SD	7,7	9,0	9,7	8,8
Hur många år har du arbetat som virkesköpare i den geografi som du arbetar i nu? (Sammanlagt både för Holmen samt för andra aktörer)	8	8	10	9
Min Max	0–25	1–31	0–32	0–32
SD	7,8	9,0	8,6	8,3
Hur många timmar arbetar du en vanlig vecka?	43	43	43	43
Min Max	40–55	40–60	40–50	40–60
SD	4,5	5,4	3,7	4,5

Majoriteten av virkesköparna hade en skoglig högskoleutbildning (Figur 1). Nio virkesköpare hade inte en skoglig bakgrund.



Figur 1 Virkesköparnas utbildningsnivå

Figure 1. Timber purchasers education

5.1.1. Kunden

Majoriteten av virkesköparna gör 2–4 besök hos skogsägare i veckan (Tabell 4). En virkesköpare stack ut och gjorde 15 besök hos skogsägare i veckan. På frågan hur många befintliga kunder som virkesköparna kontaktar i veckan var det en stor spridning på svaren. Dock så göra de flesta virkesköparna mindre än 5 kontakter med befintliga kunder. Många virkesköpare tar inte mer än 2 kontakter med skogsägare som de aldrig tidigare gjort affärer med i veckan. Majoriteten av virkesköparna gör mindre än 2 kontakter med skogsägare som de aldrig gjort affärer med tidigare. Efter hur många kundkontakter virkesköparna ger upp försöken att köpa virke ligger de flesta svaren mellan 2–6 kontakter innan de ger upp. Notabelt på den frågan är att en virkesköpare svarade 10 000 kontakter vilket kan vara ett sätt att mena att hen aldrig ger upp samt 2 stycken svarade 100 kontakter.

Tabell 4. Enkät svar där respondenterna svarar på frågor hur de arbetar. Respondenternas svar är ett numeriskt värde.

Table 4. Survey responses where the respondents answer questions how they work. The respondents' answers are in numerical values.

Fråga	Svarsfrekvens, antal										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mer än 10
Hur många besök hos skogsägare gör du i snitt per vecka?	6	15	15	12	6	1	0	0	0	0	1
Hur många befintliga kunder kontaktar du per vecka?	3	7	9	6	13	4	1	2	0	10	1
Hur många nya kunder (som du aldrig gjort affärer med tidigare) har du vanligtvis kontakt med per vecka?	33	11	4	2	3	0	0	0	0	2	1
Hur många kontakter med en skogsägare har du i genomsnitt innan du når ett avslut och får köpa virke?	3	26	16	7	3	0	0	0	0	1	0
Efter hur många kontakter med en skogsägare ger du upp försöken att få köpa virke?	2	13	8	8	9	5	1	0	0	2	8
Hur många kontakter har du med skogsägaren efter avslutad affär?	7	20	12	4	10	1	1	0	0	0	1

5.1.2. Affären

Virkesköparna upplever att priset som de betalar för virket inte är den viktigaste faktorn till att de får köpa virke från skogsägarna (Tabell 5). Var tredje svarade 8 eller högre på 10-gradiga skalan att deras rådgivning är en stor anledning till att de får köpa virke från skogsägarna. Tv tredjedelar av alla virkesköpare gör sällan affärer med nya kunder.

Tabell 5 Respondenternas svar på frågor om affären. Respondenternas rankar svaren på en skala från 1–10 där 1 är inga och 10 är alla

Table 5. Respondents answers to questions about the deal. The respondents rank the answers on a scale from 1–10 where 1 is none and 10 is all

AFFÄREN	Ranka från 1 - 10									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vid hur stor andel av de virkesaffärer du gör upplever du att priset är den enda anledningen till att de säljer virket till dig?	2	12	11	11	8	8	1	1	2	0
Hur stor del av dina affärer görs med nya kunder som du aldrig gjort affärer med tidigare, dvs nya kunder?	1	8	20	11	3	3	1	3	4	2
Vid hur stor andel av de virkesaffärer du gör upplever du att din rådgivning är den största anledningen till att de säljer virket till dig?	0	1	1	5	12	9	9	15	3	1

5.1.3. Skogsbruksplan

Virkesköparna använder sig i stor utsträckning av skogsbruksplaner i samtalet med skogsägarna (Tabell 6). På frågan om virkesköparen säljer en skogsbruksplan till de skogsägare som inte har en skogsbruksplan så är svaren mer spridda. Ungefär hälften lyckas sälja en skogsbruksplan mer sällan och andra hälften verkar sälja en skogsbruksplan oftare.

Tabell 6. Respondenternas svar på hur de arbetar med skogsbruksplanen. Respondenterna rankar svaren på en skala från 1–10 där 1 är aldrig och 10 är alltid

Table 6 The respondents answer to how they work with the forest management plan. The respondents rank the answers on a scale from 1–10 where 1 is never and 10 is always

SKOGSBRUKSPLAN	Ranka från 1 - 10									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Om skogsägaren har en skogsbruksplan i vilken utsträckning använder du dig av den i samtalet med skogsägaren?	0	0	0	1	1	5	5	11	13	20
Om skogsägaren inte har en skogsbruksplan i vilken utsträckning säljer du en skogsbruksplan till dessa?	0	8	4	9	12	9	4	8	0	2

Virkesköparna säljer mellan 1 och 20 skogsbruksplaner varje år. Virkesköparna säljer i medel 5 skogsbruksplaner per år. (Figur 2).



Figur 2 Antal skogsbruksplaner virkesköparna säljer varje år

Figure 2. The amount of forest management plans the timber purchasers sell each year

5.1.4. Tävlingsmoment

Majoriteten av virkesköparna uttryckte att det är ganska viktigt att klara sin budget både när det gäller volym, pris samt att sätta upp höga mål (Tabell 7). När det gäller att tävla mot sina kollegor så uppgav de flesta att det inte är så viktigt att tävla mot sina kollegor.

En stor del av virkesköparna uppgav att det är viktigt eller mycket viktigt att själv sätta upp egna höga mål

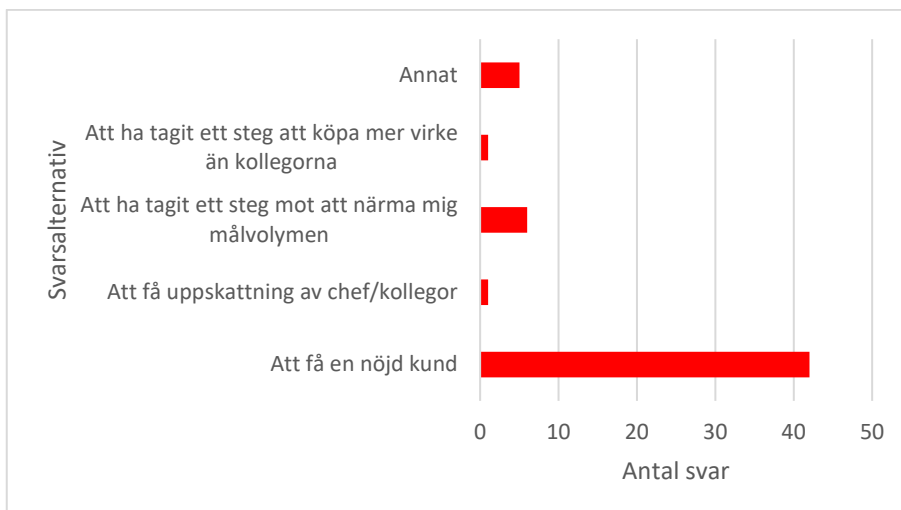
Var femte virkesköpare svarade att det inte alls var viktigt att vara den bästa virkesköparen i regionen men det finns också en stor del virkesköpare som uppgav att det är viktigt.

Tabell 7. Respondenterna svarade på frågor hur de ser på mål och tävling. Svaren är en ranking på en skala där 1 är "inte viktigt" och 10 är "mycket viktigt"

Table 7. The respondents answer questions about how they view goals and competition. The answers are a ranking on a scale where 1 is "not important" and 10 is "Very important"

Fråga	Ranka från 1 - 10									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hur viktigt är det för dig att klara budget?	5	0	2	2	3	7	8	16	6	7
Hur viktigt är det för dig att sätta upp egna höga mål?	3	1	2	3	9	7	9	10	6	6
Hur viktigt är det för dig att vara den bästa virkesköparen i regionen?	12	1	2	2	6	5	3	16	3	6
Hur viktigt är det att klara din anskaffningsbudget?	1	0	2	2	5	7	6	17	6	10
Känner du att du tävlar med, eller mot, dina kollegor i organisationen? (1= Inte alls 10= Ja hela tiden)	9	6	11	1	7	6	4	3	5	4
Tror du att du framöver kommer klara av att köpa den budgeterade volymen varje månad? (1= Nej 10= Ja)	3	1	5	6	6	6	3	12	4	10

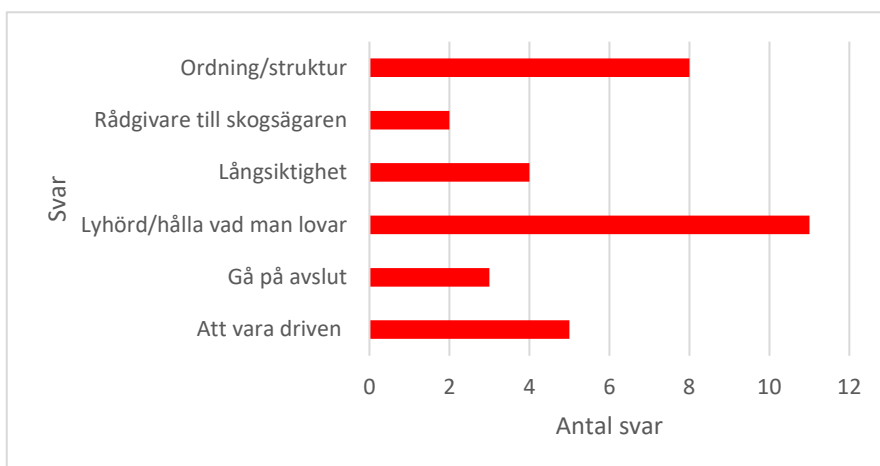
På frågan "Vad är den största belöningen för dig när du gjort en affär?" svarade de flesta virkesköparna att en nöjd kund var den största belöningen (Figur 3). De virkesköpare som svarade "Annat" kunde svara själv vad de tyckte var en belöning. Några svar var "Att få provision", "Att industrin blir försörjd med de sortiment som efterfrågas", "Fina avverkningar, nöjda entreprenörer" samt "Att jag gör mitt jobb"



Figur 3. Vad är den största belöningen för virkesköparen efter en avslutad affär

Figure 3. What is the biggest reward for the timber purchaser after closing a deal

På den öppna frågan vad virkesköparna själv tyckte framgång för virkesköpare innebar så var det vanligaste svaret att vara lyhörd och hålla vad man lovar (Figur 4). Utöver de vanligaste svaren som redovisas i Figur 4 så förekom också svar som att ”Anskaffa de sortiment som efterfrågas och inte skaffa de sortiment som inte efterfrågas”, ”Skapa relationer”, ”Nöjda kunder och medarbetare”, ”Köpa volym spritt över året så att det alltid finns trakter att hugga”, ”Ha roligt på jobbet” och ”att ha skogligkunskap”



Figur 4. De vanligaste svaren på den öppna frågan ”Beskriv gärna kort med egna ord vad du anser vara framgång i ditt arbete som virkesköpare”

Figure 4. The most common answers on the open question “Describe in a short answer with your own words what you think is success in your work as a timber purchaser”

5.2. Framgångsfaktorer enligt de multivariata dataanalyserna

5.2.1. Spridning mellan virkesköparna

PCA analysen (Figur 5) visar att det är en ganska jämn spridning på virkesköparna med några få undantag på outliers så som virkesköpare 45, 55, 32 och 11. Inga uppenbara trender verkar återfinnas bland virkesköparna.

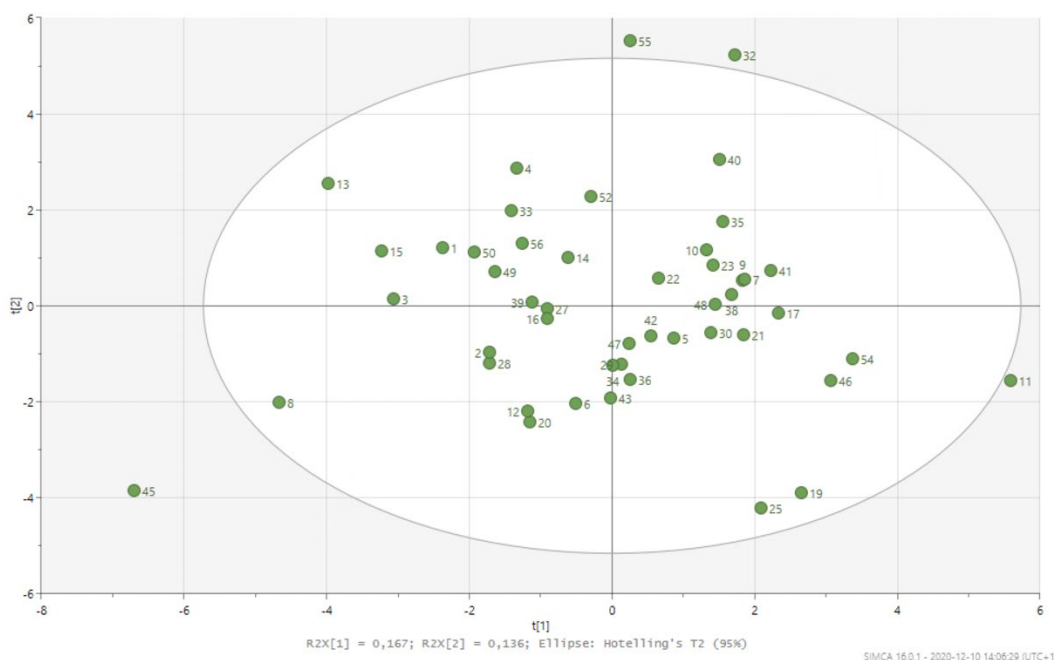


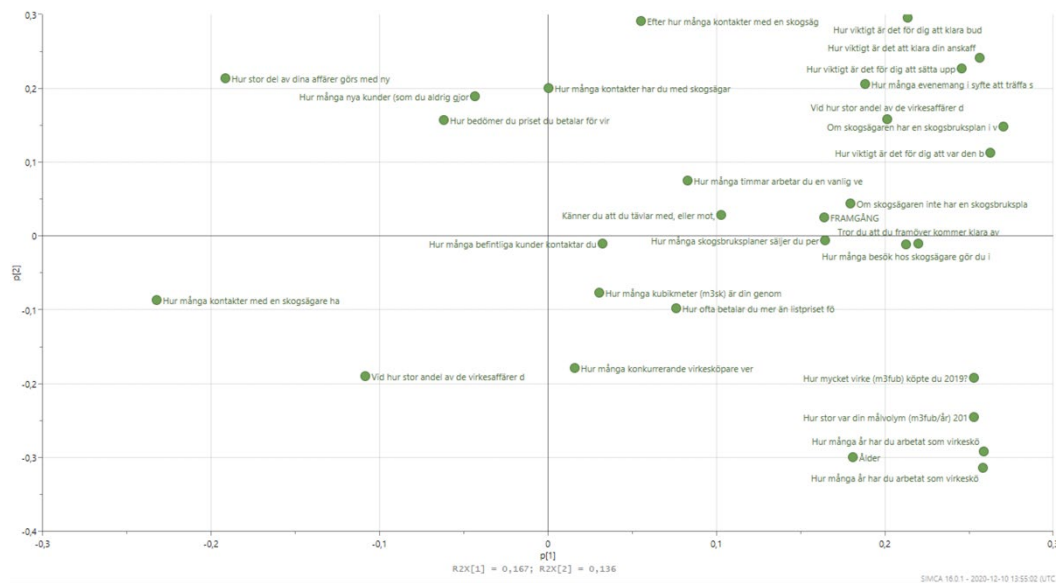
Figure 5. PCA analysis showing a score plot over the relationship between the different timber purchasers

PCA analysens loading plot (Figur 6) visar att det var en positiv korrelation mellan egenskaperna som är placerade uppe i högra hörnet av figuren. Dessa egenskaper är:

- Hur viktigt är det att klara budget?
- Hur viktigt är det att klara din anskaffningsbudget?
- Hur viktigt är det att sätta upp höga mål
- Hur många evenemang i syfte att träffa skogsägare deltar du i per år?
- Vid hur stor andel av de virkesaffärer du gör upplever du att din rådgivning är den största anledningen till att de säljer virket till dig?
- Om skogsägaren har en skogsbruksplan i vilken utsträckning använder du dig av den i samtalet med skogsägaren?

De egenskaperna som hade en negativ korrelation på egenskaperna i övre högra hörnet är de som är i det diagonalt motsvarande hörnet dvs nere till vänster. Dessa egenskaper är:

- Vid hur stor andel av de virkesaffärer du gör upplever du att priset är den enda anledningen till att de säljer virket till dig?
- Hur många kontakter med en skogsägare har du i genomsnitt innan du når ett avslut och får köpa virke?

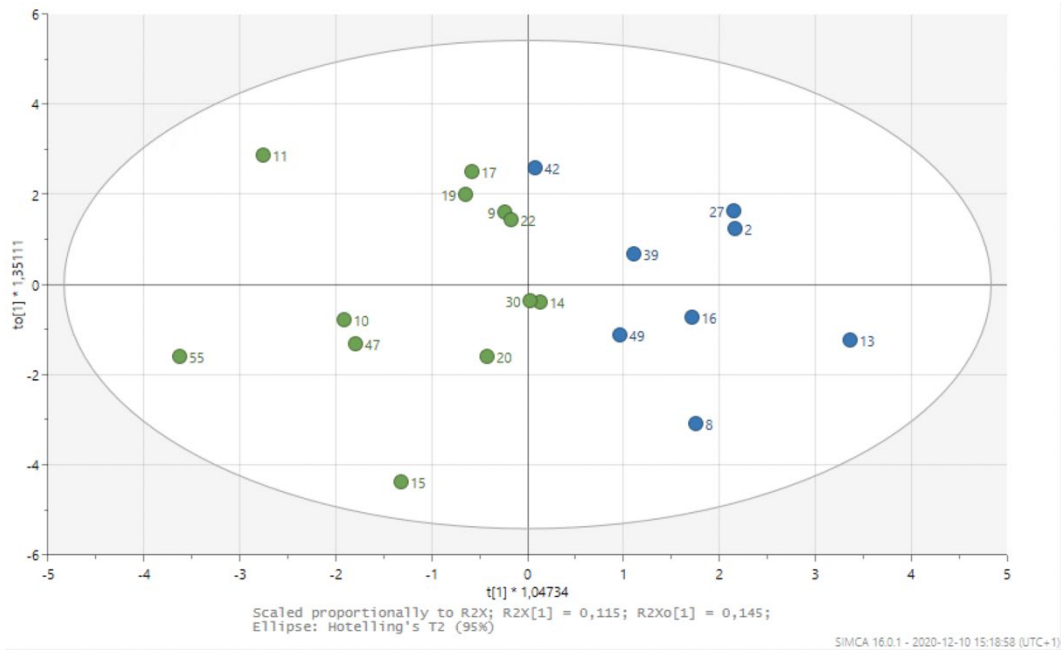


Figur 6. PCA analys som visar en loading plot som visar hur virkesköparnas egenskaper påverkar modellen och korrelerar med de övriga egenskaperna.

Figure 6. PCA analysis that shows a loading plot that shows how the timber buyers properties affect the model and correlate with the other properties

5.2.2. Skillnad mellan framgångsrika virkesköpare och ej framgångsrika virkesköpare

Scores ploten från OPLS-DA analysen (Figur 7) visade att det fanns en skillnad mellan de två grupperna som bestod av de 12 framgångsrikaste virkesköparna och de 8 minst framgångsrika virkesköparna.



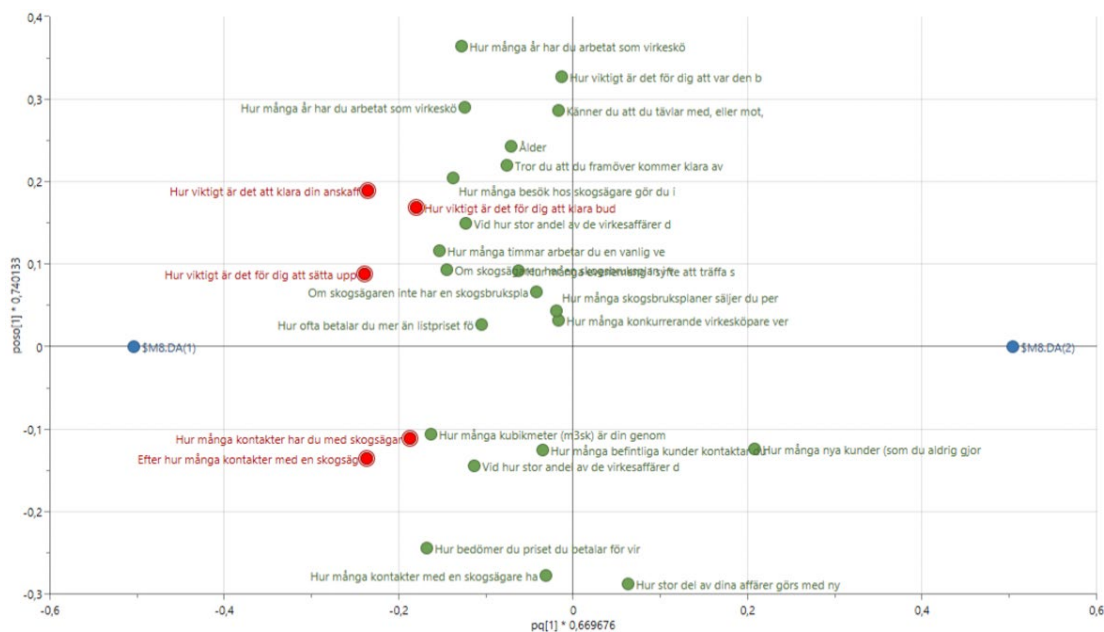
Figur 7. OPLS-DA score plot mellan de mest framgångsrika och de minst framgångsrika virkesköparna där de gröna är de framgångsrika virkesköparna och blå är de minst framgångsrika virkesköparna. R^2 0,622 Q^2 -0,856

Figure 7. OPLS-DA score plot between the most successful and the least successful timber buyers where the green are the successful timber buyers and blue is the least successful timber buyers. R^2 0,622 Q^2 -0,856

De egenskaperna (Figur 8) som visade på den största skillnaden mellan de två grupperna framgångsrika virkesköpare och ej framgångsrika virkesköpare var:

- Hur viktigt är det att klara din anskaffningsbudget?
- Efter hur många kontakter med en skogsägare ger du upp försöken att få köpa virke?
- Hur viktigt är det för dig att sätta upp egna höga mål?
- Hur viktigt är det för dig att klara budget?
- Hur många kontakter har du med skogsägaren efter avslutad affär?

Den egenskap som hade störst negativ korrelation med framgång mellan de två olika grupperna var ”Hur många nya kunder som du aldrig gjort affär med kontaktar du?”



Figur 8. OPLS-DA loadings för när de mest framgångsrika virkesköparna ställs mot de minst framgångsrika virkesköparna. Desto mer en egenskap påverkar framgången desto längre till vänster i figuren står den. De egenskaperna som påverkar framgång minst är längre till höger. De egenskaper som påverkar framgång mest är rödmarkerad.

Figure 8. OPLS-DA loadings when the most successful timber buyers are set against the least successful timber buyers. The more a characteristic affects success, the further to the left of the figure it stands. The characteristics that affect success the least are further to the right. The characteristics that affect success the most are marked in red.

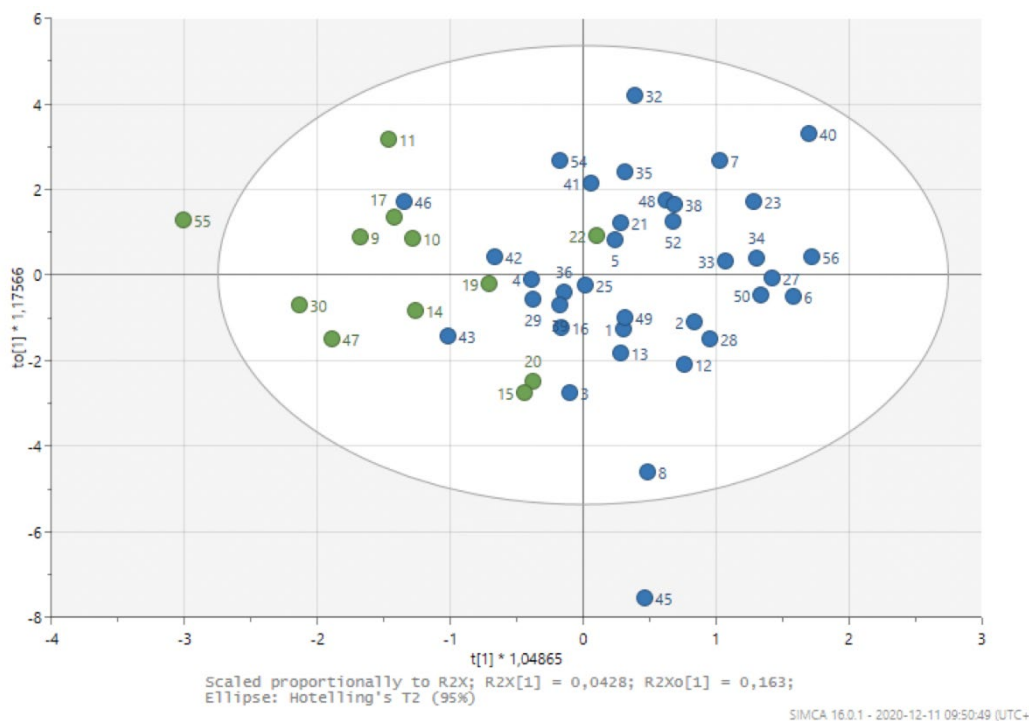
De egenskaperna som hade en stor påverkan på modellen när de mest framgångsrika virkesköparna ställdes mot de ej framgångsrika virkesköparna (Bilaga 2, Figur A) var 12 stycken, där de som hade störst påverkan på modellen var:

- Att det upplevs viktigt att klara anskaffningsbudgeten
- Att ha många kontakter med skogsägaren innan virkesköparen ger upp att köpa virke
- Att det är viktigt att sätta upp höga mål
- Att ha arbetat många år som virkesköpare

Några egenskaper hade positiv påverkan och andra hade en negativ påverkan på modellen när de mest framgångsrika virkesköparna ställdes mot de minst framgångsrika virkesköparna.

När de framgångsrikaste virkesköparna jämförs mot alla övriga virkesköpare så är det inte lika tydligt att det skapas två olika grupper virkesköpare (Figur 9) som vid jämförelsen mellan de mest framgångsrika virkesköparna och de minst

framgångsrika virkesköparna (Figur 8). De flesta av de framgångsrika virkesköparna skiljer dock ut sig mot de övriga virkesköparna. Några av de övriga virkesköparna tenderar att närma sig de framgångsrika virkesköparna.

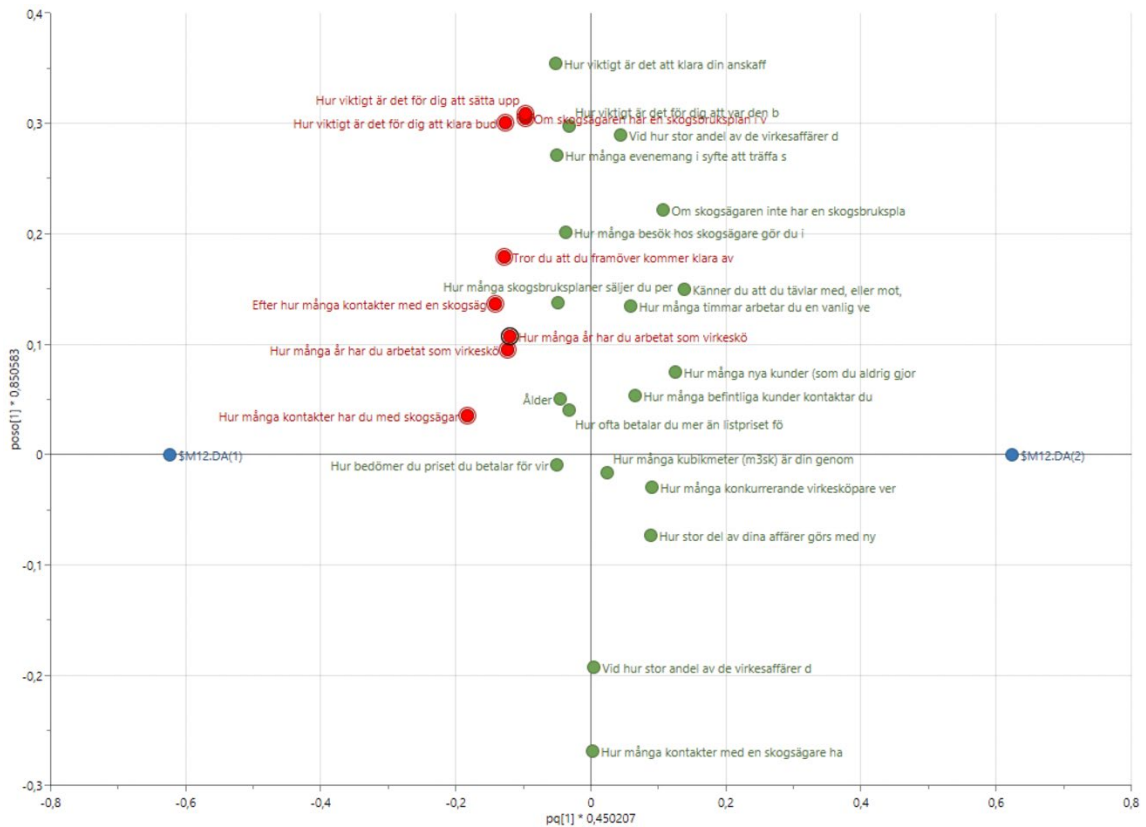


Figur 9. OPLS-DA score plot mellan de mest framgångsrika virkesköparna och alla övriga virkesköpare där de gröna är de framgångsrika virkesköparna och blå är de övriga virkesköparna. Desto mer framgångsrik en virkesköpare är desto längre till vänster i figuren hamnar de. R^2 0,496 Q^2 -0,361

Figure 9. OPLS-DA score plot between the most successful timber buyers and all other timber buyers where the green are the successful timber buyers and blue is all the other timber buyers. The more successful a timber buyer is, the further to the left in the figure it ends up. R^2 0,496 Q^2 -0,361

Egenskaperna skiljde mellan analyserna när de mest framgångsrika virkesköparna jämförs med alla andra virkesköpare (Figur 10) var snarlika de skillnaderna som iaktogs vid OPLS-DA analysen mellan de framgångsrika virkesköparna och de ej framgångsrika virkesköparna (Figur 8). De egenskaper som ledde till framgång vid båda analyserna var att sätta upp egna höga mål, att försöka köpa virke många gånger innan man gav upp samt att ha många kontakter med skogsägarna efter avslutad affär. De egenskaper som ledde till framgång som skiljde mellan de båda analyserna och som fanns med i analysen när de framgångsrikaste virkesköparna jämfördes med övriga var hur många år som virkesköparen arbetat som virkesköpare och hur många år hen arbetat i den region som hen arbetar i nu samt att de framgångsrika virkesköparna använde skogsbruksplanen oftare vid samtal med skogsägarna, dessa egenskaper hade en positiv korrelation för framgång i analysen när de framgångsrikaste virkesköparna jämfördes mot alla övriga, men

dessa egenskaper hade ingen korrelation när de framgångsrika ställdes mot de ej framgångsrika.



Figur 10. OPLS-DA loadings för när de mest framgångsrika virkesköparna ställs mot alla övriga virkesköpare. Desto mer en egenskap påverkar framgången desto mer till vänster i figuren står den. De egenskaperna som påverkar framgång mest negativt är längst till höger. De egenskaper som påverkar framgång mest är rödmarkerad.

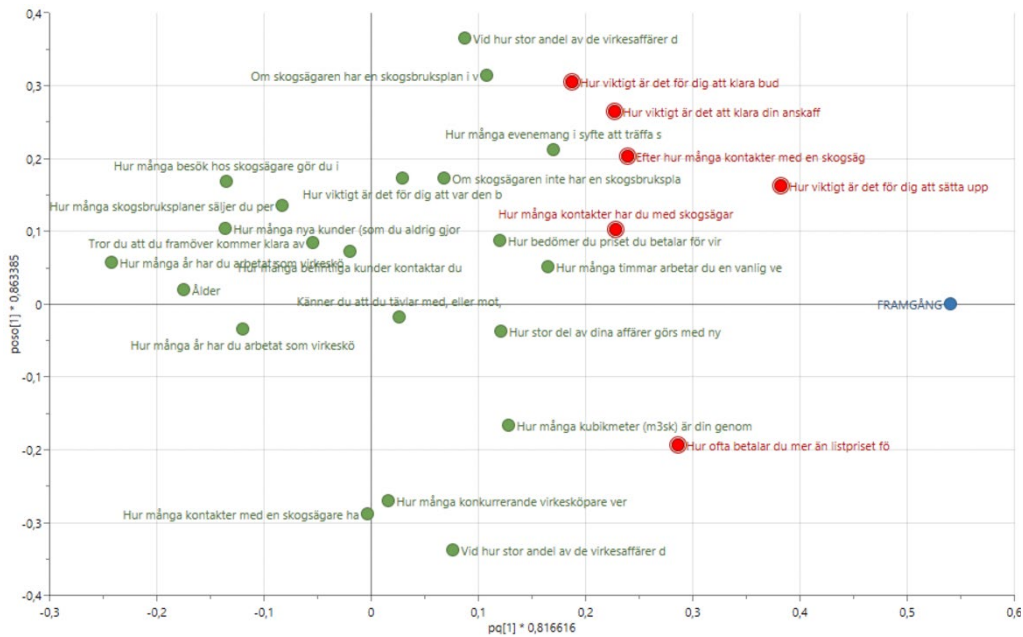
Figure 10. OPLS-DA loadings for when the most successful timber buyers are set against all other timber buyers. The more a characteristic affects success, the further to the left of the figure it stands. The characteristics that affect success most negatively are further to the right. The characteristics that affect success the most are marked in red.

De var 12 egenskaper som hade en stor påverkan på modellen (Bilaga 2, Figur B). Vissa av de 12 egenskaperna hade en positiv påverkan på modellen och vissa egenskaper hade en negativ påverkan på modellen när de mest framgångsrika virkesköparna ställdes mot de övriga virkesköparna.

5.2.3. Skillnader mellan oerfarna och erfarna virkesköpare

OPLS analyser gjordes med Y-parametern ”Framgång” i syfte att undersöka om det fanns skillnader i framgångsfaktorer för virkesköpare som arbetat olika länge. Virkesköparna delades upp i tre olika grupper där det eftersträvades att det skulle bli lika många virkesköpare i varje population. Populationerna blev uppdelade i virkesköpare som arbetat som virkesköpare i 1–5 år (16 stycken) 6–11 år (14 stycken) och 12–32 år (18 stycken) totalt 48 virkesköpare.

För virkesköpare som hade jobbat mellan 1–5 år så var det viktigaste faktorerna till att nå framgång att sätta upp egna höga mål, att ofta betala mer än prislistan för virket, ha många kontakter med skogsägare efter avslutad affär samt att tycka att det är viktigt att klara sin anskaffnings budget (Figur 11).



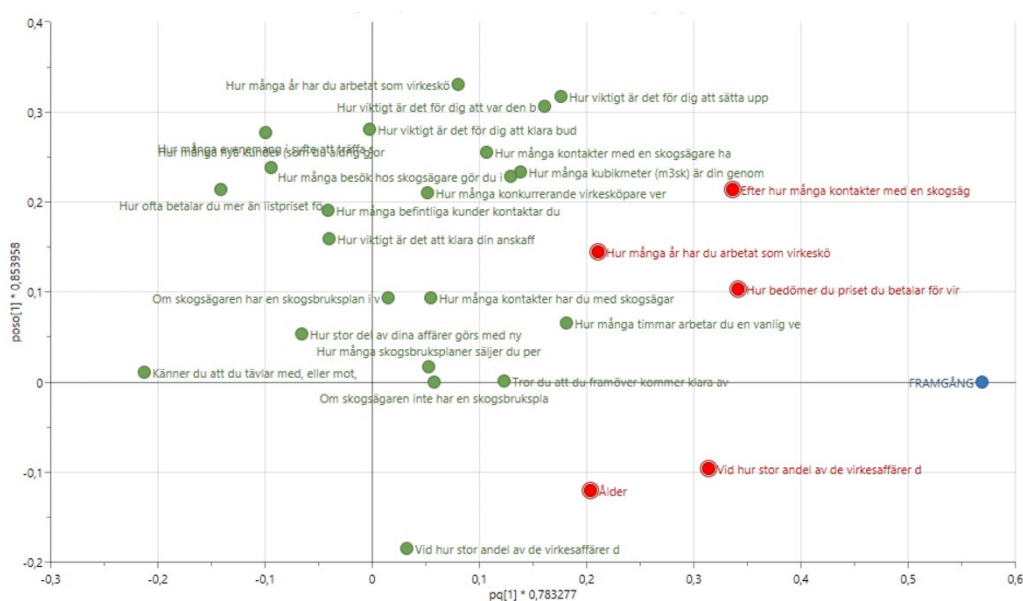
Figur 11. Loading plot för framgång hos virkesköpare som arbetat 1–5 år. Desto längre till höger i figuren desto större positiv påverkan har egenskapen på ”framgång”. Egenskaper som ligger till vänster i figuren har negativ påverkan på ”framgång”. De egenskaper som påverkar framgång mest är rödmarkerad. R^2 0,715 Q^2 -0,147

Figure 11. Loading plot for success among timber buyers who worked 1–5 years. The further to the right in the figure, the greater the positive impact the characteristics has on “success”. Characteristics to the left of the figure has a negative impact on “success”. The characteristics that affect success the most are marked in red. R^2 0,715 Q^2 -0,147

De egenskaper som har störst påverkan på modellen (Bilaga 2, Figur C) för virkesköpare som jobbat 1–5 år som virkesköpare är samma som de egenskaperna som visar på framgång, men med ett undantag. Det undantaget är hur länge

virkesköparen har arbetat som virkesköpare, det är även den enda egenskapen som har en negativ korrelation på modellen då alla övriga har en positiv påverkan på modellen.

Framgångsfaktorena för de som arbetat som virkesköpare mellan 6–11 år (Figur 12) är att ha många kontakter med skogsägarna innan de ger upp försöken att köpa virke, de upplever att de ofta betalar efter prislistan, de upplever att priset de betalar är en stor anledning till att de får köpa virket, virkesköparens ålder och hur länge de jobbat som virkesköpare.

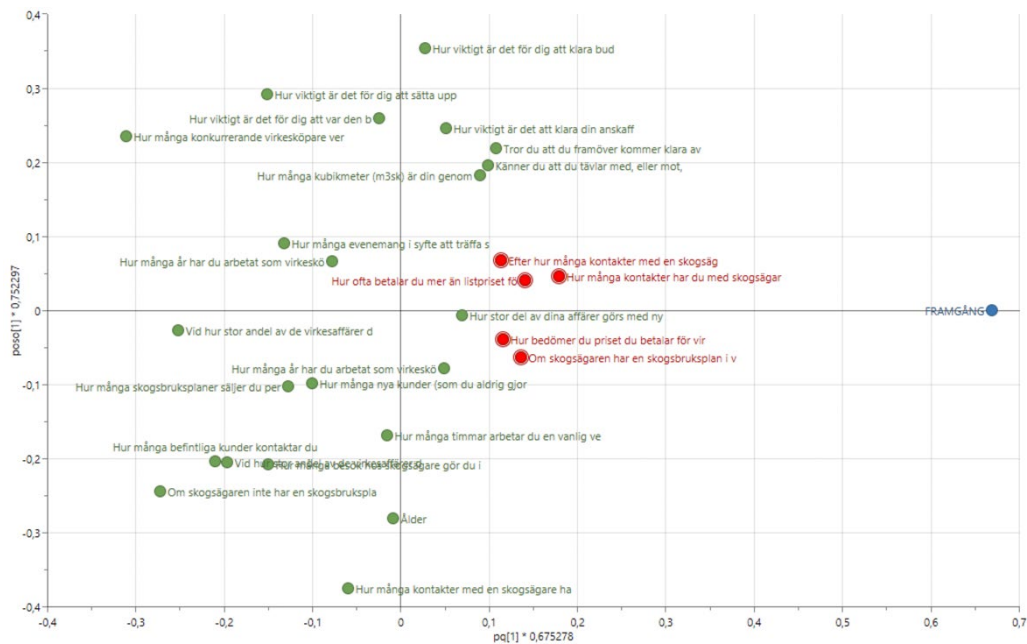


Figur 12. Loading plot för framgång hos virkesköpare som arbetat 6-11 år. Desto längre till höger i figuren desto större positiv påverkan har egenskapen på "framgång". Egenskaper som ligger till vänster i figuren har negativ påverkan på "framgång". De egenskaper som har mest positiv påverkan på framgång är rödmarkerad. R^2 0,912 Q^2 -0,181

Figure 12. Loading plot for success among timber buyers who worked 6-11 years. The further to the right in the figure, the greater the positive impact the characteristics has on "success". Characteristics to the left of the figure has a negative impact on "success". The characteristics that have the most positive impact on success are highlighted in red. R^2 0,912 Q^2 -0,181

Egenskaperna som hade en stor påverkan på modellen för de som arbetat 6–11 år (Bilaga 2, Figur D) var samma som ger framgång för virkesköparna som arbetat 6–11 år som virkesköpare. Alla egenskaper utom en hade positiv påverkan på modellen. Totalt hade 11 egenskaper en stor påverkan på modellen.

Framgångsfaktorena för virkesköpare som arbetat 12–32 år som virkesköpare (Figur 13) är ha många kontakter med skogsägare efter avslutad affär, att ofta betala mer än listpriset, använda sig av skogsbruksplan i samtalet med skogsägaren.



Figur 13. Loading plot för framgång hos virkesköpare som arbetat 12–32 år. Desto längre till höger i figuren desto större positiv påverkan har egenskapen på "framgång". Egenskaper som ligger till vänster i figuren har negativ påverkan på "framgång". De egenskaper som har mest positiv påverkan på framgång är rödmarkerad. R^2 0,519 Q^2 -2,02

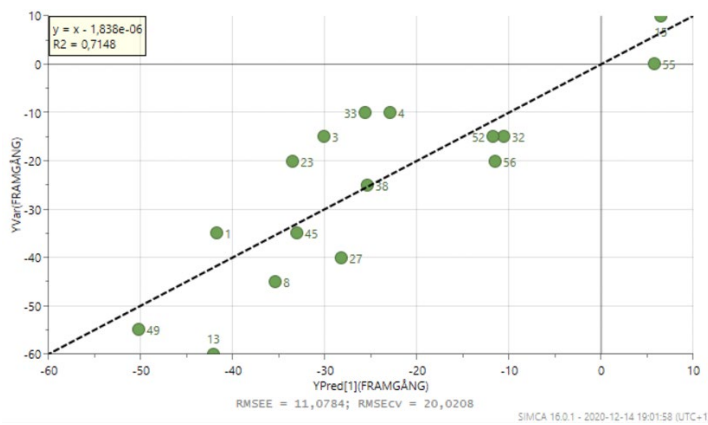
Figure 13. Loading plot for success among timber buyers who worked 12–32 years. The further to the right in the figure, the greater the positive impact the characteristics has on "success". Characteristics to the left of the figure has a negative impact on "success". The characteristics that have the most positive impact on success are highlighted in red. R^2 0,519 Q^2 -2,02

De egenskaperna som påverkar modellen för framgång för de virkesköpare som arbetat i 12–32 år (Bilaga 2, Figur E) är hur många konkurrenter de har, att de använder sig av skogsbruksplanen, hur många befintliga kunder de kontakter, att sätta upp höga mål, göra många besök hos skogsägare.

I test av modellen som förutspår framgång jämförs prediktionen mot verkligheten. I det testet har gruppen som arbetat 1–5 år (Figur 14) en bra förklaringsgrad med ett R^2 på 0,715 men den gruppen har ett lågt Q^2 värde på -0,147.

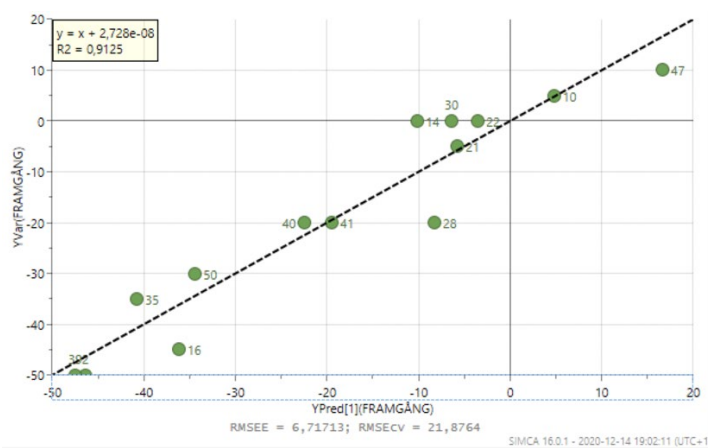
Gruppen som har arbetat 6–11 år har den bästa förklaringsgraden av de tre grupperna med ett R^2 värde på 0,912 (Figur 15), däremot så har den ett lågt Q^2 värde -0,181.

Den erfarna gruppen som arbetat mellan 12–32 år (Figur 16) hade den lägsta förklaringsgraden med ett R^2 värde på 0,519 och ett Q^2 värde på -2,02



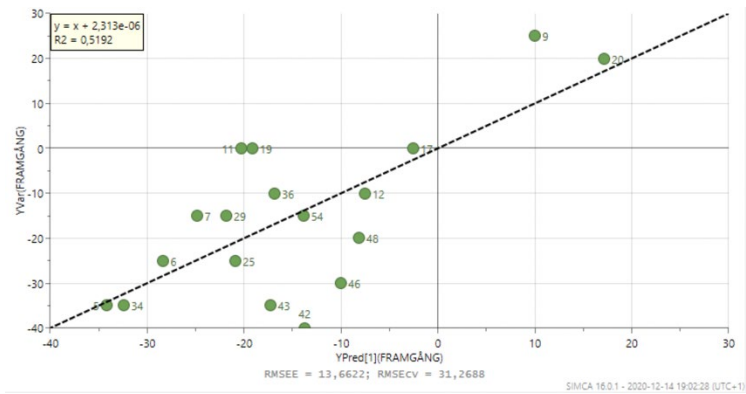
Figur 14 Observed vs predicted plot på framgångsfaktorer för virkesköpare som arbetat som virkesköpare i 1–5 år. Plotet visar hur bra observationerna passar in i modellen.

Figure 14 Observed vs predicted plot on success factors for timber buyers who worked as timber buyers for 1–5 years. The plot shows how well the observations fit into the model.



Figur 15 Observed vs predicted plot på framgångsfaktorer för virkesköpare som arbetat som virkesköpare i 6–11 år. Plotet visar hur bra observationerna passar in i modellen.

Figure 15 Observed vs predicted plot on success factors for timber buyers who worked as timber buyers for 6–11 years. The plot shows how well the observations fit into the model.

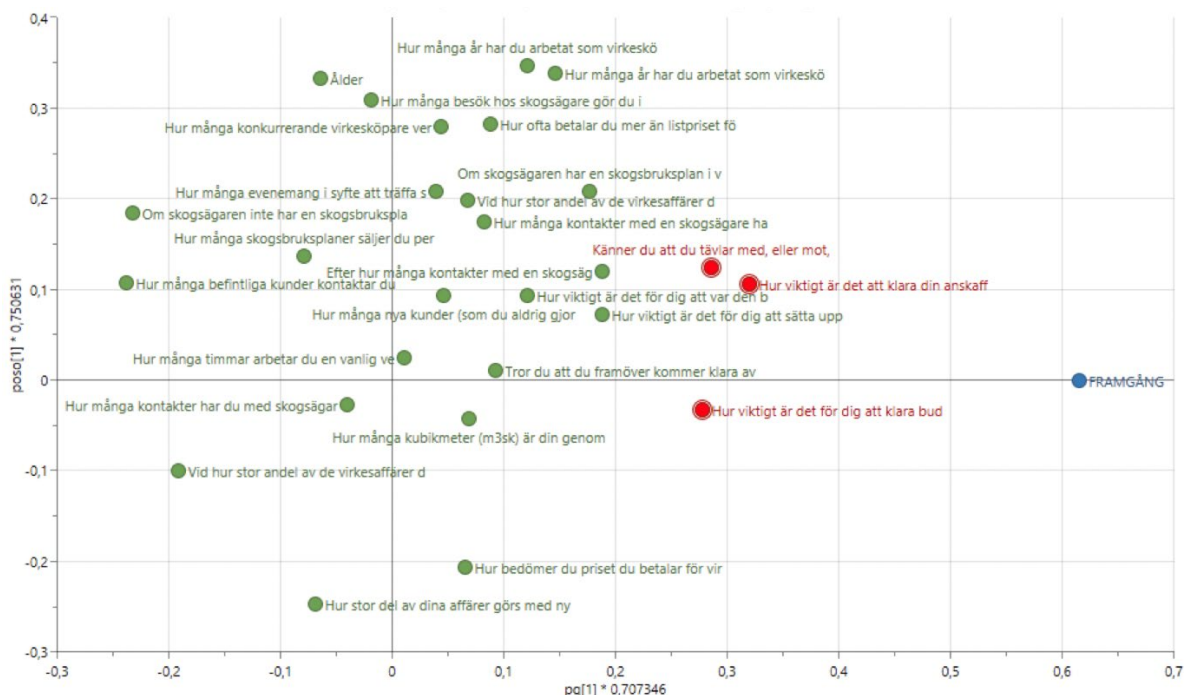


Figur 16 Observed vs predicted plot på framgångsfaktorer för virkesköpare som arbetat som virkesköpare i 12–32 år. Plotet visar hur bra observationerna passar in i modellen.

Figure 16 Observed vs predicted plot on success factors for timber buyers who worked as timber buyers for 12–32 years. The plot shows how well the observations fit into the model.

5.2.4. Regionala skillnader mellan virkesköpare

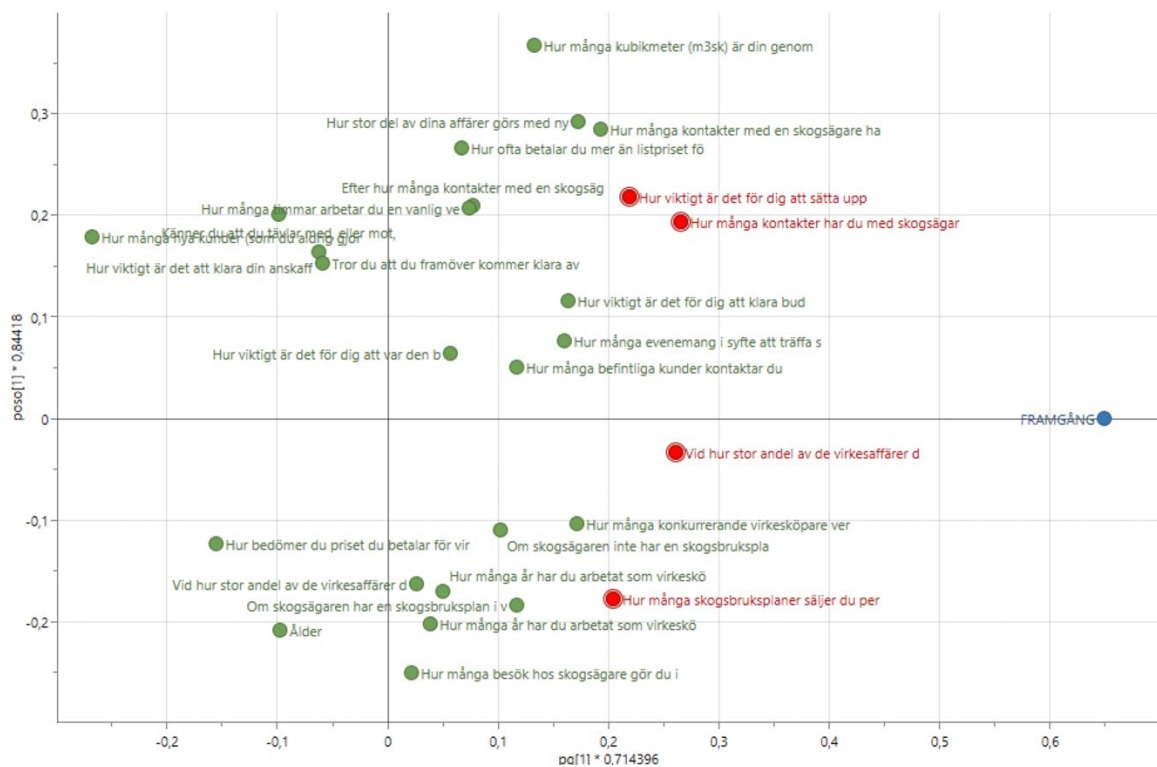
Vid OPLS analyser utifrån vilken region virkesköparna arbetar i så är de viktigaste framgångsfaktorerna i Region norr (Figur 17) att vilja klara budget och anskaffningsbudget samt att känna att man tävlar mot sina kollegor.



Figur 17. OPLS analys med responsen "Framgång" för virkesköparna som arbetar i Region norr. Desto längre till höger i figuren desto större positiv påverkan har egenskapen på "framgång". Egenskaper som ligger till vänster i figuren har negativ påverkan på "framgång". De egenskaper som har mest positiv påverkan på framgång är rödmarkerad. R^2 0,661 Q^2 -0,929

Figure 17. OPLS analysis with the response "Success" for timber buyers working in Region North. The further to the right in the figure, the greater the positive impact the characteristics has on "success". Characteristics to the left of the figure has a negative impact on "success". The characteristics that have the most positive impact on success are highlighted in red. R^2 0,661 Q^2 -0,929

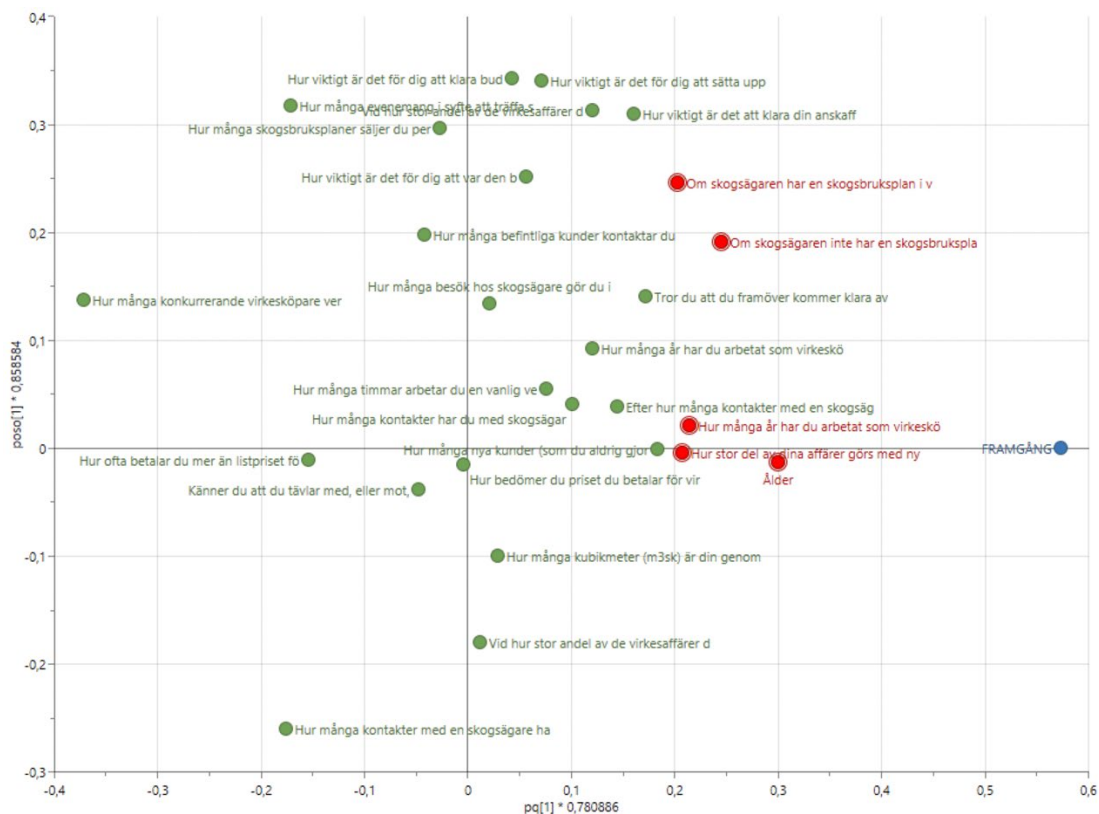
För Region mitt (Figur 18) var de viktigaste egenskaperna för framgång att ha många kontakter med skogsägarna efter avslutad affär, att priset är den största anledningen till att de får köpa virke, att det är viktigt att sätta upp höga mål samt att sälja många skogsbruksplaner per år. Till skillnad mot Region norr så hade att tävla mot kollegorna en negativ korrelation på framgång i Region mitt.



Figur 18. OPLS analys med responsen "Framgång" för virkesköparna som arbetar i Region mitt. Desto längre till höger i figuren desto större positiv påverkan har egenskapen på "framgång". Egenskaper som ligger till vänster i figuren har negativ påverkan på "framgång". De egenskaper som har mest positiv påverkan på framgång är rödmarkerad. R^2 0,896 Q^2 -0,652

Figure 18. OPLS analysis with the response "Success" for timber buyers working in the Central Region. The further to the right in the figure, the greater the positive impact the characteristics has on "success". Characteristics to the left of the figure has a negative impact on "success". The characteristics that have the most positive impact on success are highlighted in red. R^2 0,896 Q^2 -0,652

I Region syd (Figur 19) var hur gammal virkesköparen var och hur länge hen arbetat som virkesköpare viktiga faktorer för att nå framgång. Att använda sig av skogsbruksplan i samtal med skogsägaren och om skogsägaren inte har en skogsbruksplan att sälja en skogsbruksplan till skogsägaren var andra egenskaper som ledde till framgång. Även att göra affärer med skogsägare som virkesköparen aldrig tidigare gjort affärer med.



Figur 19. OPLS analys med responsen "Framgång" för virkesköparna som arbetar i Region syd. Desto längre till höger i figuren desto större positiv påverkan har egenskapen på "framgång". Egenskaper som ligger till vänster i figuren har negativ påverkan på "framgång". De egenskaper som har mest positiv påverkan på framgång är rödmarkerad. R^2 0,725 Q^2 -0,138

Figure 19. OPLS analysis with the response "Success" for timber buyers working in Region South. The further to the right in the figure, the greater the positive impact the characteristics has on "success". Characteristics to the left of the figure has a negative impact on "success". The characteristics that have the most positive impact on success are highlighted in red. R^2 0,725 Q^2 -0,138

5.3.

5.3.1. Metodval

Att göra en kvantitativ studie med hjälp av en enkät och sedan göra analyser med Multivariat dataanalys passade bra i den här studien. Fördelen med multivariat dataanalys är att den kan analysera stora datamängder med många variabler på ett bra sätt (Eriksson et al. 2013). Att använda sig av enkäter i studien innebar att det gick att komma i kontakt och få svar av många respondenter på ett tidseffektivt sätt än om studien skulle skett genom ett kvalitativ studie med intervjuer som grund.

Den stora mängden information som erhöles via enkäten blir då också lätt att analysera med en kvantitativ studie. Studien hade dock varit bättre om fler respondenter än 67% svarat på enkäten. Den jämna fördelningen av respondenter från de tre regionerna tillät att det gick att göra regionvisa analyser. Ett sätt att skapa en bättre definition av framgång hade kunnat var om jag haft tillgång till med data från värdforetaget om virkesköparna.

5.3.2. Enkäten

Enkätsvaren lyckades få en bra spridning mellan regioner, åldrar och erfarenhet. Spridningen var stor för antal arbetade år som virkesköpare, det medgav att analyser utifrån erfarenhet gick att göra.

Att kunna dela in respondenterna i tre olika grupper med olika grad av erfarenhet innebar att analyser utifrån om det var en skillnad beroende på hur många år virkesköparen arbetat. Att det var en stor spridning på erfarenhet i enkätsvaren underlättade dessa analyser. Att den geografiska spridningen medgav att det gick att göra analyser utifrån var virkesköparna arbetade var bra för studien.

5.3.3. Styrkor och svagheter

Det var svårt att konstruera en enkät som inte gick att feltolka, att konstruera frågorna så att alla respondenter förstår vad de ska svara på. Vissa av enkätsvaren är subjektiva även fast de är kvantitativa. Till exempel om respondenten ska ranka på en skala från 1–10 så kan en sju ha olika betydelser för olika personer, någon kan tycka att sju är jättebra medan en annan respondent kan tycka att det bara är lite över medel. Det ger en svaghet i den Multivariata dataanalysen då en sju har samma värde i alla analyser. Även om en ranking haft svarsalternativ såsom ”dåligt”, ”medel”, ”bra” och ”mycket bra” så är även det subjektivt. Detta blir en felkälla som kan påverka de statistiska analyserna.

En annan svaghet med studien är att modellerna som skapades för framgång i SIMCA hade en ganska bra förklaringsgrad R^2 men däremot så var Q^2 värdena inte lika bra vilket betyder att modellerna var inte så stabila. Det kan bero på att det fanns lite för få observationer (för få svar). Speciellt kan det gälla när virkesköparna delades upp i tre grupper för OPLS analyser då framgångsfaktorerna för olika tid som virkesköpare undersöktes. Ett sätt att få bättre modeller vore att fler virkesköpare skulle ha svarat på enkäten i syfte att öka antalet svar.

Fördelen med en kvantitativ studie med multivariat dataanalys för att analysera resultaten är att analyserna blir objektiva när det gäller vad som ger framgång som virkesköpare. Att svarsfrekvensen hos virkesköparna var relativt hög med 67%

betyder att en stor del av all virkesköpare på Holmen fångades in i studien. Att få ett ytterligare bättre resultat i de statistiska analyserna bör ännu fler virkesköpara få möjlighet att svara på enkäten.

5.4. Resultatdiskussion

5.4.1. Virkesköparnas enkätsvar

Att ha stor kunskap om produkten är enligt Ohiomah et al. (2020) grundläggande för att lyckas med försäljning. Att så många virkesköpare har en skoglig högskoleutbildning borde innebära att de virkesköparna med skoglig högskoleutbildning redan har den grundläggande skogliga kunskapen för att lyckas med virkesköp.

Nästan alla virkesköpare gör färre än 4 besök hos skogsägare i veckan. Men virkesköparna kontakter 5 eller flera befintliga kunder i veckan. För kontakt av nya kunder som virkesköpare aldrig tidigare gjort affärer med så tar mer än hälften av virkesköparna bara en sådan kontakt i veckan. Några få virkesköpare tar 10 eller fler kontakter med nya skogsägare i veckan, Majoriteten av dessa har jobbat två år eller färre som virkesköpare och måste förmodligen därför jobba upp ett helt nytt kontaktnät med skogsägare. 42 av virkesköparna som svarade på enkäten gör 2 eller 3 kontakter med skogsägare innan de får köpa virke.

Få virkesköpare upplever att priset är den enda anledningen till att skogsägarna säljer virke åt dem. Rådgivning verkar vara en större anledning till att virkesköparna får köpa virke. Att så få virkesköpare upplever att priset de betalar har så liten påverkan på om de får köpa virke är motstridigt mot (Staal Wästerlund & Kronholm 2017) slutsatser att priset har den största betydelsen för skogsägaren när hen väljer vilket företag hen ska sälja sitt virke åt. Det överstämmer dock med Andersson & Kesitalo (2019) att det inte är hållbart i längden att konkurrera genom att hela tiden betala det högsta priset för virket utan att istället konkurrera medan andra värden som till exempel rådgivning.

5.4.2. Framgång vid virkesköp

Det som skiljer de mest framgångsrika virkesköpare från de minst framgångsrika virkesköparna är hur de framgångsrika sätter upp egna höga mål som de arbetar mot. De framgångsrika virkesköparna känner också ett större behov att klara inte bara sina egna mål utan även de mål som företaget satt upp i form av inköpsbudget och anskaffningsbudget. Detta kan tolkas som att de framgångsrika virkesköparna har en högre ambition att både göra ett bra jobb samt att utmana sig själv. Detta ligger i linje med vad Ohiomah et al. (2020) skriver att engagerade säljare lyckas bättre i större utsträckning än de som inte är engagerade. Att ha många kontakter med kunder efter avslutad affär kan skapa en djupare relation mellan virkesköparen och skogsägaren, det var något som efterfrågades av skogsägare i Nylanders (2017) studie. Andra studier menar också att skogsägare gärna har längre relationer med sin virkesköpare om skogsägaren är nöjd med virkesköparen (Staal Wästerlund &

Kronholm 2017). Det kan tyda på att virkesköpare som skapar bra relationer till skogsägarna får lättare att göra affärer flera gånger med skogsägaren.

I analysen när de framgångsrikaste virkesköparna jämförs med alla övriga virkesköpare så tillkommer också hur virkesköparna arbetar med skogsbruksplanen. Både att de framgångsrika använder skogsbruksplanen i större utsträckning vid kontakter med skogsägarna samt att de säljer fler skogsbruksplaner.

Däremot fanns det en hög vilja bland virkesköparna att klara sin anskaffningsbudget. Det borde varit tvärtom att virkesköparna skulle tycka att det var viktigare att klara inköps budgeten än att hålla priset och hålla sin anskaffningsbudget. När det mest framgångsrika virkesköparna jämfördes med de minst framgångsrika virkesköparna var viljan att klara budget en av de egenskaperna som de framgångsrika virkesköparna hade. Att vilja klara sin budget borde ha varit en hög prioritering hos alla som arbetar med virkesköp. Då budgeten sätts efter företagets virkesbehov så kan det i slutändan betyda att industrierna inte får tillräckligt med virke om virkesköparna inte klarar sin budget. I värsta fall skulle industrierna fått stänga om de inte får tillräckligt med virke. Att ändra attityden hos de som inte tycker det är viktigt med budget kan vara ett sätt att få dessa virkesköpare att prestera bättre.

5.4.3. Skillnad mellan antal verksamma år

För gruppen virkesköpare som arbetat mellan 1 och 5 år går det att sammanfatta att de viktigaste egenskaperna för framgång är att sätta upp egna höga mål, att ha många kontakter med skogsägare samt att ofta betala mer än listpriset för virket.

Nya virkesköpare har förmodligen inte så många befintliga skogsägare som denne skapat en relation till utan måste därför jobba mer för att arbeta upp en relation med skogsägare i syfte att få köpa virke.

Den framgångsrika nya virkesköparen har förmodligen när hen satt upp sina mål analyserat ett sätt för att klara dessa mål. Ett sätt att bryta ner målen skulle kunna vara att virkesköparen ställt sig frågorna ”hur många affärer behöver jag göra för att lyckas med att klara mina mål?” förlängningen på den frågan skulle kunna vara ”Hur många kontakter med skogsägare behöver jag göra för att få till en affär?” Kontentan av dessa två frågeställningar skulle kunna vara att för virkesköparen att för att klara mina mål så måste hen ha ett visst antal kontakter med skogsägare. Den framgångsrika virkesköparen får då en mer konkret arbetssituation, nämligen att skapa förutsättningar för kontakter med skogsägare. Den andra framgångsfaktorn

(att ha många kontakter med skogsägare) blir då en konsekvens av den första framgångsfaktorn (att ha höga mål).

För att vara framgångsrik som nybliven virkesköpare krävs det att vara ambitiös genom att sätta upp höga egna mål samt att ha många kontakter med skogsägare.

För mellangruppen som arbetat som virkesköpare mellan 6–11 år så ändras faktorerna för att nå framgång från den grupp som bara arbetat 1–5 år. Förmodligen eftersom virkesköparna kommit in i rollen som virkesköpare och arbetat upp en större bas av skogsägare som virkesköparen gör affärer med. De mest framgångsrika virkesköparna i den här gruppen är de som är mest ihärdiga och gör mest försök att köpa virke innan de ger upp. Med den här gruppen upplever också att priset de betalar är en stor anledning till att de får köpa virke. Det ligger i linje med Staal Wästerlund & Kronholm (2017) som kom fram till att priset är en av de viktigaste faktorerna för skogsägaren till vem de säljer virket. Men är däremot tvärt emot vad Edvardsson et al. (2000) skrev, att konkurrera genom att hela tiden betala det högsta priset är inte en i längden hållbar metod att göra affärer. Strömberg (2019) menar att affärer där virket läggs ut till anbud bara gynnar den virkessäljande parten. Dessutom tar de ofta upp av virkesköparens tid än vid en vanlig affär. Trots att gruppen som arbetat 6–11 år anser att priset de betalat är största anledningen till att de får köpa virke så upplever de att de oftast håller sig inom budget.

För den mest erfarna gruppen som arbetat 12–32 år så var det inte lika tydligt vad som var framgångsfaktorer. Det som stack ut mest var att de framgångsrikaste virkesköparna har många kontakter efter avslutad affär. Att det är en framgångsfaktor beror nog på att de virkesköpare som verkat länge i branschen har byggt upp ett stort kontaktnät med skogsägare som de gjort affärer med tidigare och därigenom skapat en relation och förtroende för. Enligt Nylander (2017) så vill skogsägare ha långa affärsrelationer med sin virkesköpare. Att den erfarna virkesköparen verkar ha långa affärsrelationer med skogsägarna kan tyda på att det är en orsak till att de ofta verkar betala mer än listpriset för virket. Att de gör det överensstämmer med det som framkom i intervjuerna med köpcheferna, de menade att efter rådande marknadsförutsättningarna att nu försöker virkesköparna att underhålla de bra affärsrelationerna genom att betala bonusar till trogna skogsägare. Den egenskapen/arbetsättet som den erfarna virkesköparen verkar göra mer är användandet av skogsbruksplaner vid affärerna.

5.4.4. Regionala skillnader

Virkesköparna i Region norr verkar vara mer tävlingsinriktade än de två andra regionerna. I region norr kände de framgångsrika virkesköparna att de tävlar mot sina kollegor i större utsträckning än övriga regioner. Detta skulle kunna bero på

att många av virkesköparna i norr kommer från Martinsons organisation och att det fanns skillnader mellan de båda organisationernas arbetssätt. Region norr verkar vara den region där de framgångsrika virkesköparna arbetar minst med skogsbruksplanen som ett verktyg.

Förutom att ha många kontakter med skogsägare och sätta upp höga mål är Region mitt den regionen där priset som virkesköparna har störst betydelse för att de får köpa virke. Även om inte virkesköparna i Region mitt verkar betala mer än listpriset så ofta.

I Region syd där ålder är den viktigaste faktorn för framgång så är det inte troligt att virkesköparna måste vara gamla för att vara duktiga. Den egenskap som verkar ha störst påverkan på virkesköparnas framgång i region syd förutom ålder är att de verkar vara duktiga på att använda sig av skogsbruksplanen vid kontakter med skogsägare samt att sälja en skogsbruksplan till de skogsägare som saknar en sådan.

Att vissa egenskaper har positiv påverkan på framgång i en region och har en negativ påverkan i en annan region (att tävla mot kollegorna norr och mitt) kan bero på att antalet undersökta virkesköpare var rätt få när de delades upp i regioner. Analyserna blir osäkra när den undersökta populationen är liten.

5.5. Framtida studier

För att förbättra och utveckla denna studie så är de främsta förbättringsåtgärderna i första hand att skapa en bättre och bredare definition av vad framgång är. Då framgång är så mycket större än bara betalat pris och inköpt volym. Ett problem i denna studie var svårigheten att kvantifiera vad framgång var för att kunna använda detta i en statistisk analys. Ett annat problem var att framgång förändras med tiden beroende på företagets mål och andra faktorer som lågkonjunktur och högkonjunktur. I denna studie valdes, utifrån intervjuer med Holmen, att det optimala var att köpa den budgeterade volymen och inte mer eller mindre. När det är högkonjunktur på virkesmarknaden kan det kanske anses vara bättre att köpa så mycket virke som virkesköparen bara kan. I lågkonjunktur kan det vara dåligt att köpa mer än den budgeterade volymen då det inte går att avyttra överskottsvirket. Olika virkesköpare kan också ha olika personliga mål eller målsättningar gentemot sina chefer vilka kan vara svåra att ta hänsyn till vid bedömning vad framgång är. Den här studien tog bara hänsyn till de mål som sattes upp från företagets sida, inte personliga mål hos enskilda virkesköpare.

Framtida studier behöver fokusera på att skapa en bättre modell för att identifiera de framgångsrika virkesköparna. En sådan modell skulle kunna definiera framgång

på en mer taktisk nivå dvs över ett större tidsspänn för att på så sätt försöka bortse från tillfälliga trender och konjunkturer utan i stället se vad som krävs för att uthålligt vara en framgångsrik virkesköpare. Vore det möjligt att undersöka virkesköparnas prestationer under flera år i stället för som i den här studien bara det senaste året så borde det vara lättare att identifiera de verkligt framgångsrika virkesköparna. Modellen skulle också ta en större hänsyn till varje enskild virkesköparens situation som till exempel virkesköparnas olika lokala förhållanden. Lokala hänsyn som skulle kunna tas hänsyn till skulle kunna vara hur länge det virkesköpande företaget har verkat i området eller hur stor konkurrens som råder där virkesköparen arbetar.

Utifrån denna studie så går det att exkludera en del frågeställningar som togs med i enkäten. Frågor som visade sig ha liten eller ingen påvisad betydelse för framgång. Ett exempel på en frågeställning som skulle gå att exkludera från en framtida studie utifrån denna studies resultat skulle kunna vara hur kontakt med nya skogsägare. Att vara med på evenemang i syfte att träffa skogsägare verkar ha en liten inverkan på framgång för virkesköparna. Det skulle kunna bero på att alla virkesköpare har liknande antal frekvens på dessa aktiviteter.

I stället för att undersöka de faktorer som hade en liten påverkan på virkesköparnas framgång så går det att hitta nya frågeställningar/faktorer att undersöka om de har en betydelse på framgång. En majoritet av alla virkesköpare hade en skoglig högskoleutbildning i grunden. En potentiell förbättring av enkäten hade varit att dela upp högskoleutbildningen för att kunna se hur många som var jägmästare och skogsmästare. Andra frågeställningar att undersöka för framtida studier skulle kunna vara hur virkesköparna lägger upp samtalen med kunderna ett exempel kunde vara hur virkesköparen undersöker skogsägarens behov och hur de gör när de försöker få till ett avslut och köpa virke.

5.6. Lärdomar av studien

Företag kan förhoppningsvis lära sig av den här studien. Ett exempel på det företag kan lära av den här studien är vid rekrytering av virkesköpare. Då några av de egenskaper som leder till framgång för virkesköpare som arbetat mellan 1–5 år var att sätta upp egna höga mål och att träffa många skogsägare varje vecka så kan

företagen söka efter dessa egenskaper hos de jobbsökanden vid rekrytering av virkesköpare.

Ett annat sätt för företag att använda sig av denna studie skulle kunna vara som ett hjälpmedel för att utveckla de befintliga virkesköparna. Ett exempel är att det enligt den här studien är skillnad mellan vad som leder till framgång beroende på hur länge virkesköparen jobbat så skulle de mindre rutinerade virkesköparna kunna lära av de rutinerade virkesköparna, i det här fallet att de rutinerade virkesköparna använder sig av skogsbruksplanen mer i samtal med skogsägare. De rutinerade virkesköparna skulle i sin tur kunna utvecklas genom att sätta egna höga mål som leder till framgång för de mindre rutinerade virkesköparna.

Det skiljer sig mellan regionerna vilka egenskaper som leder till framgång. I region norr och region mitt har liknande egenskaper som leder till framgång. Det kan bero på att virkesköparna i dessa regioner har arbetat lika många år som virkesköpare i snitt (Tabell 3) med 9 år i snitt medan virkesköparna i region syd har arbetat 13 år i snitt. Den stora skillnaden mellan regionerna är att virkesköparna i region syd använder sig av skogsbruksplanen i större utsträckning och säljer fler skogsbruksplaner än de övriga regionerna. Även här skulle de olika regionerna kunna lära sig av varandra hur de arbetar.

Studien visade dock ibland resultat som kan tänkas vara kontraproduktiv för att bli en framgångsrik virkesköpare. En egenskap som hade stark negativ korrelation för framgång när de mest framgångsrika virkesköparna jämfördes mot de minst framgångsrika var att träffa många nya kunder som man aldrig gjort affärer med tidigare. För en ny virkesköpare är alla kunder nya, vilket betyder att hen måste träffa många nya kunder för att lyckas köpa virke.

I detta arbete valde jag att fokusera på de egenskaper som verkade ha mest positiv påverkan på framgång, inte på de egenskaper som hade negativ påverkan. Ibland hade en egenskap positiv påverkan på framgång i vissa undersökningar och samma egenskap hade negativ påverkan på en annan undersökning. Ett exempel på detta var egenskapen ”Hur viktigt är det för dig att sätta upp höga mål” den hade positiv påverkan i de två största viktigaste undersökningarna, när de mest framgångsrika jämfördes med de minst framgångsrika och när de mest framgångsrika jämfördes mot alla övriga virkesköpare. Men även när egenskaper som ledde till framgång på virkesköpare som arbetat 1–5 år samt de i region Mitt. Däremot hade egenskapen ”Hur viktigt är det för dig att sätta upp höga mål” en negativ påverkan när framgång undersöktes för virkesköpare som arbetat 12–32 år. Trots att resultatet visade på ett varierat resultat för egenskapen ”att sätta höga mål” så anser jag att den har en positiv påverkan på framgång eftersom den hade positiv påverkan på de största

undersökningarna när de framgångsrikast jämfördes med de minst framgångsrika samt alla övriga virkesköpare.

5.7. Slutsatser

Det är skillnad på vad som leder till framgång beroende på hur länge virkesköparen arbetat som virkesköpare. Var i landet virkesköparen arbetade hade också betydelse för vilka egenskaper som ledde till framgång.

I arbetet med att undersöka vilka faktorer som ger framgång vid virkesköp kan några slutsatser dra utifrån denna studie. Gemensamma egenskaper för de framgångsrika virkesköparna var:

- Sätta upp egna höga mål.
- Till stor utsträckning känna att det ska vara viktigt att klara sin budget.
- Ha många kontakter med skogsägarna efter en avslutad affär.
- Ha många kontakter med skogsägare.

6. Referenser

- Algotsson, J. Varumärkesbyggande säljstöd för virkesköpare i skogsbranschen – en fallstudie om Martinsons Skogshandbok. 2020, 35
- Andersson, E. & Keskitalo, E.C.H. (2019). Service logics and strategies of Swedish forestry in the structural shifts of forest ownership: challenging the “old” and shaping the “new”. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 34 (6), 508–520. <https://doi.org/10.1080/02827581.2019.1604990>
- Andersson, M., Boman, M. & Gong, P. (2013). Vad vill skogsägaren satsa på?
- Andreasson, E. (2019). Utveckling och test av en leverantörsportföljmodell för industriell virkesförsörjning.
- Berg Rustas, C. & Persson, M. (2018). Kontaktstrategi för en skogsägarförening. Publisher: SLU, Department of Forest Biomaterials and Technology (from 131204)
- Bergh, J. (2006). *Vad tycker skogsägare om virkesinköpare och inköpsorganisationer? Utveckling av ett skogsbolags tjänster och köpverksamhet till privata skogsägare*. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Brown, S.P., Cron, W.L. & Slocum Jr, J.W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of marketing*, 62 (4), 88–98
- Christiansen, L. (2018). *Strukturstatistik RAPPORT 2018/12, Statistik om skogsägande 2017*. Skogsstyrelsen.
- Coyles, S. & Gokey, T.C. (2005). Customer retention is not enough. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2), 101–105. <https://doi.org/10.1108/07363760510700041>
- Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A. & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total quality management*, 11 (7), 917–927
- Eggers, J., Holmström, H., Lämås, T., Lind, T. & Öhman, K. (2015). Accounting for a Diverse Forest Ownership Structure in Projections of Forest Sustainability Indicators. *Forests*, 6 (12), 4001–4033. <https://doi.org/10.3390/f6114001>
- Ekstrand, A.F. (2014). Linn Christiansen Skogsstyrelsen. 368
- Eriksson, L., Byrne, T., Johansson, E., Trygg, J. & Vikström, C. (2013). *Multi- and megavariate data analysis basic principles and applications*. Umetrics Academy.
- Giacobbe, R.W., Jackson, D.W., Crosby, L.A. & Bridges, C.M. (2006). A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. *Journal of*

- Personal Selling & Sales Management*, 26 (2), 115–142.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260202>
- Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
- Haugen, K., Karlsson, S. & Westin, K. (2016). New Forest Owners: Change and Continuity in the Characteristics of Swedish Non-industrial Private Forest Owners (NIPF Owners) 1990–2010. *Small-scale Forestry*, 15 (4), 533–550. <https://doi.org/10.1007/s11842-016-9338-x>
- Holmen Hållbarhetsrapport 2019* (2019).
<http://investors.holmen.com/files/press/holmen/202003095955-1.pdf>
- Jacobsson, L. (2016). En marknadsundersökning av privata skogsägares val av samarbetspartner.
- Johlke, M.C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*,
- Lagerholm, C.F. (2006). *Strategier för skogsägande i svenska skogsföretag*. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Nylander, E. (2017). *Förtroende i Skogliga Affärsrelationer Skogsägarens förtroende för virkesköparen beroende av skogsägarens avstånd till skogsfastigheten*. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Ohiomah, A., Benyoucef, M. & Andreev, P. (2020). A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90, 435–452
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63 (4_suppl1), 33–44
- SCA köper ytterligare 10 000 hektar skog i Lettland*. <https://www.sca.com/sv/om-oss/Investerarare/pressmeddelanden/2019-06/sca-koper-ytterligare-10000-hektar-skog-i-lettland/> [2020-09-17]
- SCA Årsredovisning 2019 (2019). 168
- Skogsbarometern 2019* (2019). Swedbank och Sparbankerna i samarbete med LRF Konsult.
- Skogsstyrelsen Skogsdatabas* (2020-09-28). *Skogsstyrelsen Skogsdatabas*.
<http://pxweb.skogsstyrelsen.se/pxweb/sv/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas/?rxid=03eb67a3-87d7-486d-acce-92fc8082735d> [2020-09-28]
- Staal Wästerlund, D. & Kronholm, T. (2017). Family Forest Owners' Commitment to Service Providers and the Effect of Association Membership on Loyalty. *Small-scale Forestry*, 16 (2), 275–293. <https://doi.org/10.1007/s11842-016-9359-5>
- Strömberg, J. (2019). Virkesköparens roll. Publisher: SLU, Dept. of Forest Resource Management
- Svensk fastighetsmarknad fokus skog vt 2019
https://www.svefa.se/globalassets/svensk-fastighetsmarknad/svensk-fastighetsmarknad---fokus-skog-vt-2019.pdf?fbclid=IwAR2DN8_FAReID4PEL7G254butvdZo3qvD8FdO-Ols0y7OvnqQXacJsZO3DM [2020-11-24]
- Öberg, M. (2016). Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi. Publisher: SLU, Dept. of Forest Resource Management

7. Bilagor

Bilaga 1

1.

Alder

Vilken region jobbar du i?

- Norr
- Mellan
- Syd

Vad har du för utbildning?

- Skoglig gymnasieutbildning
- Icke-skoglig gymnasieutbildning
- Skoglig högskoleutbildning
- Icke-skoglig högskoleutbildning
- Annan utbildning

Kommer du från Martinssons organisation?

- Ja
- Nej

Hur många år har du arbetat som virkesköpare?

**Hur många år har du arbetat som virkesköpare i den geografi som du arbetar i nu?
(Sammanlagt både för Holmen samt för andra aktörer)**

Hur mycket virke (m3fub) köpte du 2019?

Hur stor var din målvolym (m3fub/år) 2019?

Hur bedömer du priset du betalar för virket överensstämmer med budgeten det senaste året (2019)?

- Enligt budget
- Lite över budget
- Mycket över budget
- Lite under budget
- Mycket under budget

Vad betalar du i snitt extra för ditt virke utöver prislistepriiset (kr/m3)

Hur ofta betalar du mer än listpriset för virket du köper?

- Sällan
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Mycket stor utsträckning

Hur många kubikmeter (m3sk) är din genomsnittaffär?

Hur många besök hos skogsägare gör du i snitt per vecka?

Hur många befintliga kunder kontakter du per vecka?

Hur många nya kunder (som du aldrig gjort affärer med tidigare) har du vanligtvis kontakt med per vecka?

Vad är ditt vanligaste sätt att kontakta nya kunder?

- Jag kontakter dom via telefon
- Jag väntar på att skogsägaren ringer mig
- Jag gör mailutskick
- Jag träffar skogsägare på event
- Via brevutskick
- Annat

Hur sker de flesta kontakter med skogsägare?

- Via telefon
- Via besök
- E-post
- Annat

Hur många kontakter med en skogsägare har du i genomsnitt innan du når ett avslut och får köpa virke?

Efter hur många kontakter med en skogsägare ger du upp försöken att få köpa virke?

Hur många kontakter har du med skogsägaren efter avslutad affär?

Hur många timmar arbetar du en vanlig vecka?

Hur många evenemang i syfte att träffa skogsägare deltar du i per år? Typ skogsägarträffar

Hur många konkurrerande virkesköpare verkar inom ditt arbetsområde?

Om skogsägaren har en skogsbruksplan i vilken utsträckning använder du dig av den i samtalet med skogsägaren?

- Aldrig
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- I mycket stor utsträckning

Om skogsägaren inte har en skogsbruksplan i vilken utsträckning säljer du en skogsbruksplan till dessa?

- Aldrig
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Alltid

Hur många skogsbruksplaner säljer du per år?

Vid hur stor andel av de virkesaffärer du gör upplever du att priset är den enda anledningen till att de säljer virket till dig?

- Inga
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Alla

Hur stor del av dina affärer görs med nya kunder som du aldrig gjort affärer med tidigare, dvs nya kunder?

- Inga
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Alla

Vid hur stor andel av de virkesaffärer du gör upplever du att din rådgivning är den största anledningen till att de säljer virket till dig?

- Inga
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Alla

Rangordna på en skala från 1-10 där 1 är inte viktigt och 10 är mycket viktigt. (endast ett svar per fråga)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hur viktigt är det för dig att klara budget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hur viktigt är det för dig att sätta upp egna höga mål?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hur viktigt är det för dig att var den bästa säljaren i regionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hur viktigt är det att klara din anskaffningsbudget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Känner du att du tävlar med, eller mot, dina kollegor i organisationen? (1= Inte alls 10= Ja hela tiden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tror du att du framöver kommer klara av att köpa den budgeterade volymen varje månad? (1= Nej 10= Ja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vad är den största belöningen för dig när du gjort en affär?

- Att få en nöjd kund
- Att få uppskattning av chef/kollegor
- Att ha tagit ett steg mot att närma mig målvolymer
- Att ha tagit ett steg att köpa mer virke än kollegorna
- Annat

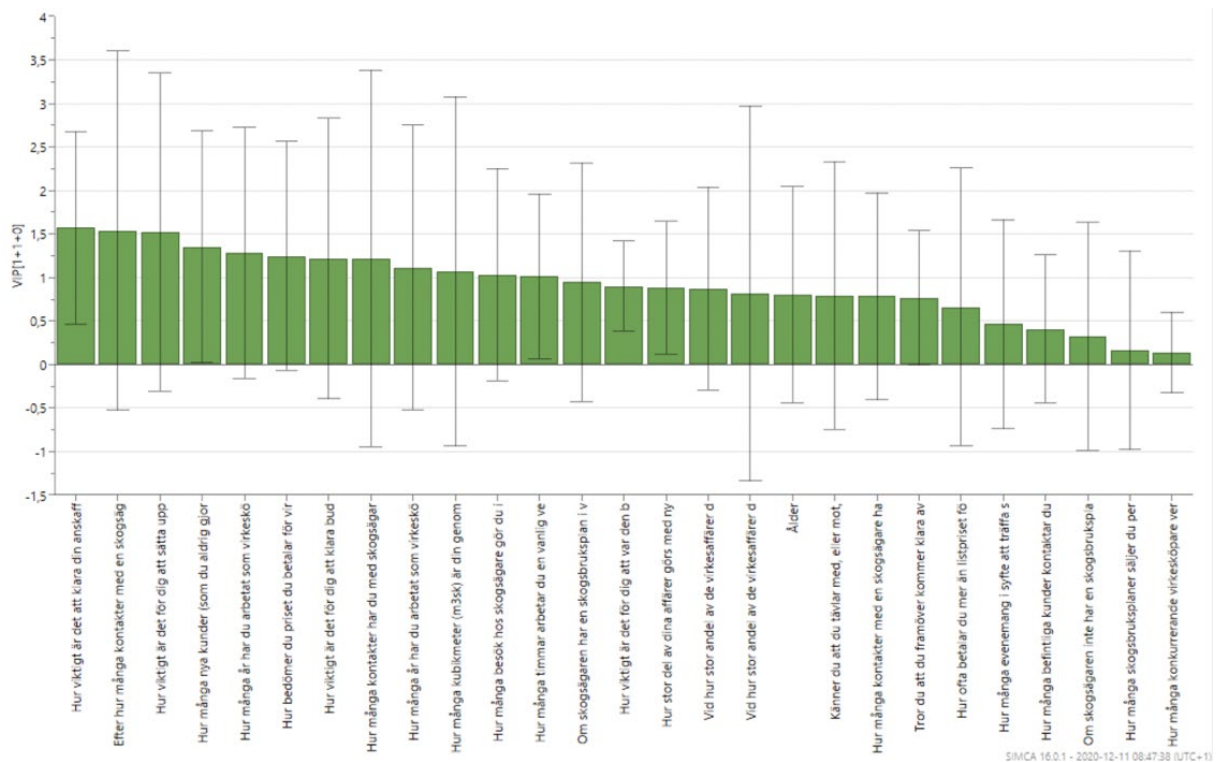
Om du svarat "Annat" på förra frågan vad är den största belöningen för dig när du gjort en affär?

Enligt dig vad är framgång hos en virkesköpare ? (Exkluderat köpt volym och pris på virket)

	Liten 1	2	3	4	Stor 5
Köpa de sortiment som efterfrågas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Köpa mycket förfallstrakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha ordning och reda på trakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snabbt lämna över gripbara trakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

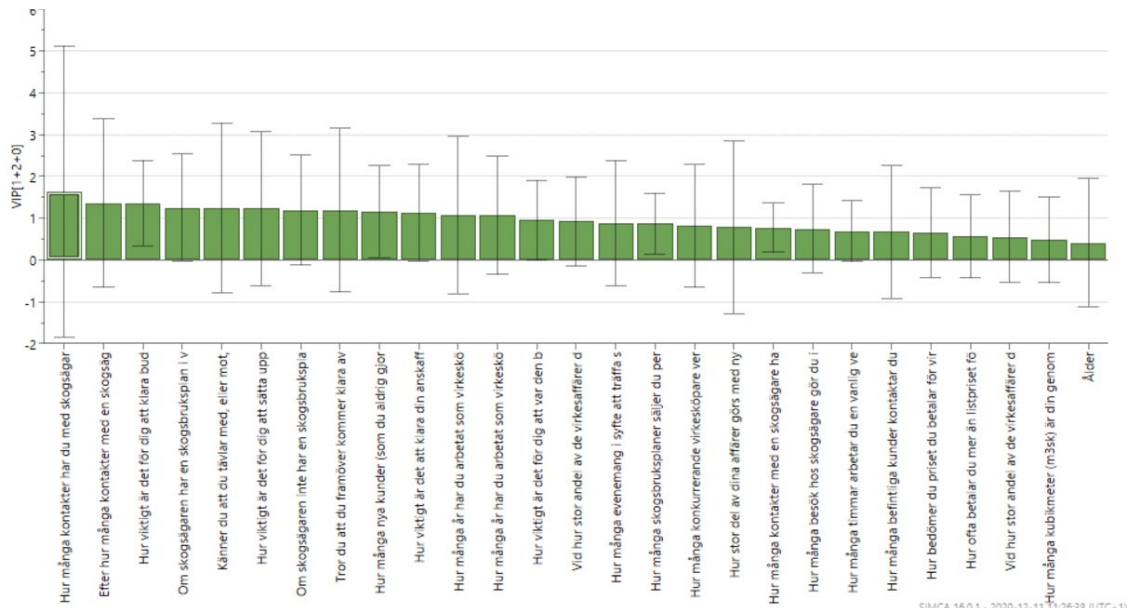
Beskriv gärna kort med egna ord vad du anser vara framgång i ditt arbete som virkesköpare.

Bilaga 2



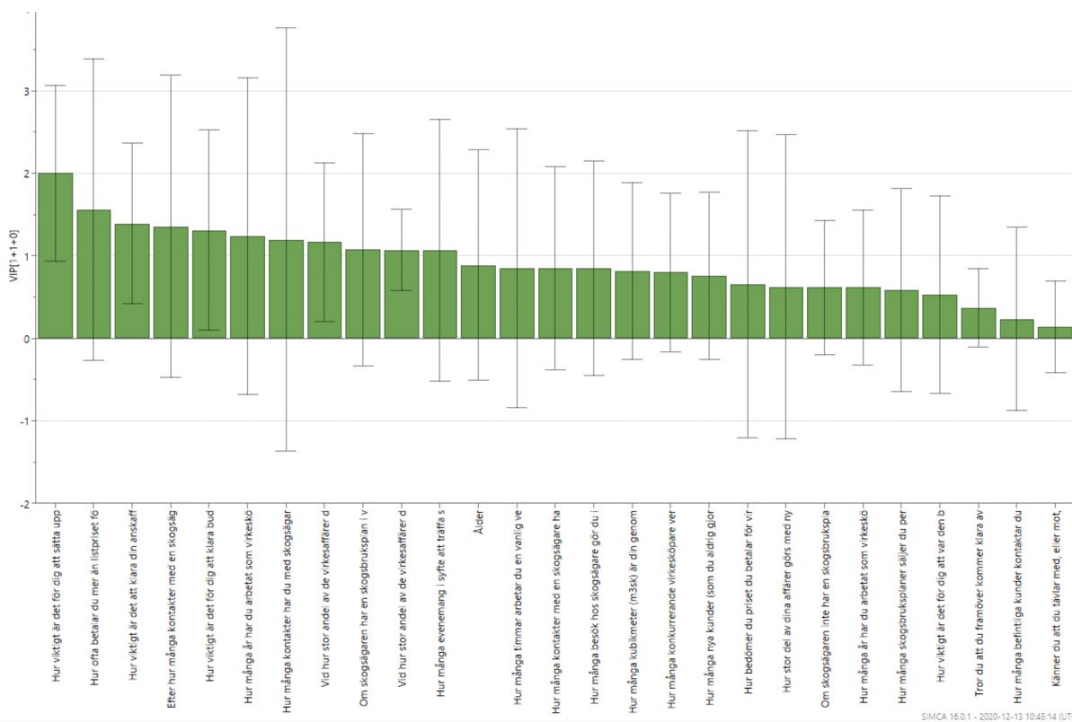
Figur A. VIP plot som visar de olika egenskapernas påverkan på OPLS-DA modellen för de mest framgångsrika virkesköparna gentemot de minst framgångsrika virkesköpare med konfidensintervall. Egenskaper med ett VIP över 1 har en stor påverkan på modellen.

Figure A. VIP plot showing the impact of the different properties on the OPLS-DA model for the most successful timber purchasers in relation to the least successful timber purchasers with confidence intervals. Properties with a VIP over 1 have a big impact on the model.



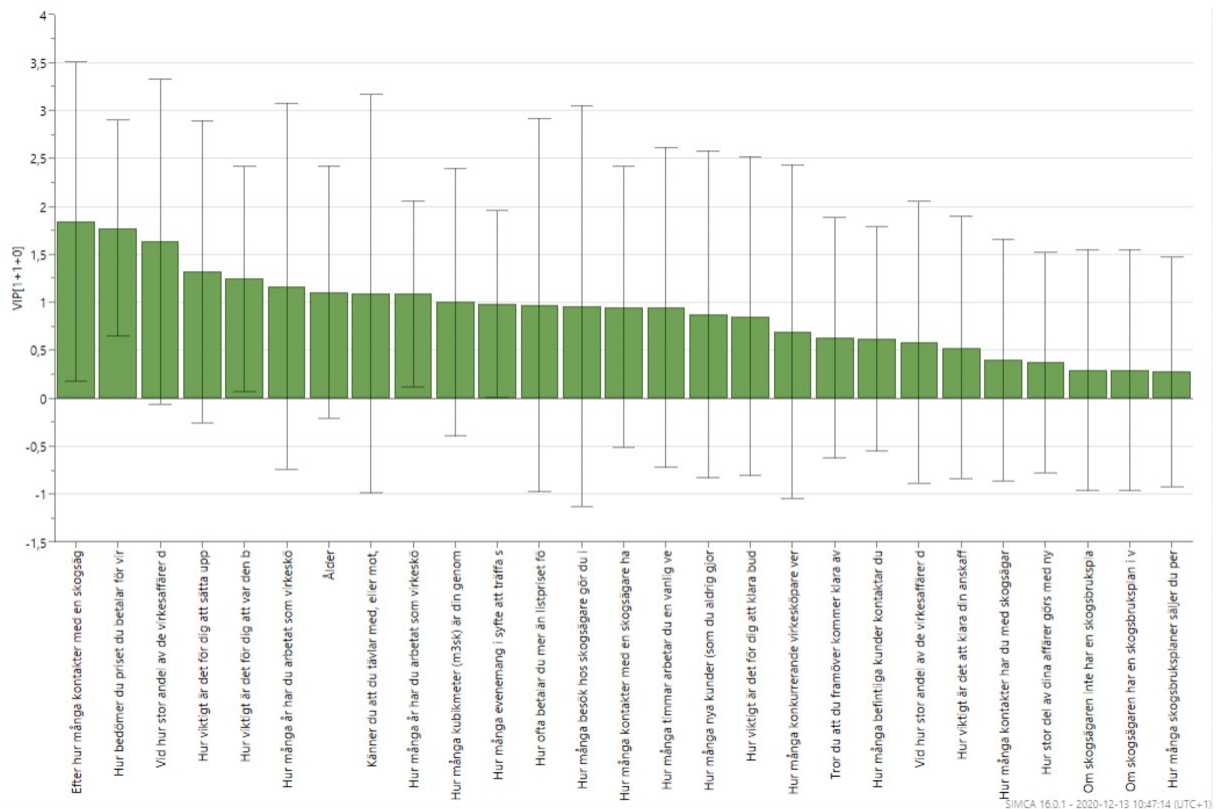
Figur B. VIP plot som visar de olika egenskapernas påverkan på OPLS-DA modellen för de mest framgångsrika virkesköparna gentemot alla övriga virkesköpare med konfidensintervall. Egenskaper med ett VIP över 1 har en stor påverkan på modellen

Figure B. VIP plot showing the impact of the different properties on the OPLS-DA model for the most successful timber purchasers in relation to all other timber purchasers with confidence intervals. Properties with a VIP over 1 have a big impact on the model.



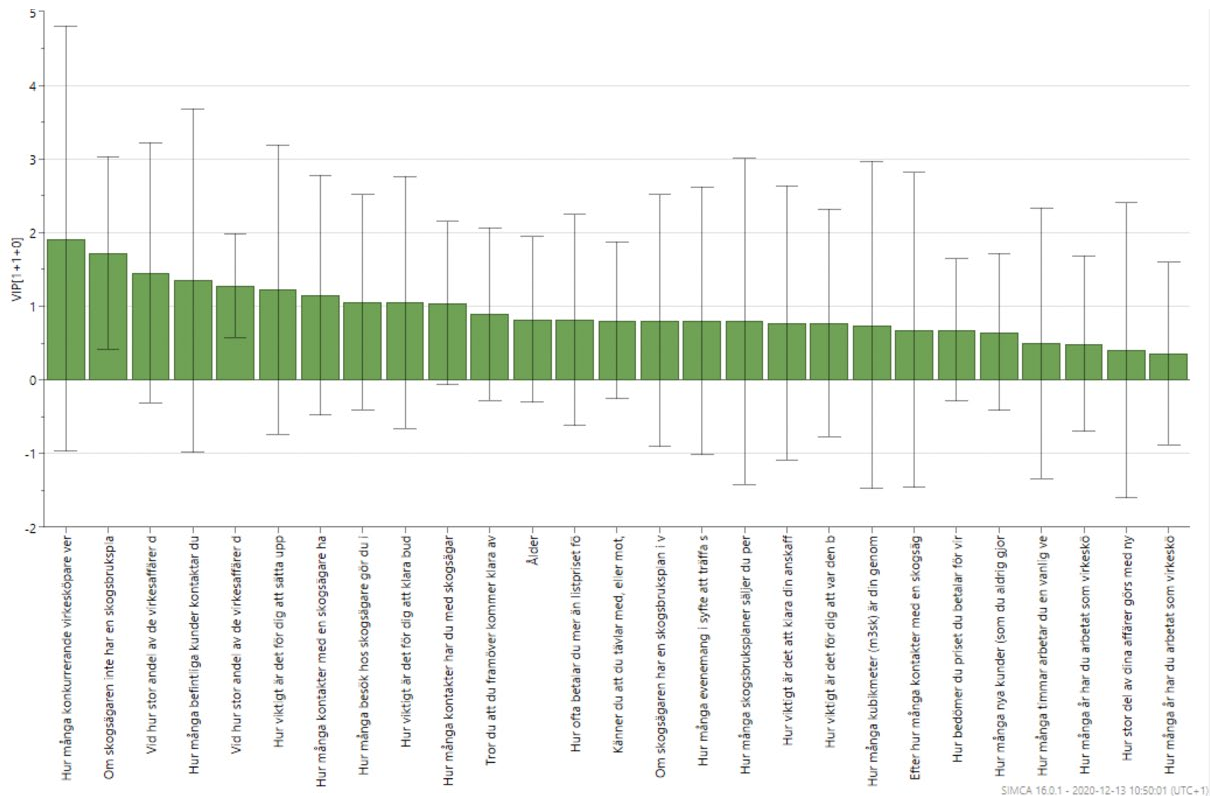
Figur C. VIP plot för virkesköpare som arbetat 1–5 år. Egenskaper som har ett värde över 1 har en stor påverkan på modellen. Egenskaper med ett VIP över 1 har en stor påverkan på modellen

Figure C. VIP plot for timber buyers who worked 1–5 years. Properties that have a value over 1 has a major impact on the model.



Figur D. VIP plot för virkesköpare som arbetat 6–11 år. Egenskaper som har ett värde över 1 har en stor påverkan på modellen. Egenskaper med ett VIP över 1 har en stor påverkan på modellen

Figure D. VIP plot for timber buyers who worked between 6–11 years. Properties that have a value above 1 have a major impact on the model.



SIMCA 16.0.1 - 2020-12-13 10:50:01 (UTC+1)

Figur E. VIP plot för virkesköpare som arbetat 12–32 år. Egenskaper som har ett värde över 1 har en stor påverkan på modellen. Egenskaper med ett VIP över 1 har en stor påverkan på modellen

Figure E. VIP plot for timber buyers who worked for 12–32 years. Properties that have a value above 1 have a major impact on the model.