



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skoglig resurshushållning

Virkesköparens roll

– En kvalitativ studie om uppsökande verksamhet och virkesköparens säljegenskaper

The role of timber purchasers – A qualitative study of outreach activities and timber purchaser's sales characteristics

Johanna Strömberg

Examensarbete • 30 hp

Jägmästarprogrammet

Arbetsrapport / Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning, 503

ISSN 1401-1204

Umeå 2019

Virkesköparens roll – En kvalitativ studie om uppsökande verksamhet och virkesköparens säljegenskaper

The role of timber purchasers – A qualitative study of outreach activities and timber purchaser's sales characteristics

Johanna Strömberg

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning
Bitr. handledare: Anders Ringsell, Martinsons Såg AB
Examinator: Gun Lidestav, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: Avancerad nivå, A2E
Kurstitel: Examensarbete i Skogsvetenskap vid inst för skoglig resurshushållning
Kursansvarig inst.: Institutionen för skoglig resurshushållning
Kurskod: EX0835
Program/utbildning: SY001 Jägmästarprogrammet

Utgivningsort: Umeå
Utgivningsår: 2019
Serietitel: Arbetsrapport / Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning
Delnummer i serien: 503
ISSN: 1401-1204
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: kontaktskapande arbete, uppsökande verksamhet, säljegenskaper.

Sveriges lantbruksuniversitet

Institutionen för skoglig resurshushållning

Förord

Det här examensarbetet har skrivits på Institutionen för skoglig resurshushållning vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå och på uppdrag av Sågverksbolaget AB (fingerat namn).

Jag vill tacka mina handledare på SLU, Dianne Staal Wästerlund, för ditt engagemang och all hjälp jag fått under arbetets gång. Jag vill även tacka min externa handledare på Sågverksbolaget för möjligheten att genomföra studien och för all feedback och stöttning jag fått. Ett tack ska också riktas till alla respondenter som avsatte värdefull tid för att ställa upp på intervjuerna. Mina kursare och exjobbskollegor är också värda ett tack för alla kloka diskussioner vi haft och inte att förringa de trevliga kafferasterna.

Till sist vill jag rikta ett stort tack till min familj och framför allt min kära make Tomas och mina underbara barn, Ylva och Edvin för att ni stöttat mig, inte bara under tiden som jag skrivit examensarbetet, utan under hela min studietid. Tack för att jag fick göra denna "egotripp" mitt i livet, det är kärlek!

Johanna Strömberg
Umeå, 2019-02-11.

Sammanfattning

De privata skogsägarna i Sverige står för cirka 60 procent av skogsindustrins råvarubehov. Konkurrensen om råvaran hårdnar och urbaniseringstrenden leder till att de privata skogsägarna verkar behöva allt mer hjälp för att sköta om sin skog. Detta ställer höga krav på skogsindustrins inköpsorganisationer, där virkesköparna är de som sköter alla inköp av virke från de privata skogsägarna. Samtidigt har rollen som virkesköpare förändrats mot att bli mer lik en försäljares roll, vilket innebär att virkesköparna måste vara mer uppsökande i sin kontakt med skogsägarna.

Denna studie undersöker betydelsen av den uppsökande verksamheten för ett specifikt sågverksbolag. Studien undersöker även hur skogsägaren ser på virkesköparnas roll och säljegenskaper och hur virkesköparna bedömer sin roll utifrån ett säljarsperspektiv. Studien har genomförts med utgångspunkt i litteraturen för att identifiera generella steg i säljprocessen liksom faktorer som är betydelsefulla för en säljare och dennes prestation. Dessa steg och faktorer har sedan använts som utgångspunkt och analytiskt ramverk för insamling och bearbetning av data. Datainsamlingen har skett via kvalitativa intervjuer med virkesköpare och skogsägare samt en besöksenkät med virkesköparna.

Resultaten visar att cirka 20 procent av de studerade affärerna har initierats genom uppsökande verksamhet. Den uppsökande verksamheten kan även kallas prospektering och är starkt kopplat till en säljares personliga egenskaper. Flera av dessa egenskaper som anses vara viktiga för att lyckas som säljare, bygger i grunden på förmågan att lyssna på kunden. Virkesköparna anser sig duktiga på att lyssna på kunden och detta verifieras av skogsägarna.

Studien visar även på att det kan finnas skenhinder i den studerade gruppen, eftersom virkesköparna har möjlighet att välja vilket mål man fokuserar på. Detta kan tolkas som en målförvirring.

Virkesköparna identifierar sig ganska starkt med både rollen som säljare och som rådgivare. Dock föredrar virkesköparna rollen som rådgivare framför rollen som säljare. Detta kan tolkas utifrån att man bedömer sig duktigast på att hantera invändningar vilket är en förmåga som kan kopplas ihop med den skogliga rådgivningen.

Summary

The private forest owners in Sweden stand for approximately 60 per cent of the forest industry's raw material requirements. The competition for the raw material is intensifying and the urbanization trend seems to lead to a need for more and more help for the private forest owners to manage their forest. This put high demands on the forest industry's purchasing organizations, where the timber purchasers are the ones who handle all purchases of wood from the private forest owners. At the same time, the role of timber purchasers has changed towards becoming more like a seller's role, which means that timber purchasers must reach out more in their contact with the forest owners.

This study investigates the importance of the outreach for a specific sawmill company. The study also examines how the forest owner sees the role of the timber purchasers and the sales characteristics and how the timber purchasers consider their role from a sales perspective.

The study has been carried out based on literature studies to identify general steps in the sales process as well as factors that are important for a seller and his performance. These steps and factors were used as a starting point and analytical framework for the collection and processing of data. The data collection has been done through qualitative interviews with timber purchasers and forest owners as well as a survey among timber purchasers concerning specific visits.

The results show that approximately 20 per cent of the business operations studied have been initiated through outreach activities. The outreach can also be called prospecting and is strongly linked to a seller's personal characteristics. Several of these characteristics that are considered important to succeed as a seller are basically based on the ability to listen to the customer. The timber purchasers consider themselves good at listening to the customer and this is verified by the forest owners.

The study also shows that there may be obstacles in the studied group, as the timber purchasers could choose which business target to focus on. This can be interpreted as a target confusion.

The timber purchasers identify quite strongly with both the role of seller and as advisor. However, timber purchasers prefer the role of advisor in front of the role of seller. This can be interpreted on the basis that they judge themselves most effectively in handling objections, which is an ability that can be linked to the forest advice.

Innehåll

1 Inledning	7
1.1 Privata skogsägare	7
1.2 Skogsägarnas val av skogsföretag	8
1.3 Virkesköpare.....	8
1.4 Rollidentifiering	9
1.5 Kontakt mellan skogsägare och virkesköpare	9
2 Syfte och avgränsning	11
2.1 Avgränsningar	11
3.1 Uppsökande verksamhet.....	12
3.2 Säljarens egenskaper och prestation	12
3.2.1 Prospektering	13
3.2.2 Aktivt lyssna	14
3.2.3 Adaptiv försäljning	14
3.2.4 Hantera invändningar	15
3.2.5 Förhandlingar	15
3.2.6 Komma till avslut	15
4 Material och metoder.....	16
4.1 Sågverksbolaget.....	16
4.2 Arbetsgång.....	16
4.4 Datainsamling.....	17
4.4.1 Kvalitativa studier	17
4.4.2 Kvantitativ studie.....	18
4.5 Svarsandel och bortfallsanalys	19
4.6 Bearbetning av data	20
5 Resultat och analys	21
5.1 Kontakt mellan skogsägare och virkesköpare	21
5.1.1 Resultat, kontakt mellan skogsägare och virkesköpare	21
5.1.2 Analys, Kontakt mellan skogsägare och virkesköpare.....	22
5.2 Virkesköparens och skogsägares syn på rollen virkesköpare.....	22
5.2.1 Resultat, virkesköparens och skogsägares syn på rollen virkesköpare	22
5.2.2 Analys, virkesköparens och skogsägares syn på rollen virkesköpare	23
5.3 Uppföljning av virkesköparens arbete	24
5.3.1 Resultat, Uppföljning av virkesköparens arbete.....	24
5.3.2 Analys, uppföljning av virkesköparens arbete	24
5.4 Uppsökande verksamhet - Prospektering	25
5.4.1. Resultat, uppsökande verksamhet - prospektering	25

5.4.2	Analys, uppsökande verksamhet - prospektering	28
5.5	Aktivt lyssna och anpassa försäljningen	28
5.5.1	Resultat, aktivt lyssna och anpassa försäljningen	28
5.5.2	Analys, aktivt lyssna och anpassa försäljningen	29
5.6	Hantera invändningar	30
5.6.1	Resultat, hantera invändningar	30
5.6.2	Analys, hantera invändningar	31
5.7	Förhandlingar	31
5.7.1	Resultat, förhandlingar	31
5.7.2	Analys, förhandlingar	32
5.8	Komma till avslut	33
5.8.1	Resultat, komma till avslut	33
5.8.2	Analys, komma till avslut	34
6	Diskussion	35
6.1	Material och metod	35
6.2	Resultat	36
6.3	Förslag på framtida studier och forskning	39
6.4	Slutsatser	39
6.4.1	Rekommendationer	41
	Litteraturförteckning	42
	Publikationer, avhandlingar och studentarbeten	42
	Böcker	43
	Muntliga källor och interna dokument	44
	Internetkällor	44
	Bilaga 1, Intervjuguide Virkesköpare	46
	Del 2. Frågeunderlag till virkesköpare inom Sågverksbolaget angående specifika affärer.	46
	Bilaga 2, Besöksenkät Virkesköpare	47
	Bilaga 3, Brev till skogsägare	48
	Bilaga 4, Intervjuguide, skogsägare	49
	Bilaga 5, Informerat samtycke	51

1 Inledning

Sverige är ett land där skogsindustrin är av stor betydelse för samhällsekonomin och den bidrar till sysselsättning i hela landet. Samtidigt har skogsindustrin även en viktig roll i arbetet mot ett fossilfritt samhälle. Medan skogen växer binder den koldioxid och genom att senare avverka och använda virket för att till exempel bygga hus eller möbler förblir kolet bundet i virket under produktens livslängd (Skogsindustrierna, 2018).

Den svenska skogsindustrin befinner sig i en högkonjunktur, med stora investeringar i skogsindustri, vilket innebär att konkurrensen om skogsråvaran är hög i Sverige, både på massaved och sågtimmer (Sennerdal, 2018). De privata skogsägarna har en viktig roll gentemot industrin då de bidrar med cirka 60 procent av industrins råvarubehov (LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna, 2017). Detta leder till att industribolagen hamnar i en beroendeställning till de privata skogsägarna (Mattila & Roos, 2014) och det ställer högre krav på skogsindustriernas inköpsorganisationer då virkesköparna ska tillfredsställa skogsägarnas enskilda förväntningar och behov.

1.1 Privata skogsägare

Det finns cirka 320 000 privata skogsägare (fysiska personer). Dessa skogsägare äger tillsammans cirka 225 000 brukningsenheter, som om man summerar dem blir nära 11,5 miljoner hektar, vilket motsvarar cirka hälften av Sveriges totala skogsmarksareal (Skogsstyrelsen, 2018). Av dessa brukningsenheter ägs 67 procent av åbor, 26 procent av utbor och resterande sju procent är delvis utboägda (*ibid*).

Häggqvist et al. (2014) skriver att de privata skogsägarnas erfarenhet och kunskap om skogsbruket skiljer sig allt mer och allt färre är självverksamma i sin skog. Tidigare var den privata skogsägaren i regel en man, verksam som bonde och bosatt i nära anslutning till skogen (Keskitalo et al., 2017). Vårt samhälle förändras med tiden och detta påverkar även hur människor lever och agerar i våra liv, men påverkar även bilden av den privata skogsägaren. Mattila & Roos (2014) beskriver dagens privata skogsägare som en allt mer heterogen grupp där ökningarna av andelen urbana skogsägare, kvinnliga skogsägare och en ökad medelålder bland skogsägare driver på heterogeniteten. Att andelen urbana skogsägare (utbor) ökar beror främst på att det inte längre är möjligt att leva på en mindre skogsfastighet, utan för att kunna försörja sig måste man ha ett annat arbete och då blir staden vinnare, för där finns jobben.

För att i dag kunna leva på skogsbruket krävs relativt stora arealer (Follo, 2011) och majoriteten av Sveriges privata skogsägare äger mindre än 50 hektar var (Skogsstyrelsen, 2018). Det visas även i skogsbarometern (LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna, 2017) där det står att endast sex procent av de privata skogsägarna har skogen som sin huvudsakliga försörjning. Enligt skogsbarometern (*ibid*) förväntas många fastigheter byta ägare inom de kommande fem åren, eftersom medelåldern på dagens skogsägare är relativt hög (*ibid*). Detta kommande generationsskifte kan medföra en ökning av heterogeniteten. Med en mer heterogen grupp privata skogsägare blir även målsättningen och syftet med skogsägandet mer divergerat. Bärplockning, jakt och rekreation är värden som tenderar vara lika viktiga som själva skogsproduktionen (Keskitalo et al., 2017). Trots att allt färre privata skogsägare bor på sin fastighet är ändå banden till fastigheten starka. Detta beror på att dagens skogsägare ofta övertagit skogen och den blir då en viktig koppling till familjen (*ibid*).

1.2 Skogsägarnas val av skogsföretag

Eftersom konkurrensen på råvaran hårdnar och industrin är beroende av att de privata skogsägarna säljer sitt virke, ställs högre krav på de virkesköpande företagen.

Det blir allt viktigare att hitta nya sätt att nå skogsägarna på, samtidigt som skogsägarna ställer högre krav på högkvalitativa tjänster (Mattila & Roos, 2014). Att nå ut till skogsägarna är en viktig fråga men samtidigt är det upp till skogsägaren att välja vem hen ska sälja sitt virke till. När det kommer till vilket faktor som avgör skogsägarens val av skogsföretag i slutändan, verkar ekonomin i affären vara en faktor som värderas högt. Du Rietz & Ekman (2005) och Gustafsson (2011) skriver i sina slutsatser att ekonomin samt kvalitet är det viktigaste. Gynnerstedt (2017) kommer fram till att ekonomin är det man anser viktigast och Waern & Wikberg (2013) skriver att ”*Flest personer listade ekonomi, följt av bemötande och kunnighet*” som de viktigaste faktorerna. Enligt Roth (2010) är den utmärkande ekonomiska drivkraften i de flesta fall nettointäkten efter en virkesaffär, men den ekonomiska drivkraften kan även handla om den tid som passerar mellan skrivande av kontrakt till avslutande av virkesaffär. I en annan studie framgår det att skogsägare som har stort intresse för skog, sätter större värde på personliga värderingar och kan prioritera dessa framför den ekonomiska rationaliteten (Du Rietz & Ekman, 2005). Skoglig servicegrad och rotnettot är enligt Bergh (2006) det avgörande vid val av affärspartner men samtidigt efterfrågar skogsägarna inköpare som är mer uppsökande i sin roll.

1.3 Virkesköpare

I denna rapport används facktermen ”virkesköpare” återkommande för att beskriva en funktion. Funktionen ”virkesköpare” har lite olika benämningar beroende på vilket företag eller situation man pratar om. Benämningar som ”inspektor”, ”skogsfaktor” eller ”inköpare” kan också användas för en motsvarande funktion och har samma betydelse som virkesköpare.

Beroende på vilket företag virkesköparen arbetar på kan ansvaret och befogenheterna variera för en person med befattningen virkesköpare. Det som är gemensamt hos alla företag är att virkesköparna har en rådgivande funktion mot skogsägarna, samtidigt som de förväntas sälja avverknings- och skogsvårdstjänster till skogsägarna och köpa in virke. Virkesinköp sker oftast utifrån fastställda mål för volym och resultat. Andelen administrativt arbete varierar med vilket företag man arbetar på. Vissa virkesköpare sköter allt från första kontakten med skogsägaren, till avverkningsplanering och snitsling av trakten inför avverkning eller gallring och utför även avräkningen mot kunden. Andra virkesköpare lämnar över ansvaret till speciella funktioner som utför snitsling, avverkningsplanering och avräkning (Öberg, 2016; Anon, 2014; Skogschef, 2018, pers. kom.)

En kravprofil på en virkesköpare kan variera något, beroende på hur företaget är organiserat, men en punkt som är återkommande är att virkesköpare bör ha grundläggande skoglig erfarenhet samt ett intresse kring att göra affärer eftersom kundfokuserade aktiviteter som besök hos kunder och affärsförhandlingar är huvuduppgifter i tjänsten. Vanliga personliga egenskaper som efterfrågas är (Anon, 2014):

- ✓ Resultatinriktad
- ✓ Affärsintresserad/affärssinne

- ✓ Hög social kompetens
- ✓ Förtroendeingivande/Trygg
- ✓ Ledaregenskaper
- ✓ Stresstålig
- ✓ Självgående
- ✓ Ordningssinne
- ✓ Disciplinerad
- ✓ Initiativrik
- ✓ Lagspelare

(Öberg, 2016; Anon, 2014; Skogschef, 2018, pers. kom).

1.4 Rollidentifiering

Som framgått i tidigare studier verkar rollen som virkesköpare bli allt mer lik rollen som säljare (Berg Rustas och Persson, 2017; Palmér, 2011). Anledningen till att rollen blir allt mer försäljarlik beror nog främst på den hårdnande konkurrensen men också beroende på att skogsägarna inte längre i lika stor utsträckning är de som söker kontakt (Berg Rustas och Persson, 2017). Eftersom skogsägarna inte söker kontakt i samma utsträckning blir det virkesköparna som måste söka upp skogsägarna. Då krävs det att virkesköparen innehar den kommunikativa förmågan och en social kompetens för att vinna skogsägarens förtroende i samband med den första kontakten (Larsson & Lénberg 2017). Berg Rustas och Persson (2017) skriver i sin diskussion att de inte studerat ”inspektörernas perspektiv” och menar att deras studien saknar perspektiv om hur det kontaktskapande arbetet fungerar och upplevs av inspektörerna (*ibid*).

I en studie om hur yrkesstatus kan påverka virkesköparrollen beskrivs några viktiga kompetenser som en virkesköpare bör ha; affärsmässig, god kommunikativ förmåga och social kompetens (Larsson & Lénberg, 2017). Samtidigt skriver Larsson och Lénberg (2017) att statusen på yrket blivit lägre och att det är ett vanligt förstajobb för nyutexaminerade studenter med skoglig inriktning. Vidare skriver författarna att studenterna inte känner sig duktiga på den kontaktskapande eller affärsmässiga delen i rollen som virkesköpare (*ibid*). Detta kan vara en orsak till att omsättningen på nyblivna virkesköpare är ganska stor och många som börjar som virkesköpare inte stannar så många år inom yrket. I samma studie sägs det att det tar cirka fem år innan en virkesköpare kan anses etablerad i sin roll (*ibid*). De som trots allt stannar kvar och härdar ut de första tunga åren, verkar trivas bra med sitt jobb och blir kvar i branschen (Palmér, 2011).

1.5 Kontakt mellan skogsägare och virkesköpare

Den privata skogsägaren kan betraktas både som en leverantör, eftersom de säljer sitt virke, råvaran, till virkesköparen och som en kund som konsumerar de tjänster som virkesköparen erbjuder. På samma sätt kan man säga att virkesköparen är både kund och leverantör eftersom hen köper virke och säljer tjänster (Staal Wästerlund & Kronholm, 2017). Mattila och Roos (2014) menar att det är viktigt att virkesköparen förstår och anpassar sig efter skogsägarens mål med sitt skogsbruk så att man erbjuder de tjänster som skogsägaren efterfrågar.

Kommunikationen mellan virkesköpare och skogsägare sker vanligast via telefon eller epost och följs i regel upp av ett personligt möte mellan virkesköparen och skogsägaren (Henckel, 2017; Nylander, 2017).

Denna studie är en fallstudie utförd hos ett sågverksbolag som senare kommer att introduceras under material och metod. Enligt skogschefen på Sågverksbolaget (Skogschef, 2018, pers. kom) är virkesköparna väl medvetna om vikten av den uppsökande verksamheten (*Uppsökande verksamhet är en annan benämning på kontaktskapande arbete och kan även benämnas prospektering*) men Sågverksbolaget har inte gjort några studier på hur stor andel av affärerna som sker tack vare just den uppsökande verksamheten och hur virkesköparna upplever det arbetet (*ibid*).

2 Syfte och avgränsning

Syftet med föreliggande studie är att kartlägga hur stor andel av virkesaffärerna som kommer till genom uppsökande verksamheten i Sågverksbolaget organisation. Utöver det ska studien också undersöka hur virkesköparna och skogsägarna hos Sågverksbolaget ser på virkesköparens roll utifrån ett säljarperspektiv.

I studien ska följande frågor besvaras:

1. Har den uppsökande verksamheten betydelse för Sågverksbolaget virkesanskaffning?
2. Hur bedömer skogsägaren virkesköparens säljegenskaper?
3. Hur upplever och bedömer virkesköparen sin roll utifrån ett säljarperspektiv?

2.1 Avgränsningar

Studien avgränsas till att omfatta skogsägare som gjort sin första affär med Sågverksbolaget, detta för minska risken för att det ska finnas en tidigare relation mellan skogsägaren och virkesköparen som påverkar studien. För att skogsägarna och virkesköparna fortfarande ska minnas hur affären gått till gjorde ytterligare avgränsningar till att affären inte skulle vara utförd senare än 2016. En sista avgränsning för urvalsgruppen skogsägare, är att affären ska anses avslutad. Med avslutad menas att avverkningen är slutförd och att avräkningen är gjord. Studien tar inte hänsyn till om det återstår skogsvårdsåtgärder eftersom detta kan dröja 3-5år efter avverkningen och risken finns att skogsägare och virkesköpare glömt bort hur affären initieras om studien omfattar så gamla affärer. Studien avgränsas också till ett målstyrt urval av virkesköpare verksamma hos Sågverksbolaget, under tiden för den pågående affären. Med målstyrt urval menas att man gör urvalet utifrån de frågor som ska besvaras i studien och väljer då individer efter vilka erfarenheter individen har och vad de kan bidra med i studien (Bryman & Bell, 2017). Det målstyrda urvalet gjordes för att få med virkesköpare som hade gjort många affärer och därmed öka urvalet av skogsägare som gjort sin första affär med Sågverksbolaget.

3 Teori

3.1 Uppsökande verksamhet

Den uppsökande verksamheten syftar till att kontakta skogsägare och inledningsvis väcka skogsägarens intresse för att utföra skötselåtgärder i sin skog. Skogsägaren kanske har kunskapen men hinner inte söka efter informationen och det kan då vara viktigt att göra hen medveten om att det finns behov av skötselåtgärder i hans skog med en primär avsikt att i ett senare skede få köpa virket. Den uppsökande verksamheten utmynnar inte alltid i en affär men kan ge skogsägaren nya insikter och förhoppningsvis väcka en tanke hos skogsägaren som då kanske i ett senare skede återkommer till virkesköparen.

Uppsökande verksamhet kan även benämnas som prospektering och kan likställas med marknadsföring. Enligt Dudley & Goodson (2002) är just antalet kontakter som görs avgörande för hur väl man presterar som försäljare. Om man som säljare har problem med att ta kontakt via telefon eller personligen kan man lida av säljhinder (*ibid*). Dessa säljhinder kommer beskrivas mer i detalj senare i detta kapitel.

Enligt Dudley & Goodson (2002) krävs det i allmänhet omkring 25 kontakter för att få tolv svar i samband med personlig försäljning, utav dessa tolv svar, leder fem till säljprestationer och tre till avslut. Studier visar att under en säljares första år som verksam inom personlig försäljning misslyckas 80 % på grund av att man inte lyckats med sin prospektering! (*ibid*)

3.2 Säljarens egenskaper och prestation

Johlke (2006) beskriver ett antal faktorer som anses betydande för en säljare och dennes prestation när det kommer till försäljning. De egenskaper som han studerar är säljarens förmåga att prospektera, aktivt lyssna på kunden, hur duktig säljaren är på adaptiv försäljning och på att hantera frågeställningar och invändningar, förmåga att förhandla och slutligen komma till avslut i affären. I sin studie har Johlke (*ibid*) skapat en modell där två egenskaper ligger till grund för försäljningsprestationen; säljarens erfarenhet och säljarens utbildningsnivå. Utifrån denna modell och de sex tidigare nämnda egenskaperna formulerar han åtta hypoteser som han testar. Testgruppen har bestått av ett antal säljare inom industrin och i studien är det enbart B2B¹ affärer som ingår. Studien visar att en säljares erfarenhet, och i mindre grad utbildning, ligger till grund för en säljares prestation. Säljare som är duktiga på att använda adaptiv säljteknik, det vill säga anpassa sin försäljningsteknik utifrån kunden eller situationen, och duktiga på att göra avslut har egenskaper som är signifikant med ökad prestation (*ibid*). Samtidigt skriver författaren i sin sammanfattning att samtliga egenskaper bör tränas på, trots att de inte visar någon signifikans i studien, eftersom alla egenskaperna som anses viktiga i studien är strakt förknippade med erfarenhet (*ibid*). Kompetenser som aktivt lyssnande, hantering av invändningar och förhandlingar är viktiga för kundens förtroende gentemot säljaren och trovärdighet hos säljaren (*ibid*)

¹ B2B är en förkortning på engelskans Business to Business och avser affärer som sker mellan två företag.

3.2.1 Prospektering

Prospektering eller ”uppsökande verksamheten” kräver att man har förmåga att identifiera vilka de potentiella kunderna är och kontaktar dessa för ett inledande samtal. För att identifiera de potentiella kunderna kan den skogliga kunskapen komma till nytta. Genom att titta på kartor och i GIS program kan man se vart det finns skog som har behov av avverkning och gallring och söka fram ägarna via fastighetsregistret. Samtidigt är det av stor vikt att en virkesköpare har ett stort kontaktnätverk (Larsson & Lénberg 2017). Detta nätverk byggs upp under tiden man arbetar och detta kan vara en av svårigheterna när man är ny som virkesköpare, då man inte har så stort kontaktnätverk inledningsvis (*ibid*).

Långsiktiga relationer innebär konkurrensfördelar och för att kunna skapa långsiktiga relationer med kunder krävs det att man skapar förtroende bland skogsägarna (Henckel, 2017). Henckel (2017) menar bland annat att tillförlitligheten är viktigt och för att skapa tillförlitlighet krävs det att man har kontroll på vad man lovat kunden. För att skapa tillit gäller det att kunna hålla det som lovat kunden, vilket kan vara svårt att komma ihåg om det är många kunder som hanteras varje dag. Ett hjälpmedel vid prospektering kan vara ett CRM system. CRM är en förkortning på ”Customer Relationship Management” som översatt till svenska blir kundrelationsmarknadsföring. CRM system är ett IT system som har för avsikt att integrera affärsprocesser för att hantera kunder i ett för företaget övergripande informationssystem (Finnegan & Currie, 2010).

Ett CRM kan hjälpa företag att samla information som är relevant om kunder på ett och samma ställe. I systemet kan kontaktuppgifter och anteckningar om kundbesök lagras. Information om vad man lovat kunden kan registreras och hjälpa till att påminna om viktiga händelser och uppdrag (Andersson, 2018). Med ett CRM så fastnar inte uppgifterna om kunden hos en unik person på företaget, vilket minskar risken att information går förlorad om en person slutar på företaget. Ett CRM kan även underlätta planering av kundbesök genom att man kan hitta kunder som till exempel bor längs med samma vägsträcka eller i samma område (*ibid*).

Skenhinder och säljhinder

Om en säljare har problem med prospektering kan det bero på att säljaren lider av antingen skenhinder eller ett eller flera säljhinder (Dudley & Goodson, 2002). Dudley & Goodson (2002) beskriver i sin bok fyra så kallade skenhinder och tolv olika säljhinder och enligt författarna finns det mest troligt fler än dessa tolv men alla inte är upptäckta än. För att överhuvudtaget kunna drabbas av säljhinder måste en säljare först utesluta att denna inte lider av ett eller flera skenhinder (*ibid*). Skenhinder visar sig när mål och motivation uteblir och resulterar precis som säljhindren till att personen får svårare att prospektera. Skenhindren har andra orsaker än säljhindren och det krävs andra typer av åtgärder för att komma till rätta med skenhindren. De fyra skenhindren är; låg motivation, målförvirring, låg målnivå och informationsproblem. En person som lider av låg motivation har tydliga och högt satta mål men problemet är att personen inte har uthållighet att nå målen, energin är för låg. Det motsatta förhållandet; hög motivation och låga mål, visar sig hos personer där energin är hög men där målen är otydliga. Målförvirring drabbar personer som har energi men den räcker inte till att för att nå målen eftersom det finns för många mål och prioriteringen mellan vilket mål som är viktigast är otydligt. Det sista skenhindret informationsproblem är relativt enkelt att lösa. Personen som lider av detta har energi och tydliga mål men anser sig ha otillräcklig kunskap (*ibid*).

Om man kan utesluta att man inte lider av något av dessa skenhinder kan man i stället lida av något eller några av de tolv säljhindren (Tabell 1). Vissa av säljhindren är smittsamma och därför är det viktigt att fånga upp om de finns i en organisation. SPQ*Gold är ett test som kan fånga upp både skenhinder och säljhinder (Dudley & Goodson, 2002).

Tabell 1. De tolv säljhindren. Delvis egen tolkning utifrån boken *Sales Call Reluctance* (Dudley & Goodson, 2002)

Typ av säljhinder	Tar sig uttryck i följande beteende
Domedagssiare	Slösar energi på att oroa sig om prospektering.
Överförberedelse	Analyserar för mycket och utför för lite.
Hyperprofessionalism	Är besatt av sin egen image och anser prospektering förnedrande.
Scenskräck	Är rädd för att hålla presentationer för grupper.
Rollförnekelse	Skäms över att vara säljare.
Obeslutsamhet	Vill inte vara påträngande eller framfusig.
Social osäkerhet	Förödmjukas av kunder i högre samhällsklasser.
Vänseparering	Obekväm att nätverka genom sina vänner.
Familjeseparering	Obekväm att nätverka genom sin familj eller släkt.
Referensaversion	Är rädd för att skada befintliga kundrelationer och vågar inte fråga efter referenser.
Telefonfobi	Är rädd för att använda telefonen för prospektering.
Reflexmässig opposition	Avvisar försök till rådgivning och vägledning.

3.2.2 Aktivt lyssna

Att som säljare ha förmågan att aktivt lyssna på kunden genom att ge feedback och ta till sig klagomål, ses som en nyckel till att få göra affärer (Johlke, 2006). När man aktivt lyssnar skapar man situationer som gör att den som talar vill dela information (*ibid*). Men det gäller inte bara att lyssna på vad som sägs utan även på det som inte sägs, det icke verbala (Castleberry & Shepherd, 1993). Det icke verbala språket är bland annat kroppsspråket, tonläget eller ansiktsuttrycket för att nämna några exempel. Att ha förmågan att aktivt lyssna på kunden verkar även vara av stor vikt när det kommer till den långsiktiga relationen med kunden (Johlke, 2006). Samtidigt skriver Goad (2014) att det verkar vara lättare både för kunden och säljaren att aktivt lyssna om båda parterna känner varandra sedan tidigare, eftersom de då har erfarenhet av varandra. En bra liknelse mellan en bra lyssnare och motsatsen är att tänka på en kanin och en krokodil. En kanin har liten mun men stora öron medan krokodilen har stor mun men små öron. En god lyssnare kan med andra ord liknas vid en kanin! (Skogschef, 2018, pers. kom).

3.2.3 Adaptiv försäljning

Med adaptiv försäljning menar man att försäljaren måste lyssna in kundens önskemål och funderingar. Adaptiv försäljning hänger utifrån detta även ihop med att aktivt lyssna på kunden. Säljaren måste snabbt kunna byta tillvägagångssätt om det visar sig att den inledande strategin inte verkar fungera på den aktuella kunden. En säljare med adaptiv säljförmåga är flexibel och har ett antal olika säljstrategier att växla mellan beroende på kunden (Johlke, 2006). Skogsägare kan ha olika målsättning med sitt skogsbruk, en del värnar om friluftslivet, andra om avkastningen, en tredje om något annat (Andersson, et al.,

2014). Därför är det viktigt att virkesköparen lyssnar på skogsägaren och analyserar vilken målsättning skogsägaren har med sin skog, samtidigt som man levererar hög kvalitet på arbetet, då har skogsföretaget möjlighet att bli konkurrenskraftigare och få mera lojala och nöjda skogsägare (Öberg, 2016). Om virkesköparen lyckas med detta kan hen skapa långsiktiga relationer med kunden (Johlke, 2006).

3.2.4 Hantera invändningar

Som säljare kommer man stöta på kunder som har invändningar och anledningar till att inte avsluta en affär. Dessa invändningar och anledningar kan ligga till hinder för att avsluta affären och därför är det av stor vikt att säljaren på ett kvalificerat sätt hantera dessa invändningar och anledningar (Johlke, 2006). En skogsägare kan ha andra åsikter än virkesköparen om hur skogen ska skötas och det kan finnas bakomliggande skäl till meningsskiljaktigheten. Det kan exempelvis vara att kunden är rädd för att en avverkning i slutändan bara ger stora skatter eller att kunden inte ser sig ha behov av en föreslagen åtgärd. Om virkesköparen är väl förberedd på invändningarna kommer hen att kunna möta dessa utan tvekan. Samtidigt gäller det att inte göra för starka påtryckningar på kunden vilket ofta möter större motstånd än en mjukare form av övertalning och argumentation. En skogsägars motstånd minskar i regel om virkesköparen påpekar att skogsägaren har ett fritt val och själv bestämmer (Fransson och Edberg, 2012).

3.2.5 Förhandlingar

Förhandling handlar om hur kunden köper och ofta sker förhandlingar samtidigt med att försäljaren hanterar invändningar och gör försök att avsluta affären. Kunderna kommer ofta att ha invändningar på grund av försäljarens försök att avsluta affären (Johlke, 2006). Fisher et al. (1996) skriver att varje förhandlingstillfälle bör värderas sakligt utifrån tre kriterier. För det första bör den, så långt det är möjligt, leda till att tillgodose båda parternas intressen på ett rättvist sätt. Den bör för det andra vara effektiv och för det tredje bör den gagna relationen mellan de två intressenterna, säljaren och kunden (*ibid*). Den viktigaste egenskapen hos en förhandlare, enligt Fisher et al. (1996) är att förhandlaren är skicklig på att betrakta situationen utifrån den andra partens synvinkel. Detta minskar områden där det kan uppstå konflikter och ger förhandlaren hjälp att främja sitt intresse (*ibid*). Förhandlingar kan beskrivas som att gå i takt med motparten, att anpassa sin försäljningsstrategi utifrån motpartens värderingar, problem, normer och humör (*ibid*).

3.2.6 Komma till avslut

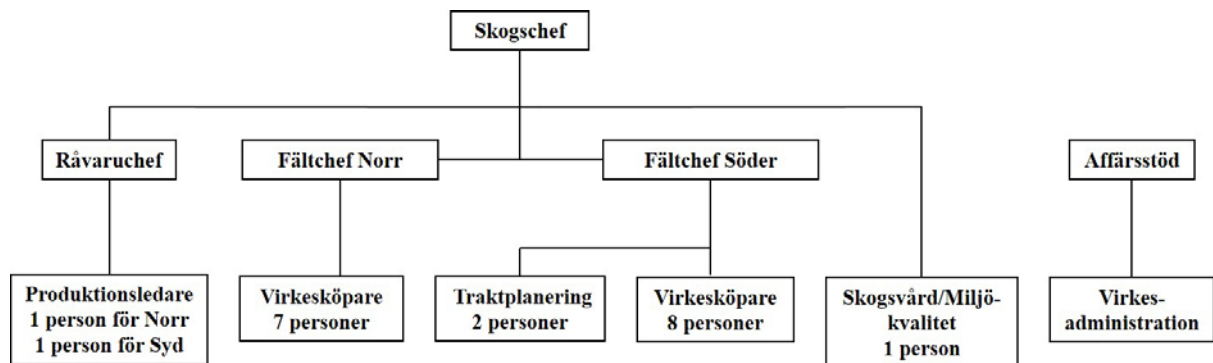
För att affären ska komma till stånd måste kunden gå med på att skriva under ett kontrakt och det sker antingen direkt eller så vill kunden kanske fundera på saken och återkomma (Johlke, 2006). Kontraktet kan fungera som ett formulär och med hjälp av det kan man beta av del för del för att komma närmare målet, samtidigt som det minskar risken för missförstånd (Fisher et al. 1996). När virkesköparen närmare sig en överenskommelse är det lämpligt att vara generös och erbjuda något som skogsägaren uppfattar som värdefullt, vilket kan sopa undan de sista tvivlen och få till stånd ett avtal (*ibid*). Om inte säljaren verkligen kan övertyga kunden och ge denne skäl till att skriva på kontraktet i första skedet, bör virkesköparen återkomma och försöka lite senare (Johlke, 2006).

4 Material och metoder

4.1 Sågverksbolaget

Sågverksbolaget har sin övergripande verksamhet i Västerbottens län. De har två sågverk som producerar sågade varor och produkter av limträ och korslimmat trä till husbyggnationer. De äger ingen egen skog utan anskaffningen av råvaran, till bolagets två sågverk, sker till viss del genom de interna virkesköparna på Sågverksbolaget men man köper och byter även stora volymer virke med andra bolag i regionen (Sågverksbolaget, 2018b).

Virkesköparna är organiserade under två olika fältchefer beroende på geografisk placering, norr eller söder, dessa fältchefer är underställda skogschefen. Verksamhetsområde Syd består av kommunerna Nordmaling, Umeå, Bjurholm, Vännäs, Vindeln och Lycksele. Nord består av kommunerna Skellefteå, Norsjö och Robertsfors. Verksamhetsområdet för virkesköparen är oftast uppdelade utifrån kommungränserna och i varje område är det minst en virkesköpare som arbetar. Virkesköparen har oftast ett lokalt kontor i den kommun hen är verksam, men i vissa fall sitter de samlade på större kontor, detta beroende på hur geografin ser ut i regionen. Utöver virkesköpare finns en råvaruchef som ansvarar för två produktionsledare. Råvaruchefen ansvarar för leveransplanering både av det privata virket och det virke som kommer från övriga skogsbolag. I organisationen finns även en person som är ansvarig för skogsvård, miljö och kvalitet. Ett affärsstöd finns också som servar hela företaget och den funktionen stöttar även skogsavdelningen med virkesadministrationen (Skogschef, 2018, pers. kom) (figur 2).



Figur 2. Organisationsschema för skogsavdelningen hos Sågverksbolaget. (Sågverksbolaget, 2018a)

4.2 Arbetsgång

Studien initierades tillsammans med Sågverksbolagets skogschef, och genom löpande samtal växte frågeställningarna fram, i konsensus mellan författaren och skogschefen. Arbetet delades upp i tre grova avsnitt som började med en Litteraturstudie. Syftet med litteraturstudien var att kartlägga tidigare studier och hitta relevant fakta som resulterade i problemformulering och beslut om avgränsningar och urvalskriterier. Efter litteraturstudier utfördes datainsamlingen i form av intervjuer med virkesköpare och skogsägare samt en besöksenkät med virkesköparna. Som sista steg skedde bearbetning av data och analys.

Studien har utförts som en fallstudie och den metod som använts kallas för flermetodsforskning. En flermetodsforskning innebär att man kombinerar kvalitativa och kvantitativa metoder (Bryman & Bell, 2017). Avsikten med detta är att styrkorna hos de

olika metoderna ska kompensera varandra, och leda till en mer fullständig undersökning av det som ska undersökas (*ibid*). En fallstudie innebär att man inte kan dra några statistiska slutsatser utan studien blir en generaliserande analys av ett specifikt ämne (Christensen, 2010). Fallstudien har utförts både genom djupintervjuer, en mindre enkätundersökning samt telefonintervjuer.

Bakgrunden till valet att använda sig av både kvalitativ- och kvantitativ metod i en flermetodsforskning syftar till att samla in olika typer av data, för att kunna skapa sig en så tydlig bild som möjligt av det studera ämnet. Den kvantitativa metoden syftade till att förtydliga det som kom fram i den kvalitativa delen av intervjun med virkesköparna (Bryman & Bell, 2017).

4.4 Datainsamling

Intervjuer har genomförts med fem virkesköpare inom Sågverksbolaget organisation, dessa intervjuer har bestått av en kvalitativ del i form av semistrukturerade djupintervjuer och en kvantitativ del i form av besöksenkäter. Urvalet av virkesköpare har skett genom målstyrt urval (Bryman & Bell, 2017) och i denna studie var det av vikt att virkesköparen hade arbetat i några år för att ha ett tillräckligt stort kundunderlag där urvalet av skogsägare var möjligt. Urvalet har skett i samråd med skogschefen på Sågverksbolaget. De fem virkesköparna som intervjuades var samtliga män och mellan 33 år och 63 år. Alla hade arbetat som virkesköpare i minst sex år eller mer. Tre av de intervjuade virkesköparna hade tidigare erfarenhet från liknande roll på ett annat skogsbolag. Samtliga virkesköpare hade skoglig utbildning i någon form.

I samband med att denna studie pågick, deltog samtliga av de intervjuade virkesköparna i en säljutbildning via ett externt utbildningsföretag. I och med denna utbildning har de fått lära sig hur en säljare bör agera och tänka och om vikten av att nyttja CRM för att hantera sina kunder och kontakter. De har även under kursens gång fått göra ringövningar till potentiella kunder, där kursledaren mätte hur många samtal varje köpare gjorde och hur många träffar de fick. Med träffar menades det att de lyckats boka upp ett personligt möte med skogsägaren.

Kvalitativa semistrukturerade intervjuer har även utförts med 30 skogsägare som gjort sin första affär med Sågverksbolaget och där affären är avslutad. Av dessa skogsägare var tre kvinnor och resterande var män. Den yngsta respondenten var 38 år och den äldsta var 82 år. Tolv personer äger skogen ensam, elva personer äger sin skog tillsammans med make/maka/sambo och resterande sju personer äger skogen tillsammans med en eller flera släktingar. Av de 30 skogsägarna som intervjuats är 20 åbor och tio skogsägare utbor. Samtliga skogsägare har gjort sin första affär med Sågverksbolaget.

4.4.1 Kvalitativa studier

Med kvalitativ studie menas att man gör ett mindre antal intervjuer, med för ämnet relevanta personer, och går in mer på djupet i frågeställningarna för att få en förståelse för vad som ligger bakom svaren (Trost, 2010). Kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer har genomförts med fem virkesköpare för att få en uppfattning om hur de ser på sin roll som virkesköpare och hur de värderar sina säljegenskaper. Utöver virkesköparnas roll har även specifika affärer diskuterats för att komma fram till hur den initiala kontakten har skett

med skogsägaren och utifrån detta försöka avgöra huruvida det är uppsökande verksamhet eller inte.

Som en förberedelse till de kvalitativa studierna med virkesköparna informerades de om den pågående studien av skogschefen. Senare togs personlig kontakt med respektive virkesköpare för att boka tid och plats för intervjun. Intervjun startade med en bakgrundbeskrivning av studien och följdes sedan av några allmänna frågor om virkesköparens utbildning, ålder och antal år i branschen och fortsatte sedan med ett antal frågor utifrån en intervjuguide (Bilaga 1). Varje virkesköpare fick sedan svara på fyra frågor som var kopplade till ett antal affärer som de gjort. Denna del av intervjun var viktig att hålla kort eftersom det var cirka tio affärer per virkesköpare som skulle diskuteras. Av denna anledning ställdes bara fyra frågor per affär (Bilaga 1). Eftersom intervjuerna med virkesköparna påbörjades före intervjuerna med skogsägarna hade börjat, blev det ett antal svar som inte kunde användas i studien eftersom vissa skogsägare avböjde sitt deltagande eller så svarade de inte (Tabell 2).

Tabell 2. Översikt över antal utskick, intervjuer och skogsägare som inte medverkade i studien.

Virkesköpare	Skogsägare				Svarsfrekvens
	Utskick	Intervjuade	Avböjde	Ej svar	
Virkesköpare 1	10	4	4	2	40%
Virkesköpare 2	12	6	3	3	50%
Virkesköpare 3	11	5	-	6	45%
Virkesköpare 4	8	6	2	-	75%
Virkesköpare 5	12	9	1	2	75%
<i>Totalt</i>	<i>53</i>	<i>30</i>	<i>10</i>	<i>13</i>	<i>57%</i>

Telefonintervjuerna med skogsägarna inleddes med generella frågor om skogsägaren och dennes fastighet, och övergick senare till att handla om hur affären initierats och hur skogsägaren ser på virkesköparens roll och hur de bedömde virkesköparnas säljgenskaper (Bilaga 4). Skogsägarna förbereddes genom ett utskick med post (Bilaga 3) där syftet med intervjun klargjordes och där skogsägaren, om den ville delta, även skulle skriva under och returnera ett informerat samtycke (Bilaga 5) enligt Lag (2003:460) om etikprövning av forskning, som avser människor i kraft (Codex, 2018). I de fall där det informerades samtycket skrivits under och returnerats, kontaktades skogsägaren per telefon. Intervjun utfördes direkt vid det första samtalet eller vid ett senare tillfälle, om skogsägaren inte hade tid vid det första uppringda tillfället. När inget samtycke returnerats kontaktades skogsägarna per telefon för att fråga upp om de tagit del av informationsbrevet. I vissa fall hade skogsägarna glömt bort att skicka in medgivandet, inte läst brevet eller så avböjde man från att delta. I de fall där skogsägarna tackade jag till att delta i studien men inte skickat in medgivande, uppmanades dem att skicka in medgivandet för att kunna delta i studien. Samtliga av dem uppringda som inte returnerat medgivandet skickade senare in blanketten och deltog i studien.

4.4.2 Kvantitativ studie

En kvantitativ studie har en strukturerad form och avser att studera det specifika i en kontext. Resultatet kan användas för att utveckla teorier och förklaringar samt används i denna studie som komplement till den kvalitativa delen av undersökningen (Christensen,

2010). Den kvantitativa delen i studien bestod av en besöksenkät som virkesköparna fick svara på i slutet av den kvalitativa intervjun. Besöksenkäten (Bilaga 2) bygger delvis på Johlkes (2006) studie om säljares egenskaper och prestation med tillägg för några frågor som lagts till utifrån de frågeställningar som gjordes i intervjuerna med virkesköparna. Virkesköparna skulle bedöma sin personliga förmåga utifrån ett antal faktorer enligt en ordinalskala med fem svarsalternativ; mycket bra, ganska bra, varken bra eller dåligt, ganska dåligt och mycket dåligt (Christensen, 2010).

4.5 Svarsandel och bortfallsanalys

Av de fem utvalda virkesköparna valde alla att delta i intervjuerna och fylla i den besöksenkäten som de fick vid intervjutillfället. Totalt skickades 53 informationsbrev ut till utvalda skogsägare och svarsfrekvensen blev 57% (Tabell 3 och Tabell 4)

Tabell 3. Bortfallsanalys för gruppen skogsägare i de kvalitativa intervjuerna, fördelat mellan kvinnor och män i fem fastighetsstorlekgrupper.

	Stickprovsstorlek	Svar	Ej nåbar	Avböjt	Svarsandel
Kvinnor <50 hektar	4	3	1		75%
Män <50 hektar	21	11	2	8	52%
Kvinnor 51–100 hektar	1			1	0%
Män 51–100 hektar	13	5	7	1	38%
Män 101–200 hektar	10	9	1		90%
Kvinnor 101–200 hektar	1		1		0%
Män 201–200 hektar	2	1	1		50%
Män >200 hektar	1	1			100%
<i>Totalt</i>	<i>53</i>	<i>30</i>	<i>13</i>	<i>10</i>	<i>57%</i>

Av de skogsägare som valde att delta i intervjustudien fullföljde samtliga intervjun och ingen valde att avbryta under pågående samtal. Totalt var det 23 tillfrågade skogsägare som inte deltog i studien och dessa kan kategoriseras i två grupper; ”ej nåbar” och ”avböjde”. Kategorin ”ej nåbar” innebär att de varken hade returnerat den medgivande blankett som skickats ut eller svarade på telefon eller sms. Tio skogsägare tillhör kategorin ”avböjt” vilket innebär att de inte returnerat medgivande blanketten men svarat i telefon och i och med det samtalet avböjt till medverkan. Orsaken till att man valde att avböja från att deltag varierade, några angav att de inte hade tid och några angav att de inte ville skriva på medgivandet och sedan fanns det några som inte gav någon anledning till varför de inte ville delta.

Tabell 4. Bortfallsanalys för gruppen skogsägare i de kvalitativa intervjuerna, fördelat mellan åbor och utbo.

	Stickprovsstorlek	Svar	Ej nåbar	Avböjt	Svarsandel
Utbo	14	10	4		71%
Åbo	39	20	9	10	51%
<i>Totalsumma</i>	<i>53</i>	<i>30</i>	<i>13</i>	<i>10</i>	<i>57%</i>

4.6 Bearbetning av data

En viktig del, efter att de kvalitativa intervjuerna är genomförda, är arbetet med att analysera svaren. Ett sätt som använts i denna studie har varit att transkribera den inspelade intervjun, vilket innebär att man skriver ner ordagrant vad som sades under intervjun. Detta är mycket tidskrävande arbete men underlättar senare analysen av samtalet (Anon, 2018). Efter transkriberingen har texten reducerats genom att först koda och sedan har teman skapats utifrån kodningarna.

För att avgöra om affären skett genom uppsökande verksamhet har svaren från virkesköparna och skogsägarna jämförts och där svaren har varit överensstämmande i hur kontakten skett, har slutsatser dragits huruvida det har skett genom uppsökande verksamhet eller inte. Samtliga intervjusvar med skogsägarna har använts när det kommer till att bedöma virkesköparnas säljgenskaper.

5 Resultat och analys

5.1 Kontakt mellan skogsägare och virkesköpare

5.1.1 Resultat, kontakt mellan skogsägare och virkesköpare

Den inledande kontakten mellan skogsägaren och virkesköpare skedde i majoriteten av de 30 studerade affärerna via telefon, antingen genom att virkesköparen ringde upp skogsägaren eller vice versa. I ett fall hade den första kontakten skett via en skogsägarträff i Stockholm, dit skogsägaren blivit inbjuden och fick där kontakt med sågverksbolagets virkesköpare. Vid tre tillfällen skedde den första kontakten genom att skogsägaren och virkesköparen stött på varandra i något sammanhang.

Efter det första inledande samtalet var det vanligast att man träffades personligen, antingen genom ett möte hemma hos skogsägaren och/eller tillsammans på skogsägarens fastighet.

Samtliga virkesköpare föredrog personliga möten framför telefonen, om de fritt fick välja hur de tog den initiala kontakten med en skogsägare. Trots detta var det ändå telefonen som var det vanligaste media när virkesköparna tog den initiala kontakten med skogsägarna. Att kontakta skogsägare på telefon var inget som någon av virkesköparna ansåg som ett problem, men flera sa ändå att man undvek att ringa vissa dagar när man kände att man inte hade den rätta känslan i kroppen för att ringa kunder.

”man ska ha ro i kroppen och vara lite koncentrerad på det så att man är lite taggad”

” Det beror på dagsform. Vissa dagar känner jag att jag inte är i form för att ringa och då undviker jag det för det blir i regel inte bra om man ringer då.”

En svårighet som virkesköparna upplevde med att kontakta skogsägare via telefon var att fatta sig kort och bara hålla sig till att boka upp ett personligt möte. Att fatta sig kort i telefon var svårt om skogsägaren själv började prata om sin skog, detta gjorde att samtalet blev längre än man planerat vilket inte gjorde samtalet så effektivt som virkesköparna hade lärt sig under den säljutbildning de gått. Ett långt samtal resulterade oftare i att skogsägaren avböjde ett möte, än om virkesköparen bara ringde kort och bokade upp ett personligt möte. Virkesköparna upplevde att om man väl fått komma hem till skogsägaren hade denne svårare att säga nej än vad den hade via telefonen, därför försöker de undvika längre samtal och begränsar samtalet till att man vill boka ett personligt möte.

Ingen virkesköpare hade någon grupp av människor som man undvek att kontakta. Att göra affärer med släktingar, kompisar eller grannar var inte något som man ansåg som ett hinder. Snarare så förklarade flera virkesköpare att det var en fördel eftersom man redan kände personen i fråga och att det då var lättare att få köpa virke. En virkesköpare ansåg det tveksamt om man skulle prata med personer som bor på äldreboenden eftersom risken finns att de, som är så gamla och/eller sjuka, inte vet vad de håller på med. Här poängterade virkesköparen att det var viktigt att lyssna av äldre människor om det verkligen var klara i sina tankar innan man gjorde affär. Pensionärer var lättast att komma i kontakt med eftersom de oftast var hemma under dagtid medan de yngre skogsägarna är upptagna på dagtid med sitt arbete. Här såg man en skillnad i hur rollen som virkesköpare hade förändrats över tid, förut var det enkelt att få tag på skogsägarna under dennes

arbetstid men nu upplevde virkesköparna att människor som arbetade var mer upptagna och svårare att få kontakt med.

5.1.2 Analys, Kontakt mellan skogsägare och virkesköpare

Kontakten mellan skogsägare och virkesköpare kan sammanfattas med att telefonen är det vanligaste media vid första kontakten och följs i regel upp av ett personligt möte. Samma resultat kom även Henckel (2017) och Nylander (2017) fram till i sina studier. Med tanke på att det är just telefonen som är det media man vanligast använder, vid den första kontakten, så tyder inget i denna studie på att virkesköparna är rädd för att använda telefonen vid prospektering. Således finns det inga tecken på att säljhindret telefonfobi, som Dudley & Goodson (2002) beskriver i sin bok, finns bland de studerade virkesköparna. Om virkesköparna får välja så föredrar de ändå det personliga mötet, eftersom det är lättare att läsa av personer när man träffas, ansikte mot ansikte, än när man pratar i telefon. Detta stämmer väl med vad Castleberry & Shepherd (1993) skriver om vikten av det icke verbala språket och hur det påverkar det aktiva lyssnandet.

De flesta virkesköpare ansåg att det var svårt att vara kortfattad i telefonen och bara boka upp en träff, det blev lätt att man pratade för länge med skogsägaren och om hen då tackade nej till ett personligt möte hade virkesköparen förlorat värdefull tid och en potentiell kund. Ingen av virkesköparna hade problem att kontakta släkt och vänner och ingen hade någon kategori människor som man kategoriskt undvek att kontakta. Detta indikerar därmed att tre av de andra säljhindren som Dudley & Goodson (2002) beskriver, vänseparering, social osäkerhet och familjeseparering inte heller verkar vara något problem hos de studerade virkesköparna.

5.2 Virkesköparens och skogsägars syn på rollen virkesköpare

5.2.1 Resultat, virkesköparens och skogsägars syn på rollen virkesköpare

Virkesköparna var väl medvetna om den förändring som skett med rollen som virkesköpare. Flera av dem hänvisar i sina uttalanden under intervjun till citat eller aktiviteter som de gjort under den säljutbildning de genomförde samtidigt som denna studie pågick. En virkesköpare beskriver rollen:

” Ja man har ju blivit en telefonförsäljare.... nästan. Du ska ju ringa och du ska känna så mycket folk som möjligt. Telefonen ska helst gå hela tiden och du ska lära känna folk hela tiden.”

I besöksenkäten som virkesköparna svarade på i samband med intervjuerna fick de följande två påståenden som de skulle ta ställning till:

- *”I mitt arbete som virkesköpare identifierar jag mig som skoglig rådgivare.”*
- *”I mitt arbete som virkesköpare identifierar jag mig som säljare av skogliga tjänster”*

Alla utom en person svarade ”ganska mycket” på både rollen som skoglig rådgivare och rollen säljare av skogliga tjänster. En av virkesköparna svarade att han identifierade sig ganska mycket med rollen som rådgivare men ganska lite med rollen som säljare och förklarar att han hellre bygger långsiktiga relationer med kunderna.

” Jag försöker skapa relationer med folk, jag är en relationsbyggare. Jag tror det finns jättemycket olika sätt att köpa virke på, men jag jobbar med relationer och långsiktighet det är min grej. Jag är ingen affärsman egentligen, det är min största akilleshäla /.../ jag försöker ge bra råd och vara rak och tydlig, stå rak genom affären. Det är inget problem att förlora en affär men däremot har jag problem att förlora ansiktet.”

En liknande fråga som virkesköparna fick ställdes även till skogsägarna; *”Om du tänker på virkesköparen, vilken roll stämmer bäst in på denne?”* De svarsalternativ som fanns var rådgivare, köpare, annat. Tretton skogsägare såg virkesköparen som både rådgivare och köpare och nedan följer några belysande citat:

”Både rådgivare och köpare, men hade dollarn lyst i ögat hade man agerat annorlunda”

” Medmänniska, rådgivare, köpare”

”Både och, han var duktig på att förklara vad han tyckte och vad han tyckte var smartast.”

” Både rådgivare och köpare. De vill ha ett bra renommé. Men köper han ingenting har han inte råd att vara rådgivare. Konkurrensen gör att det gäller vara smidig”

Av de intervjuade skogsägarna tyckte tolv personer att rollen som köpare stämde bäst in på rollen som virkesköpare. En skogsägare förklarade sitt svar med:

” Köpare, jag har ju själv varit köpare så jag vet ju hur det är, det beror på kunden om man är rådgivare eller köpare”

En annan skogsägare förklarade sitt svar med att:

”Köpare, jag kan en del själv om skog”

Resterande fem skogsägare såg virkesköparen enbart som rådgivare. Det finns inga synliga samband mellan några andra faktorer som skulle kunna påverka hur skogsägarna ser på rollen som virkesköpare.

5.2.2 Analys, virkesköparens och skogsägars syn på rollen virkesköpare

Samtliga virkesköpare kan sägas vara etablerade i sin roll som virkesköpare, eftersom de arbetat sex år eller mer. Detta utifrån det som Larsson & Lénberg (2017) skriver att man kan anse en virkesköpare som etablerad efter fem år i rollen.

Virkesköparna är väl medvetna om att rollen förändrats precis som Berg Rustas och Persson (2017) skriver i sin studie. De studerade virkesköparna håller även med om att rollen har blivit mer försäljarlik men ändå identifierar sig majoriteten av virkesköparna sig ganska mycket med båda rollerna; rådgivare och säljare. Precis som Berg Rustas och Persson (2017), Palmér (2011) och Skovdal (2017) skriver har konkurrensen ökat och det krävs mer aktivt uppsökande från virkesköparna. Eftersom virkesköparna kan identifiera sig med rollen som säljare torde de inte lida av säljhindret rollförnekelse. Dudley & Goodson (2002) skriver att personer som lider av detta säljhinder skäms över att vara säljare, vilket inte framkom under samtalen med virkesköparna. Skogsägarna hade en mer

spridd syn på virkesköparrollen. Tretton skogsägare ansåg att virkesköparen både var rådgivare och köpare, fem såg virkesköparen som enbart rådgivare medan tolv skogsägare såg virkesköparen som enbart köpare. Inga samband fanns med några andra variabler i studien som skulle kunna förklara hur man ser på virkesköparens roll.

5.3 Uppföljning av virkesköparens arbete

5.3.1 Resultat, Uppföljning av virkesköparens arbete

Sågverksbolaget följer löpande upp virkesköparna på ett flertal punkter. Som exempel mäter man hur stora volymer de köpt in under perioden, hur de håller sin planerade budget och hur många avverkningstrakter de avverkningsplanerat. Virkesköparna är väl införstådda i vilka mål de förväntas leva upp till och de flesta tyckte att uppföljningen som sker är bra och att den känns relevant. Dock kunde köpmålen, där inköpt volym mäts, upplevas som ett stressmoment. Om virkesköparen har en period som är jobbig och det går tungt med inköp kunde hen fokusera på traktplanering av avverkningstrakter i stället, eftersom det också är ett av målen.

”Därför om du ligger i en svacka och köper dåligt/.../ då är det jättelätt att fara ut och snitsla och känna att man ändå har gjort någonting”

Även om virkesköparen gjort bra ifrån sig i flera månader kan en tillfällig köpsvacka medföra en inre stress då virkesköparen har en känsla av att inte bidra till det målet. En virkesköpare beskriver känslan när han inte nått målen så här:

”det är en obehagskänsla att man underpresterar, någon form av prestationsångest. Man ska göra rätt för sig och det känns inte som man gör rätt för sig när man inte presterar.”

Om en virkesköpare har problem att nå sina mål upplever virkesköparna att ledningen är bra på att stötta och komma med råd hur virkesköparen ska göra för att nå sina mål. Som exempel har företaget anlitat ett callcenter som ringer upp och bokar in kundträffar med virkesköparen, för att hjälpa till när det går trögt för hen. Flera virkesköpare säger att man känner av att konkurrensen hårdnat på senare år, då andra konkurrerande skogsbolag har anställt fler köpare i samma område.

De flesta virkesköpare tyckte att de mål som följdes upp av företagsledningen var relevant och bra, men en virkesköpare ansåg att man kanske borde följa upp andra åtgärder som skapar goodwill och i slutändan kan spara pengar och få en nöjd kund.

”Det som inte följs upp är ju sådant man gör som inte syns i rapporteringen; om man grusar upp en dålig väg i förebyggande syfte så syns ju inte det i uppföljningen men kan göra så att man sparar både pengar och goodwill i slutändan”

5.3.2 Analys, uppföljning av virkesköparens arbete

Virkesköparna är väl medvetna om vilka målsättningar som de bör leva upp till och i stort är de nöjda med hur skogsbolaget följer upp virkesköparnas måluppföljning. En virkesköpare menade dock att man ibland borde mäta mjuka värden som exempelvis goodwill. Måluppföljningen köpt volym kan upplevas stressande för virkesköparna

speciellt under en köpsvacka. Att virkesköparen kan välja att fokusera på traktplanering av avverkningstrakter i stället för att köpa virke under en tuff period, kan indikera att det finns skenhinder i form av målförvirring. Virkesköparen har energin som krävs för att lyckas med försäljningen men hen har flera olika mål som inte är tydligt prioriterade sinsemellan precis som Dudley & Goodson (2002) beskriver i sin bok. Berg Rustas och Persson (2016) skriver i sin studie att konkurrensen hårdnat på marknaden, vilket verifierades av virkesköparna, som även upplevde en tuffare konkurrens i sina områden.

5.4 Uppsökande verksamhet - Prospektering

5.4.1. Resultat, uppsökande verksamhet - prospektering

Studien visar att det är svårt att minnas hur en affär har inletts både för skogsägarna och virkesköparna, som ibland var osäkra på vem som initierat affären när frågan ställdes. I 40% av de 30 studerade affärerna hade skogsägaren och virkesköparen olika uppfattningar, om vem som tog den första kontakten. I de fall där uppgifterna överensstämmer är det endast sex av 30 affärer som har skett genom uppsökande verksamhet, det vill säga där virkesköparen varit den som tagit den inledande kontakten (Tabell 5).

Tabell 5. Vem som tog första kontakten enligt skogsägaren och vem som tog första kontakten enligt virkesköparen. Hur svaren överensstämmer mellan skogsägaren och virkesköparen och vilka affärer som klassas som uppsökande verksamhet.

Vem tog första kontakten?	Antal affärer
Skogsägare säger att det var skogsägaren	21
Skogsägaren säger att det var virkesköparen	6
Skogsägaren är osäker	3
Virkesköparen säger att det var skogsägaren	11
Virkesköparen säger att det var virkesköparen	15
Virkesköparen är osäker	4
Skogsägaren och virkesköparen har samma åsikt	18
Affären kan tolkas som uppsökande verksamhet	6

Av de affärer som skett genom uppsökande verksamhet har fyra initierats genom ett så kallat kringköp. Ett kringköp är när virkesköpare har ett tidigare kontrakt med en skogsägare och ser att en annan skogsägare har en geografiskt närliggande fastighet, där det finns avverkningsbar skog, och av den anledningen söker virkesköparen kontakt med skogsägaren. Utav de sex affärer som skett genom uppsökande verksamhet har tre skett under vintern (januari & februari) och resterande mellan april till oktober.

Samtliga virkesköpare anser att de är ganska bra på att identifiera skogsägare som har behov av företagets tjänster. För att identifiera kunder som är i behov av företagets tjänster använder virkesköparna sig av olika metoder. Det kontaktnätverk man har byggt upp med skogsägare, vänner och bekanta, anses vara viktigt av samtliga virkesköpare. Genom sitt kontaktnätverk får man höra vad som händer i byarna och vilka som kan tänkas vara intresserade av att göra en avverkning. Rykten går om att någon skogsägare planerar att köpa en ny traktor eller en annan som planerar ett generationsskifte, sådan information nyttjas av virkesköparna och utifrån den informationen tar man senare kontakt med den omtalade skogsägaren.

” / man frågar folk vad som händer i byarna och oftast kan man ju få veta bakvägen på något vis att ”ja men jag tror att han har funderat på att köpa en ny traktor.../ att vara nyfiken oavsett vem du pratar med. Man kallpratar en stund och känner av läget och bäst som det är fångar man upp något och då kan man ju kontakta.../ ”

Kringköp är ett väldigt vanligt sätt att skapa kontakt med nya skogsägare och som nämnts tidigare i rapporten uppstod fyra av de sex affärerna, som klassades som uppsökande verksamhet, genom kringköp. Om virkesköparen gjort en affär med en skogsägare kollar hen vilka som äger de angränsande fastigheterna och kontaktar dem. Då har virkesköparen en bra ursäkt att ringa eftersom företaget har verksamhet i närheten.

” Det bästa argumentet man har för att ta kontakt med nya kunder det är ju att man har avverkningar i närheten får då försöker man ju prata med alla runt omkring... / ”

” .../ det är ju därför det är så enkelt om man försöker ha någon post i den byn så att man ska dit av någon anledning. Då är det mycket enklare att säga ”vi ska dit och hugga och jag ser att du har både gallring och slutavverkning” och att alla vinner på att om du gör någonting”

” Jag har varit på någon fastighet som jag köpt och planerat och så ser jag att rågrannen han har ju någonting då måste jag ju kolla på paddan det är ju lätt att söka där. Jag sätter bara dit korset och då får jag ju upp fastighetsregistret där och då ring jag den och säger ” du har ju en gallring där” .../”

Generationsväxling är ett annat sätt som kan generera affärer. Med generationsväxling menas att en fastighets överläts till en eller flera barn eller annan släkting. Redan när skogsägaren börjar fundera på att överlåta sin fastighet så brukar det vara vanligt att hen kontaktar en virkesköpare för att få råd hur generationsväxlingen ska ske. Ofta krävs det att den nya ägaren gör avverkningar för att lösa ut eventuella släktingar.

Enligt virkesköparna varierar det med årstiden hur lätt det är att göra affärer. Skogsägarna är i regel mer aktiva själva under barmarkssäsongen så under den perioden rullar affärerna på ganska enkelt. Det börjar bli svårare när man närmar sig vintern och det håller i sig fram till våren. Under den perioden krävs det att man som virkesköpare är mera aktiv i sin uppsökande roll.

” Vi skulle aldrig ha semester, inte när alla andra har semester utan det är ju bäst under hela barmarkperioden. Den här delen efter semestern när folk har varit hemma och gått och pulat i skogen och funderat och hunnit sitta ner och diskutera, det innebär ju i regel att det är då flest hör av sig till dig /.../ då har du mycket augusti, september, oktober och sen bromsar det in under december, januari, februari då har du tid för annat och ska du köpa virke då, då krävs det mycket mer egeninsats”

Under vintern eller andra perioder när det går trögt har virkesköparna lite olika strategier för att göra affärer. En del gör utskick till skogsägare, för att på så sätt inleda en kontakt, och efter att utskicket har nått skogsägarna ringer man upp för att försöka boka en träff. Att sitta och gå igenom fastighetsregistret är ett annat sätt att hitta potentiella kunder eller att välja ut en by och helt enkelt ringa upp alla fastighetsägare i den byn.

”/...då gjorde jag bara ett enkelt utskick hej /.../ jag är intresserad av att träffa dig du har ju en fastighet som heter.../. Och när det hade gått ut och det hade gått några dagar så då ringde jag ju för då har jag ju en ursäkt, såg du det där utskicket jag gjorde”

”man sätter sig ner och läser fastighetsregistret på en by till exempel och då ser du ju om du känner igen namnen, känner du inte igen namnen då är det dags att ringa för då har du haft lite kontakt/.../ eller så väljer man bara ut ett område, nu ska jag ringa alla i den här byn”

Det finns inget tydligt samband kring fastighetens storlek eller ägarförhållande när det gäller de sex affärerna som kommit till genom uppsökande verksamhet. Tre skogsägare hade tidigare gjort affärer med andra skogsbolag än Sågverksbolaget, medan tre av skogsägarna gjorde sin första virkesaffär någonsin.

Skogsägarna fick svara på tre frågor kring uppsökande verksamhet. På den första frågan *”är det var vanligt att virkesköpare kontaktar dig?”* svarade majoriteten, 18 personer, nej det var inte vanligt. Fem personer angav att det fick utskick då och då. Tre personer svarade att *”det händer”*, en skogsägare sa *”ganska vanligt”* och en annan svarade *”då de är i närheten”*. Endast två skogsägare svarade *”ja”* på frågan. Den andra frågan *”hur ofta kontaktar en virkesköpare dig personligen per år?”* var en kontrollfråga på den första frågan. Här är svaren liknande; majoriteten, 17 skogsägare svarade att det aldrig hände, nio stycken svarade att de blev kontaktade högst en gång per år eller mindre. Endast fyra stycken svarade att de blev kontaktade mer än en gång per år. Den sista frågan *”skulle du vilka att dem hörde av sig oftare?”* kom till efter tio intervjuer och av den anledningen har tio skogsägare inte svarat på frågan. Av de återstående 22 personerna som fick den frågan svarade 16 nej. Skogsägarna som svarade nej menade att de själva ville ta kontakt när de hade behov av det och såg ingen anledning till att virkesköparna skulle höra av sig om inte skogsägaren hade ett behov av det.

”Nej, jag vill kontakta själv när jag ska göra någonting”

”Nej utifrån mitt perspektiv så är jag nöjd med hur det är. Jag vet vart folket finns”

”Nej stopp! Har inget behov”

En skogsägare var lite tveksam till svaret på frågan och endast två skogsägare svarade att man ville att virkesköparna skulle höra av sig oftare.

”Ja, det skulle jag vilja, det hade varit trevligare än att jag ska jaga.”

” Ja, det är väl lämpligt om något händer i närheten, eller om de har något att komma med. Men inte utan anledning.”

De kunder (skogsägare) som tidigare gjort affärer med skogsbolaget finns registrerade i skogsbolagets interna datasystem och samtliga skogsägare finns registrerade i fastighetsregistret, som är indata till företagets relativt enkla CRM system. Skogsbolagets CRM är relativt nytt och är framtaget för att kunna skapa en bättre planering för köpverksamheten. Ingen av de intervjuade virkesköparna använder CRM:et i någon större utsträckning. Samtliga påtalade dock att de borde börja använda det snart för de hade blivit informerade om fördelarna med det under den säljkurs de nyligen deltagit i. Orsaken till

varför man inte använde det varierade. Några ansåg att det var så nytt att man inte hunnit komma in i det än och en virkesköpare ansåg att han inte förstod hur det fungerade utan kände att han behöver mera utbildning innan han kunde börja använda det. I dagsläget använde de flesta virkesköpare Outlook för att påminna sig själv om viktiga saker som de var tvungna att komma ihåg och det är även där de gör noteringar om vilka kunder de kontaktar eller borde kontakta.

5.4.2 Analys, uppsökande verksamhet - prospektering

Studien visar att det är svårt för både skogsägarna och virkesköparna att minnas hur, och av vem, en affär initierades, vilket gör det svårt att dra några slutsatser av resultatet. Av de affärer där både virkesköparna och skogsägarna hade samma uppfattning kan man tolka att det inte är den uppsökande verksamheten som genererar flest affärer utan flest affärer initieras genom att skogsägaren inledningsvis kontaktar virkesköparen. Av de studerade affärerna skedde 20 procent genom uppsökande verksamhet vilket är betydligt mer än vad Bergh (2006) kom fram till sin studie där det var elva procent som skedde genom uppsökande verksamhet. Av de affärer som skedde genom uppsökande verksamhet finns det inget som styrker att det skulle vara mer uppsökande verksamhet under vinterhalvåret, vilket virkesköparna hävdade under intervjun.

Skogsägarna blir sällan kontaktade av virkesköpare personligen men det händer oftare att de får utskick från olika virkesköpare. Majoriteten av de intervjuade skogsägarna är nöjda med de kontakter som sker i dag och vill inte bli kontaktade oftare.

Virkesköparna som deltagit i studien använder inte det CRM system som skogsavdelningen tagit fram i syfte att underlätta arbetet kring prospektering men samtliga avser att börja använda det. Majoriteten av virkesköparna anser sig vara bra på att identifiera skogsägare som har behov av företagets tjänster. De strategierna man använder för att identifiera skogsägare som har behov av företagets tjänster skiljer sig åt beroende på virkesköpare och även på årstid. Sammantaget så vill de flesta virkesköpare ha en anledning till att kontakta en skogsägare, det kan till exempel vara att man har en avverkning i närheten av skogsägarens fastighet, så kallat kringköp. Detta kan tyda på att man i stället för att använda sig av ett CRM som hjälpmedel som Andersson (2018) beskriver, använder sig av kringköp för att hitta potentiella kunder.

5.5 Aktivt lyssna och anpassa försäljningen

5.5.1 Resultat, aktivt lyssna och anpassa försäljningen

Två av virkesköparna skattade sig som mycket bra med avseende på påstående i besöksenkäten: *”Min nivå av skicklighet i att aktivt lyssna på skogsägaren (hare eller krokodil)”*. Tre virkesköpare skattade sig som ganska bra på att lyssna aktivt. Virkesköparna beskrev vikten av att ha förmågan att känna av skogsägarens åsikter om sin skog och hur personen är som människa. Går man för fort fram och inte lyssnar in skogsägaren kanske man får affären men det skapar en dålig relation vilket inte är bra om du vill bygga långsiktiga relationer

”då kan vi ju fara ut till skogen och titta tillsammans och då lär man ju känna personen i fråga. Vad tycker han är viktigt? och vad han har för åsikt? Du lär dig vad de är för människotyp. Är det pang på rödbetan eller är skogsägaren jätteförsiktig. Det är ju

jättebra med dem man inte känner överhuvudtaget då hör du säljsignaler/.../ man har ju som öronen så här” (virkesköparen visar med händerna hur han viker ut öronen)

”Vad den här människan behöver för hjälp/.../det är ju det som är grejen för att få en lyckad affär/.../och ska du ha upprepade affärer så ska du ju ha en nöjd kund och då måste du veta vad kunden vill, tycker och tänker.”

Virkesköparen fick bedöma sin förmåga till adaptiv försäljning utifrån fem påståenden och svaren hur de bedömde sig själva varierade mellan virkesköparna. För att tydliggöra hur respektive virkesköpare svarade har de fått en benämning, virkesköpare ett kallas V1, virkesköpare två, V2 och så vidare (Tabell 6).

Tabell 6. Virkesköparnas individuella bedömning av sin egen förmåga till adaptiv försäljning. V1 betyder virkesköpare ett, V2 virkesköpare två och så vidare.

	När jag känner att min försäljningsstrategi inte fungerar kan jag enkelt byta till ett annat tillvägagångssätt.	Jag gillar att experimentera med olika försäljningsmetoder	Jag är väldigt flexibel i det säljande tillvägagångssätt som jag använder.	Jag kan enkelt använda en mängd olika säljstrategier	Jag försöker förstå hur en skogsägare skiljer sig från en annan.
Mycket bra	-	-	-		V2, V4, V5
Ganska bra	V1	V4	V4	V3	V3
Varken bra eller dåligt	V3, V4	V1, V3	V1, V3	V1, V2, V4	V1
Ganska dåligt	V2, V5	V2, V5	V2, V5	V5	-
Mycket dåligt	-	-	-		-

Svaren från virkesköparna på dessa fem frågor är ganska spridda och det är svårt att dra några stora växlar utifrån hur de svarat. Det går dock se att virkesköparna verkar förstå hur skogsägare skiljer sig åt eftersom de flesta svarat att de är mycket eller ganska bra på detta. Två virkesköpare har skattat sig själva som ganska dåliga på försäljningsstrategier men när det kommer till just att förstå hur skogsägarna skiljer sig åt anser de sig mycket bra på den förmågan. I djupintervjuerna framkom det en annan bild än i besöksenkäten. Här beskrev virkesköparna hur de anpassade sin försäljningsstil gentemot vilken kund de mötte, vilket gör att resultatet i besöksenkäten och djupintervjuerna inte stämmer överens.

De flesta skogsägarna upplevde att virkesköparna var bra på att lyssna på skogsägaren och att de fick bra kontakt, samt att virkesköparen hörde av sig och lämnade besked. Endast tre skogsägare var tveksamma till om virkesköparen hade lyssnat på dem. En av dessa var besviken på att han inte fått någon återkoppling efter avverkningen och tyckte att det borde höra till affären att man fick lite muntlig feedback kring hur åtgärden i hans skog har gått. På frågan om skogsägarna kunde tänka sig att göra flera affärer i framtiden med Sågverksbolaget svarade 29 stycken att de kunde göra det, de var samtliga nöjda med affären i slutändan. Den enda skogsägare som inte kunde tänka sig att göra några framtida affärer med Sågverksbolaget var inte nöjd med hur arbete utförts på hens fastighet.

5.5.2 Analys, aktivt lyssna och anpassa försäljningen

Majoriteten av skogsägarna, 27 stycken, ansåg att virkesköparna lyssnade på skogsägarna och det stämmer väl överens med att virkesköparna anser sig vara relativt duktiga på aktivt

lyssna samt att uppmärksamma hur skogsägarna skiljer sig åt, och dessa två faktorer hänger starkt samman. Precis som Castleberry och Shepherd (1993) säger så är det inte bara det verbala utan det icke verbala som är viktigt att kunna läsa av, för att förstå motparten.

Huruvida virkesköparna är duktiga på att anpassa sin försäljningsteknik var något svårare att utläsa ur svaren i besöksenkäten, då det var en ganska stor spridning mellan hur individerna svarade. Deras skattning i besöksenkäten stämde dock inte överens med vad de sa i djupintervjuerna. Detta kan bero på att virkesköparna inte ser anpassningen gentemot kunden som olika säljstrategier, trots att de beskriver att de gör denna anpassning beroende på vilken skogsägare de möter och hur situationen artar sig. Men som Johlke (2006) skriver så handlar adaptiv försäljning om att lyssna in kundens önskemål och därmed finns det ett starkt samband mellan att vara duktigt på att aktivt lyssna på kunden samtidigt som man utifrån samtalet anpassar sin försäljningsteknik. Eftersom skogsägarna anser att virkesköparna är duktiga på att aktivt lyssna tyder detta på att virkesköparna även är duktiga på att anpassa sin försäljningsteknik. Öberg (2016) skriver att det handlar om att kvaliteten på arbetet som utförs måste uppfylla kundens önskemål och i de studerade affärerna var majoriteten av skogsägarna nöjda med resultatet vilket även styrker ovanstående.

5.6 Hantera invändningar

5.6.1 Resultat, hantera invändningar

Alla virkesköpare ansåg sig ganska bra på att effektivt svara på skogsägarens frågor men när det kommer till förmågan att ta itu med skogsägarens motstånd avseende de tjänster som företaget erbjuder var det mer spridda åsikter. Som exempel för att förtydliga detta påstående hade följande använts: *”Du som virkesköpare anser att det är en slutavverkning som är bästa alternativet men skogsägaren vill bläda skogen”*. En person ansåg sig vara mycket bra på det, två virkesköpare ansåg sig vara ganska bra och två varken bra eller dåliga. På den sista bedömningsfaktorn i besöksenkäten kring att hantera invändningar skulle virkesköparna bedöma sin förmåga när skogsägaren gjorde motstånd mot behovet av en tjänst. Här hade bedömningsfaktorn exemplifierats med *”Du påtalar ett gallringsbehov men skogsägaren tycker inte det finns något behov”*. Detta verkar vara en förmåga som alla virkesköpare känner sig bekväm med. En ansåg sig vara mycket bra på detta och fyra såg sig som ganska bra.

När det gäller att hantera invändningar menar virkesköparna att den skogligen kompetensen kommer till nytta. En skogsägare kan ha bestämt sig för en viss åtgärd som till exempel att hen ska gallra en hundraårig granskog. Eftersom riskerna med ett sådant ingrepp är ganska stort med tanke på den omställning som träden ska klara av, måste virkesköparen kunna förklara vad som kan hända vid en sådan åtgärd. I vissa fall vill skogsägaren ändå gå sin väg och här menar en virkesköpare att det bara är att acceptera skogsägarens vilja och varna för riskerna med åtgärden.

Majoriteten av skogsägarna, tjugosex stycken kände att de fick gehör för sina invändningar och frågor som de hade i samband med affären.

”Ja och de invändningar han hade var helt befogade på grund av min okunskap vi fick en bra relation”

” Oja, kunden har ju alltid rätt, skratt”

”Ja han både hade invändningar och lyssnade.”

Två skogsägare ville inte svara på frågan och två var tveksamma om de hade fått gehör från virkesköparen. De tveksamma var inte nöjda med resultatet hur avverkningen hade genomförts och inte heller med resultatet efter avverkningen.

”Nja, jag hade lite problem med markberedning och körskador. Fick åtgärda det med grävmaskin.”

”Nja mina önskemål om avverkningslag blev inte som jag ville. Inte klargjort vem som skulle göra jobbet innan de dök upp”

5.6.2 Analys, hantera invändningar

Virkesköparna anser sig vara bra på att hantera skogsägarnas frågor och invändningar och här kommer den skogligen kompetensen in i bilden. Här kan man säga att virkesköparen blir rådgivare till skogsägaren och det styrks också av skogsägarna där majoriteten kände att de fick gehör för sina frågor och att virkesköparen hade invändningar mot skogsägarens önskemål om skötseln. Precis som Mattila och Roos (2014) skriver så är det viktigt att virkesköparen förstår och anpassar sig efter skogsägaren så att man erbjuder de tjänster som skogsägaren efterfrågar. Johlke (2006) menar att erfarenhet har stark koppling till de flesta säljegenskaperna och eftersom dessa virkesköpare kan anses som erfarna har de med tiden lärt sig hur man hanterar olika invändningar från skogsägarna. De skogsägare som inte höll med om att virkesköparna hanterade deras invändningar bra, hänvisade detta till att det blivit problem under arbetet på deras fastigheter.

5.7 Förhandlingar

5.7.1 Resultat, förhandlingar

Förhandlingar är starkt kopplat till pengar och tillsammans med den inköpta volymen virke är det två viktiga mål som virkesköparen följs upp på månadsvis från skogsbolaget ledning. En virkesköpare har en ”påse” med pengar som hen kan handla för varje år och den sätter också ramen för hur långt man kan sträcka sig gentemot en kunds önskemål. Om virkesköparna betalar dyrt för en post bör den helst försöka få nästa affär till ett bättre pris för att klara sin budget.

När det kommer till förhandlingar med skogsägarna fick virkesköparna bedöma sin förmåga avseende följande påstående: *”Min nivå av skicklighet i förhandlingar med skogsägare.”* En virkesköpare ansåg sig vara mycket bra på förhandlingar, två stycken ansåg sig vara ganska bra, en varken bra eller dålig och en bedömde sig som ganska dålig. En virkesköpare berättade att han upplevde det jobbigt med skogsägare som aldrig slutade förhandla trots att kontraktet redan var underskrivet.

”Sen finns det ju de som aldrig slutar förhandla. Du skriver kontrakt och allt är på plats/.../när vi sen kommer dit och hugger då säger skogsägaren ”nog tänker jag att du kan skära ner 10 kronor till på avverkningskostnaden”.../ och sen när markberedaren kommer dit säger skogsägaren: ”kan du inte bjuda på markberedningen”.”

Virkesköparna beskriver en grupp av skogsägare som lite svårare att förhandla med och det är de som tar in anbud på sin planerade avverkning. Dessa skogsägare har i regel kontakt med flera bolag samtidigt och i denna grupp är det svårt att göra en affär som är lönsam för företaget och samtidigt även svårt att leva upp till de höga krav på själva utförandet som dessa kunder i regel också har.

Skogsägarna fick frågan om de gjort några förhandlingar i den studerade affären och majoriteten, 19 personer svarade att de inte försökt förhandla om något villkor eller annat under affären. Flera skogsägare menade att de hade för dålig kunskap om skogsaffärer men även om själva kunskapen att förhandla.

”Nej jag är dålig på det. Får jag ett bud så tar jag det annars blir det ingenting”

”Nej egentligen inte. Lyssnar man på andra så hade Sågverksbolaget ett bra pris.”

”Nej jag är dålig på förhandling, inte van att sälja skog”

En skogsägare hade förhandlat kring utförandet av plogningen och var lite upprörd över att de inte kom överens om den delen:

”Nej, lite dispyter om plogningen. Jag ville inte betala plogning som jag hade kunnat utföra själv. Dessutom körde de snöröjningen flera gånger.”

Nio skogsägare sade sig ha gjort förhandlingar under affären och majoriteten av dessa hade förhandlat om priser och kostnader och några hade förhandlat om tjänster som markberedning och plantering.

”Ja, mycket. Om priset och kostnader. Hade ett bra utgångsläge när jag hade pris från andra. Om tidpunkt, vem som skulle utföra entreprenad.”

5.7.2 Analys, förhandlingar

Hur skogsägare och virkesköpare ser på förhandlingar är lite svårare att sammanfatta då det är stora variationer i svaren från båda grupperna. Priset verkar vara det som skogsägarna i störst utsträckning förhandlar om i en affär, om det sker en förhandling. Att priset är en viktig faktor styrks i flera andra studier av Du Rietz & Ekman (2005), Gustavsson (2011), Gynnerstedt (2017) samt Waern & Wikberg (2013).

Virkesköparna är överens om att anbudsförhandlingar är svåra att tjäna pengar på och att det även är svårare att få kunden nöjd i en sådana affärer. Här kan de handla om att virkesköparna inte upplever att affären gagnar båda parterna, precis som Fisher et al. (1996) beskriver som en viktig faktor vid förhandlingar. Anbudsaffären gagnar främst kunden eftersom hen får det den eftersträvar medan det för virkesköparen kräver en större arbetsinsats än vad genomsnittskunden kräver. Samtidigt som det krävs att virkesköparen spenderar en större andel av sin budget på en enskild kund, vilket kommer påverka

framtida affärer som måste vara lägre än genomsnittet för att virkesköparen skall klara av att hålla sin planerade budget. Ställer dessutom skogsägaren stora krav på utförandet kanske inte virkesköparen anser att affären är särskilt effektiv vilket också är en faktor som Fisher et al. (1996) lyfter fram som en viktig faktor vid förhandlingar.

5.8 Komma till avslut

5.8.1 Resultat, komma till avslut

När virkesköparna bedömde sina förmågor kring att komma till avslut fick de bedöma sig själv utifrån två faktorer. Den första löd: *"Min övergripande förmåga att effektivt avsluta affären"* och där ansåg två av virkesköparna att de var ganska bra medan tre svarade att de var *"varken bra eller dåliga"*. En virkesköpare menade att det kan ta lång tid innan vissa skogsägare skriver på kontraktet och att det krävs tålamod vilket han inte ansåg sig ha.

"Att du sitter inne hos en markägare en hel dag för att till slut ha nött ut dem. Det är jag helt värdelös på!"

Samtidigt vill inte virkesköparen pressa på för hårt så att skogsägaren inte känner sig komfortabel med att hen har skrivit på kontraktet.

Den andra bedömningsfaktorn löd; *"Min förmåga att göra flera avslutningsförsök"* hade ett ganska varierat resultat bland virkesköparna. Två av dem ansåg sig vara ganska bra, två varken bra eller dålig och en ansåg sig vara ganska dålig på att göra flera avslutningsförsök. En virkesköpare poängterar vikten av att vara lyhörd på skogsägaren i samband med avslutet och menar att de som har den förmågan även är duktiga på komma till avslut och får också köpa mycket.

"Är det klart för att skriva måste man vara lyhörd, man måste höra vad folk säger. Är de orolig för något måste man trygga den oron. Det som är duktiga på detta är ju de som är riktigt duktig på att köpa"

Majoriteten av skogsägarna hade inga negativa åsikter kring själva kontraktsskrivningen. Den ansågs enkel och okomplicerad.

"Det var liksom inga konstigheter, jag förstod allt. Inga dolda grejer som jag inte förstod. Jag tycker det var en öppen och bra! Positivt!"

"Skriva under ett papper är inga större problem, var inte så insatt och han pratade om varför han gjorde saker."

En skogsägare var inte negativt inställd till kontraktsskrivningen men poängterade att hen inte förstod vad hen skrivit under på. Här var det förtroende för virkesköparen som gjorde att skogsägaren i slutändan kände sig nöjd med kontraktsskrivningen.

"...på det kontraktet står det olika saker som man inte förstår sig på. Björk B, C. Det är ju standard de verkar ha koll på allt."

Två av skogsägare var däremot mindre nöjda med den delen av affären, med de hade olika anledningar till missnöjet. En tyckte att det man avtalat inte stämde överens med utfallet senare, och var därför missnöjd. Den andra ansåg att kontraktsskrivningen kändes oseriös när virkesköparen använde omodern teknik i form av kontrakt på karbonpapper som skrevs för hand.

”Om man ska sälja en stor affär runt miljonen så känns kontraktet oseriös. Kladdigt papper, mycket oklar. Själva skrivandet var diffust, kontraktet kändes gammaldags, det var handskrivet och går knappt att läsa i efterhand.”

5.8.2 Analys, komma till avslut

Virkesköparna hade lite spridda åsikter om dina förmågor när det gällde att komma till avslut men poängterade att det är viktigt att lyssna in skogsägaren och inte pusha för hårt i avslutsprocessen. De som är duktiga på att göra flera avslutningsförsök är de som får göra mycket affärer, enligt virkesköparna, vilket också Johlke (2006) poängterar som en viktig faktor. Majoriteten av skogsägare tyckte kontraktsskrivningen var bra men en tyckte det var svårt att förstå vad hen skrivit under på. Två skogsägare var mindre nöjda och dels var orsaken själva kontraktformatet och dels att skogsägaren ansåg att virkesköparen lovat en sak men in höll den. Här kan virkesköparen ha misslyckats med vad Fisher et al. (1996) anser viktigt med genomgång av kontraktet, att minska risken för missförstånd, vilket förmodligen var orsaken till missnöjet.

6 Diskussion

6.1 Material och metod

Inga tidigare studier är gjorda hos Sågverksbolaget på hur stor andel av virkesaffärerna som skett genom uppsökande verksamhet men däremot hävdar andra författare att det är av stor vikt och något som bör utvecklas hos säljare/virkesköpare (Dudley & Goodson, 2002; Öberg, 2016). Hur virkesköparna bedömer sina säljegenskaper har heller inte studerats tidigare i någon publicerad studie. Av dessa anledningar är den uppsökande verksamheten och virkesköparnas säljegenskaper ett ämne som kan anses utforskat. Med avseende på bristen av tidigare studier i ämnena valdes studien att i huvudsak fokusera på en kvalitativ metod men med stöd av en kvantitativ besöksenkät (Bryman & Bell, 2017).

Eftersom studien är utförd genom kvalitativa intervjuer är reliabiliteten i studien svår att hävda. För att uppnå ett tillförlitligt resultat från intervjustudierna undveks ledande frågor (Trost, 2010). Lantz (2013) skriver att det viktigaste när man använder kvalitativa metoder är att utföra och analysera dem noggrant samt att man bör vara kritisk när man granskar sina slutsatser. Genom att i studien jämföra de kvalitativa intervjuerna som utfördes med virkesköpare och skogsägare, om hur virkesaffärerna initierats, har resultatet kunnat verifieras genom att respondenternas svar har matchats mot varandra. Har inte båda svarat samma har resultatet inte ansetts validerat och därmed inte tolkats som uppsökande verksamhet. Om både virkesköpare och skogsägare har haft samma åsikt om hur affären initierats så har resultatet tolkats som trovärdigt. Att förlita sig på respondenternas minne har varit svårt då de i flera fall har varit osäkra på om de minns rätt och detta innebär en svaghet för studien. Virkesköparnas syn på sin roll har i första hand byggts på kvalitativa intervjuer som stärkts genom att virkesköparna fick fylla i en kvantitativ besöksenkät (Bryman & Bell, 2017).

När man genomför kvalitativa intervjuer är de etiska aspekterna väldigt viktiga att väga in (Trost, 2010). Alla personer som har deltagit i studien har gjort det av egen fri vilja och deras medverkan har garanterats absolut anonymitet. Inför intervjuerna förklarades syftet med studien och de fick även information om hur resultatet skulle presenteras och i vilka forum. I resultatdelen finns en del citat från respondenterna. För att rapporten ska vara etiskt korrekt och texten lättare att läsa har dessa citat skrivits om från talspråk till skrivspråk (Trost, 2010).

I och med den nya dataförordningen GDPR krävdes det ett medgivande från samtliga som skulle intervjuas, innan intervjuerna kunde utföras. Detta krav på underskrivet medgivande var inget som var ett problem för virkesköparna men däremot var det några skogsägare som inte ville skriva under medgivande, trots att de informerades om syftet med medgivande. Detta har medfört att vissa skogsägare har tackat nej till att delta i studien. Om inte detta medgivande varit ett krav hade fler skogsägare deltagit i studie och det hade gett en större svarsfrekvens. En annan faktor som kan ha påverkat svarsfrekvensen är att författaren ringde upp de som inte skickade in medgivandebblanketten och frågade om de ville delta. Detta samtal kan ha medfört att skogsägarna kände sig tvingade att delta i studien. Svarsfrekvensen bland skogsägarna blev 57% vilket enligt Christensen (2010) är ganska normalt för brevutskick men för telefonintervjuer ganska dåligt då det brukar ligga mellan 70–80%. Eftersom denna studie krävde ett svar på ett brevutskick på grund av medgivandet så kan man därför säga att studiens svarsfrekvens kan anses normal i jämförelse med andra studier (*ibid*). Det var relativt stor variation i svarsfrekvens från

skogsägarna om man tittar på respektive virkesköpare. Virkesköpare fyra och fem hade en svarsfrekvens på 75% medan de andra tre virkesköparna hade en svarsfrekvens mellan 40–50%. Den enda faktorn som skiljer virkesköparna med hög svarsandel från de andra tre är att dessa två har längst erfarenhet som virkesköpare. Hur detta samband kan påverka svarsfrekvensen framgår inte i denna studie, eftersom det var den första affären som skedde mellan skogsägaren och virkesköparen, kan inte den egenskapen påverka resultatet.

Urvalet av skogsägare har inte varit lika i antal för varje virkesköpare, vilket var en målsättning inledningsvis. Detta berodde på att en av de utvalda virkesköpare hade färre affärer som uppfyllde det kriterier som fastställdes inledningsvis; att det skulle vara deras första affär med skogsbolaget, att den skulle vara avräknad och inte mer än tre år gammal. Att urvalet blev ojämnt kan påverka studiens validitet och det hade varit bättre om alla virkesköpare hade haft en likadan startposition.

Den studerade gruppen är liten och de virkesköpare som deltagit i studie representerar cirka 20 procent av skogsbolagets samtliga virkesköpare, vilket gör det svårt att dra generella slutsatser för hela skogsbolagets verksamhet eller rollen i stort inom branschen. Resultatet skall ses gälla en grupp virkesköpare hos sågverksbolaget. Däremot kan resultatet ligga till grund för framtida studier inom ämnet.

Eftersom virkesköparna är medvetna om den förändring som deras roll genomgår och att de nyligen genomgått en utbildning inom säljteknik, kan detta påverkat deras svar under den kvalitativa djupintervjun. Virkesköparna kan ha svarat vad de tror att intervjupersonen önskar få svar på och inte vad de egentligen har för åsikter i frågan.

6.2 Resultat

Syftet med studien som utförts har varit att kartlägga den uppsökande verksamheten och om det är de kontakterna som renderar flest affärer samt undersöka hur virkesköparna och skogsägarna ser på virkesköparna ur ett antal egenskaper, som anses viktiga för en säljare. Under denna rubrik presenteras en diskussion och sammanfattning kring resultatet utifrån de frågeställningar som studien omfattar;

- 1. Har den uppsökande verksamheten betydelse för sågverksbolagets virkesanskaffning?*
- 2. Hur bedömer skogsägaren virkesköparens säljgenskaper?*
- 3. Hur upplever och bedömer virkesköparen sin roll utifrån ett säljarperspektiv?*

Den uppsökande verksamheten genererar inte mest virke, eller flest affärer, men den motsvarar cirka 20 procent av virkesköpen i denna studie, vilken ändå kan anses ha en betydelse för sågverksbolagets virkesanskaffning. Om dessa 20 procenten skulle försvinna så påverkar det helt klart virkesanskaffningen negativt vilket visar på att den uppsökande verksamheten har betydelse för virkesanskaffningen. Flera andra författare säger också att den uppsökande verksamheten kan generera mer affärer (Öberg, 2016; Skogschef, 2018, pers. kom; Dudley & Goodson, 2012). Bergh (2006) skriver att en offensivare marknadsföring av köpverksamheten, bland annat genom att öka andelen uppsökande verksamhet, kan generera mer affärer. I en fallstudie om virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi ansåg delar av ledningen att för att nå framgång är den uppsökande verksamheten en viktig faktor (Öberg, 2016). Samtidigt som virkesköparna ska vårda sina befintliga kunder ska de även hitta nya kunder vilket är en viktig faktor för att överleva i

branschen (*ibid*). Den uppsökande verksamheten kan också få en större betydelse i framtiden om Sågverksbolaget väljer att minska det rotstående lagret och anpassa inköpen mer mot vad sågverket behöver. Då kan det vara viktigt att veta vilka skogsmarker som har de egenskaper som Sågverksbolaget efterfrågar och aktivt söka upp ägarna till just de markerna.

En orsak till att man inte har större andel uppsökande verksamhet hos Sågverksbolaget, kan vara att virkesköparna redan anser att de når sitt personliga mål för inköpt virkesvolym, utan att de behöver ta kontakt med nya kunder. Har de dessutom en fulltecknad kalender prioriteras kanske inte det uppsökande arbetet på grund av tidsbrist. Nu framgår det inte av denna studie huruvida de enskilda virkesköparna vid tidpunkterna för de studerade affärerna nåde sin köpmål eller inte. Om det skulle vara så slumpartat att majoriteten av de studerade affärerna utförts under en period där virkesköparna hade nått sina mål, kan det påverka resultatet på så sätt att mindre antal uppsökande affärer skedde under den här perioden. Motsatsen kan också vara en möjlighet, att virkesköparna inte nått sina mål och därför ökat sin andel uppsökande verksamhet under perioden som de studerade affärerna skedde.

Sågverksbolaget utvecklade ett CRM systemet som ett verktyg till en ökade uppsökande verksamhet. Virkesköparna använder dock inte det CRM system som företaget har tagit fram för att underlätta arbetet med kundkontakterna och det kan enligt Kale (2004) leda till att man går miste om de kundrelationer som skapar en källa till långsiktiga konkurrensfördelar (*ibid*). Det finns ett stort utbud på marknaden av IT-baserade CRM system och alla företag använder sig naturligtvis inte av samma system (Shahedi & Barsk, 2013). Nivån på CRM-systemet varierar också mellan företag, vissa använder det enbart för att förenkla prospektering av nya kunder medan andra vill förbättra relationen till befintliga kunder (*ibid*). I en studie gjord av Kale (2004) beskrivs sju stycken dödssynder som anges vara orsaker till misslyckade CRM implementeringar.

1. Företaget har en teknologisk syn på begreppet och glömmer bort vart fokus ska ligga, på kunderna.
2. Företaget saknar kundfokus.
3. Företaget förstår inte värdet av långvariga kundrelation.
4. Företagsledningen brister i support vilket kan leda till ett misslyckande.
5. Företaget underskattar förändringsarbetet
6. Företaget saknar flexibla processer.
7. Företaget underskattar insamlingen av data samt hur informationen integreras i företaget.

För att CRM ska på en positiv effekt menar Kale (2004) att företaget inte får underskatta arbetet med insamlingen av data och systemet måste hela tiden uppdateras och analyseras. Kale (2004) säger också att en långvarig relation många gånger är lönsammare än en kortvarig och författaren menar att det är viktigt att ta hänsyn till att cirka 20 % av alla kunder står för cirka 80 % av vinsten. Här handlar det om kundvård vilket kan förbättras om man använder ett system för att hålla koll på vad man lovat kunderna. Orsaken till att Virkesköparna på sågverksbolaget inte använder CRM systemet kan bero på att företaget valt att skapa ett eget CRM system som inte hänger ihop med övriga system som virkesköparna använder sig av, utan det CRM som är infört är ytterligare ett system som ska uppdateras av virkesköparen. Dessutom har virkesköparna dålig kunskap i hur det CRM system som företaget erbjuder fungerar, vilket tyder på för dålig support från företaget. Det fanns några skogsägare som önskade bättre återkoppling från virkesköparen

efter den planerade åtgärden. Denna återkoppling skulle vara lättare att komma ihåg om virkesköparna använde sig av ett CRM system som påminner om återkoppling. I dagsläget använder de flesta sig av Outlook för att påminna sig själva om viktiga saker, men denna information försvinner om virkesköparen byter företag. Hade virkesköparen använt ett CRM hade informationen funnits kvar även om virkesköparen byter arbetsplats.

Virkesköparna säger att de identifierar sig lika mycket med rollen som säljare som rollen som rådgivare, vilket kan hänga ihop med att de är väl medvetna om att rollen förändrats och att de förväntas agera som säljare utifrån de utbildningar virkesköparna nyligen genomgått. Att skogsägare hade en mera spridd syn på rollen som virkesköpare verkar inte ha något samband med någon annan variabel som studerats. Det skulle annars vara lätt att tänka att en skogsägare med mycket kunskaper om sin skog enbart ser virkesköparen som köpare eftersom man inte är i behov av någon rådgivning och det omvända med en skogsägare utan kunskaper om skogen. Men i de studerade affärerna finns det ingen koppling mellan skoglig kunskap och hur man värderar rollen som virkesköpare.

De arbetsuppgifter som en virkesköpare utför är ganska varierande och Öberg (2016) skriver att med många olika målsättningar och en stor variation i arbetsuppgifterna kan det bli svårare för virkesköparna att fokusera på ett mål. En virkesköpare beskriver att hen upplever köpmålen stressande ibland, speciellt när hen inte når sitt personliga köpmål. Då väljer hen att utföra andra arbetsuppgifter som också anses viktiga för att arbetet ska fungera bra. Detta indikerar att det kan finnas ett skenhinder bland virkesköparna som Dudley & Goodson (2002) kallar för målförvirring. Målförvirring innebär att virkesköparna har möjlighet att välja vilket mål hen ska fokusera på, vilket kan påverka prospekteringen negativt. Prospekteringen påverkas mycket av de skenhinder och säljhinder som Dudley & Goodson (2002) beskriver i sin bok. I den här studien finns det inga tydliga indikationer på att virkesköparna lider av något säljhinder som skulle hindra virkesköparna till att utföra mer uppsökande verksamhet. Öberg (2016) gjorde ett SPQ*-Gold test på virkesköpare i sin studie och där visade det sig att motivationen var hög till prospektering. Det är svårt att i denna studie helt utesluta om det finns några sken- eller säljhinder, utan för att gå djupare in i denna fråga bör man utföra ett SPQ*-Gold test på samtliga köpare inom organisationen för att säkerställa att det inte finns några sken- eller säljhinder.

Samtliga virkesköpare i studien kan anses som erfarna och Johlke (2006) visade i sin studie att erfarenhet är signifikant med samtliga säljegenskaper som studerats i denna studie; aktivt lyssna, adaptiv försäljning, hantera invändningar, komma till avslut, förhandlingar och prospektering. Flera av dessa egenskaper går in i varandra ganska mycket och nyckeln till många av dessa egenskaper är just förmågan att lyssna på kunden, vilket är en egenskap som virkesköparna anser sig duktiga på. De två egenskaper som enligt Johlke (2006) är signifikanta med prestationen är förmågan till avslut och förmågan att anpassa försäljningen, vilket även styrks av det virkesköparna säger, att de som är duktiga på detta också har hög prestation. Utifrån att intervjuerna och besöksenkäten inte stämde överens på frågan kring att anpassa försäljningen tyder det på att virkesköparna omedvetet anpassar sin försäljningsstrategi utan att de tänker i de termerna. Eftersom virkesköparna anser att de är duktiga på att lyssna av och uppmärksamma hur skogsägarna skiljer sig åt, besitter de en viktig egenskap när det kommer till att anpassa försäljningen (Johlke 2006). Skogsägarna anser även att virkesköparna är duktiga på att lyssna på deras åsikter vilket skapar en god förutsättning för att skapa långsiktiga relationer (Johlke, 2006; Öberg,

2016). Att vara duktig på att aktivt lyssna och känna in skogsägaren är en viktig egenskap och återkommer i flera av de andra egenskaper som Johlke (2006) presenterar i sin studie.

Virkesköparna anser att de är bra på att hantera de invändningar som skogsägarna har. Att detta är starkt kopplat till de skogligen kunskaperna kan vara en bidragande orsak till att virkesköparna känner sig duktiga på detta, då samtliga av de intervjuade virkesköparna är skogligen utbildade. Precis som Johlke (2006) skriver är erfarenhet en sak som påverkar förmågan att hantera invändningar och kunskap kan liknas med erfarenhet. Inför den första kontakten med en skogsägare vill virkesköparna gärna ha en anledning till att kontakta hen, och en vanlig orsak till att man tar kontakt är att man har något annat arbete i närheten av den skogsägare man kontaktar. I och med det har man något att erbjuda skogsägaren som exempelvis chansen till att dela flyttkostnaderna för maskinerna. Detta kan vara en viktig sak för virkesköparen att ta med sig till kontraktsskrivningen, då virkesköparen kan komma med ett erbjudande som bidrar till att skogsägaren i slutändan väljer att skriva på avtalet (Fisher et al. 1996).

Det var stora variationer kring svaren på frågan kring förhandlingar i de studerade affärerna. Att virkesköparna har svårt att bedöma sin egen förmåga kring förhandlingar kan höra samman med att det knappt är en tredjedel av skogsägarna som förhandlar kring affären. Det virkesköparen oftast förhandlar kring är priset och här har virkesköparen tydliga ramar för vad man kan erbjuda, så rörelsefriheten blir mindre och man kanske inte upplever det som att man förhandlar fritt (jmf. Larsson & Lénberg 2017). Att skogsägarna inte anser sig förhandla i så stor utsträckning kan bero på att virkesköparna är duktiga på att läsa av skogsägarnas värderingar och behov så att skogsägaren inte anser sig behöva förhandla eftersom virkesköparen har erbjudit det skogsägaren vill ha (Fischer et al. 1996). Sedan anser sig skogsägaren ha för dåliga kunskaper för att förhandla vilket också är en bidragande orsak till att de inte försöker förhandla i större utsträckning.

Även när det gäller att komma till avslut är det viktigt att lyssna in skogsägaren och inte trycka på för hårt i avslutsprocessen. Johlke (2006) visar i sin studie att just avslutet är en av två förmågor som är signifikanta med hög säljprestation. Detta stämmer in på det virkesköparna sa om att de som är duktiga på göra flera avslutningsförsök får göra mycket affärer. Skogsägarna hade en bra upplevelse kring kontraktsskrivningen och även här kan man koppla det till att virkesköparen varit duktig på att läsa av skogsägaren så att denne känner sig trygg med att skriva under avtalet.

6.3 Förslag på framtida studier och forskning

Det skulle vara intressant att studera en grupp virkesköpare som inte nyligen genomgått en säljutbildning, för att se om de har samma uppfattning som de studerade virkesköparna om rollen som virkesköpare. Under pågående studie har det varit svårt att hitta litteratur kring den förändring som alla påstår att virkesköparrollen genomgår just nu. En studie kring hur rollen har förändrats över tid skulle också vara intressant att läsa.

6.4 Slutsatser

- Av de 30 studerade affärerna skedde endast sex stycken, dvs 20 procent genom uppsökande verksamhet.

- Skogsägarna blir inte kontaktade särskilt ofta och är nöjda med det. De vill inte ha en ökad frekvens av kontakt från virkesköparna.
- Virkesköparna som deltagit i studien använder inte det CRM system som skogsavdelningen tagit fram i syfte att underlätta arbetet kring prospektering men samtliga avser att börja använda det.
- Virkesköparna är medvetna om att rollen som virkesköpare förändras och blir allt mer försäljarlik.
- Majoriteten av de studerade virkesköparna identifierar sig ganska mycket med både rollen som rådgivare och säljare. Om virkesköparna får välja så föredrar de rollen som rådgivare framför rollen som säljare. Skogsägarna har en mera spridd syn på virkesköparrollen. Tretton skogsägare ansåg att virkesköparen både var rådgivare och köpare, fem skogsägare såg virkesköparen enbart som rådgivare medan tolv skogsägare såg virkesköparen som enbart köpare.
- Virkesköparna är väl medvetna om vilka målsättningar som de bör leva upp till och i stort är de nöjda med hur företaget följer upp virkesköparnas mål. Mätning av mjuka värden som exempelvis goodwill var något som virkesköparna saknade i måluppföljningen. Målet köpt volym kan upplevas stressande för virkesköparna speciellt under en köpsvacka. Att virkesköparen kan välja att fokusera på traktplanering av avverkningstrakter i stället för att köpa virke under en tuff period, kan indikera att det finns skenhinder i form av målförvirring. Virkesköparen har energin som krävs för att lyckas med försäljningen men hen har flera olika mål som inte är tydligt prioriterade sinsemellan.
- Studien visar inga tecken på säljhinder
- Majoriteten av virkesköparna anser sig vara bra på att identifiera skogsägare som har behov av företagets tjänster. Sammantaget så vill de flesta virkesköpare ha en anledning till att kontakta en skogsägare, det kan till exempel vara att man har en avverkning i närheten av skogsägarens fastighet, så kallat kringköp och i fyra av de sex affärerna som skedde genom uppsökande verksamhet var det kringköp som låg bakom
- Virkesköparna och skogsägarna var relativt eniga när det kommer till bedömning av virkesköparnas förmågor som Johlke (2006) beskriver som viktiga förmågor hos en säljare (Tabell 7).

Tabell 7. Slutsats kring hur virkesköpare bedömer sina säljförmågor och hur skogsägarna bedömer virkesköparnas säljförmågor. Glad gubbe illustrerar att virkesköparen enligt studien besitter förmågan. Neutral gubbe illustrerar en mera tveksamhet till virkesköparens förmåga.

	Virkesköpare	Skogsägare
Aktivt lyssna	😊	😊
Adaptiv försäljning	😐	N/A
Hantera invändningar	😊	😊
Förhandlingar	😐	😐
Komma till avslut	😐	😊

6.4.1. Rekommendationer

För att få en tydligare bild av vilka egenskaper som virkesköparna bör utveckla kan ett SPQ* Gold test vara ett bra verktyg för att analysera om virkesköparna lider av några sken- eller säljhinder. Resultatet kan senare användas till individuella utvecklingsplaner för virkesköparna för att öka andelen uppsökande verksamhet.

Det är viktigt att virkesköparna börjar använda CRM system. Dock är det tveksamt om det CRM system som erbjuds i dag ska föras in i dess nuvarande skepnad. Det vore nog bättre om företaget satsar på ett CRM system som går integrera med övriga system så att det inte skapar mer administration för virkesköparna, utan underlättar deras arbete med kundkontakter.

Litteraturförteckning

Publikationer, avhandlingar och studentarbeten

Andersson, M., Boman, M., Gong, P., 2014. *Vad vill skogsägaren satsa på?* Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.

Berg Rustas, C., Persson, M., 2017. *Kontaktstrategi för en skogsägarförening: en benchmarkingstudie om kundkontakt mellan en skogsägarförening och dess medlemmar.* Institutionen för skogens biomaterial och teknologi, Sveriges lantbruksuniversitet, 2017:24

Bergh, J., 2006. *Vad tycker skogsägare om virkesinköpare och inköpsorganisationer?* Institutionen för skogens produkter och marknader, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala 2006:06

Castleberry, S. B., & Shepherd, C. D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 35-49.

Du Rietz, M & Ekman, J. 2005. *Större skogsägares val och förutsättningar - självverksamhet, skogskonsult eller skogsägarförening?* Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.2005:392

Finnegan, D. J., & Currie, W. L., 2010. *A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective.* European Management Journal, 28(2), 153-167.

Follo, G., 2011. *Factors influencing Norwegian small-scale private forest owners' ability to meet the political goals.* Scandinavian Journal of Forest Research, 26(4), pp.385–393.

Fransson, E., & Edberg, C., 2012. *Säljknep och påverkan: Hur kunder blir påverkade av dessa.* Institutionen för teknik och samhälle, Högskolan i Skövde.

Goad, E. A. (2014). The impact of salesperson listening: A multi-faceted research approach. Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Arlington 2014

Gustafsson, Jakob, 2011. *Marknadsundersökning om vad skogsägare vill ha för produkter/tjänster av skogsbolagen.* Sveriges lantbruksuniversitet, Skogsvetenskapliga fakulteten, Skogsmästarskolan, Skinnskatteberg 2011:25

Gynnerstedt, E., 2017. *Faktorer som skogsägare efterfrågar hos skogsföretag och virkesinköpare: en fallstudie för ATA Timber.* Institutionen för skogens produkter, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala 2017:185.

Henckel, Anna, 2017. *Förtroende i skogliga affärsrelationer: skogsägarens förtroende för virkesköparen beroende av skogsägarens generationstillhörighet.* Institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges Lantbruksuniversitet, Umeå 2017–474

Häggqvist, P., Lejon, S.B. & Lidestav, G., 2014. *Look at what they do – a revised approach to communication strategy towards private forest owners*. Scandinavian Journal of Forest Research, 29(7), pp.1–23

Johlke, M.C., 2006. *Sales presentation skills and salesperson job performance*. Journal of Business & Industrial Marketing, 21(5), pp.311–319.

Kale, S. H. (2004). *CRM failure and the seven deadly sins*. Marketing management, 13(5), 42–46.

Larsson, S. & Lénberg, E., 2017. *Bland rutiga skjortor och kapital: en studie om hur yrkesstatus kan påverka virkesköparrollen*. Institutionen för Samhällsvetenskaper, Södertörns högskola.

Ljunglof, J. (2010). *Mall word 2007*.

Mattila & Roos, 2014. *Service logics of providers in the forestry services sector: Evidence from Finland and Sweden*. Forest Policy and Economics, 43, pp.10–17

Nylander, Erika, 2017. *Förtroende i skogliga affärsrelationer: skogsägarens förtroende för virkesköparen beroende av skogsägarens avstånd till skogsfastigheten*. Institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges Lantbruksuniversitet, Umeå 2017:475.

Roth, M., 2010. *Ledtidens betydelse för privata skogsägares kundnöjdhet i samband med gallring*. Institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges Lantbruksuniversitet, Umeå 2010:274.

Skovdal, A., 2017. *Skogsindustriell råvaruanskaffning: hurdan är skogsinspektörernas arbetssituation?* Institutionen för skogens produkter, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala 2017:187.

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), pp.275–293.

Shahedi, S. & Barsk, A., 2013. *CRM - en ogenomtänkt strategi? En fallstudie på SWECO Systems*. Samhällsvetenskapliga fakulteten, Handelshögskolan vid Umeå universitet.

Waern, S., Wikberg, M., 2013. *Vad efterfrågar en skogsägare hos en förvaltare och förmedlare? En kundundersökning av Meraskogs kunder*. Fakulteten för skogsvetenskap, Sveriges Lantbruksuniversitet, Umeå 2013:37.

Öberg, M., 2016. *Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi: en fallstudie hos SCA skog Ångermanlands förvaltning*. Institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges Lantbruksuniversitet, Umeå 2016:461

Böcker

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Upplaga 3. Stockholm, Liber.

Christensen, L., 2010. *Marknadsundersökning: en handbok 3.*, [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur.

Dudley, G.W. & Goodson, S.L., 2002. Boken om säljhinder: Sales Call Reluctance®: varför vissa säljare är mer framgångsrika än andra, Täby: Belbin svenska AB

Fisher, R., Ury, W., Patton, B., 1996. *Vägen till ja: en nyckel till framgångsrika förhandlingar* 2. uppl. / 3. [tr.], Malmö: Liber ekonomi

Keskitalo E.C.H., Lidestav G., Karppinen H., Živojinović I. (2017) Is There a New European Forest Owner? The Institutional Context. In: Keskitalo E. (eds) *Globalisation and Change in Forest Ownership and Forest Use*. Palgrave Macmillan, London

Lantz, A., 2013. *Intervjumetodik*. 3:e red. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. 2010. *Kvalitativa Intervjuer*. 4., [omarb.] Uppl. ed. Lund: Studentlitteratur, 2010. Print.

Muntliga källor och interna dokument

Anon, 2014. *Befattningsbeskrivning virkesköpare*. Sågverksbolaget. Internt dokument.

Skogschef 2018 (Ringsell A., 2018) Personlig kommunikation m. handledare tillika skogschefen 2017-06-05—2018-06-18.

Internetkällor

Andersson, L., 2018. *Vad är CRM*. lime-technologies. Tillgänglig: <https://www.alltomcrm.se/vad-ar-crm/> [2018-11-23]

Anon 2018. Sammanställd av Anna Hedin, Ht 1996, senast reviderat Ht 2011, C Martin *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju* Tillgänglig: <https://www.google.se/search?q=bearbeta+en+intervju&oq=bearbeta+en+intervju&aqs=chrome..69i57.3873j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> [2018-06-15]

Codex, 2018. *Informerat samtycke*. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/manniska2.shtml> [2018-10-10]

LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna. 2017. *Skogsbarometern 2017*. Tillgänglig: https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@se/documents/article/cid_2463283.pdf [2018-06-05]

Palmér, Carl-Henrik (2011). *Virkesköpare - himmel eller helvete?* Skogen, 2(11). Tillgängligt: <https://www.skogen.se/nyheter/virkeskopare-himmel-eller-helvete> [2018-08-23].

Sennerdal, B., 2018. *Massabruken vinner kampen om råvaran* Tillgänglig: <http://www.atl.nu/skog/massabruken-vinner-kampen-om-ravaran/> [2018-06-08]

Skogsindustrierna, 2018. *Skogsindustrins betydelse*. Tillgänglig: <http://www.skogsindustrierna.se/skogsindustrin/skogsindustrin-i-korthet/skogsindustrins-betydelse/> [2018-06-08]

Skogsstyrelsen, 2018. *Strukturstatistik - Statistik om skogsägande 2017*. Tillgänglig: <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/om-oss/publikationer/2018/rapport-2018-12-strukturstatistik-statistik-om-skogsagande-2017.pdf>. [2019-04-22]

Sågverksbolaget, 2018a. *Organisation*. Tillgänglig: <https://www.martinsons.se/om-martinsons/koncernen/organisation> [2018-06-18]

Sågverksbolaget, 2018b. *Skog*. Tillgänglig: <https://www.martinsons.se/skog> [2018-06-19]

Bilaga 1, Intervjuguide Virkesköpare

Del 1. Inledande frågeunderlag till virkesköpare

1. Vilket år är du född?
2. Är du kvinna eller man?
3. Vilken utbildning har du?
4. Hur länge har Du arbetat på sågverksbolaget?
5. Hur många år har Du jobbat som virkesköpare på Sågverksbolaget?
6. Har Du tidigare erfarenhet av liknande arbete inom andra organisationer?
7. Hur identifierar Du befintliga kunder som du kontaktar?
8. Hur identifierar du nya potentiella kunder som du kontaktar?
9. Hur tar du vanligast den första kontakten med en skogsägare (media) och hur inleder Du den kontakten?
10. Skiljer det sig hur du tar kontakten beroende på om det är en tidigare kund eller en ny kund?
11. Hur följer Du upp den första kontakten?
12. Har Du ett kontaktregister där du håller ordning på vilka du kontaktat och vad ni sa?
13. Kan jag få se hur det ser ut?
14. Använder du det dagligen?
15. Känner Du dig bekväm med att ringa upp skogsägaren i ett första skede?
16. Finns det någon grupp av skogsägare som känns jobbigare att kontakta än andra?
17. På vilket sätt/genom vilket media föredrar du ta den första kontakten med skogsägaren?
18. På vilket sätt följer Sågverksbolaget upp den virkesköpande verksamheten och hur tycker du det borde följas upp?
19. Har du någon utbildning i försäljningsteknik? Beskriv omfattning.
20. Nu kommer ett antal faktorer där jag vill att Du ska bedöma dina förmågor utifrån ett antal kriterier. (se separat besöksenkät)
21. Är det något övrigt Du vill tillägga?
22. Får jag kontakta Dig om jag behöver förtydliga någon fråga/svar?

Del 2. Frågeunderlag till virkesköpare inom Sågverksbolaget angående specifika affärer.

1. Hur kom Du i kontakt med denna skogsägare i det första skedet?
2. Via vilket media (mail, telefon, personligt möte, etc.) skedde den första kontakten?
3. Hur följde du upp den första kontakten?
4. På vilket sätt initierades denna affär?

Tusen tack för att Du tog Dig tid att medverka i min studie!

Bilaga 2, Besöksenkät Virkesköpare

Besöksenkät. Bedöm dina förmågor i varje kriterium:

A) Identifiera nya potentiella kunder	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Mycket dåligt
Min förmåga att identifiera skogsägare som har behov av företagets tjänster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min övergripande förmåga att identifiera potentiella skogsägare/kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Aktivt lyssnande	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Mycket dåligt
Min nivå av skicklighet i att aktivt lyssna på skogsägaren. (Exempel från kursen; hare eller krokodil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Hantering av frågor (invändningar)	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Mycket dåligt
Min övergripande förmåga att effektivt svara på skogsägarens frågor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min förmåga att ta itu med skogsägarens motstånd avseende de tjänster jag erbjuder (ex. Du erbjuder avverkning men skogsägaren vill blåda).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min förmåga att ta itu med skogsägarens motstånd angående deras behov av tjänsten. (ex. Du påtalar ett gallringsbehov men skogsägaren tycker inte det finns något behov)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Förhandlingar	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Mycket dåligt
Min nivå av skicklighet i förhandlingar med skogsägare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E) Adaptiv försäljning	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Mycket dåligt
När jag känner att min försäljningsstrategi inte fungerar kan jag enkelt byta till ett annat tillvägagångssätt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag gillar att experimentera med olika försäljningsmetoder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag är väldigt flexibel i det säljande tillvägagångssätt som jag använder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag kan enkelt använda en mängd olika säljstrategier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag försöker förstå hur en skogsägare skiljer sig från en annan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F) Avslut	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Mycket dåligt
Min övergripande förmåga att effektivt avsluta affären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min förmåga att göra flera avslutningsförsök.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G) Rollidentifiering	Mycket starkt	Ganska starkt	Varken eller	Ganska lite	Mycket lite
I mitt arbete som virkesköpare identifierar jag mig som skoglig rådgivare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I mitt arbete som virkesköpare identifierar jag mig som säljare av skogliga tjänster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bilaga 3, Brev till skogsägare



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Hej skogsägare!

Mitt namn är Johanna Strömberg och jag läser mitt sista år på jägmästarutbildningen vid Sveriges lantbruksuniversitet i Umeå. Just nu håller jag på med mitt examensarbete som jag skriver på uppdrag av Sågverksbolaget AB. Syftet med mitt examensarbete är att kartlägga hur Sågverksbolaget jobbar med att skapa kontakter med Västerbottens skogsägare?

Du har blivit utvald till denna studie eftersom du finns med i Sågverksbolaget kundregister och stämmer in på kriteriet; ”en kund som gjort din första affär med Sågverksbolaget”. Ditt deltagande är helt frivilligt men jag hoppas att du vill ställa upp för en kortare intervju kring din virkesaffär med Sågverksbolaget. Intervjun sker via telefon eller om du föredrar det, genom ett personligt möte och beräknas ta cirka 20 minuter.

Dina svar kommer att hanteras helt anonymt och ingen koppling till dig eller din fastighet kommer att redovisas i rapporten eller till Sågverksbolaget utan är enbart till för min studie. Studien kommer inte att beröra affärsvillkoren utan endast kontaktskapandet. Redovisning av studien kommer ske i form av en rapport som publiceras på SLU samt en redovisning för min uppdragsgivare Sågverksbolaget AB.

Den första maj trädde den nya dataförordningen GDPR i kraft. Detta innebär att trots att denna intervju kommer att behandlas konfidentiellt måste jag ändå ha ditt skriftliga medgivande. Bifogar därför i detta brev en blankett som, om du samtycker till intervjun, skall skriva under och returnera till mig i bifogat svarskuvert.

Jag kommer ringa upp dig inom den närmaste veckan och fråga om Du vill medverka i intervjun.

Tack på förhand!
Med vänlig hälsning

Johanna Strömberg

A handwritten signature in blue ink that reads 'Johanna Strömberg'.

Bilaga 4, Intervjuguide, skogsägare

Allmänna frågor

1 Vilket år är Du född?

2 Är du

Kvinna

man

3 Hur stor areal äger du i hektar?

< 20

21-50

51-100

101-200

201-400

401-1000

>1001

4 Bor du i samma kommun som du har din fastighet?

Ja

Nej

5 Hur äger Du fastigheten?

själv

med make/make/sambo

Flera delägare,
hur många?

6 Hur länge har du ägt fastigheten (antal år)

7 Utför Du några skogsvårdsinsatser själv på fastigheten?

Nej

Ja:

8 Får Du din huvudsakliga inkomst från skogen?

Ja

Nej

9 Är detta din/er första affär med Sågverksbolaget?

Ja

Nej...

10 Har du tidigare gjort affär med andra bolag än Sågverksbolaget?

Ja

Nej

11 Är du medlem i någon skogsägarförening?

Ja

Nej

Specifika frågor om virkesaffärer

12 Är det vanligt att virkesköpare kontaktar Dig?

13 Kan du uppskatta hur ofta Du blir kontaktad av virkesköpar per år?

13b Skulle du vilja att dem hörde av sig oftare?

14 Om Du tänker på din affär med Sägverksbolaget, hur skedde den första kontakten?

15 Via vilket media skedde kontakten?

Telefon Mail Brev
 Personligt möte Annat: _____

16 Hur följdes den första kontakten upp?

Telefon Mail Brev
 Personligt möte Annat: _____

17 Hade du planerat att avverka skog innan kontakten togs?

Ja Nej

18 Vad var avgörande för att Du sålde till Sägverksbolaget?

Virkesköparen Virkespriset Lokal industri
 Tjänster *Förädlingen Annat _____
**förklara, typ "Vad man gör av skogen"*

19 Känner du att virkesköparen lyssnar på dig?

20 Känner du att du fick gehör för dina invändningar och frågor?

21 Förhandlade ni om något kring affären?

22 Hur upplevde du kontraktskrivningen?

23 Om du tänker på virkesköparen, vilken roll stämmer bäst in på denne?

Rådgivare köpare Annat: _____

24 Kan Du tänka Dig göra fler affärer med Sägverksbolaget?

Ja Nej...för att _____

25 Är det något övrig Du vill tillägga?

Tusen tack för att Du tog Dig tid att ställa upp i denna intervju!

Bilaga 5, Informerat samtycke



Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogsekonomi

2018-12-17

Re: Informerat samtycke

Vi är tacksamma för att Du är villig att medverka i detta examensarbete. Svensk lag kräver att vi informerar Dig om förutsättningar för att medverka i forskningsprojekt och Dina rättigheter, (<http://www.codex.vr.se/manniska2.shtml>). Detta formulär avser att ge Dig den informationen och ge underlag för en signatur i slutet på sidan.

Målet med projektet är att genomföra en vetenskaplig studie inom ett för jägmästarutbildningen relevant område. Vissa projekt är uppdrag och andra är det inte. Det här projektet är ett uppdragsprojekt från Sågverksbolaget AB.

Insamlade data från det här examensarbetet kommer att ligga till grund för att göra en analys och skriva ett examensarbete (en rapport) som publiceras i en öppen databas (Epsilon) efter genomfört examensarbete, muntlig presentation och examination.

Din medverkan i projektet är frivillig. Du har rätt att ta del av en skriftlig summering av dialoger. Du har också rätt att avböja eller avsluta Din medverkan i projektet och din medverkan i projektet kommer att vara anonym för alla utom för mig som utför intervjuerna och skriver rapporten.

Jag är villig att medverka i projektet och är medveten om mina rättigheter.

.....
Plats, datum

.....
Namn (roll, organisation)

.....
Namnförtydligande