



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skogsekonomi

# Varumärkesbyggande säljstöd för virkesköpare i skogsbranschen – en fallstudie om Martinsons Skogshandbok

*Brand Building Sales Support for Purchasers in the Forest  
Branch – A Case Study about Martinsons's Skogshandbok*

Julia Algotsson

Kandidatarbete • 15 hp

Jägmästarprogrammet  
Kandidatarbeten, Nr 14  
Umeå 2020

# Varumärkesbyggande säljstöd för virkesköpare i skogsbranschen – en fallstudie om Martinsons Skogshandbok

*Brand Building Sales Support for Purchasers in the Forest Bransch – A Case Study about Martinsons's Skogshandbok*

*Julia Algotsson*

**Handledare:** Ola Carlén, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi  
**Examinator:** Camilla Widmark, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi

**Omfattning:** 15 hp  
**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E  
**Kurstitel:** Kandidatarbete i skogsvetenskap  
**Kursansvarig inst.:** Institutionen för skogsekonomi  
**Kurskod:** EX0886  
**Program/utbildning:** Jägmästarprogrammet

**Utgivningsort:** Umeå  
**Utgivningsår:** 2020  
**Serietitel:** Kandidatarbeten  
**Delnummer i serien:** 14  
**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** försäljning, försäljningsstöd, marknadsföring, premium-differentiering, varumärke, varumärkesbyggnad, varumärkesidentitet, virkesköpare  
  
branding, brand building, business-to-business, business-to-business sales support, forest industry, sales, sales management, sales support

**Sveriges lantbruksuniversitet**  
Fakulteten för skogsvetenskap  
Institutionen för skogsekonomi

# Sammanfattning

I takt mot ett fossilfritt samhälle blickar allt fler mot den förnybara skogsråvaran. Skogsindustrin går på högvarv och konkurrensen hårdnar. Aldrig förr har marknadsföring varit så aktuellt, och till den hör teorin om försäljning. I skogsbranschen utgör virkesköparen den säljroll som ansvarar för kommunikationen mellan företaget och kunden, det vill säga den enskilda skogsägaren. Som virkesköpare köper du inte bara virke av en skogsägare, du säljer också ett värdeerbjudande som ditt företag vill förmedla. Trots virkesköparens viktiga roll finns mycket lite forskning inom ämnet och det saknas studier som påvisar såväl behovet som utformning av säljstöd som samtidigt styrker företagets varumärkesidentitet och värdeerbjudande i denna bransch. Syftet med denna studie är att belysa och förklara vikten av varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare i skogsbranschen, genom att studera kunskapsluckan som finns mellan teorier om säljstöd och varumärkesidentitet, och framtagningen av varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare på ett studerat företag.

Studien är en induktiv interpretivistisk kvalitativ fallstudie, vilket innebär att endast ett fall studerats, med helt unika förutsättningar som uppstått endast nu vid ett enda tillfälle, utan mål om att dra slutsatser om en stor population. Studien studerar en särskild händelse och med den som utgångspunkt funnit samband och mönster med teorin. Resultatet är tolkningsinriktat och som interpretivist har författaren minimerat avståndet mellan sig själv och det som studeras för att få en så nyanserad bild som möjligt. Den kvalitativa fallstudien inriktar sig på företaget Martinsons där ett varumärkesbyggande säljstöd tagits fram som en följd av denna studie.

Resultatet av denna studie visar att skogsbranschen, precis som många andra industribranscher, ligger efter vad det gäller varumärkesutveckling. Allt fler industriföretag börjar dock anamma varumärkesstrategier för att fortsatt vara konkurrenskraftiga i en föränderlig värld, vilket också sker i skogsbranschen. Det finns skäl att tro att detta förändras tack vare den ökade potentialen i skogsråvaran. Ju hårdare konkurrensen blir, desto viktigare är det att bygga ett starkt varumärke, och ju tydligare varumärkespersonlighet, desto starkare band knyter företagets kunder till varumärket vilket alltså motiverar att Martinsons Skogshandbok är ett strategiskt klokt beslut som ligger rätt i tiden. Att Martinsons beslut om att ta fram Skogshandboken med syftet att bygga varumärket och hjälpa virkesköparna, var gott och styrks av teorin. Slutresultatet blev ett 24 sidor långt häfte som grundades i Skogsstyrelsens senaste rekommendationer om skogsskötsel. Martinsons beslut om att samarbeta inom skogsavdelningen för att ta fram Skogshandboken stöds också av teorin. Studien implicerar att om virkesköpare är skogsbranschens motsvarighet till säljare, och om skogsbranschen är i en föränderlig fas där både intresset för råvaran och konkurrensen om den ökar, så finns det vetenskapligt belagda skäl att skapa varumärkesbyggande säljstöd till sina virkesköpare.

**Nyckelord:** *försäljning, försäljningsstöd, marknadsföring, premium-differentiering, varumärke, varumärkesbyggnad, varumärkesidentitet, virkesköpare*

# Summary

As the world is looking for possibility to change towards a fossil free society, the looks are turning towards the renewable forest material. The forest industry is blooming and the competition gets higher. Never before has marketing been so up to date, and with marketing comes sales. The salesperson in the forest industry is personified by the "virkesköpare" or "timber purchaser", responsible for the personal interaction between the company and the customer. As a purchaser, you are not just buying timber, you are selling a value that your company is mediating. Despite the importance of the purchaser, research is lacking within the subject of sales support that reinforces the brand identity and value offering. The purpose of this study is to fill the gap between theories about sales support and brand identity, and brand building sales support materials for purchaser in the forest industry. Thereby the knowledge and understanding of sales support in this bransch will increase.

This study is an inductive interpretive quality case study, which mean that only one case, whit unique prerequisites that is depending on this very moment, has been studied whiteout the purposes of making vast conclusions. The study is focused to one singular turning of event, and with that as a starting point finding theories within the subject of choice. The result is highly interpretative and as an interpretivist the author has strived to minimize the gap between herself and the studied case in order to get as well-informed understanding as possible.

The qualitative case study is based on the Swedish company Martinsons, where a brand building sales support material was created as a result of this study. The results showed that the forest industry, just like many other industry-based branches, are far behind in the strategic brand building development. But as the world is changing, so is these branches, in order to keep their position on the market. There are strong reasons to believe that the forest industry will turn its focus to this as the potential of the raw forest material is increasing. The harder the competition gets, the more important it gets to have a strong brand and a distinct brand identity that the customer can relate to. This motivates that Martinsons decision of creating the Skogshandbok was a good strategic move. The decision of making the Skogshandbok, with the purpose to build the brand and support the purchasers, was continuously supported with the theories. The final result of the Skogshandbok was a 24 pages booklet, and was built on the latest recommendations of Skogsstyrelsen.

The study implies that there are good reasons to invest in the business brand. As the branch is changing, where competition is increasing, there are also good reason to believe that the working burden lied on the purchaser will extend, and so the importance of sales support materials will increase. Finally, supposing that the wooden purchaser is the forest branch counterpart to the traditional salesperson, there are quotations that the need for brand building sales support materials in the forest industry branch will increase.

**Keywords:** *branding, brand building, business-to-business, business-to-business sales support, forest industry, sales, sales management, sales support*

# Förord

Efter tre års uppehåll från Sveriges lantbruksuniversitet i Umeå återvände jag för att avsluta mina skolorska studier, och är glad över att ha skrivit ett arbete som är ett kunskapsbidrag såväl inom skogsvetenskapen som inom företagsekonomin som jag valt att studera vidare inom. Detta kandidatarbete speglar stora delar av min kunskap och är en perfekt blandning av min civilekonomutbildning och jägmästarutbildning. Resultatet är en studie som balanserar på ekonomins samhällsvetenskapliga induktiva tråd. Jag vill rikta ett stort tack till min studierektor tillika handledare Ola Carlén som stöttat och rådgivit mig under uppsatsens framväxt. Jag vill också tacka Anders Ringsell, skogschef på Martinsons. Utan han och hans goda ledarskap hade inte arbetet varit möjligt. Det har varit en ära att skriva kandidatarbetet tillsammans med Martinsons, en aktör som går längst fram i ledet för hållbart byggande i trä. Jag vill också rikta ett stort tack till Frida Vestergren, Jens Vidmark och Lars Forsell, som alla deltog i projektet om Skogshandboken.

*Julia Algotsson, Umeå, 16/4 2020*

# Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INLEDNING.....</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1      | PROBLEMBAKGRUND.....                                   | 1         |
| 1.2      | PROBLEMFÖRMULERING.....                                | 2         |
| 1.3      | SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....                          | 2         |
| 1.4      | DISPOSITION.....                                       | 3         |
| <b>2</b> | <b>METOD.....</b>                                      | <b>4</b>  |
| 2.1      | METODVAL.....  | 4         |
| 2.2      | KUNSKAPS- OCH VETENSKAPSTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER..... | 5         |
| 2.3      | DATAINSAMLINGSMETOD.....                               | 6         |
| 2.3.1    | <i>Litteratursökning</i> .....                         | 6         |
| 2.3.2    | <i>Källkritik</i> .....                                | 7         |
| 2.4      | VAL AV FALL OCH UNDERSÖKNINGSENHET.....                | 7         |
| 2.5      | AVGRÄNSNINGAR.....                                     | 8         |
| <b>3</b> | <b>TEORETISK REFERENSRAM.....</b>                      | <b>9</b>  |
| 3.1      | FÖRSÄLJNINGSSTÖD.....                                  | 9         |
| 3.2      | VARUMÄRKESBYGGNAD.....                                 | 11        |
| 3.3      | SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....                         | 12        |
| <b>4</b> | <b>EMPIRISK BAKGRUND.....</b>                          | <b>13</b> |
| 4.1      | SÄLJKÅRENS RELEVANS FÖR B2B.....                       | 13        |
| 4.2      | SÄLJSTÖD.....  | 14        |
| 4.3      | VARUMÄRKESIDENTITET.....                               | 14        |
| <b>5</b> | <b>EMPIRI.....</b>                                     | <b>16</b> |
| 5.1      | MARTINSONS ORGANISATION.....                           | 16        |
| 5.2      | SKOGSHANDBOKEN.....                                    | 17        |
| <b>6</b> | <b>ANALYS.....</b>                                     | <b>20</b> |
| 6.1      | MARTINSONS BESLUT OM ATT TA FRAM EN SKOGSHANDBOK.....  | 20        |
| 6.2      | ATT BYGGA SITT VARUMÄRKE.....                          | 20        |
| <b>7</b> | <b>DISKUSSION.....</b>                                 | <b>22</b> |
| 7.1      | SKOGSHANDBOKENS SLUTPRODUKT.....                       | 22        |
| 7.2      | UTVECKLINGEN I SAMHÄLLET.....                          | 23        |
| 7.3      | VIRKESKÖPARENS UNIKA SÄLJROLL.....                     | 24        |
| <b>8</b> | <b>SLUTSATSER.....</b>                                 | <b>25</b> |
| 8.1      | IMPLIKATIONER.....                                     | 25        |
| 8.2      | METODVALSREFLEKTION.....                               | 25        |
| 8.3      | FORTSÄTTA STUDIER.....                                 | 25        |
| <b>9</b> | <b>REFERENSER.....</b>                                 | <b>27</b> |

# 1 Inledning

---

*Detta kapitel inleds med en problembakgrund som underbygger studien varpå en problemformulering presenteras och ett syfte presenteras. Kapitlet avslutas med en beskrivande disposition.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Relationen mellan den svenska skogen och vårt samhälle har en lång historia och utgör en av hörnstenarna i landets kulturhistoria och ekonomihistoria, inte minst vad gäller råvaruexport. I hundratals år har skogen erbjudit möjligheter att såväl värma som bygga hem, såväl hus som möbler, och efter massbrukens intåg på 1600-talet tillkom också möjligheterna till pappers- och kartongtillverkning (Skogsstyrelsen, 2005). Skogen har gett intäkter till välfärdsstaten och arbetstillfällen till dess medborgare. Aldrig förr har dock träråvaran kunnat erbjuda så mycket, och haft så många användningsområden som nu.

I takt med ett växande klimathot har ett behov av omställning mot ett fossilfritt samhälle tillkommit, varpå blickar har vänts mot den förnybara skogsråvaran som tycks kunna ersätta nästan alla de produkter som idag tillverkas av olja. På SkogsSveriges hemsida går det att läsa om hur skogens framtida användningsområden är mångdubbelt fler än vad vi idag kan föreställa oss. Det som idag rör sig om bränsle, kläder, smink, plastsubstitut, bildskärmar och kemikalier kan komma att bli mycket mer (Skogssverige, 2019). Samtidigt byggs fler lägenhetshus i trä än någonsin tidigare och redan 2016 skrev Göteborgsposten om husföretaget Derome som räknade med att behöva nyanställa tusen personer och prognostiserade att öka sin omsättning med flera miljarder inom de kommande åren. Längre har det talats om miljövänligt byggande på såväl kommunal, regional och nationell nivå med motiveringen att trä är betydligt mer klimatvänligt, något som nu ser ut att bli verklighet (Sjölander, 2016). Efterfrågan på den hållbara skogsråvaran ser ut att öka betydligt.

Den svenska skogens produktionstakt är också högre än någonsin tidigare, ett resultat av såväl regelverk om återbeskogning som förbättrad skötselkunskap och förädlade plantmaterial (Södra, 2019). I januari 2020 presenterade Skogsstyrelsen en lista om 88-åtgärder som ska öka produktionen med ytterligare 20% fram tills 2050. Områden som berörs är en aktiv klövviltsförvaltning, dikesrensning, skogsgödsling och askåterföring. Den ökade produktionstillväxten innebär inte bara ökad ekonomisk omsättning i branschen, utan kommer ge stora klimatvinster genom ökad koldioxidinbindning och skogsprodukter som bidrar till ett fossilfritt samhälle, menar Skogsstyrelsen (2020).

Om efterfrågan på skogsråvaran ökar i den utsträckning som så många hävdar, i kombination med ökad produktionstillväxt, finns det goda skäl att tro på en tillväxtfas för den svenska skogsindustrin. Enligt branschorganisationen Skogsindustrierna kan denna tillväxtfas redan ha startat, och de rapporterar om hur 2018 var ett rekordår för skogsindustrin där sågverken hade mycket god lönsamhet. Inom den svenska massaindustrin togs en ny kapacitet i bruk under 2019 och produktionen och leveranserna av marknads massa steg (Hallsten et al., 2019). Det rapporteras om hårdnad konkurrens, men att det går fortsatt bra för de stora skogsbolagen där bland annat Stora Enso ökar sin omsättning för sjunde kvartalet i rad (Hallman, 2018).

I takt med att marknaden växer, där konkurrensen redan är hård, blir det allt viktigare för skogsbolagen att lyckas med sin marknadskommunikation. Att nå ut med sitt värdeerbjudande till såväl slutgiltiga kunder som de markägare som äger råvaran blir allt viktigare för att säkra

sin plats på marknaden. Aldrig förr har marknadsföring varit så aktuellt inom den kommersiella skogsbranschen som nu.

## 1.2 Problemformulering

Det går med enkelhet att dela in skogsbolagens marknadsföring och marknadskommunikation i två segment; den marknadsföring som förmedlas till de privata markägarna som möjliggör inköp av den skogliga råvaran, samt den marknadsföring som förmedlas till de aktörer som vill köpa den förädlade skogsråvaran. I denna studie kommer den delen av marknadsföringen som sker mellan de skogliga bolagen och de privata markägarna beröras, då den är synnerligen aktuell och ger den fundamentala förutsättningen för att ett skogligt företag ska kunna växa. Ett skogsbolag som inte lyckas köpa in tillräckligt med skogsråvara för att försörja sin industri kan inte heller växa i takt med marknaden.

Teorin om marknadsföring och dess kommunikation är stor och komplex, och innefattar allt vad ett företag gör för att nå ut till sina potentiella kunder. Till detta hör också teorin om försäljning. I denna studie berörs således den marknadskommunikation och den ”försäljningssituation” som närmare bestämt uppstår när en virkesköpare köper skogsråvara av en privat markägare. I skogsbranschen utgör den enskilda virkesköparen den säljroll som på gräsrotsnivå ansvarar för den marknadskommunikation som sker från företaget riktat mot kunden, det vill säga den enskilda skogsägaren. Som virkesköpare köper du inte bara virke av en skogsägare, du säljer också ett värdeerbjudande som ditt företag vill förmedla. Företag världen över lägger idag stora summor pengar för att utbilda sin personal i konsten att sälja värdeerbjudanden enbart av den självklara anledningen att det ofta är försäljaren som spelar huvudrollen i interaktionen mellan företaget och dess kund. Hos många kunder upplevs till och med försäljaren som själva företaget, och därav blir försäljaren den enskilt viktigaste tillgången som företaget har (Jobber & Lancaster, 2015).

Trots virkesköparens viktiga roll finns mycket lite forskning inom ämnet, och litteratur rörande försäljning och försäljningsstöd utformade för försäljarna är ofta generell eller kopplade till andra branscher. Här går det således att identifiera ett forskningsgap. I en fallstudie skriven av Öberg (2016), redovisas arbetssättet för virkesköpare på SCA och deras inställning och strategi, var Öberg kunde dra slutsatser om att de studerade virkesköparna saknade rätt stöd och struktur för att lyckas med sina köpmål men ingen analys gjordes om vilket typ av säljstöd och struktur som krävs av arbetsgivaren. I en tid där efterfrågan på skogsråvaran ökar, där virkesköparens roll blir allt viktigare, saknas det studier som påvisar såväl behovet som utformning av säljstöd i denna bransch som samtidigt styrker företagets varumärkesidentitet och värdeerbjudande, det vill säga stöd som underlättar för virkesköparen att kommunicera sitt företags ”unique selling-points”, det vill säga sitt unika värdeerbjudande.

## 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att belysa och förklara vikten av varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare i skogsbranschen, genom att studera teorier om säljstöd, varumärkesidentitet, varumärkesbyggnad och framtagningen av ett varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare på ett studerat företag.

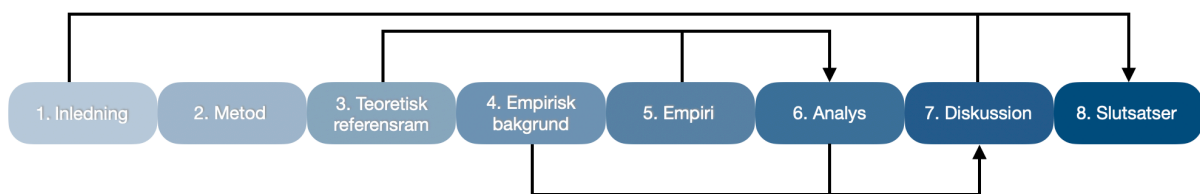
Detta kommer att genomföras genom en kvalitativ fallstudie om säljstöd och varumärkesbyggande, med en inriktning på företaget Martinsons där ett sådant underlag tas fram som en följd av denna studie. Som ringar på vattnet kan studien resultat initiera vidare studier och forskning, om effekter av varumärkesbyggande säljstöd i branschen.



## 1.4 Disposition

Denna studie är uppdelat i åtta kapitel. I det första kapitlet presenteras arbetets bakgrund och syftet formuleras. I det andra kapitlet beskrivs de filosofiska ställningstagandena som författaren tagit samt hur studien har genomförts. I kapitel tre presenteras den teori som sedan ligger till grund för analysen kapitel sex. I kapitel fyra presenteras den empiriska bakgrunden, och i kapitel fem presenteras empirin, det vill säga verkligheten, som studerats.

Tillsammans utgör den teoretiska referensramen (kapitel tre) och den studerade empirin (kapitel fem) basen för analysen (kapitel sex), varpå kapitel sex sedan diskuteras i kapitel sju, och ställs i relation till den empiriska bakgrunden som presenterades i kapitel fyra. Slutligen presenteras slutsatserna av studien i kapitel åtta, där syftet med studien samt studiens frågeställning från kapitel ett besvaras, och förslag på vidare forskning presenteras.



Figur 1. Schematisk bild över studiens kapitel.

## 2 Metod

---

*Detta kapitel beskriver de metodval som författaren gjort i studien. Här redogörs såväl de kunskaps- och vetenskapsteoretiska utgångspunkterna, som datainsamlingsmetoden, val av fall och undersökningsenhet samt avgränsningar.*

---

Collin & Hussey (2014) menar att karaktärsdragen för en bra studie varierar stort och beror på de filosofiska antagandena forskaren lägger till grund för studien. Kopplingen mellan kunskapsteori, vetenskapsteori och metodteori redogörs därför i följande kapitel för att klargöra detta. Vi låter kunskapsteorin belysa vetenskapsteorin och vetenskapsteorin belysa metodteorin. Kunskapsteorin behandlar frågor om kunskapens natur, det vill säga vad som är sanning och vad vi kan ha kunskap om medan vetenskapsteorin behandlar frågan om vad som är vetenskaplig kunskap och hur forskare rättfärdigar vetenskaplig kunskap med teorier. Slutligen presenteras metodteorin som utgör länken mellan kunskap- och vetenskapsteorin, och ger principer om hur en forskare skall bete sig vid en bestämd undersökningssituation (Hartman, 2004). I detta kapitel redogörs för såväl metodvalet som de filosofiska antagandena för kunskaps- respektive vetenskapsteorierna som motiverat de metodval som gjorts. Kapitlet avslutas med en beskrivning om de avgränsningar som gjorts i arbetet.

### 2.1 Metodval

När en studie genomförs måste den studerande besluta om att antingen genomföra en kvantitativ eller en kvalitativ undersökning. Kvantitativa undersökningar bygger på att något ska studeras, observeras och/eller mätas, och har en positivistisk kunskaps- och vetenskapssyn som grund. En kvalitativ undersökning karaktäriseras istället av att något ska förstås och har en interpretivistisk syn som grund. Här eftersträvas inte efter en kvantifiering, utan snarare en tolkning och förståelse för hur exempelvis människor upplever olika företeelser (Hartman, 2004). Denna studie är en kvalitativ undersökning med en interpretivistisk syn som grund.

Det finns flera olika metoder att välja mellan när en kvalitativ studie genomförs och en av dessa är en bred, mycket övergripande metod är case studies, eller fallstudier. Denna studie är en fallstudie. En fallstudie innebär i enkel bemärkelse att endast en analysenhet studeras och analyseras. Ofta är fallstudier förekommande när frågeställningen är komplex och metodvalet är vanligt förekommande inom forskning och studier för företagsekonomi. I en fallstudie kan analysenheten vara geografiskt begränsad, exempelvis en stadsdel eller arbetsplats, men kan också vara en enskild situation eller händelse (Bryman & Bell, 2015). I denna studie är analysenheten avgränsad till den process när de anställda på Martinsons skogsavdelning tog fram det varumärkesbyggande säljstödet Skogshandboken.

När interpretiviska fallstudier genomförs, där fallet som studeras är en del av en mellanmännisklig process, finns en mängd olika metodteorier att beakta. Till interpretivistiska studier associeras bland annat den etnografiska metodteorin som härrör från antropologin, det vill säga läran om människan i dess mänskliga samhälle och dess mänskliga seder. Inom etnografin använder forskaren sina sociala kunskaper för att förstå och hitta mönster i det mänskliga beteendet, och syftet är att tolka den sociala världen på samma sätt som den grupp människor som studeras gör. Metoden är dock väl omdiskuterad bland de kvalitativa metoderna (Collis & Hussey, 2014).

Det vanligaste tillvägagångssättet för etnografisk datainsamling är så kallad ”participant observation” där forskaren blir en fullständig medlem av gruppen som studeras, och därifrån

sker forskningen normalt under flera månaders tid. Detta kan göra det svårt för studenter att genomföra sådana studier. Forskningen sker i en naturlig miljö, till exempel i en fabrik, och involverar direkt deltagande av forskaren i de aktiviteter som äger rum. Utmaningarna med denna metod är flerfaldiga där du som forskare först måste identifiera en organisation där ditt specifika forskningsområde finns, varpå du måste få tillgång till det, och när studien väl är startad måste en stark relation direkt byggas upp till de gruppmedlemmar som du studerar. Slutligen måste du som genomför "participant observations" klara av och vara inställd på att du samtidigt som forskningen bedrivs måste vara en fullvärdig medarbetare för din grupp (Collis & Hussey, 2014). Denna studie är en etnografisk studie med participant observation som datainsamlingsmetod.

## 2.2 Kunskaps- och vetenskapsteoretiska utgångspunkter

### Angreppssätt gentemot teorin

Inom företagsekonomin finns det generellt sett två huvudsakliga kategorier av metoder när en studie genomförs; deduktiva och induktiva metoder. Den deduktiva forskningen innebär att en teoretisk struktur byggs upp utifrån de teorier som redan finns, och testar sedan dessa genom empiriska observationer. Den deduktiva metoden förekommer vanligen när forskaren har en positivistisk utgångspunkt och då forskaren utgår från en teori för att sedan formulera hypoteser, för att senare kunna testa om teorin stämmer gentemot verkligheten. Denna metod är också vanlig för kvantitativa studier, då positivisterna vill kunna generalisera för en hel eller en del av populationen för att skapa en förståelse för verkligheten (Collis & Hussey, 2014).

När kvalitativa fallstudier genomförs tenderar studien att å andra sidan ta en induktiv positionering (Bryman & Bell, 2015). Den induktiva metoden innebär att utgå från observationer i empirin för att därefter kunna skapa teorier om verkligheten. En induktiv studie studerar på så vis särskilda händelser och med den eller dessa som utgångspunkter finner forskaren sedan samband och mönster. Induktiv metod är vanligt när den som studerar utgår från ett interpretivistiskt synsätt där denne vill skapa en djup förståelse för specifika fall. Induktiv metod är därför vanligt förekommande vid kvalitativa studier (Collis & Hussey, 2014). Denna kvalitativa fallstudie blir således en induktiv sådan.

### Kunskapssyn

Kunskapsteorin, kunskapssynen, eller det epistemologiska ställningstagandet, inbegriper det antagandet som författaren gör om vad som räknas som giltig kunskap. Antingen kan forskaren ta ett positivistiskt eller ett interpretivistiskt ställningstagande, och i denna studie antar jag som författare ett interpretivistiskt antagande, vilket också stödjer den metod som valts. Positivisterna anser att det endast är fenomen som går att mäta och observera som kan ses som giltig kunskap, och vill hålla ett avstånd till det som studeras för att inte tappa sitt oberoende. Interpretivisterna anser å andra sidan att även icke mätbara fenomen, exempelvis tolkningar är kunskap och dessa strävar å andra sidan efter att minimera avståndet mellan sig själv och det som studeras för att få en så nyanserad bild som möjligt (Collis & Hussey, 2014). Längre var den interpretivistiska kunskapssynen utestängd från forskning inom företagsekonomi, och endast den positivistiska var godtagbar. Emellertid fanns det en oförenlighet i att kunna förklara människors beteende, som är det huvudsakliga fokuset i ett positivistiskt synsätt och i att förstå människors beteende. Flera kända forskare förespråkade den mer tolkningsinriktade synen vilket sedan kom att bli en del av samhällsvetenskapen (Bryman & Bell, 2015).

### Verklighetssyn

Verklighetssynen är beroende av det ontologiska antagandet som författaren gör, det vill säga antagandet som beskriver hur den ser på den sociala verkligheten och vad det är som existerar

i den. Det ontologiska antagandet är direkt korrelerat med det forskningsparadigm forskaren väljer att utgå ifrån, det vill säga antingen ett positivistiskt eller interpretivistiskt synsätt. Positivisterna anser att den sociala verkligheten är objektiv och oberoende av sociala aktörer. Enligt dessa finns det endast en verklighet och alla som existerar i den har samma uppfattning om hur den ser ut. Människors känslor, uppfattningar och ageranden kommer därför inte heller att styra den existerande verkligheten, vilket ger en objektivitet till forskningen som således inte kan påverkas eller styras beroende på vem det är som utför den (Collis & Hussey, 2014).

Interpretivister anser å andra sidan att verkligheten är subjektiv då den är socialt konstruerad och påverkas av sociala interaktioner. Därav anser en interpretivist att varje enskild har en individuell uppfattning om hur verkligheten ser ut, då vi tolkar de sociala företeelserna som sker i den på olika sätt. Verkligheten således är subjektiv. Interpretivister anser därför att den enskilde författaren som utför studien har en betydelse för resultaten, då människor tolkar känslor och uppfattar situationer på olika vis (Collis & Hussey, 2014).

### **Förförståelse**

När studier genomförs, i synnerhet kvalitativa, följer en uppgift om tolkning för att få en förståelse. Hartman (2004) förklarar begreppet förförståelse med ett exempel om en man som sitter på en restaurang och sträcker upp sin arm och viftar med handen. Det går utifrån kontexten tolka att mannen i fråga vill fånga personalens uppmärksamhet. Mannens handlande blir på detta sätt meningsfullt. Den kunskap som forskaren besitter redan sedan innan om hur människor beter sig på restaurang ses som förförståelse, det vill säga den kunskap som forskaren måste besitta sedan tidigare för att förstå och kunna tolka vad handrörelsen innebär.

Inför denna studie finns en teoretisk förförståelse inom det valda ämnet, det vill säga företagsekonomi med inriktning på försäljning och affärsutveckling samt inom skogsvetenskap. Förutom sina skogsvetenskapliga studier vid SLU har studenten via Handelshögskolan vid Umeå Universitet läst Företagsekonomi A och B där grundteorierna inom marknadsföring lagts. Vidare har studenten läst en fördjupningskurs på C-nivå med inriktning på försäljning och sales management, där försäljningsstöd var en av de huvudsakliga inslagen. Studenten har också läst en fördjupningskurs på C-nivå med inriktning på organisationsutveckling, som fokuserat på affärsutveckling och marknadspositionering där varumärkesbyggande varit ett viktigt inslag. Studenten har likväl en praktisk förförståelse, om än mer begränsad. Den praktiska förförståelsen härleds från personliga kontakter och relationer inom skogsbranschen, där hon genom dessa kunnat följa konkurrenssituationen under i flertal år.

## **2.3 Datainsamlingsmetod**

### **2.3.1 Litteratursökning**

Litteratursökning är en systematisk process som används för att identifiera de kunskaper som redan är befintliga inom det ämne som ska studeras. Denna process kan påbörjas så snart som ett huvudämne är identifierat, för att sedan påbörja insamlingen av så mycket relevant material som möjligt och sedan processa den. Genom detta får forskaren en överblick om vad det finns att tillgodose sig av kunskap och teori inom ämnet samt hur tidigare forskning har bedrivits. Litteratursökningen är av största vikt för att identifiera forskningsgap, men också för att sedan kunna analysera och diskutera det teoretiska bidrag som studien medför (Collis & Hussey, 2014).

Till underlag för denna studie har vetenskapligt material samlats in i form av vetenskapliga artiklar, studentlitteratur samt jämförbar litteratur. Till studien har såväl breda källor,

exempelvis studentlitteratur för att redogöra de grundläggande teorierna om säljstöd och varumärkesbyggande, samt smalare källor i form av vetenskapliga artiklar som möjliggjort en analys och diskussion inom ämnet valts. För att styrka och delvis redogöra ett forskningsgap har också mastersuppsatser från SLU använts. För att tillgodose sig vetenskapliga artiklar har författaren använt sig av sökmotorerna vid SLU- och Umeå Universitets bibliotek, och för facklitteratur har Umeå Universitetsbibliotek använts då detta bibliotek har en stor samling om det studerade ämnet samt är det största vetenskapliga biblioteket i Norrland (Umeå Universitet, 2020). För att hitta de källor som varit intressanta har sökord använts. Dessa sökord är: *marknadsföring, varumärke, försäljning, försäljningsstöd, varumärkesbyggnad, varumärkesbyggande försäljningsstöd, virkesköpare och skogsindustri*, samt engelska termer som *sales, branding, sales support, sales management, Business-to-business sales support, business-to-business, forest industry, och brand building*.

### 2.3.2 Källkritik

Vid studier där en större mängd litteratur tas i beaktning och hålls som underlag bör vikten av källkritik lyftas fram. Källkritik innebär att metodiskt analysera den kunskap som är befintlig inom det valda ämnet för att sedan utvärdera den (Collis & Hussey, 2014). Genom att göra en litteraturgranskning på ett noggrant sätt kunde jag säkerställa att det var relevant litteratur som identifierades och användes. En källkritisk analys gjordes om samtliga huvudkällor som ligger till grund i den teoretiska referensramen. En källkritisk analys underlättar utvecklandet av kunskapen kring ämnet forskaren syftar att studera och skapar en tydlig kontext och röd tråd i arbetet. Ju större omfattning en källa har används i ett arbete, desto noggrannare bör den granskas. Enligt Collis & Hussey (2014) gäller detta exempelvis huvudteorierna som presenteras i den teoretiska referensramen. Genom att göra en metodisk granskning kan också eventuella svagheter angående källan uppenbaras, vilket gör att validiteten och reliabiliteten kring arbetet kan diskuteras.

## 2.4 Val av fall och undersökningsenhet

I denna etnografiska fallstudie har företaget Martinsons valts ut, en aktör inom skogsbranschen vars huvudsakliga verksamhet återfinns i Västerbotten. Jag kom ursprungligen i kontakt med företaget via en mäsas hösten 2019 på SLU i Umeå, där flera skogliga branschföretag fanns på plats. På mässan mötte jag chefen för den skogliga delen på Martinsons. Vi diskuterade inledningsvis företagets CRM-system, ett av företagets säljstöd, och jag berättade att jag sökte ett företag inom branschen för att genomföra en studie inom försäljningsstöd och varumärkesbyggande. Vid senare mötestillfälle berättade skogschefen om utmaningarna Martinsons skogsavdelning såg i att skapa säljstöd till sina virkesköpare, och han identifierade också ett behov av säljstöd med rätt fokus på vision och varumärke. Tidigare hade den skogliga enheten i samarbete med sin PR-byrå försökt ta fram vad företaget benämnde som ”Skogshandboken”, ett säljstöd till virkesköparna som skulle klarlägga det värdeerbjudande företaget sålde, men misslyckats.

Efter detta möte träffades jag och skogschefen åter igen där vi beslutade att jag skulle genomföra min studie hos Martinsons skogsavdelning i Umeå samtidigt som jag deltog i arbetsgruppen som skulle ta fram Skogshandboken. Ytterligare ett möte senare togs ett beslut om att jag skulle projektleda arbetet. Skogshandboken togs sedan fram i samarbete med ett team om fem personer på Martinsons skogsavdelning under en period om fyra månader, från början av januari till slutet av april. Under denna period deltog jag som en medarbetare på Martinsons, och deltog i övrigt vardagligt arbete som var utöver Skogshandboken. Jag hade ett eget kator precis som de anställda gruppdeltagarna som skrev Skogshandboken hade, och vi hade löpande

kontakt varje dag. Processen för Skogshandboken följdes, och redogörs och diskuteras i denna studie.

Det bör såklart noteras att jag som forskare påverkats av de mänskliga integreringar och de relationer som byggdes upp i samband med denna studie. Mina åsikter och personliga inställning om Martinsons skogsavdelning och Skogshandbokens process avspeglas troligtvis i stora delar av studien, främst i mina diskussioner. Detta gör inte nödvändigtvis att studien är av mindre vetenskapligt bidrag, då samtliga etnografiska fallstudier med participant observations innebär att jag som forskare får en förstahandsupplevelse av det sammanhang som studeras. Min direkta observation hjälper mig att få förståelse och därmed kan jag tolka det fenomenen som studeras och mitt deltagande i gruppen kan leda till att gruppdeltagarna delger mig information som annars inte hade blivit känt (Collis & Hussey, 2014, s. 66).

## 2.5 Avgränsningar

För att uppfylla syftet om att belysa och förklara vikten av varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare i skogsbranschen gjordes vissa avgränsningar. Den huvudsakliga avgränsningen återfinns i valet av metod, det vill säga valet om att genomföra en kvalitativ fallstudie. Valet av metod möjliggör att en djupare förståelse kan nås, och att studiens syfte därför kan uppnås. Istället för att analysera alla företag inom skogsbranschen som tar fram varumärkesbyggande säljstöd för sina virkesköpare har endast ett företag valts ut, och hos detta företag är det ett projekt och dennas process som ligger till grund för studien. Studien är också tidsmässigt avgränsad, vilket innebär att en begränsad tid avsattes till litteratursökning. Ytterligare en begränsning återfinns i de valda sökmotorerna, då dessa inte alltid hade tillgång till vetenskapliga artiklar som återfanns vid sökningar och därmed inte kunde granskas och tas med i studien.

### 3 Teoretisk referensram

*Detta kapitel beskriver de teorier som sedan ligger till grund för analysen i kapitel 6. Kapitlet behandlar teori om försäljningsstöd, varumärkesbyggnad och avslutas med en sammanfattande diskussion.*

I den teoretiska referensramen presenteras teorier om säljstöd och varumärkesbyggnad. Teorin kopplas till problemformuleringen och arbetets syfte, att fylla en del av den kunskapslucka som finns mellan teorier om säljstöd och varumärkesidentitet, och varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare i skogsbranschen, för att på så vis förbättra kunskapen och förståelse för vikten av säljstöd i skogsbranschen. Den teoretiska referensramen beskriver försäljning, försäljningsstöd, varumärkesidentitet och virkesköparens roll, och ligger sedan till grund för analys och diskussion i kommande kapitel. Den teoretiska referensramens uppdelning i relation till syftet med studien beskrivs av modellen nedan.



Figur 2. Schematisk bild över den teoretiska referensramen i relation till studiens syfte.

#### 3.1 Försäljningsstöd

##### Försäljning

Försäljning, det vill säga fenomenet att sälja något, utgör i regel basen i ett kommersiellt bolag där intäkter genereras genom att sälja antingen produkter eller tjänster. Det är inte alltid försäljning sker genom så kallad personlig försäljning, men det är trots allt betydligt vanligare än vad som först skulle kunna tros, menar Kotler et al. (2017). Personlig försäljning bygger på en mellanmänsklig kommunikation och innebär en interaktion mellan kunden och säljaren och utförs av vad som normalt kallas för en säljkår (Kotler et al. 2017).

Länge har begreppet försäljare haft en negativ klang, men moderna säljare är i regel välutbildade och duktiga på att skapa värde för sina kunder. En bra försäljare lyssnar också på

sina kunder, bedömer deras behov och hittar lösningar på deras problem (Kotler et al., 2017). I en artikel skriven av Marshall et al. (2003), refererad i (Jobber & Lancaster, 2015) kunde tio toppegenskaper hos en bra försäljare identifieras och inbegrep god lyssnarförmåga, att försäljaren var duktig på att följa upp, att hen var anpassningsbar till olika säljsituationer, att hen var värtalig och att hen var lösningsorienterad. Dessa egenskaper utgör grunden i vad som idag benämns som den moderna försäljaren, en ”order-creator” som skapar försäljning genom att bygga relationer och lösa problem (Kotler et al., 2017). Försäljaren har alltså en unik roll och utgör kopplingen mellan företaget och dess kunder. För många utgör säljaren själva företaget, varpå det är viktigt för företaget att rätt person arbetar med försäljning, men kundlojaliteten går ibland att koppla till den enskilda försäljaren. Risken finns då att kunder flyttar på sig, om försäljaren skulle börja arbeta på ett konkurrerande bolag (Kotler et al., 2017).

Som en konsekvens av att en säljare kommer få fler nej än ja genom sin karriär kan motivationen skadas och det faktum att försäljaren och dennes chef ofta jobbar på olika platser gör att säljaren ibland kan känna sig isolerad eller till och med försummad om inte cheferna visar uppmärksamhet och ger säljaren det stöd för de behov som säljaren har (Jobber & Lancaster, 2015). Det första steget i att lyckas som säljchef är därför att tillgodose sina säljares behov av hjälpmedel för att lyckas, för att senare motivera genom målsättningar och andra drivkrafter (Jobber & Lancaster, 2015).

Ett exempel på stöd är CRM-system, något som återfinns inom försäljningsteorin. CRM står för ”Customer relationship management”, och innebär enkelt förklarat att säljkåren arbetar på lång sikt och inte bara fokuserar på de närmsta affärerna som försäljarna väntas göra inom den absolut närmsta framtiden. Istället ska försäljaren försöka skapa en win-win situation där kunden likväl som företaget känner sig nöjda och på så sätt byggs långsiktiga relationer mot företaget dit kunden senare vill komma tillbaka (Jobber & Lancaster, 2015). Begreppet CRM är relativt nytt, men tanken bakom arbetssättet är gammalt, då personlig försäljning alltid inneburit att skapa relationer till kunderna. Det nya sättet att arbeta med CRM blir allt vanligare inom samtliga branscher, inklusive banker, industrier och till och med inom taxirörelsen. För att kunna jobba med CRM har en variation försäljningsstöd tagits fram för att underlätta arbetet. Försäljningsstödet utgörs av ett program som köps in där information om varje enskild kund loggas och är tillgängligt för försäljaren. Ett CRM-system kan exempelvis hålla kundens telefonnummer, e-mailadress, bostadsadress, ålder och kön, men kan ibland också innehålla detaljer om kundens privata hobbies, när familjemedlemmar fyller år, om den har ett husdjur och mycket mer. Detta loggas in i systemet för att hjälpa säljaren att skapa en mer intim relation och på så sätt öka förtroendet hos kunden (Jobber & Lancaster, 2015). CRM-system är alltså ett exempel på försäljningsstöd som ett företag kan erbjuda sin säljkår för att lyckas i sitt arbete.

### **Virkesköparen**

Det finns ingen vetenskapligt etablerad definition av yrkesgruppen virkesköpare, men enligt en undersökning gjord av branschtidningen Skogen (Palmér, 2011) som gjordes genom en rundringning till flera skogliga bolag, kunde det konstateras att virkesköpare är en yrkestitel som innebär att köpa virke av privata markägare, för att sedan förse sin arbetsgivare, i detta fall skogsbolag, med den inköpta råvaran. En virkesköpare har många kundkontakter och omsätter genom sitt arbete mångmiljonbelopp. Genom att bygga upp en god relation till markägare kan virkesköparen över tid skapa en god kundbas, en lojal grupp, som förenklar arbetet och gör det lättare att lyckas. En virkesköpare har sällan fasta rutiner i sitt arbete, utan ska själv ta initiativ och vara kreativ i sina lösningar att hitta nya kunder. För en arbetsgivare är virkesköparens arbetet lätt att följa upp då det för varje månad går att mäta hur många kubikmeter timmer och massaved varje enskild virkesköpare köpt in och till vilket pris råvaran anskaffats. Enligt



artikeln ser framtiden ljus ut för yrkesgruppen virkesköpare, då flera tillfrågade bolag menar att konkurrensen om inhemskt virke kommer att öka.

Öberg (2016), studerade virkesköparnas roll på det skogliga bolaget SCA. Där ansåg att en virkesköpare kan definieras som en försäljare, och att denne ska erbjuda såväl kunskap som tjänster till sina potentiella kunder, för att på sikt säkra de privata markägarna som leverantörer av råvara till deras industrier. Virkesköparens ansvarsområde beskrivs som operativt ansvar för inköp av virke, och administrativ hanteringen av denna, för att tillgodose virkesbehovet. Detta skall göras till lägsta möjliga fiberpris. Virkesköparen ska vidare såväl öka sitt köpupptag som behålla sina tidigare kundrelationer som redan är etablerade. Enligt Palmér (2011) finns det en stor efterfrågan på duktiga och etablerade virkesköpare, och konkurrensen om dessa är hög. Den som passar som virkesköpare har god förmåga att komma till avslut vid en affär och betalar samtidigt inte för mycket för det virke hen köper in av markägaren.

## 3.2 Varumärkesbyggnad

### **Varumärkesidentitet**

Enligt Keller (2008) är ett varumärke är ett namn, en symbol, en term, en design eller kombinationen av dessa, som identifierar ett företag och differentierar det och dess produkter från andra företag. Kotler et al. (2017) menar dock att ett varumärke är mer än bara ett namn eller en symbol, utan en fundamental grundsten i relationen mellan företaget och dess kunder. Varumärket representerar allt vad företagets produkter, tjänster, anställda och lokaler betyder för en person, det vill säga vilken uppfattning och känslor dessa ger. Varumärkets identitet avgörs alltså av kunden och inte av företaget och dess varumärkesstrategier. Varumärkesidentiteten hanteras och formas av sändaren, det vill säga företaget, men det är mottagaren som avgör och bedömer den. Budskapet kommuniceras via marknadsföringsmixen, och därav har företaget en såväl möjlighet som ett ansvar att kommunicera ut rätt värden. Viktigt är dock att poängtera att de inte har kontroll över varumärkets identitet, eftersom detta är något som endast skapas och existerar inuti varje enskild konsuments huvud.

Varumärkespersonlighet är ytterligare ett begrepp som presenteras inom detta fält och beskriver ett varumärke med substantiv såsom rolig, trovärdig, hållbar och så vidare, något som företag ofta arbetar med internt när de bygger sitt varumärke. Ofta hanteras varumärket av anställda hos företagets marknadsavdelning som ansvarar för att se till att varumärkesidentiteten vidhålls och är konsekvent genom hela företagets verksamhet. Allt ifrån företagets anställda, till produkterna som säljs, förpackningar, webbdesign, broschyrer och alla andra slag av marknadskommunikation. Varumärkeshantering är emellertid svårt att definiera eftersom den praktiska verksamheten skiljer sig avsevärt beroende på bransch, men också hos enskilda företag inom samma bransch (Goworek & McGlodrick, 2015). Ett företags strävan efter att uppnå en viss varumärkesidentitet kan dock inte åstadkommas förens alla i företaget "lever varumärket", det vill säga betar sig och agerar på ett sätt som speglar varumärkets värderingar och karaktär, varpå det finns goda skäl att utbilda sina medarbetare och personal i företagets varumärke. Genom intern varumärkesutveckling kan förståelse och entusiasm för varumärket utvecklas, vilket är vanligt hos många företag idag (Kotler et al., 2017).

I takt med snabbare kommunikationer och ökat informationsflöde väljer fler företag att satsa på sitt varumärke, då ett starkt varumärke sticker ut och når konsumenten genom allt det informationsbrus som flödar. Varumärkets positionering är således viktig för att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden, och på så sätt maximeras också värdet i organisationen. Ett starkt varumärke positionerar sig på värderingar snarare än de enskilda attributen och fördelarna

som finns i att välja det specifika varumärket - även om dessa såklart spelar roll (Kotler et al., 2017).

I boken *Retail Marketing Management* (Goworek & McGlodrick, 2015) beskrivs konsumenters relation inom dagligvaruhandeln till varumärken och där förklaras att sådana kan segmenteras i olika grupper beroende på deras relationer till köpet de ska genomföra. Konsumenter kan vara lojala till varumärken för att de själva identifierar sig med varumärkets värden, och att det på så vis finns en personlig och känslomässig koppling. Kunder kan också välja ett specifikt varumärke för att det känns tryggt och bekvämt, men också för att det specifika varumärket ska hjälpa dem att spegla den bild de eftersträvar att hålla utåt. I vissa fall kan till och med kunder identifiera sig själva och sin persona med ett specifikt varumärke. Begreppet varumärkeslojalitet beskrivs av De Chernatony & McDonald (2003) refererad i (Goworek & McGlodrick, 2015) som ett fenomen där ett varumärke har en känslomässig koppling som kunden gör till ett specifikt varumärke och är en konsekvens av flera olika faktorer och egenskaper hos varumärket, tex uppfattade värdet, image, tillit och tillhörighet. Kapferer (2008), refererad i Goworek & McGlodrick (2015), menar att grunden i ett varumärke återfinns i företagets vision som drivit skapandet framåt. Det är visionen och dess grundvärden som utgör basen varumärkesidentiteten.

### 3.3 Sammanfattande diskussion

Det går med enkelhet att dra kopplingar mellan den personliga försäljningen som beskrivs i facklitteraturen till yrkesgruppen virkesköpare, precis som Öberg (2016) gör i sin rapport. Arbetsuppgifterna har många gemensamma drag och de egenskaper som såväl krävs som efterfrågas är desamma. Precis som Jobbar & Lancaster (2015) menar, arbetar säljare ofta på andra platser än sina chefer, likt virkesköparen som inte alltid befinner sig på samma plats som sin fältchef. I dessa fall kan en säljare känna sig prövad, kanske också försummad och isolerad varpå vikten av säljstöd och väl framtagna motivationsfaktorer bör erhållas av arbetsgivaren för att underlätta arbetet. Vikten av ett säljstöd bli således flerdimensionerad och återfinns delvis i det som säljaren, i detta fallet virkesköparen, behöver av sin arbetsgivare för att göra ett bra jobb. Den andra dimensionen i vikten av säljstöd är att försäljaren utgör underlaget för den bild som kunden upplever av själva företaget. Det försäljaren, i detta fall virkesköparen, gör och säger är det som kunden direkt kopplar till företaget. Att virkesköparen är väl synkroniserad i sitt arbetssätt gentemot det företag hen representerar är därför av största vikt, eftersom virkesköparen bär ansvaret för den mellanmänniska kommunikationen var hela varumärkesidentiteten kommer att grundas på. Det är utan tvivel viktigt att ett företags virkesköpare därför har rätt stöd, och signalerar rätt värden, så att rätt budskap nås ut till den privata skogsägaren.

Till varumärkets identitet, som virkesköparen alltså har ett stort ansvar över, hör också den uttalade företagsvisionen som företaget valt att anamma och sträva mot. För att bygga sitt varumärke behövs alltså ett perspektiv om företagsvision om företaget eftersträvar ett långsiktigt och framgångsrikt arbete. Ett säljstöd, vars syfte är att hjälpa sina virkesköpare att signalera en önskvärd varumärkesidentitet behöver alltså vara kopplad till företagets vision eftersom företagsvisionen utgör själva grunden i varumärket, vilket styrs av Kapferer (2008), refererad i (Goworek & McGlodrick, 2015).

## 4 Empirisk Bakgrund

---

*Detta kapitel beskriver tidigare vetenskapliga studier som är relevanta för studiens syfte och som, tillsammans med analysen i kapitel 6, underbygger diskussionen i kapitel 7. I kapitlet behandlas säljkårens relevans för B2B-företag, säljstöd och varumärkesidentitet.*

---

I den empiriska bakgrunden beskrivs och redogörs för andra vetenskapliga studier som tidigare gjorts om såväl säljstöd, som varumärkesbyggnad och varumärkesbyggande säljstöd. Då det valda studerade ämnet än så länge är relativt utforskat återfinns endast ett mycket begränsat material om varumärkesbyggande säljstöd inom just skogsbranschen, varpå den empiriska bakgrunden i huvudsak vilar på studier gjorda i andra branscher, men inte enbart.

### 4.1 Säljkårens relevans för B2B

Försäljning som sker mellan företag och konsumenter skiljer sig i sitt uttryck i jämförelse med försäljningen som sker mellan företag och företag. Försäljning som sker mellan företag och företag, så kallat ”business to business” förkortas inom vetenskapen som ”B2B”, medans försäljning mellan företag och konsumenter förkortas ”B2C”. Studier och forskning inom marknadsföring och försäljning vilar alla på det faktum att försäljning handlar om att skapa värde för sin kund. I en artikel skriven av Haas et al. (2012) beskrivs försäljning inom B2C som kortfattat handlar om att ”producera och leverera produkter som människor vill ha och värderar”, medans B2B är mer komplext och handlar om att först skapa en relation för att sedan inleda samarbete där försäljaren kan leverera en produkt som är efterfrågad av kunden. Den som bär det yttersta ansvaret av att inleda, och upprätthålla, denna relation med kunden är säljaren.

Att skapa värde för sina kunder är och har alltid varit grunden för säljande företag. Genom att studera relationsorienterade strategier har forskare kunnat konstatera att värdeskapandet i sig inte nödvändigtvis genereras genom demonstrationer av produkterna eller tjänsterna, utan snarare skapas i den mellanmänniska relationen som säljaren inleder med kunden, och som sedan blir grunden för affären. Allt fler företag inom B2B fokuserar idag på den relation som byggs med kunderna i sin marknadsföringsstrategi, vilket visat sig ge resultat. Att ha en relationsorienterad strategi är numera allmänt erkänd när det kommer till B2B, menar Haas et al., (2012). Säljkåren, som på olika företag kan vara mer eller mindre lätt att definiera, bär alltså ansvaret för att såväl bygga affärsrelationer med kunderna, som att underhålla dem (Haas et al., 2012).

I en artikel skriven av Kemp et al. (2013) studerades säljkåren hos B2B-företag där vikten av Sales Management, alltså att hantera och ansvara över sin försäljningsenhet, beskrevs. Sales Management är starkt korrelerat med hur företaget i stort lyckas med att nå sina mål, men också med den enskilda säljarens utveckling. Den ansvariga chefen för säljkåren, det vill säga säljchefen, är också ansvarig för att bistå sin säljkår med rätt verktyg och träning som är nödvändig för att nå företagets uppsatta mål, som i regel både är att behålla nuvarande kunder, men också öka försäljningsvolymerna och lönsamheten. Att bli stöttad och hjälpt av sin chef är i allmänhet positivt, men också viktigt, i synnerhet för de som arbetar inom säljyrket. Försäljare är nämligen utsatta för en högre stressnivå än andra yrkesgrupper och risken är högre för utbrändhet. Av denna anledning är det viktigt att behoven hos säljkåren identifieras, så som rätt information, utbildning, säljmaterial och känslomässigt stöd i form av empati, uppskattning och uppmuntran (Kemp et al., 2013).

## 4.2 Säljstöd

Arndt & Harkins menar att en säljares tid är värdefull och att det inom säljyrket ofta anses vara bäst om säljaren lägger tid på samtal ut till potentiella prospekt och bygga relationer, än på andra betydligt mindre resultatorienterade aktiviteter, vilket också är den gemene uppfattningen även inom säljkårer själva. Detta är dock inte alltid möjligt då säljare ofta måste lägga tid på pappersarbete, samla in rätt information, utveckla säljarbetet och så vidare, snarare än på själva försäljningen och kundbearbetningen (Arndt & Harkins, 2013). Beroende på situation och arbetsbelastning menar studien, skriven av Arndt & Harkins (2013), att det finns goda skäl att utveckla säljstöd för sin säljkår, i synnerhet där tempot är högt och arbetsbelastningen är tung. När det finns tydliga behov av säljstöd kan den ofta skapas av säljstyrkan själv eller genom att ta in en extern part som utvecklar ett sådant. Framtagning av säljstöd som koordinerar de övergripande målen för företaget och säljarens enskilda arbetsuppgifter tas å andra sidan bäst fram av försäljningschefen eller av de som har en mer övergripande insyn i verksamheten.

Då säljare är mer utsatta för en högre stressnivå än andra yrkesgrupper, och risken är högre för utbrändhet (Kemp et al., 2013), är det relevant att diskutera säljares arbetsbörda. DiDomenico & Nussbaum (2008), refererad i (Arndt & Harkins, 2013), menar att arbetsbördan kan definieras som "cost incurred by an individual, given their capacities, while achieving a particular level of performance on a task with specific demands", det vill säga "kostnaden som individen får betala, givet dennes kapacitet, när den presterar på den nivån som krävs för att uppnå de krav som på denne är ställda". Givet denna definition menar Arndt & Harkins, att säljstöd ska utvecklas på ett sådant sätt att arbetsbördan faktiskt sjunker, det vill säga att mängden säljstöd bör matcha tyngden av arbetsbördan, vilket på sikt bör öka säljkårens prestation.

## 4.3 Varumärkesidentitet

Som tidigare nämnt är det inte bara inom skogssektorn som varumärkesbyggandet tar fart. Allt fler B2B-företag i industribranschen har börjat anamma detta för att fortsatt vara konkurrenskraftiga och behålla sina kundrelationer, för att på så vis också behålla sin position på marknaden. Konceptet varumärkesstrategier är redan väl etablerade hos de flesta företag på B2C-marknaden, men även där tycks industriföretagen släpa efter. För att underlätta för företag med sin strategiska varumärkespositionering har ett koncept om "varumärkespersonlighet" tagits fram, något som går att definiera som mänskliga karaktärsdrag som associeras med varumärket. Konceptet har dock mest studerats på B2C-marknaden (Herbst & Merz, 2011), men innebär att definiera ett fåtal mänskliga karaktärsdrag som företaget sedan kan arbeta mot att uppfylla. Exempel på karaktärsdrag kan vara sofistikerat, kreativt, nytänkande eller roligt, det vill säga karaktärsdrag som kunderna vill identifiera sig med. Desto hårdare konkurrensen blir, ju viktigare är det att bygga ett starkt varumärke, även inom B2B, och detta är en nyckelfaktor för framgång menar Herbst & Merz, 2011. Desto tydligare varumärkespersonlighet, ju starkare band knyter företagets kunder till varumärket (Herbst & Merz, 2011).

### **Skogssektorns utveckling**

Precis som Haas et al. (2012) beskriver, handlar försäljning om att erbjuda ett unikt värde för sina kunder, något som Hansen & Tokarczyk (2006) har studerat inom skogssektorn. De menar att det länge inom andra branscher funnits ett tydligt fokus på att identifiera, och sedan matcha, sina kunders behov för att öka sin konkurrenskraft gentemot andra företag inom samma bransch. För att lyckas med detta har en mängd olika strategier tagits fram, däribland att bygga ett starkt varumärke, en strategi som nu blivit allt vanligare inom skogssektorn. Historiskt sett har skogssektorn längre kretsat kring produktionen av själva råvaran, snarare än marknads utveckling och varumärkens identitet. Trots att produktionsnivåerna är av stor relevans, har

dock branschens strategiska verktyg förändrats och skiftat sitt fokus från handfasta värden som produktion och logistik, mot potentiella värden som varumärkesidentitet. Detta är en konsekvens av den ökade potentialen i skogsråvaran, som numer är mer omfattande än tidigare, något som enligt Hansen & Tokarczyk (2006) gynnar hela skogssektorn, både industrin och privatpersoner. Andra faktorer som drivit fram förändringarna i en annars relativt trögflytande bransch är tekniska framsteg, ökad globalisering och ett skiftat politiskt fokus på skogsnäringen och dess sociala aspekter som har aktualiserats. På grund av förändringar i omvärlden har också marknaden förändrats, varpå de skogliga aktörerna har tvingats ändra sina företagsstrategier för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftiga (Hansen & Tokarczyk, 2006).

I sin artikel trycker Hansen & Tokarczyk (2006) också på behovet om att i framtiden tänka långsiktigt, och att det idag finns en mängd affärsstrategier i branschen som endast utvecklar konkurrensmässiga fördelar på kort sikt, så som satsning på marknadsföring, produktionstakt, distribution och anslag, men att sådana satsningar endast ger konkurrensmässiga fördelar som är tidsmässigt begränsad och som lätt går att kopiera av konkurrenter. De lyfter istället fram idén om att eftersträva långsiktiga konkurrensmässiga fördelar, fördelar som gör att ett företag under lång tid av konkurrens kan fortsätta att prestera bättre än sina konkurrenter trots att konkurrenter kopierar de kortsiktiga marknadsmässiga satsningarna.

En långsiktigt konkurrensmässig fördelar är att ha ett starkt varumärke, och studien visar att ett starkt varumärke i kombination med andra styrkor som ett företag besitter skapar en varumärkesidentitet som är svår, om inte omöjlig, att kopiera. Trots att skogsbranschen inte befinner i framkant vad det gäller marknadsmässig utveckling finns dock flera tidigare trendsättande exempel där företag på ett välkoordinerat, kreativt och långsiktigt sätt byggt sitt varumärke. Ett exempel är 4-Square by Weyerhaeuser Company, som startades redan 1920 och byggde sitt varumärke genom att satsa på god virkeskvalitet och på så sätt erbjuda en premiumprodukt, dels genom sin produktkvalitet men också genom sitt sätt att distribuera och marknadsföra, något som var hållbart såväl för omvärlden som för företaget (Hansen & Tokarczyk, 2006). Den delen av branschen som är direkt kopplad till skogen själv har dock varit mer trögrörlig än exempelvis marknaden för pappersmassa, där företag varit duktigare på att bygga sitt varumärke. Detta skulle kunna kopplas till att pappersmassamarknaden är närmare slutkonsumenten och därmed i större utsträckning är B2C orienterad, vilket gör att marknaden rör sig snabbare (Hansen & Tokarczyk, 2006).

På strukturell nivå kunde Hansen & Tokarczyk dock se att skogssektorn blir allt mer effektiv och duktig på varumärkesbyggande och att det inom branschen finns att hitta såväl lyckade som mindre lyckade satsningar. En av de viktigaste avvägningarna att göra vid varumärkesbyggande strategier, som Hansen & Tokarczyk lyfter fram i sin artikel, är att kommunicera en så enhetlig bild som möjligt då varumärkets bild endast skapas och existerar i kunders huvuden, och bör därför vara tydlig och enkel så att bilden blir den samma av samtliga mottagare. Av denna anledning är det också viktigt att bilden av varumärket också förstärks kontinuerligt, då den tenderar att blekna med tiden. I takt med att marknaden blir allt mer komplex ökar också konkurrensen mellan de skogliga bolagen, och efterfrågan på produkter gjorda i trä växer för varje dag, något som branschen kan dra nytta av. Det finns därför goda skäl för de skogliga företagen att fråga sig vad de vill att deras varumärke ska stå för, kvalitetsmässigt, prismässigt, servicemässigt och innovationsmässigt, samt hur de bäst behåller dessa kvaliteter och kommunicerar ut dem (Hansen & Tokarczyk, 2006).

## 5 Empiri

---

*I Detta kapitel beskrivs empirin som tillsammans med den teoretiska referensramen i kapitel 3 utgör grunden för analysen i kapitel 6. Kapitlet beskriver Martinsons organisation samt framtagningen av Skogshandboken.*

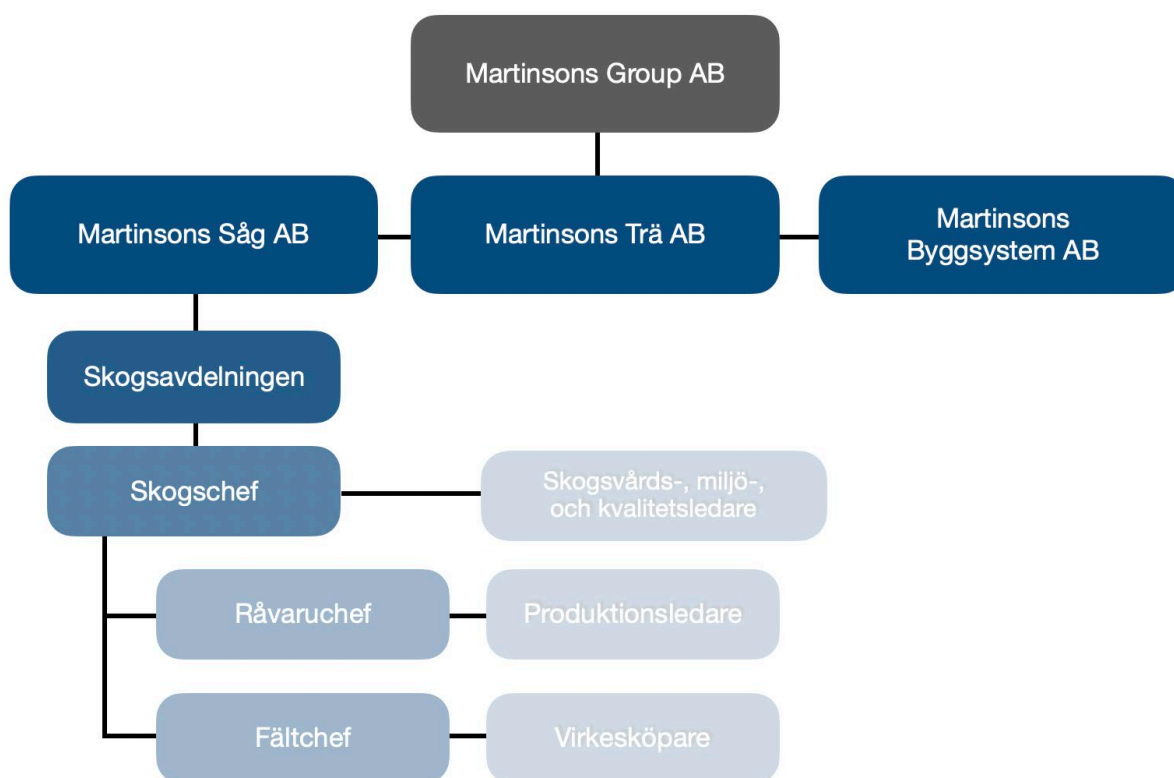
---

I kapitel fem beskrivs empirin, det vill säga den verklighet som studerats i denna studie. Kapitlet inleds med en beskrivning av Martinsons organisation med syfte att ge läsaren en förståelse om hur organisationen är uppbyggd, och ger en insikt om att Martinsons är ett mindre familjeägt bolag snarare än ett massivt skogsbolag som exempelvis SCA, vars omsättning rör sig om 18.76 miljarder kronor år 2018 (allabolag, 2020), i jämförelse med Martinsons 1.9 miljarder i omsättning. Detta följs sedan av en beskrivning om Skogshandboken, där såväl tidsförloppet som arbetssättet beskrivs.

### 5.1 Martinsons organisation

Martinsons är ett svenskt familjeägt industriföretag som fokuserar på träförädling, och grundades 1929 av Karl Martinson i Bygdsiljum (Martinsons, 2019). Martinsons var från början ett sågverksföretag, och har sedan dess kommit att utveckla sin verksamhet till att producera såväl sågade trävaror och byggprodukter, som limträ och KL-trä (Martinsons, 2019). Idag ägs och leds koncernen av den fjärde generationen Martinsons, och är lokaliserad i hela Västerbotten. Koncernen har också utvecklat byggsystem för broar, flerbostadshus och stora hallar, och 2019 startade de byggandet av kulturhuset i Skellefteå som beräknas vara klar 2021. Koncernen har idag cirka 460 medarbetare med en omsättning omkring 1.9 miljarder kronor per år, och har kontor i såväl Bygdsiljum som Umeå, samt i Kroksjön utanför Skellefteå. Martinsons är en aktör både på den internationella och svenska marknaden. Produktionen av sågade trävaror utgör basen i verksamheten, och en majoritet av denna exporteras till övriga Europa, Nordafrika och Asien. I Sverige är Martinsons en av de största producenterna av limträ, och de är också ledande i Norden inom byggsystem i limträ och KL-trä, samt träbroar. År 2017 invigdes en ny KL-träfabrik i Bygdsiljum och Martinsons kunde därmed öka sin produktionskapacitet markant (Martinsons, 2019).

I Martinsonskoncernen igår tre bolag, Martinsons Såg AB, Martinsons Trä AB och Martinsons Byggsystem AB, där varje bolag är specialiserade inom respektive verksamhetsområde. Martinsons Såg AB ansvarar för produktionen av koncernens sågade och vidareförädlade varor samt limträprodukter, och håller därmed också den skogsavdelning som ansvarar för råvaruförsörjningen till dessa. Den skogliga avdelningen på Martinsons har sitt huvudkontor i Umeå och leds av skogschefen. Skogsavdelningen har totalt 28 medarbetare, varav 20 stycken är virkesköpare, fördelade på varsitt distrikt (Martinsons, 2018).



Figur 3. Organisationsschema över Martinsons, fokusering på Martinsons Såg AB.

## 5.2 Skogshandboken

Skogshandboken var ett initiativ taget av Martinsons skogschef och startades redan 2018 med syftet att utveckla och konkretisera Martinsons skogserbjudande. Vid uppstarten hade Skogsavdelningen konstaterat att Martinsons erbjöd skogliga tjänster som saknade utförliga beskrivningar, varpå möjligheterna för virkesköparna att ge alla kunder en likartad bild av de tjänster som erbjöds var mycket små. Vid detta tillfälle hade Martinsons endast kortfattade beskrivningar av de skogliga tjänsterna och med Skogshandboken ville Skogsavdelningen konkretisera och beskriva dessa mer utförligt för att bland annat kvalitetssäkra den information som lämnades ut och säkerställa att rätt information nådde kunderna. Informationen i Skogshandboken skulle också vara tungt informativ samtidigt som den skulle vara pedagogiskt lättbegriplig. En budget antogs och projektet leddes av en PR-byrå i samarbete med medarbetarna på Skogsavdelningen där såväl råvaruchefer, fältchefer, produktionsledare som skogs-, miljö-, och kvalitetsledare deltog. Projektet lyckades tyvärr inte slutföras och sattes under 2018 på is för framtiden.

Under hösten 2019 presenterades idén om Skogshandboken till mig vid ett uppstartsmöte, ursprungligen för ett annat syfte än för denna studie, men som sedan kom att bli en start. Skogschefen på Martinsons förklarade i samband med mötet att det saknades ett varumärkesbyggande säljstöd till virkesköparna, och han uttryckte en oro för att de andra delarna i Martinsonskoncernen tog över varumärkesbilden och att de skogliga tjänsterna som erbjöds kom i skymundan. Ett beslut togs sedan om att Skogshandboken skulle startas upp och bli en del av denna studie, med syftet att bygga varumärket och hjälpa virkesköparna. I början av 2020 tillsattes därför en ny projektgrupp som den 24/1 träffades för att återigen starta upp Skogshandboken. På mötet deltog skogschefen, samt vissa av de nyckelpersoner som tidigare deltagit i projektet om Skogshandboken, samt ytterligare tillägg, och jag själv. Syftet med

Skogshandboken formulerades om och blev såväl förtydligat som utökat, och olika ansvarsområden formulerades för respektive deltagare. Jag utseddes till projektledare, och gruppen beslutade att en PR-byrå skulle kopplas in närmare slutskedet för att sammanställa arbetet och skapa en färdig produkt. Skogshandboken beslutades till att bli ett häfte om 7 kapitel som skulle beskriva alla de skogliga tjänsterna som Martinsons erbjöd sina kunder. Alla tjänster skulle beskrivas mer djupgående än i de videos som Martinsons hade på sin hemsida, och som var framtagna sedan tidigare. Skogshandboken skulle bli ett underlag som underbygger beskrivningen av de tjänster som Martinsons säljare, det vill säga virkesköparna, kommunicerade ut till kunden, det vill säga skogsägaren.

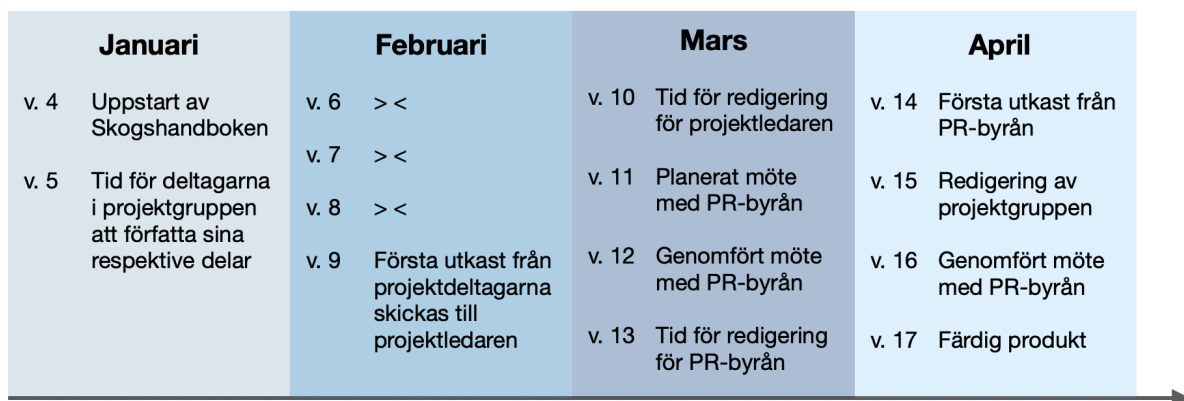
Skogshandboken skulle riktas till den intresserade kunden, det vill säga de skogsägare som är särskilt intresserad av sitt skogsägarande och vill veta mer om hur Martinsons arbetar med respektive skoglig åtgärd. Skogshandboken skulle således bli en del av Martinsons marknadskommunikation, och behövde vara enhetlig med övrigt material som kommunicerades ut mot kunden. Häftets innehåll skulle, precis som tidigare, vara tydligt och lättbegripligt, och innehålla konkreta beskrivningar både i bild- och textform. Skogshandbokens beskrivningar av respektive skoglig åtgärd skulle också vara i linje med regler och riktlinjer från Skogsstyrelsen och Skogsvårdslagen. Skogshandboken skulle också skapa en tydligare varumärkesbild av Martinsons, och därmed förstärka varumärkesidentiteten, där bolaget framställs som ett hållbart företag med ett starkt framtidsfokus. Varumärkesidentiteten bärs sedan innan upp av de slutprodukter som produceras i Martinsons industrier; det vill säga hus, broar och balkar i trä. Produkter som i sig själva är framtidsfokuserade och hållbara. Beskrivningarna av de skogliga tjänsterna skulle också lyfta fram hur skogsbruket i sig självt också är hållbart och att markägare kunde bidra till ett bättre klimat genom att bruka sin skog. Slutligen sattes mål upp om att varje del i Skogshandboken skulle innehålla kopplingar till både klimatmässig och miljömässig hållbarhet.

Skogshandboken skulle innehålla följande delar; Rådgivning, Skogsbruksplan, Rövning, Gallring, Föryngringsavverkning, Markberedning och föryngring, och Vägar. Det första kapitlet *Rådgivning* var ett inledande kapitel som skulle ha en huvudsakligt fokus på försäljning snarare än utbildning, och skulle fungera som en inledning till resten av handboken. Detta kapitel skrevs av en fältchef på Martinsons skogsavdelning. Kapitel 2 om *Skogsbruksplaner*, kapitel 3 om *Rövning*, samt kapitel 6 om *Markberedning och föryngring* skrevs av skogs-, miljövårds-, och kvalitetsledaren på Martinsons skogsavdelning. Kapitel 4 *Gallring*, samt kapitel 5 *Föryngringsavverkning* skrevs av produktionsledaren på Martinsons skogsavdelning. Det sista kapitel, kapitel 7 om *Vägar*, skrevs av ytterligare en fältchef på Martinsons Skog, som ansågs som mest lämpad eftersom han sedan tidigare hade lett ett team på Skogsavdelningen där det togs fram en längre arbetsbeskrivning om vägprojekt. Samtliga övriga skribenter kvalificerades utifrån sina arbetsområden, där det var lämpligt att exempelvis kapitlet om gallring skrevs av en produktionsledare vars vardagliga arbetsuppgifter tillhör att planera och ansvara för gallringsåtgärder. Vissa personer var mer självgående än andra, och det inlämnade materialet hade en viss variation i sin kvalitet.

En tidsram sattes där samtliga kapitel skulle vara klara för ett första utkast vecka 9, det vill säga cirka fyra veckor efter att projektgruppen vid första gången hade mötts och startat projektet. Vid ett första utkast skulle samtliga kapitel innehålla 2-3 sidors informativ text som beskrev åtgärden och det erbjudande Martinsons erhöll, vilka sedan skulle renskrivas och redigeras av mig så att delarna uppfyllde handbokens syfte. En digital plattform startades upp där samtliga delar laddades upp så fort de var färdigskrivna, varpå jag renskrev och sammanställde samtliga kapitel så att de synkroniserades såväl språkmässigt som detaljnivåmässigt. Tillhörande varje



kapitel skulle också samtliga deltagare bifoga inspirationsbilder till den illustratör som sedan skulle arbeta med formgivningen för handboken på den anlitade PR-byrån. Samtliga 7 kapitel skulle vara helt klara, såväl författade av respektive gruppmedlem som redigerad av mig som projektledare, med tillhörande bilder, vecka 11. I början av vecka 11 skulle Skogshandboken gås igenom på ett möte mellan skogschefen, jag själv, och en representant från PR-byrån vars ansvar var att färdigställa Skogshandboken. Deadline blev framflyttat till vecka 12, och i ett möte den 17/3 sammanträdde jag, skogschefen och en representant från den valda PR-byrån för genomgång av utkastet, där vår sammanställning beskrevs och ytterligare idéer om formgivning och illustrationer beskrevs. Innan Skogshandboken skickades till PR-byrån för redigering korrekturlästes den efter mötet av skogschefen. Skogshandboken skickades därefter, under vecka 12 till PR-byrån. Under vecka 17 skulle Skogshandboken vara färdigställd och redo att tryckas.



Figur 4. Schematisk bild över Skogshandbokens händelseförlopp för framställning.

## 6 Analys

---

*Detta kapitel presenterar en analys som grundas på den teoretiska referensramen och den empiri som presenterats i kapitel 3 och 5. Kapitlet inleds med en analys om Martinsons beslut om att ta fram en skogshandbok och avslutas med en analys om varumärkesbyggnad.*

---

I följande kapitel presenteras en analys av den empiri som studerats, i ljuset av den teoretiska referensramen som presenteras kapitel 3. I analysen diskuteras, förklaras, och jämförs empirin med teorin, vilket sedan kopplas till syftet med studien som var att fylla en del av den kunskapslucka som finns mellan generella säljstöd och säljstöd för virkesköpare för att belysa och förklara vikten av att företag inom skogsbranschen tar fram säljstöd till sina virkesköpare som förstärker företagets varumärkesidentitet och vision. Då studien är en interpretivistiskt kvalitativ fallstudie, förelägger jag som författare mig rätten att uttolka mina resultat så länge jag har stöd för mitt resonemang i min studie, varpå det också förefaller som nödvändigt att hänvisa till mig själv i kommande resonemang.

### 6.1 Martinsons beslut om att ta fram en skogshandbok

I teorikapitlet kunde det konstateras att säljaren spelar en viktig roll hos sin arbetsgivare, då den ofta utgör kopplingen mellan företaget och dess kunder (Kotler et al., 2017). I detta fall utgör virkesköparna på Martinsons säljarna, varpå virkesköparnas roll är den relevanta och avgörande för att företaget kommunicerar ut rätt saker. Därför fanns det också belägg för Martinsons att fundera över virkesköparnas gemensamma kommunikation utåt. Teorin påvisar att säljare, som ofta är utsatta för en hög arbetsbelastning, dessutom behöver hjälpmedel för att lyckas, utöver de motiverande målsättningarna och andra drivkrafter som en säljchef kan erbjuda, varpå ett exempel av säljstöd är CRM-system (Jobber & Lancaster, 2015). Martinsons agerande, när de fattade beslut om att ta fram Skogshandboken, går därför i linje med teorin; att ta fram ett hjälpmedel som tydligt och konkret beskrev värdeerbjudandet, med syfte att underlätta för virkesköparna och samtidigt skapa en enhetlig bild av företaget utåt. Då virkesköpare sällan har fasta rutiner i sitt arbete och bär ett stort individuellt ansvar att själva ta initiativ för att hitta nya kunder (Palmér, 2011), samtidigt som de hela tiden ska sträva efter att öka sitt köpupptag och behålla sina tidigare kundrelationer som redan är etablerade (Öberg, 2016), finns en viktig insikt i att ta fram material som hjälper och underlättar arbetet. Redan 2018 uttryckte Martinsons en oro för att det saknades en enhetlig bild av tjänsteerbjudandet utåt, och att kunderbjudandet visserligen var någorlunda tydligt men inte paketerat särskilt bra, varpå det blev otydligt. För de arbetande virkesköparna, med den press som säljyrkets roll medföljer, ser jag stora vinster i att konkretisera värdeerbjudandet då detta underlättar kommunikationen.

### 6.2 Att bygga sitt varumärke

Samtidigt som Martinsons konkretiserar sina skogliga tjänster och skapar ett säljstöd till sina virkesköpare, togs också tillfället i akt att göra ett material som inte bara var för internt bruk, men som också kunde användas utåt. Skogshandboken blev ett material som i praktiken går att dela ut till potentiella kunder som är intresserade av sitt skogsbruk, där markägaren, samtidigt som hen lär sig mer om skogsbruk, också får lära känna Martinsons. Då Skogshandboken till stor del baserades på forskning och aktuella rapporter från Skogs- och Länsstyrelsen, fick materialet en trovärdighet och en bild av att Martinsons är ett transparent och modernt företag kan med detta förstärkas. På så sätt bygger Martinson vidare på sitt varumärke och dess identitet, som är mer än bara namnet och företagets logga, och skapar en fundamental grundsten i relationen mellan företaget och dess kunder (Kotler et al., 2017). Förvisso skapas

varumärkesidentiteten inuti kundens inre, men den kan hanteras och formas av sändaren, i detta fall Martinsons (Goworek & McGlodrick, 2015), varpå privata skogsägare kan betrakta Skogshandboken som ett trovärdigt material som kommer från ett företag som är nytänkande och anammar senaste forskningen inom området. Goworek & McGlodrick (2015) beskrev i sin bok att varumärket ofta hanteras av anställda hos företagets marknadsavdelning, som ansvarar för att se till att varumärkesidentiteten vidhålls och är konsekvent genom hela företagets verksamhet. Allt ifrån företagets anställda, till produkterna som säljs, förpackningar, webbdesign, broschyrer och alla andra slag av marknadskommunikation vilket inte stämmer i detta fall då Martinsons helt saknar en marknadsavdelning. Av den anledningen togs Skogshandboken fram av en grupp anställda på skogsavdelningen som arbetade med de olika skogliga åtgärderna, och den slutgiltiga produkten designades av en PR-byrå som axlade ansvaret om att skapa en produkt som var enhetlig med den övriga marknadskommunikationen. PR-byrån som anlätades var densamma som ansvarar för Martinsons samtliga material som kommuniceras såväl externt som internt, vilket var ett klokt beslut.

## 7 Diskussion

---

*Detta kapitel knyter samman den empiriska bakgrunden i kapitel 4 och analysen i kapitel 6. Kapitlet blir sedan grunden till de slutsatser som dras i kapitel 8. Kapitlet innehåller diskussioner om Skogshandbokens slutprodukt, utvecklingen i samhället och virkesköparens unika säljroll.*

---

I följande kapitel sätts analysen från kapitel 6 i relation till den empiriska bakgrunden som presenteras i kapitel 4. Såväl Skogshandbokens slutprodukt, kopplat till Martinsons syfte, som händelseförlopp diskuteras och en reflektion görs om framtida varumärkesbyggande säljstöd. Varumärkesbyggandet och varumärkesbyggande säljstöd kopplas sedan till den generella utvecklingen i samhället, och hur detta har påverkat och fortsatt kan komma att påverka skogsbranschen. Slutligen diskuteras också virkesköparens unika säljroll, i synnerhet kopplat till den unika kundgruppen vars virkesköparens arbetsroll är fokuserad mot.

### 7.1 Skogshandbokens slutprodukt

Skogshandbokens syftet var att utveckla Martinsons skogserbjudande, för att bygga varumärket och hjälpa virkesköparna i att ge alla kunder en likartad bild av de tjänster som erbjöds. Skogshandboken skulle innebära en kvalitetssäkring av den information som lämnades ut till kunderna, och samtidigt skulle informationen i Skogshandboken vara informativ men pedagogiskt lättbegriplig. Såväl syftet som beslutet i sig själv att ta fram Skogshandboken är ett gott sådant, då det stärks av studier att den ansvarande chefen för en säljkår bör bistå sin säljkår med rätt verktyg för att på så sätt skapa förutsättningar att nå sina mål (Kemp et al., 2013). Slutresultatet blev ett 24 sidor långt häfte, innehållande lättbegriplig text som grundades i Skogsstyrelsens senaste rekommendationer om hur skogsbruket bör skötas för att på bästa sätt maximera såväl råvaruproduktionen som den biologiska mångfalden. Då Skogshandboken under detta arbetets gång inte hinner komma ut till verksamheten för att användas går det inte att utvärdera hur eller om detta hjälpte virkesköparna i sitt arbete, eller om hur och hur mycket företagets önskade varumärkesbild förstärktes. Emellertid saknades en beskrivning av de skogliga tjänsterbjudandena vilket torde vara behjälpligt att få tillgång till om din arbetsuppgift inbegriper att sälja dessa. För en nyanställd virkesköpare torde Skogshandboken definitivt vara ett bra arbetsverktyg.

Då varumärket representerar, som tidigare nämnts, allt vad företagets produkter, tjänster, anställda och lokaler betyder för en person (Kotler et al. 2017), är det svårt att göra vetenskapliga slutsatser, även i framtiden, på hur Skogshandboken som isolerat verktyg kan komma att påverka Martinsons varumärke. Däremot skulle slutsatser kunna dras om att Martinsons varumärkespersonlighet, ett begrepp som presenterades av Goworek & McGlodrick (2015), påverkats, då detta är något som beskriver ett varumärke med substantiv, exempelvis sofistikerad, kreativ, nytänkande, trovärdig, hållbar, och så vidare som tidigare nämnts. Skogshandboken blev rolig och lättsam i sin utformning med sina illustrationer och sin text, och designen som går i lätta och ljusa penseldrag signalerar modernitet och hållbarhet. När Skogshandboken utvärderas som säljstöd bör det också tas i minne att ett företags värdeskapande till sina kunder inte nödvändigtvis handlar om att enbart demonstrera sina produkter eller tjänster, utan snarare om hur dessa paketeras och hur den relation som inleds mellan säljaren och kunden utformas, något som Haas et al. (2012) lyfte fram i sin studie. Att gå mot en mer relationsorienterad marknadsföringsstrategi, som lyftes fram i den artikeln, underlättas kanske nu när virkesköparna får ett material som de kan inleda med när de bygger dessa kundrelationer, även om materialet i sig inte är det viktigaste.

Martinsons gjorde rätt i att besluta om att samarbeta inom Skogsavdelningen vid framtagningen av Skogshandboken, vilket stöds av Arndt & Harkins (2013) som i sin studie skrev att säljorganisationer som kan samarbeta för att ta fram säljstöd är effektiva och multifunktionella, eftersom varje individ bär på egna kvaliteter som ger en bredd och ökad kvalitet på slutprodukten. Detta var något som märktes under arbetets gång, där varje del som skickades till mig innehöll tydlig spetskompetens som gruppmedlemmarna besatte via sin yrkesroll. Skogshandbokens framtagning höll i praktiken dock inte den uppsatta tidsplanen under arbetets gång, något som torde tillhöra vanligheterna på många arbetsplatser runt om. Förseningarna berodde delvis på en oförutsägbar hög arbetsbelastning hos vissa personer i projektgruppen, annan sjukdom samt spridningen av Coronaviruset, försenade också arbetet då det försvårade möjligheterna att arbeta i grupp och gemensamt diskutera igenom Skogshandbokens delar under tiden som den redigerades. Förseningar uppstod både internt i projektgruppen, men också av den levererande PR-byrån. Sammantaget lyckades ändå Skogshandbokens slutgiltigen färdigställas till det datumet som var uppsatt, varpå jag konstaterar tidsplanen som godkänd. Även om oförutsedda hinder är svåra, om inte omöjliga, att parera fanns emellertid delar som hade kunnat organiserats på annat sätt. Exempelvis hade gruppen kunnat träffats ytterligare ett tillfälle för att göra en gemensam bedömning av det första utkastet, istället för att endast skicka det till skogschefen och senare till PR-byrån. Då hade respektive ansvarig för respektive del kanske haft en ännu större påverkan på det material som skickades in. Istället fick varje gruppmedlem endast göra en grov sammanställning som skickades till mig, och nästa gång som de kopplades in var när produkten var näst intill klar och redan hade redigerats av mig, skogschefen och PR-byrån.

En annan reflektion som går att göra är att gruppen hade kunnat behövt mer, och framför allt tydligare, stöd av mig som projektledare. Även om arbetets tidsmässiga upplägg var tydligt kommunicerat, kan jag i efterhand se att vissa gruppmedlemmar behöver mer stöd. En gruppmedlem uttryckte behovet av stöd i den inledande processen när dennes del skulle författas, varpå vi satt tillsammans och skrev den delen vilket också fick ett gott resultat. Emellertid fanns ytterligare en gruppmedlem som också hade behövt det stödet men som inte uttryckte det, varpå dennes första utkast till mig var av sämre kvalitet vilket försvårade arbetet för mig. Min analys blir att om jag hade känt min arbetsgrupp bättre så hade trösklarna för att fråga om hjälp varit lägre, varpå detta hade kunnat undvikas.

## 7.2 Utvecklingen i samhället

Det framgår tydligt, både i litteraturen men under tiden som studien genomfördes på Martinsons, att skogsbranschen ligger efter i jämförelse med andra branscher vad det gäller varumärkesutveckling. Precis som Herbst & Merz (2011) nämner i sin artikel ligger många industribranscher efter, vilket härleds till att dessa verksamheter säljer på B2B-marknader, marknader som inte är lika rörliga som B2C. Allt fler B2B-företag i industribranschen börjar dock anamma varumärkesstrategier för att fortsatt vara konkurrenskraftiga i en föränderlig värld. Detta sker också i Skogsbranschen och på strukturell nivå kunde Hansen & Tokarczyk (2006) konstatera att skogssektorn blir allt mer effektiv och duktig på detta vilket också syntes i denna studie. Under Skogshandbokens gång har det hela tiden funnits med en tydligt varumärkesfokus som genomsyrat samtliga delar; såväl text som illustrationer.

Även om skogsbranschen historiskt sett inte har varit särpräglad innovativ i sina marknadsstrategier finns det skäl att tro att detta kommer förändras. Hansen & Tokarczyk lyfter i sin studie fram att branschen, tack vare den ökade potentialen i skogsråvaran, kommer att tvingas ändra sina företagsstrategier, för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftig (Hansen & Tokarczyk, 2006). Ju hårdare konkurrensen blir, desto viktigare är det att bygga ett starkt

varumärke och skapa en tydlig varumärkespersonlighet, och därmed kan starkare band knytas mellan företagets kunder och dess varumärke (Herbst & Merz, 2011), vilket alltså motiverar att Skogshandboken är ett strategiskt klokt beslut som ligger rätt i tiden.

### 7.3 Virkesköparens unika säljroll

Studien, som bygger på fenomenet försäljning och försäljningsstöd, har betraktat virkesköparen som en B2B-försäljare. Att en virkesköpare i teorin, och praktiken, är en försäljare råder inga tvivel om, däremot är frågan mer komplex och yrkesgruppen virkesköpare är inte solklart placerade i B2B-facket. Visserligen är virkesköparens roll precis så komplex som Haas et al. (2012) skrev i sin studie när de beskrev B2B. Uppgiften är komplex och innebär att skapa relationer som sedan genererar en möjlighet för företaget i fråga att leverera en produkt som är efterfrågad. Detta till skillnad från B2C-marknader, som inte karaktäriseras av samma komplexitet. Visserligen är också skogsägare små privata företagare, men det finns ändå en distinkt skillnad i den strategiska förhandlingen mellan en liten skogsägare som gör affärer med stora skogsbolag, i jämförelse med ett annat stort företag som IKEA som gör affärer med ett skogsbolag. Ändå har jag valt att lägga dessa under samma kategori. Till detta hör också att virkesköpare i praktiken inte enbart säljer skogliga tjänster som avverkningar och gallring, utan också är inköpare av skogsråvara. Inköpet kan förvisso ses som en försäljning av ett värdeerbjudande, eftersom skogsägare vill ”köpa” en försäljning, men göra vinst.

I artikeln skriven av Kemp et al. (2013) studerades säljkåren hos B2B-företag, visades att sättet att stötta och styra sin säljkår var starkt korrelerat med hur företaget i stort lyckas med att nå sina mål, men också med den enskilda säljarens utveckling, vilket går att koppla även till skogsbranschen. Virkesköparens tid är precis som vilken säljare som helst värdefull, varpå tid på onödigt pappersarbete eller att samla in rätt information är slöseri med resurser, liksom Arndt & Harkins, (2013), skrev i sin studie om försäljare på B2B-marknader. Den generella yrkesgruppen säljare är också mer utsatta för högre stressnivåer, risken för utbrändhet är högre och i takt med en ökad efterfrågan på skogliga produkter och därmed ökad konkurrens i branschen finns det goda skäl att se över virkesköparens roll och vilka stöd som kan komma att bli relevanta.

## 8 Slutsatser

---

*Detta kapitel beskriver de slutsatser som författaren kunnat göra genom denna studie. Här förhålls studiens diskussion till det syfte som presenterades i kapitel 1. Kapitlet behandlar implikationer, metodvalsreflektion och avslutas med en rekommendation till fortsatta studier.*

---

Skogshandboken är ett instrument som syftade till att bygga Martinsons varumärke och stötta sina virkesköpare. Då produkten inte hunnit användas ute i verksamheten går det inte att utvärdera den, men såväl den teoretiska referensramen som den empiriska bakgrunden visar att Skogshandboken har ett mycket aktuellt syfte och blev utformad på ett sätt som är relevant för virkesköparen och aktuellt i skogsbranschen föränderliga omvärld. Syftet med denna studie var att fylla en del av den kunskapslucka som fanns mellan teorier om säljstöd och varumärkesidentitet, och varumärkesbyggande säljstöd till virkesköpare i skogsbranschen för att på så vis belysa och förklara vikten av varumärkesbyggande säljstöd i skogsbranschen. Detta genom att studera hur ett företag inom skogsbranschen tar fram ett varumärkesbyggande säljstöd till sina virkesköpare, vilket har genomförts och uppnåtts.

### 8.1 Implikationer

En implikation är en benämning på villkorssatser som inom filosofin innebär ”om A så B”. Min studie visar, att om skogsbranschen befinner sig i en föränderlig fas i takt med ökat intresse för råvaran, så finns goda skäl att bygga ett starkt varumärke. Om virkesköpare i skogsbranschen kan betraktas som B2B-försäljare, så visar denna studie att det också finns goda argument för att ta fram säljstöd. Om skogsbranschen är i en föränderlig fas, där konkurrensen om skogsråvaran ökar, så finns det också goda skäl att tro att arbetsbördan för virkesköparen blir tyngre varpå vikten av säljstöd ökar. Slutligen gäller följande; om virkesköpare är skogsbranschen motsvarighet till säljare, och om skogsbranschen är i en föränderlig fas där både intresset för råvaran och konkurrensen om den ökar, så finns det vetenskapligt belagda skäl att skapa varumärkesbyggande säljstöd till sina virkesköpare.

### 8.2 Metodvalsreflektion

Studien med dess valda metod presenterar en inblick i Martinsons och hur förhållandena ser ut där, men det är inte möjligt att generalisera framtagningsprocessen av Skogshandboken på andra processer där säljmaterial tas fram i skogsbranschen. Detta är en konsekvens av en kvalitativ interpretivistiskt fallstudie, som inte heller syftar till att dra generella slutsatser.

### 8.3 Fortsatta studier

Som ett resultat av denna studie har ett flertal områden om fortsatta studier kunnat identifieras. Exempelvis skulle Skogshandboken i egenskap av säljstöd kunna utvärderas i en fortsatt studie genom att analysera kunders och säljares upplevelser när kundrelationer inleds med hjälp av detta verktyg. Vidare skulle det också vara intressant att studera upplevelsen av Skogshandboken som isolerat säljstöd genom att testa verktyget hos en opartisk grupp utan att en säljare (virkesköpare) deltar. Ytterligare ett område som går att studera vidare är hur stöden för försäljningschefer (fältchefer) till virkesköpare ser ut i skogsbranschen, om de är utformande likt andra industribranscher eller om skogsbranschen sticker ut även där. Det hade också varit intressant att studera om det går att identifiera vilken eller vilka delar av värdeerbjudandet som de privata markägarna i skogsbranschen i synnerhet värdesätter när det kommer till de skogliga tjänsterna, eftersom de skogliga tjänsterna trots allt ser väldigt lika ut

mellan konkurrenterna. Resultatet av en sådan studie hade möjligtvis kunnat underbygga en fokusinriktad varumärkesstrategi för ett skogligt företag.



## 9 Referenser

- Allabolag (2020) Svensk Cellulosa Aktiebolag, Koncernredovisning. Allabolag. [webb <https://www.allabolag.se/5560126293/bokslut> [Hämtad: 12/4 2020]
- Arndt, A.D., & Harkins, J. (2013) A framework for configuring sales support structure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 432-443.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4:e uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 4:e uppl. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Goworek, H., & McGlodrick, P.J. (2015) *Retail marketing management: principles and practice*. 1:a uppl. Harlow: Pearson Education.
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating Value in business relationship: the roles of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.
- Hallman, J. (2018). Här är bolagen som styr skogssverige. *Land*, [Online], 28 oktober. Tillgänglig via; <https://www.landskogsbruk.se/skog/har-ar-bolagen-som-styr-skogssverige/> [Hämtad 9/3 2020]
- Hallsten, K., Heinsoo, K., & Niklasson, M. (2019, 25 juni) Så går det för skogsindustrin, nr. 2, *Skogsindustrierna* [Branschtidning] <https://www.skogsindustrierna.se/siteassets/dokument/sa-gar-det-for-skogsindustrin/kvartalsrapport-sa-gar-det-for-skogsindustrin-juni-2019.pdf> [Hämtad 9/3 2020]
- Hansen, E., & Tokarczyk, J. (2006). Creating intangible competitive advantages in the Forest Production industry *Forest Products Journal*, 56 (7/8), 4-13.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Herbst, U., & Merz, M.A. (2011). The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management*, (40(7), 1072-1081.
- Holmberg, L.E (2005). Skogshistoria år från år 1177-2005 - Skogspolitiska beslut och andra viktiga händelser i omvärlden som verkat Skogsvårdsorganisationens arbete. [Rapport]. Skogsstyrelsen.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management*. 10:e uppl. Harlow: Pearson Education Limited.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 1:a uppl. Prentice Hall: Pearson.
- Kemp, E, Aberdeen, L.B., & Ricks, J.M. (2013). Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 635-654.
- Kotler, P., Armstrong, C., & Parment, A. (2017). *Marknadsföring Teori, strategi och praktik*. 2:a uppl. Harlow: Pearson Academic Computing.
- Lindberg, H. (2019, 17 december). Det ska byggas mer i trä i Umeå! *Västerbottenskuriren* [Personlig blogg] <https://blogg.vk.se/hans-lindberg/2019/12/17/det-ska-byggas-mer-i-tra-i-umea/> [Hämtad 9/3 2020]
- Martinsons (2018). Strategi råvara 2018-202. [Internt material]. Umeå, Martinsons [läst 2020-03-31]
- Martinsons. u.å., Historien om Martinsons, *Martinsons* [Hemsida] <https://www.martinsons.se/om-martinsons/koncernen/historien-om-martinsons/> [Hämtad 27/3 2020]
- Martinsons. u.å., Om Martinsons, *Martinsons* [Hemsida] <https://www.martinsons.se/om-martinsons/> [Hämtad 27/3 2020]
- Martinsons. u.å., Om Martinsons organisation, *Martinsons* [Hemsida] <https://www.martinsons.se/om-martinsons/koncernen/organisation/> [Hämtad 27/3 2020]

- Palmér, C.H. (2011) Virkesköpare, himmel eller helvete?, *Skogen*, [Online] 17 mars. Tillgänglig via <https://www.skogen.se/nyheter/virkeskopare-himmel-eller-helvete> [Hämtad 12/3 2020]
- Skogsstyrelsen (2020, 17 januari), 88 åtgärder ska öka tillväxten i skogen med 20 procent, *Skolstyrelsen*, <https://www.skogsstyrelsen.se/nyhetslista/88-atgarder-ska-oka-tillvaxten-i-skogen-med-20-procent/> [Hämtad 9/3 2020]
- SkogsSverige (2019, 13 augusti). Nya Produkter från skogsråvara, *SkogsSverige* <https://www.skogssverige.se/papper/fakta-om/nya-produkter-fran-skogsravara> [Hämtad 9/3 2020]
- Sjölander, K. (2016) Flervåningshus i trä spås en ljus framtid, *Göteborgsposten* [Online] 5 december. Tillgänglig via; <https://www.gp.se/nyheter/vastsverige/flervaningshus-i-tra-spas-en-ljus-framtid-1.4011247> [Hämtad 9/3 2020]
- Södra (2018, 4 juni) Virkesförrådets utveckling, *Södra*, [Företagssida] <https://www.sodra.com/sv/sodrahistorien/skogen/virkesforradets-utveckling/> [Hämtad 9/3 2020]
- Umeå Universitet. U.å., Om UB, *Umeå Universitetsbibliotek*, <https://www.umu.se/bibliotek/om-biblioteket/> [Hämtad 10/3 2020]
- Öberg, M. (2016). *Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi- en fallstudie hos SCA Skog Ångermanlandsförvaltning*. Mastersuppsats. Umeå: SLU

### **Internt publicerat dokument**

- Algotsson, J., Forsell, L., Ringsell, A., Vestergren, F. & Vidmark, J. (2020) Skogshandboken. [Varumärkesbyggande säljstöd]. Umeå: Martinsons Såg AB.

Kandidatarbeten / Bachelor Thesis  
Inst. för skogsekonomi / Department of Forest Economics

1. Hallström, P. & Nylander, G. 2018. Ekonomisk analys av olika metoder att transportera flisad GROT från skogen till industrin via NLC Storuman. *An economic analysis of different methods of chipped logging residues transportation from the forest to the industry through NLC Storuman*
2. Boglind, G. & Gyllengahm, K. 2018. Lönsamhetsanalys av biomassa-fokuserad skötsel för contortatall – En ekonomisk analys av olika skötselstrategier. *Profitability analysis of biomass-focused management for lodgepole pine – An economic analysis of various silvicultural regimes*
3. Holfve, V. 2018. En analys av äganderätten och intrångsersättning. *An analysis of private ownership and compensation for intrusion*
4. Ekegren Hällgren, A. & Essebro, L. 2018. Lojalitet och engagemang för skogsägareföreningen i en ny tid – En fallstudie om medlemmar i Norra Skogsägarna. *Loyalty and engagement for forest association in a new time – A case study for members in Norra Skogsägarna*
5. Hermansson, E. & Strömwall Nyberg, T. 2019. Mot en ny framtid - en granskning av samarbeten och förbättringsmöjligheter mellan företag. *Towards a new future - a research of collaborations and improvements between companies*
6. Bertills, M. & Hilmersson, F. 2019. Gender equality in the forest sector will happen - but when? The understanding of competence and quota among board members in the forest sector - barriers or facilitators of an equal company board and organization. *Jämställdhet i skogssektorn kommer att hända - men när? Förståelsen av kompetens och kvotering bland styrelsemedlemmar i skogssektorn - barriärer eller hjälpmedel för en jämställd styrelse och organisation*
7. Billefält, B. & Olsson, M. 2019. Hållbarhet i arbetet - Fallstudie ur ett medarbetarperspektiv. *Corporate social responsibility at work - Case study from the employee perspective*
8. Söderlund, M. 2019. Hur kommuniceras klimatfördelarna med att bygga flerbostadshus i trä. *How is the climate benefits communicated by building multi-storage houses in wood*
9. Dahl, P. & Sparrevik, G. 2019. Skogslagstiftning för en ny tid - Avkastning för olika lagstiftningsscenarion i Litauen. *Forest legislation for a new era -Rate of return for different legislation scenarios in Lithuania*
10. Johannesson, K. & Näslund, R. 2019. Biokol som produkt inom skogsbruket - En hållbar produkt med många fördelar. *Biochar as a product in forestry - A sustainable product with many benefits*
11. Nyström, A. & Nyttell, A. 2020. Att mäta och jämföra hållbarhet – en fallstudie av tre svenska skogsbolag. *To measure and compare sustainability – a case study of three Swedish forest companies*
12. Ljudén, A. & Rubensson, N. 2020. Hur hanterar den svenska skogsbranschen Brexit? – En kvalitativ studie med fokus på svenska sågverksföretag. *How does the Swedish forest line of business handle Brexit? – A qualitative study with focus on Swedish sawmill companies*
13. Eriksson, P. 2020. Digitala skogsbruksplanen i den operativa verksamheten – En fallstudie på den digitala skogsplanens roll i den operativa verksamheten samt attityden gentemot verktöget. *Digital forestry plan in the operational activities – A case study based on the role of the digital forestry plan in the operational activities and the attitudes towards the tool*
14. Algotsson, J. 2020. Varumärkesbyggande säljstöd för virkesköpare i skogsbranschen – en fallstudie om Martinsons Skogshandbok. *Brand Building Sales Support for Purchasers in the Forest Bransch – A Case Study about Martinsons's Skogshandbok*