



Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi- en fallstudie hos SCA Skog Ångermanlandsförvaltning

Timber buyers' work approach, attitude and strategy- a case study from Ångermanland district of SCA Forest

Maja Öberg

**Arbetsrapport 461 2016
Examensarbete 30hp A2E
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:
Dianne Staal Wästerlund**

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.slu.se/srh
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-461-SE

Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi- en fallstudie hos SCA Skog Ångermanlandsförvaltning

Timber buyers' work approach, attitude and strategy- a case study from Ångermanland district of SCA Forest

Maja Öberg

Nyckelord: Virkesköpare, arbetssätt, ledarskap, privata markägare, marknadsandel

Examensarbete i Skogshushållning vid institutionen för skoglig resurshushållning, 30 hp
EX0768, A2E

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, institutionen för skoglig resurshushållning, planering
Examinator: Ola Eriksson Ljusk, SLU, institutionen för skoglig resurshushållning, planering

Sammanfattning

I Sverige finns knappt 330 000 privata skogsägare vilka tillsammans äger cirka 50 procent av den produktiva skogsmarksarealen. Bruttoavverkningen 2014 var drygt 86 miljoner m³ fub och det finns flera aktörer på marknaden som köper råvaran, där bland annat SCA Skog är en av dem. SCAs svenska industrier har en ökad efterfrågan varför den virkesanskaffade delen av företaget ökar. SCA Skog har satt ett marknadsandelsmål i lokala köp till 40 procent men har tidigare haft svårt att nå upp till målsatta volymer i vissa områden. Syftet med denna rapport är därför att analysera hur SCA Skog Ångermanlands förvaltning kan öka marknadsandelarna i lokala köp. Detta gjordes genom kvalitativa intervjuer med tolv virkesköpare samt tre ur ledningen för virkesköparna. Virkesköparna ansåg sig ha tidsbrist i arbetet vilket till stor del grundades av strukturbrist i sitt arbetssätt. Vidare ansågs virkesköpargruppen inte ha haft gott självförtroende vilket kan komma ur en överkritisk inställning från ledningen. Både virkesköparna och ledningen var eniga i att möta konkurrensen genom att vara bäst på kvalitet och service på sina tjänster. Om virkesköparna kan få in struktur i sitt arbetssätt kan de bli effektivare och uppleva mindre tidsbrist. Virkesköparna kan förbättra sitt självförtroende genom att få positiv feedback från ledningen. Vidare blir kvaliteten på utfört arbete bättre om de två ovanstående punkterna åtgärdas.

Abstract

In Sweden there are around 330,000 private forest owners who together own approximately 50 percent of the productive forestland. Gross volume harvested in 2014 was more than 86 million m³ and there are several timber procurers on the market who purchase the wood. SCA Skog is one of them operating in the Northern part of Sweden. SCA's Swedish industry has an increased demand for roundwood. Therefore the wood procurement part of the company is constantly increasing. SCA Skog has set a target market share in local purchases to 40 percent but has had difficulties to reach the target volumes earlier in certain areas. The purpose of this study was to analyze how SCA Skog Ångermanlands management can increase its market share in local purchases. This was done by qualitative interviews with twelve timber procurers and three managers involved in the procurement. The timber procurers felt they had time constraints in the work which was largely caused by the lack of structure in their way of working. Furthermore, the group of timber buyers had low self-esteem which may be attributed to the extensive critical attitude from the management. Both the timber procurers and management shared the opinion that by having the best quality and service they will cope with competition. If the timber procurers can get structure in their way of working, they can become more efficient and they will experience less time constraints. By continuing getting positive feedback from management the timber procurers can improve their self-esteem. Furthermore, the quality of work performed will be better performed if these two issues were addressed.

Innehåll

Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
Inledning.....	6
Marknadssituation	6
SCA Skog.....	6
Arbetsbeskrivning virkesköpare	6
Personliga egenskaper hos virkesköpare.....	7
Affärsförutsättningar.....	7
Kundrelation.....	7
Förtroende, lojalitet och tillfredsställelse.....	8
Organisationsteori.....	9
Självförtroende och feedbacks roll.....	9
Engagemang hos anställda	10
Team.....	10
Strategi	11
Undersökningar.....	11
SPQ*Gold.....	11
Nöjd Kund Index (NKI)	11
Syfte.....	12
Material och metod.....	13
Material	13
Försökspersoner	13
Metod	13
Förberedelser inför intervjuerna.....	13
Intervjumall	13
Intervjuerna	14
Transkribering	14
Sammanställning av materialet	14
Resultat	16
Arbetsätt	16
Struktur i arbetet.....	16
Många arbetsuppgifter och målförvirring	16
Mål	16

Prislista.....	17
Planeringshjälp.....	17
Administrativt arbete.....	18
Kvalitet i arbetet.....	19
Uppsökoche verksamhet, kontaktoche och kundvård.....	19
Lojalitetskonflikt.....	21
Om virkesköpargruppen.....	22
Kundrelation.....	22
Teamkänsla.....	22
Självförtroende.....	23
Ledningens bild av virkesköparna.....	24
Ledarskap.....	24
Strategi.....	25
Vad är en bra virkesköpare?.....	25
Vilka skogsägare?.....	25
Varför SCA Skog?.....	25
Konkurrens.....	26
Diskussion.....	27
Kritisk granskning av studiens genomförande.....	27
Arbetsätt.....	28
Om virkesköpargruppen.....	31
Strategi.....	33
Slutsats.....	36

Inledning

Marknadssituation

I Sverige finns idag knappt 330 000 privata skogsägare vilka tillsammans äger cirka 50 procent av den produktiva skogsmarksarealen i landet. Motsvarande siffra i Västernorrland är 39 procent. Bruttoavverkningen var 2014 drygt 86 miljoner m³ fast under bark (fub) i Sverige samt att nästan hälften av den anmälda föryngringsavverkningsarealen i Ångermanland ägdes av enskilda ägare. (Anon, 2015a) I Ångermanland finns flertalet aktörer som konkurrerar om att köpa råvara och några är SCA Skog, Holmen skog, NätraÄlven, Edselesågen, Norrskog, Norra Skogsägarna samt Höglandssågen.

SCA Skog

SCA Skog är en del av det globala hygien- samt skogsindustriella företaget SCA (Anon, 2015b). SCA Skogs ansvar är att försörja SCAs svenska industrier med råvara. Verksamheten är placerad i Norrland och förvaltar 2,6 miljoner hektar skogsmark vilket gör dem till norra Europas största skogsägare. Företaget delas in i fem olika skogsförvaltningar. De fem skogsförvaltningarna Medelpad, Ångermanland, Jämtland, Västerbotten samt Norrbotten ansvarar i sin tur för att leverera råvara till avlägg vid väg i sitt geografiska område. Därifrån intransporteras det till industrin genom en annan funktion i företaget, SCA Skog Virke. En stor del av den egna skogen går till den egna industrin, dock fylls inte behovet hos industrierna med den egna råvaran varefter externa källor, till exempel lokala köp, används. Cirka 3,8 miljoner m³fub virke levereras varje år in till industrierna från den egna skogen samt att cirka tre miljoner m³fub levereras från privata skogsägare. Köpverksamheten ses som en förutsättning för att varje förvaltning skall kunna klara sin del av försörjningen till industrin. För att fylla industriernas ökande efterfrågan samt den ökande konkurrensen på marknaden har den virkesanskaffande delen av företaget succesivt ökat. SCA Skog vill vara den bästa partnern för privata markägare och skapa långsiktiga relationer med dem genom ett kvalitetssäkrat arbetssätt som sätter skogsägaren, dennes behov samt dennes önskemål i fokus (Anon, 2015c). SCA Skog har ett uttalat mål att utöka marknadsandelen i lokala köp för alla förvaltningar till 40 procent samtidigt som företaget inte ska vara marknadsprisledande. Ångermanlands virkesköpargrupp har tidigare år inte nått upp till de målvolymer som varit satta. (Karlsson, 2015, pers. kom.). Volymer och marknadsandelar behöver dock inte vara korrelerat vilket betyder att företaget kan nå sin ökade marknadsandel men inte sitt volymsmål och tvärt om.

Arbetsbeskrivning virkesköpare

På varje förvaltning hos SCA Skog finns en marknadschef samt ett flertal virkesköpare (Anon, 2015d). Företagets vision är ” SCA Skog skall vara ledande inom hållbart och lönsamt skogsbruk och därför det självklara valet för skogsägare” (Anon, 2015c). SCA Skogs virkesköparavdelning kan definieras som ett serviceföretag (Karlsson, 2015, pers. kom.), vilket kännetecknas av att det erbjuder både kunskap och tjänster (Bruzelius och Skärvad, 2011). Företaget erbjuder olika typer av service som ett sätt att säkra de privata markägarna som leverantörer av råvara till deras industrier. Vidare kan en virkesköpare samtidigt vara en försäljare, av till exempel avverkningstjänster, som en köpare av

skogsråvara. Privata skogsägare kan därför ses som både kund och leverantör. (Karlsson 2015, pers. kom.)

Arbetsuppgifter

Virkesköparna har ett ansvarsområde vilket beskrivs som ”operativt ansvar för virkesköp inklusive administrativ hantering”. Vidare ska virkesköparna ”Bidra till SCA Skogs virkesförsörjning genom inköp av efterfrågat sortiment, att leverera när det bäst behövs till lägsta möjliga fiberkostnad”. Virkesköparna ska öka köpverksamheten och bevara de affärsrelationer som redan finns. En virkesköpare har många uppgifter i sin arbetsbeskrivning. Den ska bland annat traktplanera, utföra administration, upprätta budget samt har miljöansvar och uppföljningsansvar för sina köp. En virkesköpare ska dessutom medverka vid till exempel skogsvård, slutreglering och avverkning av köpta poster. Den skall aktivt stämma av sina resultat gentemot uppsatta mål. Vidare ska varje köpare upprätta en marknads- och affärsplan samt tillsammans med marknadschefen en marknads- och köpplaneringsplan. Virkesköparna skall även varje dag ha kontakt med skogsägare samt myndigheter. (Anon, 2015d) Virkesköparna ansvarar dock varken för avverkning, skogsskötsel eller transport av råvaran, det sköter andra funktioner inom företaget (Karlsson, 2015, pers. kom.).

Personliga egenskaper hos virkesköpare

SCA Skog strävar efter att virkesköparna skall besitta ett antal personliga egenskaper. Dessa egenskaper är följande

- Högt krav på uppträdande
- Affärsmässig
- Resultatinriktad
- Noggrann
- Strukturerat arbetssätt
- Förtroendeingivande
- Tydlig
- Lätt för att kommunicera med människor
- Förhandlingsskicklig

En virkesköpare ska vidare ”Genom sitt agerande vinna förtroende från framförallt skogsägare men även från övriga samarbetspartners”. (Anon 2015d)

Affärsförutsättningar

Kundrelation

Vid en skogsavverkning kan intäkterna för en privat skogsägare bli stora, från flera hundra tusen upp till miljontals kronor. För många i Sverige idag får det anses vara en stor affär vilket ofta inte genomförs många gånger i livet. Liknande affärssituationer kan vara att köpa en bil eller en bostad. Många privata skogsägare ser långsiktigt på sitt ägande av skog, upp till flera generationer framåt (Lönstedt, 1997) vilket betyder att det finns stora förutsättningar för företag och virkesköpare att skapa en långsiktig relation med skogsägarna.

För att kunna skapa en engagerad och förtroendefull relation mellan försäljare och kund krävs enligt Morgan och Hunt (1994) följande fyra faktorer: a) företaget är bättre än sina konkurrenter, b) har höga värderingar, c) är duktigt på att kommunicera information, samt d) inte utnyttjar sina partners.

Kundrelationen mellan en försäljare och en kund berättar hur lojal kunden är medan marknadsandelen säger hur stor andel kunder företaget har av det totala antalet kunder på marknaden. Lojalitet och marknadsandelar behöver med andra ord inte vara korrelerat (Söderlund, 1996). Swan et al. (2001) föreslår tre olika typer av kundrelationer mellan försäljare och kund; Kommersiella vänner, medarbetarkunder samt affärsbekanta. Kommersiella vänner är det som mest liknar vanlig vänskap där kund och försäljare delar en förtrolighet samt har avslappnade samtal. Kommersiell vänskap innehåller många likheter med vanlig vänskap som lojalitet och tillgivenhet. Däremot finns det vissa olikheter från vanlig vänskap till exempel att försäljaren och kunden ofta kommer från olika sociala världar och att de sällan umgås privat. Med kommersiell vänskap förknippas vissa marknadsföringsmål så som tillfredsställelse, lojalitet och ”mun-till-mun-metoden” (Swan et al., 2001). Positiv ”mun-till-mun-metod” kan förklaras som nöjda kunder vilka positivt pratar om ett företag med till exempel vänner, bekanta eller släktingar. Kostnaden för att attrahera nya kunder bör bli mindre om ett företag har nöjda kunder för att de då ägnar sig åt positiv ”mun-till-mun-metod” (Söderlund, 1996). Vidare anses lojalitet och vänskap vara extra strakt bundna till varandra, varför det kan anses som viktigt för chefer att uppmuntra till kommersiell vänskap. Dock bör varje företag enligt Price och Arnould (1999) undersöka hur denna relation påverkar lojaliteten och nöjdheten hos sina kunder då det är ett komplex och varierande samspel. Den andra typen av kundrelation är medarbetarkunder vilken är ett mellanting mellan kommersiell vänskap och affärsbekanta där kund och försäljare kan diskutera personliga erfarenheter men relationen utvecklas ej djupare än så. Den tredje, affärsbekanta, och sista är den relation som skiljer sig mest från vanlig vänskap där relationen är affärsmässig men personlig. Förtroligheter som delas liknar mer relationen till kollegor än relationen till vänner. Vid ett första samtal kan det vara svårt för en försäljare att läsa av kunden vilket kan leda till missförstånd om vilken typ av kundrelation som eftersträvas. Det kan i sin tur resultera i svårigheter i att skapa en god kundrelation. Det finns möjligheter för en försäljare att arbeta effektivare med en kund om den på förhand vet vilken typ av kundrelation som förväntas. Där kan valet av samtalsämnen vid ett första möte vara en indikation; om en kund enbart pratar affärer med en försäljare är det troligt att den ser dem som affärsbekanta. Om kunden istället för in samtalet på ett privat plan kan det vara en indikation om att den ser dem som kommersiella vänner (Swan et al., 2001). Kronholm och Staal Wästerlund (2015) säger dock att det krävs fem eller fler affärer för att kommersiell vänskap skall kunna utvecklas mellan en virkesköpare och en skogsägare. De föreslår även att företag och virkesköpare därför bör interagera med skogsägarna mellan affärerna för att skapa en god relation, så kallat kundvård.

Kundtillfredsställelse

Privata skogsägare pratar ofta inte öppet om sina mål med sin skog (Lönstedt, 1989) eller om sina behov (Sörqvist, 2001) varför det är viktigt att en virkesköpare indirekt frågar och analyserar svaren för att förstå vilket eller vilka mål skogsägaren har (Lönstedt, 1989). Om en försäljare förstår varför en kund tar de beslut som den gör kan försäljaren förbättra sin prestation. Förutom förbättrad prestation kan en försäljare dessutom få mer information om kundens åsikter och förhoppningar inför affären. Dock kan tiden för att ta reda på den informationen bli lång och därmed blir även kostnaden för den dyr. Trots det kan

fördelarna av all information i många fall överväga nackdelarna. Försäljarens kapacitet är vidare relaterad till hur skicklig den är på att rätt analysera dem intryck som den får av kunderna (Weitz, 1978). Om en virkesköpare vet vad skogsägarna förväntar sig av en affär kan servicen, eller tjänsten, anpassas specifikt till varje skogsägare och nöjdheten med affären kan bli större. Enligt Söderlund (1996) är kundens tillfredsställelse en subjektiv uppfattning; upplevd nöjdhet. Söderlund definierar det som skillnaden mellan förväntningar kunden har innan och upplevt utfall efter köpet. Om kunden anser att utfallet blev bättre än förväntningarna så uppstår hög kundtillfredsställelse. Likväl uppstår låg Kundtillfredsställelse om kunden upplever att utfallet blev sämre än förväntningarna.

Företag bör vara medvetna om att förutsättningarna på marknaden ständigt förändras och att som konkurrent till andra företag åtminstone kunna matcha deras serviceförmåga (Oliva et al., 1992). Genom tjänsteanpassning kan företaget få en ökad lojalitet hos sina kunder vilken förmedlas av upplevd kvalitet på service, kundtillfredsställelse och förtroende hos kunden (Coelho och Henseler, 2012). Kvaliteten på servicen eller arbetet är något kunderna lägger stor vikt vid men vad som egentligen erbjuds kan vara svårt att förstå varför förtroendet till försäljaren spelar en viktig roll vid beslutstagande hos kunder (Edvardsson et al., 2000). Lojaliteten hos kunder påverkas också både direkt och indirekt av tilliten till en virkesköpare. Många skogsägare har stor tillit till sina virkesköpare och de upplever därför mindre risk samt mindre osäkerheten i förhållonet till virkesköpare, vilket i sin tur kan leda till lojalitet (Kronholm och Staal Wästerlund, 2015). Om kunden dessutom får höra gott om företaget från någon som den litar på, till exempel positiv ”mun-till-mun-metoden”, ökar chanserna att den föredrar företagets service. Vidare har priset liten eller ingen inverkan på valet av företaget om inte kvaliteten på utförandet garanteras. I konkurrenssituationer är det vanligt att använda priset som fördel men leder till att företaget långsiktigt sänker lönsamheten. Att istället konkurrera med bra service ökar lönsamheten hos företaget och leder även till lojalitet hos kunder (Edvardsson et al., 2000). Företag med lojala kunder bör vara noga med hela affären hos skogsägarna. Missnöje med tidigare avverkningar, till exempel att kostnaden för avverkningen blev dyr, kan göra att tidigare trogna skogsägare välja en ny samarbetspartner. Troligtvis kan företaget, förutom att tappa en kund, även tappa marknadsandelar då rykten sprids fort hos skogsägare (Lönstedt, 1997). Vidare ser inte kunderna brister i utförandet som direkta fel och klagar inte vilket resulterar i att kunden nästa gång byter till en konkurrent (Sörqvist, 2001). För att skapa förståelse i andra funktioner av företaget för hur en kund upplever kvaliteten på arbetet rekommenderade Andersson (2009) att nöjd kund index delges till alla så att de ser hur deras arbete påverkar indexet och att de känner sig delaktiga i kundens upplevda nöjdhet. Vidare säger även Edvardsson et al. (2000) att ett serviceföretag inte kan köpa lojalitet från kunder utan måste förtjäna den.

Organisationsteori

Självförtroende och feedbacks roll i arbetsprestation

Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) är svikande självförtroende en vanlig orsak till misslyckande samtidigt som ett gott självförtroende är en förutsättning för att kunna prestera. Självförtroendet påverkas av så kallade goda och onda cirklar; goda cirklar uppstår då framgång nås och det finns positiva förväntningar. Likväl skapas onda cirklar av misslyckanden och negativa förväntningar vilket kan leda till fortsatt misslyckande. Personer med bra självförtroende tar mer ansvar för den positiva feedbacken än den negativa till motsats för personer med lågt självförtroende vilka tar mer ansvar för den negativa feedbacken. På samma sätt anser de med dåligt självförtroende att negativ

feedback är mer korrekt än den positiva och vice versa (Lee et al., 1995). Personer som får negativ feedback får, förutom sämre självförtroende, sänkta förväntningar på sina egna arbetsprestationer (Brockner och Guare, 1983; McCarty, 1986) till skillnad från personer vilka får positiv feedback vilka höjer sina förväntningar (McCarty, 1986). Vidare kan negativ feedback istället för att utveckla och motivera få en person att känna negativa känslor så som skam och ilska. De känslorna kan påverka en persons arbetsprestation negativt, minska motivationen och hindra lärande. (Niemann et al., 2014) Om miljön för feedback istället är stödjande i företaget är det större sannolikhet att en person blir känslomässigt hängiven till det vilket även kan leda till ökad hjälpsamhet till andra individer inom organisationen (Norris-Watts och Levy, 2004). En ledares feedback påverkar också både direkt och indirekt kunskapsdelande och positiv feedback underlättar kunskapsdelande mellan kollegor och vice versa för negativ feedback (Li et al., 2014).

Ytterligare finns det något som heter organisationsbaserat självförtroende som definieras av hur mycket en person tror sig vara kapabel, signifikant och värdig medlem i organisationen. Om en individ har framgångsrika erfarenheter i en organisation stärks det organisationsbaserade självförtroendet medan misslyckade erfarenheter istället kommer att sänka det. Organisationsbaserat självförtroendet kan spela stor roll i skapandet av personalens lojalitet, motivation och prestation i och till organisationen. Signaler om att en anställd gör skillnad på ett företag och att den skillnaden är värdefull för organisationen är positiv för det organisationsbaserade självförtroendet. (Pierce och Gardner, 2004)

Det finns också ett starkt samband mellan upplevt stöd från teamet och engagemang till teamet. Arbetsprestationen påverkas positivt av engagemang hos anställda till teamet (Bishop et al., 2000) och en positiv inställning hos en ledare (George, 1995). Vidare kan nöjda anställda leda till ökad kundtillfredsställelse (Ugboro och Obeng, 2000).

Att skapa engagerade, nöjda anställda är viktigt för alla företag men extra viktigt för serviceföretag där de anställda är företagets främsta tillgång och kvaliteten på servicens påverkas av hur företaget hanterar sina anställda (Nilsson et al., 2001).

Engagemang hos anställda

Initierande av struktur definieras som att tilldela och strukturera upp arbetsuppgifter för underordnade. Att initiera struktur hos anställda är det viktigaste beteendet hos ledare för att dess anställdas upplevda arbetspresentation ska vara positiv och för att skapa engagemang hos dem (Rowold et al., 2014). Marks (1977) föreslår i en artikel fyra grunder till engagemang hos anställda: spontan lycka, lojalitet, belöning och undvikande av straff. Det måste uppstå en spontan lycka av att göra vissa arbetsuppgifter för att motiveras att göra det. Lojalitet mot kollegor som förväntar sig och blir glada om det blir gjort kan också ge upphov till engagemang. Vidare krävs också en förväntan på en belöning för utfört arbete, till exempel högre lön, bättre självbild eller prestige. Det sista är undvikande av straff, till exempel utebliven belöning, missnöje eller minskad status. En av dessa grunder kan enskilt leda till engagemang men Marks (1977) anser att ren lycka måste vara det snabbaste sättet.

Team

Team definieras genom att medlemmarna har gemensamma mål som de endast kan nå genom att samarbeta och där teamet lyckas eller misslyckas tillsammans. Detta skiljer sig mot en grupp vilken inte har ett gemensamt mål, Viktigt för teamet är att de har kompletterande kompetenser, måste samarbeta för att nå målen och att alla måste ta ett ansvar för att målen ska kunna nås. För att kunna arbeta i team måste tre förutsättningar

ges: 1) tydliga mål och tydliga uppgifter 2) medlemmarna måste ha meningsfulla uppgifter för att bli motiverade samt 3) gruppen måste fungera som ett team. (Bruzelius och Skärvad, 2011)

Strategi

En strategi definieras enligt Roos et al. (2004) som "En rad planerade åtgärder som är fastställda i förväg och vidtas för att uppnå ett bestämt mål".

Undersökningar

SPQ*Gold Test

Arbetsprestationen påverkas av antalet kontakter en försäljare tar, kallat prospektering, och säljhinder är ett flertal automatiska beteenden som hindrar en försäljare i sitt arbete. För att kunna ha säljhinder måste först tre skenhinder mätas för att se säljarens motivation till prospektering. I detta arbete kommer det enbart att fokuseras på skenhinder. Mätningen görs genom ett så kallat SPQ*Gold-test. Det finns tre olika typer av skenhinder vilka påverkar en persons möjligheter till försäljning. Skenhindren mäts på en skala i procent från 0 till 100. Det första är motivation till att prospektera: om den är låg sker ingen prospektering och antalet kundkontakter som tagits är lågt för att säljaren inte vill. Säljare brukar ligga mellan 40-60 procent på denna skala och framgångsrika säljare över 60 procent (Dudley och Goodson, 2007). Ångermanlands virkesköpargrupp hade ett gruppresultat på 63 procent (Karlsson, 2015, pers. kom.). Det andra skenhindret är målförvirring: ingen prospektering sker eftersom annat är mer intressant. Personer med målförvirring har ofta många intressen och påbörjar mycket utan att avsluta saker. Anledning till målförvirring kan vara företagskultur där många arbetsuppgifter är en anledning. Målförvirring är ett skenhinder som ökar. Undersökningar från stora organisationer visade att övriga arbetsuppgifter, utöver säljningen, tog tid och uppmärksamhet från själva försäljningen och resultatet blev förvirrade försäljare. De anställda försäljarna blev förvirrade över vilket huvudmål de hade; om de skulle arbeta med administration eller sälja produkter. Hög målförvirring räknas som 75 procent eller högre (Dudley och Goodson, 2007) och Ångermanlands virkesköpargrupp hade ett gruppresultat på 65 procent (Karlsson, 2015, pers. kom.). Det tredje, och sista, skenhindret är målnivå: som innebär mycket energi till att göra arbetsuppgifterna men det är oklara mål. Skenhindret kan bero på flera saker där bland annat svårigheter med målsättning och genomförande kan vara en orsak. Att sätta mål och därefter sträva efter dem kan vara problemet, speciellt om det inte finns någon belöning på kort sikt. Målnivåpoäng under 20 procent räknas som låg målnivå och målnivåpoäng mellan 40-70 procent anses vara normalt för personer inom försäljning (Dudley & Goodson 2007). Ångermanlands virkesköpargrupp hade ett gruppresultat på 55 procent (Karlsson, 2015, pers. kom.).

Nöjd Kund Index (NKI)

SCA Skog gör kundundersökningar med privata markägare som gjort affärer med dem (Ochersson 2009). Resultaten redovisas till de anställda bland annat förvaltningsvis. Svaren presenteras på en svarsskala mellan 1, instämmer inte alls, och 6, instämmer helt. I den senaste NKI-undersökningen som genomfördes för det fjärde kvartalet 2014 presenterades följande resultat för Ångermanlands förvaltning. 74 procent av kunderna gav en femma eller sexa på frågan om kvaliteten på utförd åtgärd motsvarade förväntningarna innan. 87 procent av kunderna gav en femma eller sexa på frågan om virkesköparen utgick från kundens behov vid åtgärdförslag. Det var högst av alla förvaltningar på företaget. 100 procent av kunderna gav en femma eller sexa på frågan om de var nöjda med sin

kontaktperson, även det var högst av alla förvaltningar. 75 procent av kunderna gav en femma eller sexa på frågan om de var nöjda med SAC Skog som köpare av råvaran. 73 procent av kunderna gav en femma eller sexa på frågan om SCA Skog nästa gång är deras förstahandsval. Det var högst av alla förvaltningar. Totalt sett hade Ångermanlands förvaltning ett NKI på 5,2 av totalt 6, delad förstaplats av alla förvaltningar. På frågan om det var SCA Skog eller kunden som tog första kontakten när det gällde just den senaste avverkningen svarade 32 procent att det var SCA Skog, vilket var högst av alla förvaltningar.(Anon, 2015e)

Syfte

Syftet med denna studie var att analysera hur SCA Skog Ångermanlands förvaltning kan öka marknadsandelarna i lokala köp.

Syftet har specificerats med följande frågeställningar:

- Är virkesköparnas arbets sätt lämpligt för att motivera virkesköparna till att utföra sina arbetsuppgifter samt för att uppnå effektivitet i arbetet?
- Hur påverkar det möjligheten för virkesköparna att nå målet för ökad marknadsandel?
- Hur påverkar ledningens samt virkesköparnas egen inställning till virkesköparnas prestation?

Material och metod

Material

Litteratur insamlades för att basera arbetet på en vetenskaplig grund samt för att bekräfta eller dementera de resultat som framkom. En intervjustudie genomfördes. Ett säljhinderstest samt en kundundersökning vilket virkesköparna genomfört användes för att till viss del styrka eller dementera resultatet från intervjuerna.

Försökspersoner

I Ångermanlands förvaltning fanns vid tiden denna studie genomfördes tretton virkesköpare, varav tolv medverkade i studien (en kunde av praktiska skäl inte medverka). Trots att andelen ny information minskade för varje intervju som genomfördes (Jacobsen och Sandin, 2002) kom det vid varje intervju alltid fram ny information. Även delar av ledningen för virkesköparna intervjuades. Dessa innefattade marknadschefen för förvaltningen, skogsförvaltaren för förvaltningen samt marknadsstrategiska chefen på SCA Skog. Marknadschefen har mest kontakt med virkesköparna och är deras närmsta chef. Förvaltaren är chef över marknadschefen och har därmed mindre direktkontakt med virkesköparna även om en spontan kontakt kan uppstå på de olika kontoren. Marknadsstrategiska chefen tillhör staben och dennes kontor ligger på en annan förvaltning. Därför blir den spontana kontakten med virkesköparna mer sällsynt.

Metod

Förberedelser inför intervjuerna

Det är viktigt inför intervjuerna att berätta vem intervjuaren är, hur lång tid intervjun förmodligen kommer att ta samt vilken plats intervjun ska ske på (Jacobsen och Sandin, 2002). Ett mail skickades i god tid ut där meningen med arbetet, information om att deras medverkan kommer att vara anonymt och information om mötets fysiska förutsättningar.

Intervjumall

Den första delen av intervjun är med för att skapa ett förtroende mellan intervjuaren och den intervjuade (Trost, 1993) och det är väsentligt att första frågan är en öppen fråga som inte är för svår för den intervjuade att svara på (Jacobsen och Sandin, 2002). Vid enkla och specifika frågor skapas ett förtroende och en positiv relation vilket är betydelsefullt vid intervjuer för att få ett bra resultat (Trost, 1993). Det är viktigt att inte ha påstående frågor som styr den intervjuande i en riktning utan istället öppna frågor som tillåter den intervjuades egna associationer (Jacobsen och Sandin, 2002; Trost, 1993).

Intervjumallen för virkesköparna bestod av fyra delar: arbetssätt, kontakter, konkurrens samt egenskaper (bilaga 1). Dessa för att undersöka hur virkesköparna arbetade samt se hur de ansåg sig arbeta och vilka faktorer som påverkade deras inställning till arbetet. Intervjumallen för ledningen bestod av sex delar: vad som ansåg utgöra en bra virkesköpare, arbetssätt, mål, kontakter, strategi och konkurrens (bilaga 2). Vidare utvecklades intervjumallen efter virkesköparnas intervjuer var genomförda för att kunna bygga på informationen som kom fram i virkesköparnas intervjuer.

Intervjuerna

Det finns olika sätt att genomföra kvalitativa intervjuer där en är öppen, individuell intervju vilken kännetecknas av att intervjuande och intervjuare pratar som vid vanlig dialog. Vidare krävs en närhet mellan den intervjuande och den intervjuade. Närheten kan dock leda till svårigheter i att kritiskt granska materialet. (Jacobsen och Sandin, 2002).

Intervjuerna kan genomföras i ett reellt möte eller via telefon men det anses enklare att få en bra kontakt via ett fysiskt möte, vilket var valet för alla dessa intervjuer. Vidare är det enklare att förstå när det passar och när det inte passar att be om en vidareutveckling av svar vid fysiska möten. Generellt sett så anses även fysiska möten ge ett mer tillförlitligt resultat än telefonmöten (Jacobsen och Sandin, 2002). Det kan vara svårt att uppnå en tillit under intervjuerna då tillit är något som skapas över tiden (Jacobsen och Sandin, 2002), positivt var därför att det fanns en befintlig arbetsrelation mellan de intervjuade och den intervjuande eftersom de tidigare varit kollegor och en relation fanns. Vidare är det viktigt att presentera sig och hur informationen ska behandlas innan varje intervju för den intervjuade (Jacobsen och Sandin, 2002; Trost, 1993) där det tydliggjordes hur informationen skulle användas, att det skulle presenteras på ett anonymt sätt samt att det kostar för företaget att göra denna undersökning varför ärliga svar uppskattades. En mall som användes innan varje intervju finns med som bilaga 3.

Intervjun ska helst ske på en plats där den intervjuade känner sig säker, platsen ska vara lugn och ostörd samt att inga åhörare skall finnas (Trost, 1993) varför alla intervjuades på sina kontor. Vidare stängdes dörren, en lapp om att intervju pågick sattes upp på dörren samt att dator och telefon bad att stängas av. Intervjuerna var mellan 27 minuter och 1 timme och 45 minuter.

Det finns flertalet fördelar och nackdelar med att använda en diktafon under intervjuerna. Fördelarna är att allt som sägs ordagrant inspelas vilket gör det möjligt att uppfatta diskreta och ordagranna citat samt att anteckningarna inte behöver vara lika noggranna (Jacobsen och Sandin, 2002; Trost, 1993). Det var dock viktigt att placera diktafonen på en plats där den inte syns tydligt för att de intervjuade ska glömma bort att de blir inspelade och därmed även mer avslappnade (Trost, 1993), den placerades bland annat bakom skärmar. En risk med att använda diktafoner är att bandet eller batteriet kan ta slut vilket kan vara störande för en intervju (Trost, 1993) varför batteriet samt minnet på diktafonen kontrollerades inför varje intervju.

Att anteckna ger indikationer till intervjupersonen att det den säger är viktigt och relevant vilket kan leda till en mer öppen intervju. Rätt sorts position för den intervjuade är även väsentligt för att den intervjuade ska få rätt uppfattning; korsade ben, anteckningsblocket i knät och en hand som antecknar. Vidare är det viktigt för den intervjuande att visa att den uppfattar vad den intervjuade pratar om genom kroppsspråket så som nickningar (Jacobsen och Sandin, 2002)

Transkribering

Intervjuerna transkriberades vilket var tidskrävande men hade många fördelar så som att ordagranna citat kunde tas ut samt att ingenting glömdes (Jacobsen och Sandin, 2002).

Sammanställning av materialet

Validiteten i materialet beror om de är en förstahandskälla, det vill säga att det är dem som har upplevt det de ska intervjuas om, och virkesköparna samt ledningen var båda förstahandskällor (Jacobsen och Sandin, 2002).

Efter intervjun var det viktigt att skriva ner de huvudintryck som gavs under intervjun för att tydligare få en bild om vad som sagts. Alla intervjuer transkriberades noggrant i enskilda dokument och därefter sammanställdes allas fullständiga svar i ett gemensamt dokument under respektive fråga. De betydelsefullaste citaten från svaren var basen för det första, långa resultatutkastet. Intervjuerna delades därefter in i kategorier vilket var viktigt för att få en tydligare struktur och ett bättre flyt i resultatet. Kategorierna var arbetsätt, om virkesköpargruppen och strategi. Vidare skapades tillfälliga strukturmodeller för att det skulle underlätta arbetet med att placera rätt resultatdel under rätt kategori samt vara enklare att förstå kopplingen mellan de olika kategorierna (Jacobsen och Sandin, 2002).

Litteraturen som insamlades hittades genom litteratursökningar via SLU bibliotekets söktjänst Primo. Fokus vid insamlandet låg på att hitta litteratur som stärkte och ifrågasatte resultatets olika delar.

Resultat

Arbetsätt

Struktur i arbetet

Flera virkesköpare började osökt prata om bristen av struktur när de fick frågan om hur de ansåg sig arbeta. Ingen av virkesköparna ansåg sig arbeta strukturerat och många av dem angav att de önskade ett mer strukturerat arbetssätt. Ingen av virkesköparna ansåg sig heller ha tydliga rutiner i sitt arbete. En virkesköpare tyckte att det var svårt att få till rutiner på grund av tidsbrist. Flera virkesköpare tyckte att det var svårt att arbeta strukturerat på grund av mångsidigheten i arbetet. En av virkesköparna sa *”Jag eftersträvar ett bästa arbetsätt, men vad det är har jag inte riktigt klurat ut än. Det är ganska komplext för vi håller på med så mycket och telefonen ringer och man blir störd, avbruten, i det man håller på med för tillfället. Det kan vara ganska lätt att tappa tråden”*. En annan angav *”Ibland vill man bara gå vidare och så kör man fast litegrann så hoppar man på nästa grej. Sen så kör man fast litegrann där och så gör man nått nytt. Och så gör man reseräkning mitt i allting. Och i slutändan har man inte gjort någonting”*. En virkesköpare pratade om struktur i sitt arbete och vikten av att kunna vara flexibel *”Jag skulle bli för uppstressad om jag hade för mycket struktur i jobbet. Det kommer alltid nya grejer som trycker på överallt”*.

En ur ledningen ansåg att virkesköparna skulle behöva mer struktur i sitt arbete, främst för att inte uppleva tidsbrist *”Vad är viktigast? Ja, vad är viktigast?! Alla skulle säkert må bra av att jobba lite mer strukturerat för jag tror att alla upplever att de har ont om tid”*.

Många arbetsuppgifter och målförvirring

Ledningen var överens om att virkesköparna har ett komplext arbete och att många olika kvaliteter behövs för att utföra jobbet på ett bra sätt. De många arbetsuppgifterna var även något flera virkesköpare angav som en svårighet i arbetet. En ur ledningen sade *”Du ska ha så otroligt många kvaliteter: du ska kunna skötsel, du ska kunna produktion, du ska vara affärsman, du ska vara social, du ska ha alla bra egenskaper som krävs. Du jobbar egentligen som en egenföretagare. Det är en otroligt komplex yrkesroll”*. En annan ur ledningen ansåg att arbetet inte enbart handlar om att köpa virke och att de anställda måste vara medvetna om det.

En ur ledningen ansåg att målförvirring är ett problem för virkesköparna och även att marknadschefen var målförvirrad vilket i sin tur spreds nedåt. Den menade att dem många målen och arbetsuppgifterna som fanns för virkesköparna gjorde att de hade svårt att fokusera på ett mål virkesköparna *”I stort sett så är alla målförvirrade. Man kan läsa arbetsbeskrivningen och förstå att det inte är konstigt att man är målförvirrad. En dag är ’det’ det viktigaste, nästa dag så fokuserar vi på det ’där’ och nästa dag skriker vi och ska utbilda i naturvårdande hänsyn och nästa dag måste vi ha frisk färsk gran till Ortviken”*. Samma person ansåg även att det var en svaghet för gruppen att vara målförvirrad och att gruppen genom målförvirringen upplever tidsbrist.

Mål

Ingen av virkesköparna hade samma mål. Flera virkesköpare nämnde att de ville vara en bra virkesköpare med nöjda kunder som lyssnade och tog in vad skogsägaren ville. En virkesköpare tryckte på nöjdheten *”Det är ju att ha nöjda kunder. Jag vill ju att de ska tycka att jag och SCA är jättebra, har ju som mål att göra bra jobb där. Förhoppningsvis*

får man återkomma.” och en annan på helheten ”Jag vill köpa volym. Jag vill ha bra kunder. Jag vill ha en bra arbetstillvaro. Det var tre bra saker”. Två köpare hade som mål att vara en naturlig partner, den ena sa ”Ett långsiktigt mål som man har är att bli en virkesköpare som alla markägare känner till, har ett bra rykte och vet att det här fungerar bra och man kan lita på.” Några virkesköpare hade som mål att inte arbeta mer än vad de gör idag.

Ingen av virkesköparna pratade enbart om målvolymer även om några nämnde det som ett delmål. Flera pratade om att det var viktigt att köpa volymer men sa aldrig att det var deras huvudmål. En virkesköpare angav att den köpta volymen virke var det avgörande vid ledningens bedömning av hur framgångs en virkesköpare var ”*Det spelar ingen roll hur man funderar på det här med virkesköp så är det i slutändan när man lägger papperna på bordet volymen som räknas. Det har ingen betydelse hur du skaffar det. Alla de andra sakerna ska göras på ett bra sätt men du måste köpa volymerna”.*

Alla tre i ledningen nämnde köpt volym som mål för virkesköparna. En ansåg att virkesköparna bör ha angett volym som mål eftersom det är volymen som de blir bedömda på. En sade ”*Att anskaffa virke till SCAs industrier och göra det med en tillfredställande lönsamhet, något annat övergripande mål kan inte vara viktigare. Förutom de två, då finns du inte som virkesköpare. Då kan du inte ha andra mål. Sen om du uppfyller de två första kan du ha andra mål där under”.* Även den viktigaste arbetsuppgiften för virkesköparna ansågs vara att skaffa råvara till industrin. En ur ledningen sade ”*Vi är ett skogsindustrieföretag som har ett antal industrier och ett av SCA Skogs mål är att försörja dem med virke. Det är ju en stor match som pågår och våra konkurrenter är ute i hela världen och det är olika förutsättningar. Om vi vill att SCA ska leva vidare så måste vi göra det här så bra som möjligt. Det är inget självändamål att vi ska köpa virke av privata markägare, det är ju ett sätt att fånga råvara”.*

Prislista

Flera virkesköpare ansåg att det var svårt att köpa virke med den rådande prislistan, de ansåg att de betalade för dåligt för råvaran, speciellt vid hård konkurrens. En virkesköpare angav att det var svårare att köpa virke när det var lågkonjunktur ”*Är det mycket utbud är det inga svårigheter. Då är det bara att hinna med så mycket som möjligt. Men när det inte är det. Då är det jobbigt. Ringa runt, skicka brev och tillslut så kanske upplever man själv att man är tjugitig”.*

En ur ledningen ansåg att det egentligen handlade om att lyfta fram SCAs starka sidor i konkurrenssituationer istället för att koncentrera sig på höga priser ”*Vi får inte driva priserna. Vi ska inte vara marknadsprisdrivande. Det är så uttalat på SCA nivå. Och någonstans så hamnar man att man kanske måste backa. Men då vänder jag och säger ’Vi måste ju ha mer argument än bara priset!’”.* En annan ur ledningen ansåg att virkesköparna hade fel inställning till prissänkningar och gav upp istället för att kämpa ”*Istället för att förstå att det faktiskt är så här är det väldigt begränsat till sin egen verklighet och konstaterar att nu blir det ännu svårare att köpa virke”.*

Planeringshjälp

En virkesköpare pratade om svårigheten att hinna avverkningsplanera i fält allt som köptes samt tog upp frågan om en virkesköpare skulle planera allt själv. Den ansåg att virkesköparna skulle planera alla sina köp själva men såg att kollegor fick hjälp med planeringen och tyckte att det var oklart från ledningen vad som var viktigare; att planera allt själv och köpa mindre volym eller köpa mer och få hjälp med planeringen. Den ansåg

att de som köpte mycket och fick planeringshjälp fick mer uppmärksamhet än de som köpte mindre men planerade själv. Några virkesköpare ansåg att det var roligare att göra affärer än att göra andra arbetsuppgifter varför de uppskattade och valde planeringshjälp.

Ledningen var inte enig om virkesköparna skulle få hjälp med fältplaneringen. En ansåg att det berodde på när virkesköparna köpte sina volymer, storleken på kontrakten samt total köpt volym under året om den skulle få hjälp eller ej. Det för att alla de faktorerna påverkade köparens förutsättningar för att planera att själv. Med andra ord kunde 30 000 kubik ta lika lång tid att planera som 50 000 kubik. Den ansåg att det fanns en risk i att virkesköparna skulle tappa helhetsgreppet om affären om någon annan planerade. En ansåg att det absolut skulle finnas hjälp för planering för virkesköparna, speciellt om de köpte mycket virke, men då ökade även kraven på upprätthållen volym. Vidare ansåg en att köpen ska planeras av virkesköparen och att det dessutom borde planeras snabbare för att SCA skulle få maximal nytta av köpet. Den hade erfarenhet att när en virkesköpare fått hjälp med planering att den sedan inte upprätthållit sin volym vilket gjort det kontraproduktivt. Den pratade även om att tiden från köp till planering måste kortas.

Administrativt arbete

Ledningen var enig om att det var mycket tid av virkesköparnas vardag som lades på administrativt arbete men ingen av dem ansåg att det skulle läggas mindre tid. En ansåg att samma tid skulle läggas på det men att det skulle vara effektivare, det för att uppnå en nivå av seriositet *”Jag skulle säga att i vissa fall skulle jag tycka att vi inte ska lägga mindre tid på administrativt arbete utan vi skulle lägga mer kraft på det; ta det mer på allvar. Det är så lätt att glömma bort vad vi egentligen gör; vi hanterar affärer och vi hanterar stora pengar och det är en jätteviktig affär för de vi gör affärer med”*. En annan ur ledningen ansåg att det krävdes ett omfattande administrativt system och arbete för att allt ska fungera i en så pass stor organisation. *”Vi är massor med köpare, vi är massor med produktionsledare som ska ta hand om det. Vi måste ha system som fixar det. Det går inte att köparen ska komma ihåg att ringa just hans trakt just då utan vi måste få till det där. Så att vem som helst kan avverka var som helst om vi ska göra det här på ett bra sätt”*. En ansåg att virkesköparna prioriterade den administrativa delen olika, däremot behövde den förenklas för att bli effektivare.

Två ur ledningen ansåg att virkesköparna borde till viss del få hjälp med det administrativa arbetet. En ansåg att det till och med kunde vara önskvärt i vissa fall. Den andra ansåg att virkesköparna skulle kunna få hjälp men att de fortfarande måste vara delaktiga för att få en helhetsbild av affären och vara medveten om det ekonomiska resultatet. Den sade även *” En del upplever säkert att de har otroligt mycket administrativt, en del säger att det inte är så farligt. Det finns säkert ett likhetstecken med hur mycket man kan systemen. Det man gör ofta blir man ofta bra på. Skjuter man upp det och mår dåligt över de här administrativa sakerna så gör man de sällan, man blir inte bra på det och så blir det ett berg sen”*. Vidare sa personen även att det pågick ett arbete för att förenkla systemen.

Det administrativa arbetet delar upp köpargruppen i två delar. En del vilka ansåg att den administrativa delen av arbetet tog upp för mycket tid och var krävande. En av virkesköparna ansåg att den administrativa delen krävde bättre planering och en annan kände bara missbelåtenhet över den administrativa delen *”Det är jag sämst på! Nej, men sämst var ett hårt ord... Jag är väl inte så intresserad av det administrativa”*. Vidare angav den dock *”Har du gett dig in i en affär och du har lovat saker administrativt då är det lika bra att du sätter och gör det”*. En annan ansåg att det krävdes struktur i det administrativa

arbetet men att det ändå tog för mycket arbetstid. Två ifrågasatte om virkesköparna skulle lägga så stor tid på det administrativa istället för på markägare, en sade ”*Det blir ju mer och mer administrativt och frågan är om det är det vi ska hålla på med egentligen!? Man ska ju träffa ganska mycket människor, så ska du träffa dem du har haft kontakt med och så ska du avsluta några affärer plus allt administrativt. Någonstans måste man tulla på tiden. Man har ju inte hur mycket tid som helst. Ju fler du träffar och ju oftare du träffar dem ju lättare slinker det in någon affär och det är ju lättast att tulla på det administrativa*”. En virkesköpare kände sig ineffektiv när den gjorde administrativt arbete ”*Men det kan ju vara det att så fort jag far till skogen känner jag mig effektiv. När jag sätter mig här känner jag mig ineffektiv*”. Några virkesköpare ansåg även att de lätt blev störda vid administrativt arbete. Störningsmomenten kunde vara pratglada kollegor eller kunder vilket gjorde det svårt att vara effektiv på kontoret. Den andra delen ansåg att den administrativa delen behövdes och att systemen fungerade som de ska. En virkesköpare ansåg att det administrativa krävdes för att det skulle fungera i en så pass stor organisation men att den var väldigt omotiverad till att göra det.

Kvalitet i arbetet

Flera virkesköpare ansåg att en svårighet var att de inte var ansvarig för hela kedjan; att de lämnade över ansvaret för bland annat skogsvård och avverkning till andra funktioner inom företaget. Speciellt svårt var det om det blev problem. En sade ”*Kanske man själv har lagt ner jättemycket jobb på att skapa den här långsiktiga relationen och så kanske tre år senare går något på tok och så är de jättemissnöjd med SCA*”. En sa att den största svårigheten i jobbet var att organisationen skulle åstadkomma det den hade lovat skogsägaren för om det blev fel någonstans i kedjan kunde det avgöra om en skogsägare blev nöjd eller ej. En av dem sade även ”*Sabbas den här långsiktiga relationen, då blir det ju jag direkt, som drabbas av det som en förlust för mig. Sen är det ju en förlust för SCA också men SCA är ju så pass stort så drabbas det ju inte lika mycket som jag personligen*”. En virkesköpare ansåg att en motgång var när något annat har gått fel, till exempel med skogsvården eller avverkningen. Den angav att det var dels både energikrävande och tidskrävande att åtgärda skadorna som skett. Vidare ansåg den dock att det hade blivit bättre med dessa problem de senare åren till viss del var tack vare ett fungerande administrativt system. Det framgick dock att virkesköparna hade en gruppkänsla med de andra funktioner i företaget när de pratade om vilka kontakter som var viktigast. Ungefär hälften av virkesköparna ansåg att den viktigaste kontakten de hade var en intern kontakt med en kollega ur en annan funktion. En virkesköpare ansåg att de internt viktiga kontakterna, till exempel en nära produktionsledare, skiljde sig mer från övriga kollegor än vad externt viktiga kontakter, till exempel en stor lojal markägare, skiljde sig från övriga kontakter. Trots lojaliteten fanns det personer som ansåg motsatsen ”*Viktigaste för hela min existens är att det fungerar internt. Mest beroende på att det är där vi har det största problemet*”.

En ur ledningen ansåg att det var köparnas kvalitet i fältplaneringen som var bristfällig ”*Vi har rätt dåligt resultat när vi kollar på hur det är planerat. Och det beror inte på att det inte finns instruktioner eller att man inte vet utan det beror på att man genar*”. Vidare ansåg den att virkesköparna inte tog till sig av kritiken de fått vid dåligt planeringsresultat.

Uppsökande verksamhet, kontaktande och kundvård

En ur ledningen ansåg att virkesköparna var för dåliga på den uppsökande verksamheten ”*Vi måste bli duktigare på att söka upp. Vi måste tycka att det är roligt att göra en affär på det viset. De som gör det, köparna alltså, måste känna sig tillfreds och måste tycka att det*

känns okej fast att man inte blivit tillfrågad först och fast att det inte blivit utbudet". Den ansåg att uppsökande verksamhet var framgångsfaktorn för att öka marknadsandelarna "Uppsökande verksamhet tror jag är A och O. Det är en framgångsfaktor, kanske den största för oss". En annan ur ledningen ansåg att det var en avgörande faktor att hela tiden skapa nya kontakter "Det är en överlevnadsfaktor. Om du i farten glömmer bort att skapa nya kontakter då kommer du på sikt att avveckla dig själv".

Tio av tolv virkesköpare ansåg att det var väldigt viktigt att skapa nya kontakter. En av virkesköparna ansåg att det var meningen med arbetet *"Det är viktigt. Jätteviktigt. Du ska ju ta kontakt med människor. Det är ju det som är grejen. Att hamna i köket vid köksbordet hos Britt Persson eller Kalle Karlsson"*. En annan virkesköpare ansåg att det var ett sätt att marknadsföra sig själv *"Jätteviktigt. Alla kontaktytor som kan ge mig en bra bild ute på byarna är bra"*. Flera virkesköpare ansåg att det var viktigt med nya kontakter men att de absolut inte fick glömma sina gamla kontakter. Två virkesköpare såg en problematik i att hela tiden skaffa nya kontakter samtidigt som de skulle hinna med att vårda gamla kontakter, en av dem sa *"Så kommer man till en brytpunkt till slut för man ska hinna med; när man riskerar att tappa de relationer och kontakter man redan har för att man ägnar sig för mycket att skapa nya"*. En virkesköpare ansåg att det inte fanns tillräckligt med tid för de befintliga virkesköparna i området att ta kontakt med de kvarvarande, okontaktade markägarna *"Och det som är konstigt, vi är ju tre på det här området där vi för några år sedan vi knappt var en och det finns ju fortfarande rätt mycket vita fläckar där vi inte har varken kontakt eller relation med skogsägare som skulle kunna generera virke framgent"*.

Två virkesköpare angav att det inte alls var viktigt i dagens arbetsituation att ta nya kontakter motiverade det genom att de ansåg sig ha tillräckligt många kunder. Båda jobbade dock med nya kunder, i en begränsad utsträckning, men då var det till stor del skogsägarna som kontaktade virkesköparna.

Två ur ledningen ansåg att det, trots vissa virkesköpares inställning, var viktigt med nya kontakter och inte bara leva på gamla kontakter, en härmade en virkesköpare och sa *"Jag kan nå mina mål om jag jobbar med mina gamla kontakter men som branschen ser ut nu så är det mer och mer öppet på marknaden. Det frågas och lyssnas. Så risken är att man inte ens behöver missköta sig för att någon ska, en lojal och trogen kund, byter eller testat någon annan någon gång"*. Vidare ansågs att de framgångsrika virkesköparna såg en koppling mellan vad de gjorde idag i sitt arbete och hur det föll ut i framtiden. *"En virkesköpare ska ständigt skaffa sig nya kontakter, ständigt bygga upp nya förtroenden, ska vårda de gamla förtroenden, ska vårda gamla kontakter. Alltså, att hela tiden ha flyt över året, så att man inte stannar utav. De kontakter du tar med gamla eller nya kunder idag ger dina affärer i januari, och att förstå den kopplingen är inte jätteenkelt. Det innebär att du ibland som köpare måste säga nej till ett möte, för att de är för mycket möten helt plötsligt internt nu inom SCA. Jag kanske måste säga nej till en semesterdag för att jag ska ha mina köpvolymer längre fram, för det är ett så bra läge nu att kunna. Att hitta den prioriteringen är extremt svårt och det är inte jättemånga som klarar det. Utan det kan bli väldigt ryckigt, och är det ryckigt är man väldigt händelsestyrd istället för att själv styra händelserna"*.

Tre av virkesköparna tyckte att det var svårt att få tid till kundvård, även om det var en viktig del av sitt arbete *"För det där är ju jättetypiskt för man är väldigt aktiv när det händer någonting sen i mellan är det kanske helt dött. Det uppskattas ju inte av alla skogsägare. De vill ju gärna ha en löpande dialog. [---] Och det där är nog rätt viktigt*

jobb och det skulle man kanske vilja ha lite mer tid till och man har ju bara en viss mängd ändå. Man får prioritera. När det är en riktig virkesrush så hinner man aldrig sådant, då finns det ingen kundvård över huvud taget". En annan tyckte att det svåraste var att komma ihåg kunder; det var roligare att göra affärer än att hålla på med kundunderhåll. En pratade om att det var en ständig brist på tid att lägga på kunderna "Tid vill ju alla ha mer av. Du måste lägga mycket tid, och man vill lägga mycket tid. För då känner de sig mer speciella".

En person ansåg att det skulle vara svårt att utöka sin köpvolymer med dagens arbetssätt " Jag har inga större mål att egentligen utöka mer än vad min arbetsgivare kräver. Det går emot min grundsyn. Jag tror inte att jag kommer att kunna hålla den servicen som jag vill. Jag kommer inte att få lika nöjda skogsägare om jag ökar mina åtaganden. Det är en jättebalansgång. Då måste man ändra på någonting. Kanske rent organisationsmässigt om man ska klara av. Nu vet jag ju att det finns mål inom SCA köpfunktionen att det ska ökas, men i dagens arbetssätt har jag svårt att förstå hur det ska kunna gå till. Jag välkomnar det för det är ett väldigt positivt krav för då vet man ju att vi arbetar åt någon som har framtidstro som vill öka och expandera".

Lojalitetskonflikt

Två ur ledningen ansåg att det fanns en lojalitetskonflikt för virkesköparna: lojalitet mot SCA Skog eller mot markägaren. Den ena sa "Det finns en svårighet som är väldigt tydlig; lojalitet. Det finns ett väldigt stort lojalitetsproblem mellan företagets krav och kundernas önskan. I många fall går de hand i hand men i vissa fall gör de inte det, och då ställs alltid virkesköparna inför ett lojalitetsproblem. Var ligger min lojalitet egentligen? Är det hos mina kunder som jag vill värna och ha kvar för långsiktiga relationer eller är det hos ett företag som betalar min lön. Det är oerhört svår sak för virkesköparna". Den andra ansåg att virkesköparna ville uppfattas som en vän och att det ställde till det för dem " Men de är så otroligt måna om att uppfattas som reko och förtroendeingivande. Ärliga. Och de vill ju gärna vara markägarens kompis. Där är en av utmaningarna ibland, inte på ett fult sätt alls, så tänker man inte på vem som betalar min lön. 'Jag vill optimera det så mycket som möjligt för markägaren'. Där blir ju lite av en konfliktsituation ibland om SCA vill tjäna pengar".

Flera av virkesköparna ansåg att det var viktigt med förtroende och en relation till markägarna. En virkesköpare tryckte på tillit, en annan på trygghet "Det gäller och låta skogsägaren känna en trygghet för mig. Säga att han kan släppa det, säga att 'Jag fixar det här'. Jag säljer service och pengar. Pengar ska bli den bästa och servicen ska bli den bästa!" och en tredje på vikten av att vara ärlig. Två virkesköpare ville göra bästa möjliga affär med markägaren "I jobbet är det ju ändå företagets förlängda arm om man säger så. Oberoende av relationer. Jag vill ju alltid göra bästa möjliga affär. Men det ska vara rätt affär. Det ska vara en bra affär för den jag handlar av. Jag vill ju inte lura någon". Vidare sa den andra om hur den ville vara som virkesköpare "En person som är duktig på att lyssna på vad skogsägarna har för mål och vilja med skogen. Det är en bit. Det andra är att man måste kunna ha ett sinne för vad som är en bra affär. En bra affär är för både arbetsgivaren men samtidigt ska det kunna vara en bra affär för den skogsägaren man gör affär med. Man ska försöka ha sinne för win-win situationen". En virkesköpare angav att den ville vara en naturlig partner i skogsbruket "Jag vill gärna vara omtyckt bland skogsägare. Jag vill att de ska se mig som en naturlig partner så i deras skogsbruk. Det vill jag försöka uppnå. Det är därför jag inte klarar av det här att någon ska vara jättemissnöjd, utan jag vill reda upp det". En pratade vidare om känslan att inte vara

närmsta kontakten när den tappat en kund i en konkurrenssituation ”*Från att ha varit första tjing till att inte vara det längre, det känns surt. Själva affären överlever man kanske men just det där att inte vara första, den som han vänder sig till först hädanefter, det är nästan det som svider mer*”.

Flera virkesköpare var hängivna till SCA Skog som företag och engagerade i sitt arbete. Fyra virkesköpare ansåg att de identifierade sig med SCA Skog som företag eller som virkesköpare. En ville inte arbeta inom skogen om den inte fick jobba åt SCA Skog. Två andra angav att de alltid, oavsett fritid eller arbetstid, representerar SCA. En annan ansåg att den hela tiden förde SCA Skogs talan och detta för att den själv delade företagets åsikter i många frågor. En av virkesköparna ansåg även att virkesköparjobbet var det ”*bästa jobbet på SCA*”. Tvärt emot fanns det två virkesköpare som inte kände lika stor identifiering i företaget. Den ena ansåg att det fanns anställda som identifierade sig som SCA men kände inte själva igen sig själv i den situationen.

Om virkesköpargruppen

Kundrelationer

Tre virkesköpare gav en bild av att de får veta väldigt mycket av sina markägare, personlig information, och därmed blev personligt engagerad. En av dem ansåg att det var en av fördelarna med arbetet, att bli en kamrat ”*Jag har varit med om några dödsfall, och några skiljsmässor. Får alltid ett samtal när det händer. Men det uppskattar jag nog mest. Jag blir inte bara en köpare. Jag blir en kamrat. Det är också en akilleshäl eftersom det kräver mer jobb av mig. Men det är fantastiskt roligt när du känner dig uppmärksammad*”. En annan ansåg tvärt emot, att den gärna undvek den informationen och att det var jobbigt ibland att bli för personlig ”*Ibland får jag nästan jobba för att inte bli för personlig med dem. Tycker att det blir lite jobbigt ibland. Jag mår ju inte bättre av att veta att gubben din inte kan låta bli brännvin eller är ute och vänstrar. Det kan vara va fan som helst. Då det börjar bli så personligt, jag mår inte bra av att veta sådant. Ibland får man vara något slags bollplank åt dem. Då är ju virkesaffären som en bisak, det får vara något annat de vill prata av sig om och då får man så lov att lyssna på dem i alla fall*”. Den tredje ansåg att det är beroende av vilken typ av person virkesköparen är men att det kunde vara gynnsamt i vissa fall ”*Man får veta mycket beroende på hur man frågar och hur man vågar ställa en fråga. Ju mer du vet om markägaren i fråga ju lättare går det ju att göra affär. Ju mer du lyckas mangla ur varför, hur det är och hur det fungerar har du ju lättare att förstå dem och då vet du ju vilka knappar du ska trycka på. Då blir du också personligt engagerad på ett annat sätt*”. Några virkesköpare sade även att de inte ville göra utskick i form av brev eller liknande eftersom de kände att det blev opersonligt.

Teamkänsla

Flera virkesköpare gav under intervjuerna en bild av en stark teamkänsla. Tre av virkesköparna tryckte på gruppens insats i den totala målvolymen för hela Ångermanlands virkesköpargrupp. En av virkesköparna berömde sin chef ”*Vi jobbar mycket med team och vår chef är suverän med det. Hon är en jätteduktig chef*”. En annan ansåg att det var viktigare att hela gruppen köpte än att den skulle vara ensam i framgången ”*Om inte jag köper min volym fullt ut men om åtminstone gruppen fick köpa sitt åtagande, det skulle varit förjävligt bra! [...] Nästa år kanske jag kan vara den som drar upp det istället för att vara den som drar ner det*”. En annan pratade om att det är viktigt att alla känner sig delaktiga i framgången för att alla måste prestera om gruppen ska kunna öka marknadsandelen. Den angav även att den delade med sig av kunder till sina kollegor för

att det var viktigare att hela teamet presterade än att den själv presterade. En virkesköpare ansåg att den hade bra kollegor som stöttade i motgångar *"Jag har bra kollegor. Jag brukar ringa kollegor och diskutera vad som hänt 'Vad har jag gjort fel?' Jag söker oftast stöd. Det är samma med större virkesaffärer också då ringer jag alltid och luftar mitt hjärta. Jag hade inte köpt så mycket virke idag om jag inte haft mina kollegor"*. En virkesköpare sade att den försökte dela med sig av sin framgång och pusha sina kollegor när det gick bra.

Självförtroende

Inom flera områden visade virkesköparna tecken på att inte ha gott självförtroende. En av virkesköparna räknade konkurrensen baklänges istället för att se sin egen marknadsandel *"Vi har ju 25 procent marknadsandel så den är ju tre fjärdedelar. Alltså rätt så hård. Men det är ju inte omöjligt"*. En ville inte köpa mest virke i virkesköpargruppen med rädsla för att sticka ut *"Skaffa mycket virke. [...] Kanske inte mest av alla, men näst mest, man vill ju inte sticka ut"*. När de pratade om motgångar angav sju av virkesköparna att de lärde sig något av motgångar och gick vidare ganska fort. Tre virkesköpare sade att de analyserade vad som hade gått fel och försökte att lära sig något av det. Tre virkesköpare ansåg att det var tungt och jobbigt med motgångar. En av dem sade *"En motgång är ju djävulskt tungt för då känner jag att jag har svikit ett förtroende. Sen är ju det ofta att markägaren inte tolkat samma sak. De känner att 'Det var väl inget problem det där'. Men jag känner att det var fel"*. En annan ansåg att det var personligt med motgångar *"Är de stora så blir det ju rent psykiskt påfrestande. Hänger med skallen. Blir ju lite personligt. Men man försöker ju inte att det ska vara det"*. När de istället pratade om framgångar sade sex av virkesköparna att de blev glada av framgångar och två av dem angav att de utåt visade om det gått bra. De sex andra virkesköparnas ansåg att de blev glada av framgångar men att de inte tog åt sig i samma utsträckning. En virkesköpare ansåg sig aldrig ha framgång dock *"Framgångar? Jag har aldrig en framgång! Kan alltid göra bättre"*. Tre virkesköpare sade att de inte visat lycka utåt vid framgångar.

Två ur ledningen ansåg att virkesköpargruppen inte hade det självförtroende som de borde ha. De ansåg att det bristande självförtroendet var ett problem för virkesköparna. En ansåg även att det var självförtroendet som behövdes förändras om den fick förändra något med gruppen. *"Man har inte riktigt förtroendet, eller självförtroendet, att agera fullt affärsmässigt"*. Vidare ansåg en annan att SCA överlag var dålig på att ge beröm, vilket har lett till det dåliga självförtroendet *"Jag tror att vår funktion i Ångermanland under flera år har fått höra hur dålig man är, att man nästan tror att man är dålig. Får man hela tiden höra att man är dålig, vi köper lite och vi köper dyrt och ingenting fungerar inte blir man bättre då heller!"*. Samma person ansåg också *"kompaniberöm kan man ju ge men inte ge kompanistryk utan försöka att jobba så mycket som möjligt med var och en"*. Vidare ansågs dock att självförtroendet hos virkesköparna verkade bli bättre och visade en positiv utveckling.

Alla tre i ledningen ansåg att Ångermanlands virkesköpargrupp är dåliga på att hantera motgångar. En ansåg att gruppen ofta grävde ner sig när motgångar kom istället för att försöka tänka positivt. En annan poängterade vikten av att ha bra självkänsla och självförtroende som virkesköpare. *"Jag tror att just köpgrupperna, eller köpargruppen, är de grupper som har svårast att hantera motgångarna, genom att deras agerande är så direkt avlönande"*. Den pratade även om hur gruppen tog emot feedback *"Jag upplever att köpargrupperna är ganska dålig på att hantera motgångar. Man skulle kunna vara betydligt mycket bättre, mer lära av motgångar, men det är väldigt lätt att man ser det som"*

ren kritik. Det blir kritik istället för konstruktiv feedback eller hur man nu ska uttrycka det. [...] Egentligen ska man väl alltid ställa frågan hur lyfter vi motgång till framgång?" Vidare ur ledningen ansåg två att gruppen var dåliga på att hantera och ta åt sig av framgångar.

Ledningens bild av virkesköparna

Två ur ledningen var inte nöjda med virkesköpargruppen idag även om de ansåg att den utvecklades positivt. En av dem ansåg "Om man gör ett enkelt överslag volym per köpare är det ju lite för lågt gentemot de mål som vi har. Så att i den meningen är jag ju inte riktigt nöjd. Sen byggdes ju inte Rom på en dag" samt "historiskt sett har Ångermanland inte lyckats bra med virkesköpare. Vi har köpt för små volymer och prismässigt vet jag inte riktigt. Men vi har köpt för lite volym". En annan sa "Jag upplever att det finns stora förbättringsmöjligheter och jag tror att det är det på egentligen alla områden" samt "den här organisationen har jätte, jätte mycket att jobba med för att komma dit, det har vi. Men det är inte omöjligt". Samma person såg dock ljuset på framtiden "Ångermanlands virkesköpargrupp är ju en grupp som har förändrats litegrann sista åren. De har gått framåt. De har blivit mycket mer jämna så jag upplever att vi är mer nöjda med Ångermanlands virkesköpargrupp nu än vad vi kanske varit tidigare år". Den sista personen ur ledningen pratade enbart positivt om gruppen och angav att den var nöjd och stolt över vad virkesköpargruppen presterar som team. Personen ansåg också att virkesköpargruppen hade nått stora framgångar det senaste året och att det var viktigt att se förändringen. Under föregående år hade virkesköpargruppen ökat den köpta volymen, sänkt underskott och minskat kostnader. Vidare sa personen också "Vi har ökat marknadschelen och jag kan inte annat än att tycka att det är jättebra. Jag är jättestolt. Det säger jag åt dem också".

Ingen uttalades sig om att de ville göra personalförändringar i Ångermanlands virkesköpargrupp, de ville först se hur de åtgärder som redan gjorts påverkar resultatet. En ansåg att de måste bli bättre på att ta tillvara virkesköparnas olika kompetenser för att nå målen "Om jag ser gruppen som ett team, som ett lag, så har vi otroliga kompetenser. Kompletterar varandra på jättemånga saker. [...] Ska vi bli ännu vassare så måste vi nyttja det var och en är riktigt bra på".

Ledarskap

En ur ledningen ansåg att med marknadschefen i Ångermanlands är i framkant med ett nytt sätt att leda. Den ansåg att virkesköpargruppen var dålig på att ta till sig framgång men att det skedde en förändring. Personen ansåg att marknadschefen var betydligt bättre på att motivera gruppen att se framgångar och sade vidare "Annars är vi extremt duktiga på att hitta motgångar än att hitta det vi gör riktigt bra, men det är kulturförändring". En annan ur ledningen ansåg att det var värdefullt med en marknadschef som gav ett nytt, positivt ledarskap. Den sade att marknadschefen jobbade mycket med att forma gruppen som ett team och att den även var duktig på att uppmärksamma bra resultat och fira framgångar; ett sätt att coacha som de inte var vana vid. Vidare påpekade personen att det inte fick bli för mycket firande men sade sedan även att det nog inte var någon risk i företaget, snarare tvärt om. Marknadschefen själv ansåg att det var viktigt att uppmärksamma framgångar för att vara en bra ledare och nå resultat. Den tyckte att de flesta virkesköpare var dåliga på att ta framgångar och att de istället koncentrerade sig på motgångarna "Jag ser det som min uppgift att tala om när vi har gjort bra saker, i mångt och mycket. Jag försöker att förmedla det på enskild nivå också. På nått jävla sätt om någon inte köpt en pinne och man har gjort, det har inte gått bra någon månad, du kan alltid hitta någonting som har varit

bra. [---].Man får ju inte skita i att säga att det inte är bra men du kan ändå lyfta, för någonting bra har det ändå varit den månaden. [---] Det är vad ledarskap handlar om tycker jag. [---] Nyckeln som chef, det är att hitta motivationsfaktorerna hos var och en. För det kan jag svära på, de är olika hos alla”.

Strategi

Vad är en bra virkesköpare?

En ur ledningen ansåg att social begåvning, att kunna läsa människor och tävlingsinstinkt var det viktigaste hos en virkesköpare. En annan tyckte att köpt volym virke, bra fältarbete och till ett rimligt pris var det viktigaste. Social kompetens och skogligt kunnande ansåg den vara självklart. Vidare pratade en ur ledningen om framgångsrika virkesköpare och deras personlighetsdrag. Den ansåg att de bästa virkesköparna var duktiga på att bemöta varje markägare och få den att känna sig speciell *”Det är sådana som är duktiga på att hantera många bollar samtidigt, är duktig på att läsa individer. Att förstå vad den som sitter på andra sidan bordet vill ’Vad är dina behov som markägare?’ som kund till oss. Och sen på ett oerhört försiktigt och fint sätt styra de behöver till någonting som SCA kan erbjuda. [---] En ganska komplex verklighet som blir unikt för dig. Du är den viktigaste personen här och nu, precis nu. De virkesköpare som klarar utav det, det kan man göra på olika sätt, olika personlighetstyper, man kan ha olika agerande, men de som klarar av det är oftast väldigt framgångsrika också”*. Två ur ledningen ansåg även att det var viktigare med nöjda kunder än stor volym om de var tvungna att välja. Vidare ansågs att det var viktigt att virkesköparna skrev lika många kontrakt varje år, sedan kunde volymen på kontrakten variera med konjunkturen.

De flesta virkesköparna ansåg sig vara bra virkesköpare. Flera ansåg att de var ärliga och inte lovade något som inte skulle kunna genomföras. Några ansåg även att de var duktiga lyssnare som kände av skogsägaren och dess mål *”Det finns så många olika skogsägare och vad de vill få ut och allt handlar inte om pengar kanske”*. Att skapa relationer med kunderna ansågs vara det viktigaste för flera virkesköpare samt att kunderna visade tillit till dem. Tre stycken tryckte på vikten av att vilja göra affärer. En av virkesköparna stack ut och hade motsatt åsikt mot nästan alla de andra *”Jag tror att jag är lite för snabb. Jag tror att jag ganska ofta får skriva på pappret utan att de [skogsägarna] riktigt vet vad de har gjort. Många har problem att damma fram avtalet på bordet och säga åt dem att ’Nu kör vi såhär’ men det har inte jag något problem med. Det tror jag är största akilleshälen på virkesköpare, att de har svårt att komma till skott”*.

Vilka skogsägare?

Två ur ledningen ansåg att alla skogsägare är viktiga för SCA. Den ena sade att det aldrig gick att välja bort någon. Den andre av de två sade också att de egentligen var de markägare som var industrinära som var viktiga, och den åsikten delades av den tredje i ledningen.

Varför SCA Skog?

Två ur ledningen ansåg att SCA var det bästa alternativet för markägarna när de svarade på varför de privata skogsägarna skulle välja dem. En ansåg också att det egna skogsinnehavet och den stora koncernen var ett starkt argument *”Vi är Europas största skogsägare. Vi har tagit fram åtgärder. Vi vet att vi kan sköta vår skog på ett så effektivt och kraftfullt sätt så att vi får största tillväxt och den kunskapen har vi med oss även när vi överför det till de privata markägarna”*. Samma person sa även *”Jag skulle vilja säga att det är för att vi är*

så otroligt trevliga och duktiga och att vi har så otroligt trevliga och duktiga kontaktpersoner, att det är därför man ska välja SCA. Engagerad. En person som är engagerad, nu säger jag inte att de inte är duktiga, har man ett engagemang så kommer man otroligt långt. Viljan att lösa saker för markägaren. Kunskapen finns inom SCA och besitter man inte den själv så är det någon annan som har den. Men hur mycket man orkar engagera sig i den enskilda markägaren, det är det som blir nyckeln sen”.

Ledningen var delvis enig i hur de ska nå dessa viktiga skogsägare. En ansåg att SCA bestämma sig för en målgrupp och anpassa arbetet utifrån det. ”Men bredställer man sig att alla är lika viktiga, då får vi väl ha en plan för att nå alla så kostnadseffektivt som möjligt”. De andra två ansåg att sättet att nå de intressanta markägarna var genom att visa att SCA var det bästa alternativet för markägare. En pratade om bland annat förtroende, kommunikation och bra erbjudanden. ”Genom att vi är bättre än våra konkurrenter, i allt. Vi måste, vi ska, vi vill erbjuda bättre tjänster. Det vi erbjuder ska vara mer attraktivt än våra konkurrenters erbjudanden. Vi ska ha skickliga virkesköpare som inger ett förtroende för SCA. Det är enormt viktigt att vi har förtroendeskapande virkesköpare. Vi ska ha en kommunikation både lokalt men även centralt som gör att markägaren har lätt att nå oss och de ska förstå åt vilket håll vi är på väg. Vi ska ha, vi pratade om bra erbjudanden, men även tydliga erbjudanden så markägaren förstår vad det är man säger ja eller nej till så att man inte två år senare kommer tillbaka och tänker att vi kanske skulle ha valt SCA ändå för det blev inte bra när man valde något annat. Vi ska vara tydliga med vad vi erbjuder och vad vi kan stå upp för. [---] Och vi ska sätta kunderna, markägarna, i fokus”.

Konkurrens

Flera virkesköpare angav att de jobbade hårdare eller försökte att göra ett bra jobb genom hela affären när de pratade om konkurrens. En ansåg att arbetet skulle vara oklanderligt så att markägarna inte skulle vända sig till en annan aktör vid nästa affär. ”Det handlar ju om att vi gör ett bra jobb i alla led. Då återkommer ju oftast skogsägare. Gör vi ett dåligt jobb är ju risken att de byter aktör och vill testa på någonting annat”. En virkesköpare ansåg sig jobbade hårdare än andra och en annan ansåg att den enda möjligheten var att vara bättre än sina konkurrenter ”Man får ju jobba ännu mer för att klara av den där konkurrensen. Man kan ju inte åka dit och säga att nu ger ni fasan i mitt område. Det är bara att försöka vara ännu bättre än dem. Det är den enda chansen”. Två virkesköpare ansåg att arbetet vore tråkigt utan konkurrens. Den ena motiverade det genom att den var tvungen att prestera bättre än utan konkurrens och skogsägaren fick bättre service. Flera virkesköpare var även säkra i företaget när det kom till konkurrenssituationer. En sa ”I det området jag har är det flera olika aktörer så det är ju tuff konkurrens. Men jag ser ändå inget problem med det, jag är inte rädd för en enda konkurrent. [...] Jag tycker att jag har en bra arbetsgivare i ryggen”.

Alla tre i ledningen upplevde att det fanns en konkurrens, även om de upplevde den olika. En sa ”Vinnare är vi när vi uppfattas som förtroendeingivande, engagerade och kunniga”. En annan ansåg att konkurrens kunde stimulera till utbud för att det var fler aktörer som stimulerade marknaden vilket ledde till ett större utbud. En tredje ansåg att det fanns två olika typer av konkurrens; strategisk konkurrens och en priskonkurrens. Priskonkurrensen var inte så svår i och med att SCA Skog inte ska vara med och konkurrera med pris men den strategiska konkurrensen var svårare. Den handlade om att skogägarföreningarna var bättre än dem på kommunisera sina budskap.

Diskussion

Kritisk granskning av studiens genomförande

Tolv av totalt tretton virkesköpare på förvaltningen intervjuades vilket får anses vara heltäckande. Virkesköparnas svar delade ofta upp dem in i två grupper utifrån vilka åsikter de hade och det mönstret hade varit svårare att utläsa vid fyra eller fem respondenter.

De tre ur ledningen som intervjuades hade inflytande på virkesköpargruppen. Det märktes ofta under intervjuerna att både virkesköparna och ledningen hade olika åsikter och erfarenheter om och kring virkesköp. Alla tre hade intressanta synpunkter på de flesta frågor men det hade varit intressant att intervju fler ur ledningen för att få en mer täckande och tydlig bild av hur ledningen ser på flera viktiga frågor. Det var stundom svårt att utläsa mönster i deras svar och det hade därför varit önskvärt att intervjuat fler respondenter ur ledningen. Det styrks av Trost (1993) teori om antalet intervju personer. Arbetet var dock tidsbegränsat och det fanns ingen tid för att intervju fler personer. Ett alternativ hade varit att intervjuat färre virkesköpare och istället fler ur ledningen. Det var dock svårt att förutspå att ledningen skulle vara så splittrad.

Kvalitativa intervjuer är tidskrävande och innebär att kvalitativa intervjuer ofta begränsas i antalet respondenter (Jacobsen och Sandin, 2002). Enligt Trost (1993) ska det inte vara fler än fyra till fem vid ett första urval men enligt Jacobsen och Sandin (2002) kan det vara ända upp till tjugo personer där resurserna avgör antalet. Även tiden var en begränsande faktor vid val av antalet respondenter. Urvalet bör dock baseras på den stora populationen och vara representativ för hela gruppen (Trost, 1993). Eftersom fem personer utgör 45 procent av virkesköparna kunde det vara svårt att motivera varför vissa är mer representativa än andra. Variabler som kan vara karaktäristiska är kön, ålder samt erfarenhet vilket i ett så litet urval kan utmärka alla tolv personer som karaktäristiskt viktiga, vilket eftersträvas i kvalitativa studier istället för ”normala” människor. (Trost, 1993)

Bra var att många citat var långa vilket gav en trovärdighet i resultatet då sammanställningen och förkortning av svaren skedde i ett senare skede.

De öppet ställda frågorna tyckte vissa av de intervjuade var svåra att förstå men de fick ingen vidare förklaring för att deras svar skulle innehålla deras egna associationer vilket gav stor spridning och var viktigt för resultatet.

Ingen av de intervjuade vägrade vara med på en ljudinspelning men några var skeptiska, dock inget som verkade påverka resultatet. Att gömma diktafonen gjorde att flertalet glömde bort att de blev inspelade och slappnade av under intervjuerna.

De intervjuade ansåg att det vara positivt att de skulle bli presenterade på ett anonymt sätt varför många var ärliga och engagerade i intervjun. För att få öppna och ärliga intervjuer krävs tillit från den intervjuade vilket skapas över tiden (Jacobsen och Sandin, 2002) och det faktumet att det fanns en befintlig arbetsrelation mellan den intervjuande och den intervjuade, då de tidigare varit kollegor, var en fördel eftersom svaren uppfattades som ärliga.

Både virkesköparna och ledningen tog sig tid till att bli intervjuade och det ansågs inte heller vara ett problem utan inställningen var snarare positiv. En anledning till det kan vara att mötena i god tid blev inbokade samt att de intervjuade fick bestämma en tid som skulle passa dem.

De långa citaten som resultatet ursprungligen byggdes på var väsentliga för legitimiteten. Det var ett bra sätt att arbeta på då de intervjuades åsikter hölls intakta och det fanns ingen risk för att sammanställningen skulle bli påverkad av personliga åsikter. Vidare var det bra med en modell som visade hur de olika resultatdelarna hörde ihop för att det skulle kunna skapas ett flyt i texten. Det var dock ett tidskrävande arbete som hade kunnat effektiviseras om modellerna hade skapats tidigare i sammanställningen av resultatet.

Arbetsätt

De många arbetsuppgifterna och målen som virkesköparna hade var något en ur ledningen ansåg kunde leda till målförvirring. En målförvirrad person påbörjar mycket men avslutar få saker (Dudley och Goodson, 2007) vilket stämmer överrens med vad flera av virkesköparna angav under intervjuerna. Den relativt höga nivån på skenhindret målförvirring indikerar att virkesköparna har svårt att fokusera på sitt huvudmål som är att köpa virke. Fler effekter av målförvirring är att försäljarna, i detta fall virkesköparna, blir förvirrade av de många arbetsuppgifterna och då tappar de sitt huvudmål; försäljningen (Dudley och Goodson, 2007). Alla dessa kan vara förklaringar till varför virkesköparna hade så olika mål och enbart några angav volym som mål. Ett annat kan vara att de anser att det är viktigt att ha nöjda kunder för att många skogsägare ser långsiktigt på sitt ägande (Lönnstedt, 1997) och därmed finns en förhoppning om att få återkomma. Virkesköparna har mycket att vinna på sitt mål med att ha nöjda kunder och att lyssna på sina skogsägare, vidare diskuterat i stycket ”Om virkesköpargruppen”.

Ledningsgruppen var väldigt fokuserade på volymen som mål till skillnad från virkesköparna. Att ledningen ansåg att volym var det viktigaste kan komma från att de tydligare i stort jobbar mot SCA Skogs övergripande mål; försörja de egna industrierna med råvara (Anon, 2015c). Om virkesköparna inte köper tillräckligt mycket virke en längre tid kan inte industriernas försörjning säkras och företagets uppgift och mål misslyckas. Ingen av virkesköparna nämnde virkesförsörjningen i stort under intervjuerna utan var mer fokuserade på sina mål och sina arbetsuppgifter. Det kan vara för att de blir bedömda i kundnöjdhet av skogsägarna och på hur stor volym de köpt från ledningen, inte hur väl de lyckas att nå ett övergripande försörjningsmål till industrin. Vidare pratade ledningen enbart om volym och ingenting om marknadsandelsmålet som är uttalat vilket kan indikera att ledningen tänker att marknadsandelar och volym är korrelerat.

Vissa virkesköpare ville betala mer för råvaran i bland annat konkurrenssituationer men SCA Skog ska inte vara marknadsprisledande (Karlsson, 2015, pers. kom.). Ingen ur ledningen ansåg att priset var ett bra argument i konkurrenssituationer vilket stöds av att priset har ingen eller liten inverkan på valet av företag om inte kvaliteten på tjänsten garanteras (Edvardsson et al., 2000). Virkesköparna ska med andra ord inte arbeta med priset på råvaran utan med att säkra kvaliteten på arbetet. Dessutom sänks företagets lönsamhet om de konkurrerar med pris (Edvardsson et al., 2000). Privata skogsägare har en större benägenhet att sälja vid högkonjunktur snarare än vid lågkonjunktur (Favada et al., 2009), alltså om det generellt sett är högre eller lägre pris på marknaden. Något som stämmer överrens med vad en virkesköpare sade samt en ur ledningen som sade att skickliga virkesköpare har samma antal kontrakt per år men volymen varierade med

konjunkturen. Vad som avgör valet av aktör vid högkonjunkturerna är dock utforskat. Det finns därför få anledningar till varför ett företag ska konkurrera med pris. Nackdelarna med pris som faktor i konkurrenssituationer bör tydliggöras för virkesköparna för att nå ökad förståelse varför de inte ska vara marknadsprisledande. En fråga som dock bör ställas är hur det påverkar möjligheter att utöka marknadsandelar vid en lägre eller vid samma prisbild som sina konkurrenter?

Planeringshjälp var en fråga som både virkesköparna och ledningen var oenig om. Det skapas en ojämn och orättvis bedömning av virkesköparna och deras prestation om den köpta volymen anses vara det viktigaste hos en virkesköpare om vissa får planeringshjälp och vissa planerar allt själva. Om en virkesköpare planerar allt själv kommer mindre arbetstid finnas att läggas på andra arbetsuppgifter, så som att prospektera, vilket leder till att tiden till att köpa minskar. Att alla tre ur ledningen har olika åsikter i frågan skapar förvirring hos virkesköparna. Ledningen bör därför prata igenom de olika alternativen för planering och planeringshjälp och försöka att enas om några förhållningsregler för att ge ett rättvist bedömningsunderlag av virkesköparna.

Det fanns stora oenigheten mellan delar av virkesköpargruppen och ledningen när det kommer till tiden som lades på administration. En virkesköpare ansåg att de hade tidsbrist i sitt arbete och det var enklast att ta tiden från det administrativa arbetet. Flera virkesköpare var omotiverade till att göra administrativt arbete och ledningen bör komma på hur de ska motivera de anställda till denna viktiga arbetsuppgift. Några var omotiverade därför att de ansåg sig vara ineffektiva eftersom de bland annat kunde bli störda av kollegor. Därför bör ledningen tydliggöra för virkesköparna att det till exempel är okej att stänga dörren och telefonen för att effektivt kunna utföra de administrativa sysslorna. Om en virkesköpare inte utför det administrativa arbetet på rätt sätt kan kvaliteten på arbetet riskeras och därmed även bli bortvald av skogsägaren eftersom kvaliteten på arbetet är något kunder lägger stor vikt vid beslutstagande (Edvardsson et al., 2000). Vidare står det i virkesköparnas befattningsbeskrivning att virkesköpet inkluderar administrativt arbete och i de personliga egenskaperna att de ska vara noggranna vilket tydliggör att virkesköparna ska lägga mer tid och energi på administrativt arbete. Ledningen bör upplysa virkesköparna om hur stor tid eller kraft som de förväntar att virkesköparna lägga på det administrativa arbetet samt nackdelarna som kommer om de inte lägger den tiden. En förenkling av systemet, som en ur ledningen anger pågår, bör även det underlätta arbetet och eventuellt motivera virkesköparna att anstränga sig mer med det administrativa arbetet.

En anledning till att virkesköparna ansåg att det var svårt att lämna över ansvaret till efterföljande funktioner inom företaget kan vara att, som ledningen sa, det brister i kvaliteten i fältplaneringen. Om kvaliteten i planeringen brister kan det bli det svårare för efterföljande funktioner att hålla hög kvalitet på servicen. Det i sin tur kan leda till missnöjda, illojala kunder eftersom kvaliteten på servicen inte kan garanteras (Edvardsson et al., 2000). Virkesköparna ansåg att det var de som drabbades av dålig kvalitet på arbetet orsakat av andra funktioner, till exempel efterföljande produktion eller transport. En aspekt på problemen kan vara att de efterföljande funktionerna inte vet hur mycket tid och arbetskraft virkesköparna lagt på varje kund. Om virkesköparna skulle kunna förmedla vilka kunder de lagt ner mycket tid och arbetskraft på blir de efterföljande funktionerna medvetna om det vilket kanske leder till bättre kvalitet på utförda åtgärder. Vidare bör de andra funktionerna, om de inte får det idag, få ta del av NKI-undersökningen för att bli medvetna om hur deras utförda arbete påverkar virkesköparnas kunders nöjdhet (Andersson, 2009). Även här bör en helhetssyn över SCA Skogs mål med verksamheten,

säkra försörjning av industrierna (Anon, 2015c), tydliggöras så alla känner ansvar för både den enskilde kunden som det övergripande målet. Slutligen ansåg nästan tre fjärdedelar av kunderna i NKI-undersökningen att kvaliteten på utfört arbete var bra vilket indikerar att det inte är ett stort problem med kvalitetsbrister inom företaget.

Två ur ledningen ansåg att uppsökande verksamhet var en viktig faktor för att nå framgång i målet med ökad marknadsandel. NKI-undersökningen visade dock att Ångermanlands förvaltning var bäst av alla förvaltningar på kontaktande till skogsägarna vid senaste avverkningen (Anon, 2015e). Även SPQ-Gold testet visade att virkesköparna hade hög motivation till att prospektera (Karlsson, 2015, pers. kom). Vidare ansåg tio av tolv virkesköpare att det var väldigt viktigt att skapa kontakter. Det skulle kunna tyda på att delar ur ledningen inte vet i vilken utsträckning virkesköparna faktiskt prospekterar, att prospektering inte nödvändigtvis behöver vara korrelerat med framgång eller att virkesköparna lyckas bra med få prospekteringar. För att virkesköparna ska kunna skapa en relation med en kund krävs att ett företag har fyra faktorer (Morgan och Hunt, 1994) och efter det bedöms kundrelationen på hur lojal en kund är (Söderlund, 1996). I NKI-undersökningen var bara tre fjärdedelar nöjda med SCA Skog som företag men 100 procent var nöjda med sin virkesköpare. Detta är dock information om skogsägare som redan gjort en affär med SCA Skog och räknas som kund men det skulle kunna indikera att det kan vara svårt för virkesköparna att skapa en kundrelation med övriga skogsägare då var fjärde kund inte anser sig vara nöjda med SCA Skog som företag. Det skulle kunna komma från att kunderna anser att företaget inte uppfyller alla, eller några av de fyra faktorerna (Morgan och Hunt, 1994). Alltså, om en kund inte tycker att företaget är tillräckligt bra kommer inte en relation att kunna skapas och kontaktande av de markägarna är därför meningslöst. Dock kan en kundrelation skapas med de andra 75 procenten av skogsägarna och det får anses att prospektering inte är hela svaret på lösningen, men en del av den eftersom utan kontaktande kommer inte relationer att kunna skapas.

Att arbeta med kundvård har flera fördelar, bland annat skapar det förutsättningar för att behålla en relation (Kronholm och Staal Wästerlund, 2015) samt för att kunna skapa långa relationer (Söderlund, 1996) med skogsägarna. Både ledningen, befattningsbeskrivningen och virkesköparna ansåg att det var viktigt men virkesköparna ansåg att det fanns för lite tid för att arbeta med det alternativet samt inte gav utdelning direkt och ledningen ansåg att virkesköparna inte skulle leva på enbart gamla kunder. Om virkesköparna inte jobbar med kundvård kan fördelarna med kundrelationer som de börjat bygga upp tappas och tidskrävande arbete gå förlorat. Det är därför viktigt att virkesköparna tar sig tid till kundvård.

Administration, planering, prospektering samt kundvård är de fyra arbetsuppgifter som ledningen idag anser att virkesköparna ska lägga mer tid på medan virkesköparna anser att det ta så mycket tid att de måste fuska med dem för att hinna med allt. Många av virkesköparna upplever tidsbrist i sitt arbete samtidigt som de önskar en bättre struktur; deras arbetssätt leder till tidsbrist. I de personliga egenskaperna som eftersträvas finns strukturerat arbetssätt med och ledningen bör införa struktur i arbetet för att virkesköparna ska uppleva att arbetsprestationen förbättras (Rowold et al., 2014). Positiv upplevelse av arbetsprestationen kan vara förbättrad effektivitet eller förbättrad faktisk prestation. Om arbetsprestationen förbättras och effektiviserar bör tidsbristen virkesköparna upplever minskas och de kan lägga mer tid och energi på de arbetsuppgifterna. Om det läggs mer energi på arbetsuppgifterna bör kvaliteten på dem bli bättre och tiden som de tvingas lägga på efterarbetet minskas. Det eftersom de efterföljande funktionerna får bättre kvalitet på

instruktionerna och lättare kan utföra arbetet med bra kvalitet. Ytterligare kan även självförtroendet påverkas positivt av förbättrad arbetsprestation, vidare diskuterat under "Om virkesköpargruppen". Tillsammans med de tidigare angivna förslagen bör effektivisering och ökad kvalitet uppnås i virkesköparnas arbetssätt. En ur ledningen ansåg att när virkesköparna hade mycket i sitt schema att de skulle tacka nej till ett möte eller en semesterdag men att som ledning anse att en anställd ska avstå från en ledig dag för att kunna utföra sitt arbete kan ses som höga krav. Om ledningen dessutom anser att möten står i vägen för att virkesköparna skall kunna utföra sitt arbete kan även frågan om antalet möten bör minskas inom företaget?

Lojalitetskonflikten som ledningen ser hos sina virkesköpare kan vara en indikation på att de inte litar på sina virkesköpare; ledningen tror att virkesköparna är mer lojala till skogsägarna än företaget. Flera virkesköpare sade att de identifierade sig som antingen virkesköpare för SCA Skog eller i företaget vilket indikerar att de har en lojalitet företaget. Samtidigt angav de flesta virkesköpare att de ville ha goda relationer med sina skogsägare vilket indikerar en lojalitet till markägarna. Två virkesköpare angav att det var viktigt att både skogsägaren och företaget skulle tjäna på affären vilket indikerar att virkesköparna känner en lojalitet mot båda partner. Det är tydligt att virkesköparna känner en lojalitet till båda, vilken lojalitet som är starkare i en affär är dock svårt att avgöra. Om det är så att lojaliteten är hos skogsägarna bör detta tas upp av ledningen med virkesköparna.

Om virkesköpargruppen

Virkesköparna hade olika syn på relationen till skogsägarna. En ansåg att det roligaste med jobbet var att bli en vän med markägarna vilket indikerar att den köparen gärna har en kommersiell vänskap med sina kunder. En annan ansåg att den absolut inte ville bli personlig med vissa av sina skogsägare, att det till och med kunde bli jobbigt, vilket indikerar att den föredrar en medarbetarkund- eller affärsbekantrelation. Detta kan indikera att det inte enbart är kunderna som föredrar en viss typ av kundrelation utan även virkesköparna. Det stämmer överrens med vad en virkesköpare angav; det berodde på vilken typ av personlighet de var. Däremot finns stora fördelar med att ha en kommersiell vänskap med skogsägarna så som lojalitet (Price och Arnould, 1999; Swan et al., 2001), tillfredsställelse samt "mun-till-mun-metoden" (Price och Arnould, 1999) vilket virkesköparna bör bli medvetna om. Här finns en möjlighet till samarbete mellan virkesköparna där de kan utbyta skogsägare mellan varandra. Speciellt skulle de som mår dåligt av en kommersiell vänskapsrelation gynnas av att byta markägare. En virkesköpare med intresse för kommersiell vänskap kan överlämna en skogsägare som är intresserad av en affärsbekantrelation till en annan virkesköpare som vill ha affärsbekantrelationer. För att det ska fungera krävs stort samarbete mellan virkesköparna och en tro om att laget är viktigare än jaget. Vidare angav en virkesköpare att den delade med sig av sina skogsägare till andra kollegor vilket indikerar att utbytet av kunder redan pågår. Detta skulle redan kunna vara kutym i företaget för fler virkesköpare men inte framkommit i intervjuerna.

Virkesköparna gav en stark teamkänsla där några angav att det var viktigare att alla i gruppen presterade än att de ensamma skulle lyckas med framgång. Laget före jaget, vilket är definitionen för ett team och inte en grupp (Bruzelius och Skärvad, 2011). Några virkesköpare sade att de stöttade eller sökte stöd från sina kollegor som indikerar ett engagemang till teamet vilket leder till förbättrad arbetsprestation (Bruzelius och Skärvad, 2011). Virkesköparna själva benämner gruppen som ett team vilket indikerar att de tänker i

team istället för en grupp. Flera virkesköpare pratade gott om sin chef och att de hade bra kollegor vilket indikerar att det är en positiv teamkänsla där de litar på varandra och har öppna relationer. För att nå målet med 40 procentig marknadsandel som ett team krävs att det finns tydliga mål och tydliga uppgifter (Bruzelius och Skärvad, 2011). Målet är tydligt i form av 40 procentig marknadsandel men tydliga uppgifter tycks inte finnas då virkesköparna frågat sig vad som egentligen är det viktigaste med sitt arbete, tidigare diskuterat under "Arbetssätt". Vidare måste medlemmarna ha meningsfulla uppgifter för att bli motiverade (Bruzelius och Skärvad, 2011) vilket heller inte får anses uppnått. Virkesköparna är i stort omotiverade till administrativt arbete och några är även omotiverade till kontaktande av nya skogsägare. Vidare diskuterat under "Om virkesköpargruppen". Gruppen måste fungera som ett team (Bruzelius och Skärvad, 2011) vilket det tycks göra med en gruppsammanhållning och en önskan om att teamet ska lyckas före jaget. De två ovanstående punkterna, tydliga arbetsuppgifter samt meningsfulla arbetsuppgifter, bör ledningen prata igenom. De bör även ta fram riktlinjer för vad som gäller för att sedan redogöra det för virkesköpargruppen.

Självförtroendet var tidigare inte bra i virkesköpargruppen; det vittnade ledningen om och det framkom även i intervjuerna med virkesköparna. Vidare är personer med dåligt självförtroende dåliga på att ta positiv feedback samt anser att den negativa feedbacken är mer korrekt (Lee et al., 1995). Det stämmer överrens med virkesköpargruppen vilken varit dålig på att hantera både fram- och motgångar. Svikande självförtroende är en vanlig orsak till misslyckande (Bruzelius och Skärvad, 2011) vilket kan vara anledningen till att Ångermanlands virkesköpargrupp inte presterat tidigare. Det skulle även kunna kopplas till virkesköpargruppens svårighet i att ta till sig framgångar eftersom personer med dåligt självförtroende har svårt för att ta till sig positiv feedback (Lee et al., 1995). Vidare ansåg en ur ledningen att självförtroendet var något den ville förändra med gruppen men gruppen verkar ha påverkats av onda cirklar där tidigare misslyckanden och dåligt självförtroende leder till fortsatt misslyckande (Bruzelius och Skärvad, 2011). Att bryta negativa cirklar kan få positiva effekter på självförtroendet, så som ökad ansträngning eller bättre prestation. De kan brytas om personerna istället för att anklaga sig själv för tidigare misslyckanden samt ser sina egna personliga brister 1) ökar sina förväntningar på prestationen, 2) flyttar fokus från sig själva till uppgiften samt 3) fäster tidigare misslyckanden till en omöjlighet i lösningen av uppgiften (Brockner och Guare, 1983). Marknadschefen ansågs jobba mycket med positiv feedback till virkesköpargruppen vilket flera uppmärksammat. Detta skulle kunna vara en anledning till varför gruppen fått förbättrade resultat och de bra resultaten på den senaste NKI-undersökningen. Om en positiv marknadschef börjat med positiv feedback och påverkat självförtroendet hos virkesköparna samt börjat att bryta den onda cirkeln kan det ha lett till ökad ansträngning och därmed även förbättrad prestation hos virkesköparna. Detta skulle kunna vara en nyckel för framgång inom sitt arbete för virkesköparna.

En ur ledningen menade att virkesköparna i Ångermanland alltid fått höra att de är dåliga att de därför har ansett det själva vilket stämmer överrens med McCarty (1986) som säger att personer som fått negativ feedback får sämre självförtroende. Om virkesköparna faktiskt har fått mycket kritik tidigare är svårt att avgöra men eftersom endast en av tre ur ledningen ansåg att de nu presterade bra samt att en sade att de inte lyckats prestera tidigare indikerar att det kan stämma. Det skulle kunna vara en anledning till tidigare misslyckanden då personer med dåligt självförtroende som fått negativ feedback sänker sina förväntningar på framtida prestationer (Brockner och Guare, 1983; McCarty, 1986) samt presterar sämre på uppgifter än om de skulle fått positiv feedback (Niemann et al.,

2014). Sänkta förväntningar på prestation kan vara anledningen till att vissa har svårt att se hur de ska kunna öka köpt volym med dagens arbetssätt eller om de skulle hinna ta kontakt med alla okontaktade skogsägare. Även minskad motivation (Niemann et al., 2014) är effekter av negativ feedback och det märktes i virkesköparnas inställning till vissa arbetsuppgifter samt till att nå marknadsandelsmålet. Vidare är engagemanget till vissa arbetsuppgifter begränsat vilket kan bero på att virkesköparna inte upplever att de kan få belöning, till exempel ökad prestige, för sin arbetsprestation om ledningen har en fortsatt negativ inställning till deras prestation (Marks, 1977). Virkesköparna och dess prestation kan med andra ord ha påverkats negativt i stor grad av ledningens tidigare inställning till dem och deras prestation. Det kan även ha påverkat individernas beteende (Bruzelius och Skärvad, 2011) och virkesköparnas organisationsbaserade självförtroende vilket också det kan vara en anledning till att virkesköparna är omotiverade eftersom det organisationsbaserat självförtroendet påverkar bland annat motivation (Pierce och Gardner, 2004). Det är viktigt att virkesköparna fortsätter att få positiv feedback och från flera håll för att gruppen skall kunna ta sig ur en negativ cirkel och öka sin prestationsförmåga.

Trots att delar ur ledningen var missnöjd med virkesköpargruppen ville ingen av dem göra personalförändringar idag vilket tyder på att missnöjet inte handlade om enskilda individer utan gruppen i stort. En ur ledningen ansåg att de måste bli bättre på att nyttja de enskilda kompetenserna för att nå framgång, något som är viktigt för att ett team ska kunna nå sitt mål (Bruzelius och Skärvad, 2011).

De tre ur ledningen hade alla olika syn på ledarskap. En var starkt för positiv feedback och de andra två tyckte att det var en bra typ av ledarskap. Vidare angav en att det var en kulturförändring på gång inom företaget mot att bli bättre på att ge positiv feedback, något som får anses vara väldigt positivt för virkesköpargruppen och deras framtida prestationer. Det finns flera värdefulla effekter av positiv feedback och några är att personer blir hängivna företaget, ökad hjälpsamhet till kollegor (Norris-Watts och Levy, 2004), ökar kunskapsdelandet (Li et al., 2014), höjder förväntningarna (McCarty, 1986) och förbättrar arbetsprestationen (George, 1995). Om en anställd är nöjd blir inte bara servicens kvalitet bättre (Nilsson et al., 2001) utan även kundtillfredställelsen högre (Ugboro och Obeng, 2000). Flera av dessa påverkar teamet och teamets prestation positivt men alla faktorerna påverkar hela organisationen samt prestationen positivt. Däremot bör det tas i beaktning att personer med dåligt självförtroende tar mer ansvar för den negativa feedbacken samt anser att den negativa feedbacken är mer korrekt än den positiva (Lee et al., 1995) och därför bör först positiva förväntningar finnas eller framgång uppnås (Bruzelius och Skärvad, 2011) för att virkesköparna ska förbättra sitt självförtroende samt kunna ta den positiva feedbacken. Om marknadschefen har varit positiv i sitt ledarskap och haft positiva förväntningar på virkesköpargruppen kan detta ha lett till att virkesköpargruppen förbättrat sitt självförtroende och därmed förbättrat sin prestation, bland annat visat i NKI-undersökningen.

Strategi

Det anses vara positivt om ledningen har kompletterande åsikter (Bruzelius och Skärvad, 2011) och två ur ledningen beskrev var sin del av befattningsbeskrivningen när de skulle beskriva en bra virkesköpare: En ur ledningen ansåg att social begåvning och att kunna läsa folk var det viktigaste. Den annan ansåg att köpt volym och traktplanering var viktigast. Tillsammans blev det viktigt att virkesköparna förstod helhetsbilden där

industrierna och resten av företaget är beroende av volymen och kvaliteten på traktplaneringen från virkesköparna för att företaget skulle fungera i stort men även viktigt i sitt egna arbets sätt att virkesköparna var beroende av sin sociala förmåga för att köpa råvaran.

En ur ledningen pratade om att kunna läsa skogsägarna och anpassa deras mål till vad företaget kan erbjuda vilket indikerar att den anser att det för företaget är värt att virkesköparna tar sig tid för att få informationen om vilka förväntningar skogsägaren har och åsikter om vad som förväntas (Weitz, 1978). Fördelarna som kommer med ett sådant arbets sätt är många, bland annat ökad lojalitet (Coelho och Henseler, 2012; Edvardsson et al., 2000), företaget behöver inte konkurrera med priset vilket leder till ökad lönsamhet (Edvardsson et al., 2000) och förmodad ”mun-till-mun-metod” (Söderlund, 1996). Positivt var att virkesköparna ville vara ärliga och ville inte lova något som ej kunde hållas. Det förmodligen för att inte skapa höga förhoppningar innan affären med för risk för att få låg kundtillfredsställelse. Vidare ville många ha tillit från sina markägare, något som de inte behöver jobba på enligt Kronholm och Staal Wästerlund (2015) eftersom många skogsägare redan har stor tillit till sina virkesköpare, men är positivt eftersom det leder till lojalitet, vilket även det ansågs vara viktigt. En virkesköpare talade om att pengar inte alltid är målet med skogen något som styrks av Nordlund och Westin (2010). Tre virkesköpare ansåg att det var viktigt att vilja göra affärer, något som får anses som viktigt eftersom det är deras huvuduppgift i arbetet. Virkesköparnas bra analysförmåga kopplat till förbättrad prestation (Weitz, 1978) styrks av NKI-undersökningen där nästan nio av tio skogsägare ansåg att virkesköparna utgick från deras behov vid förslag av åtgärder. Däremot kan det anses vara förvånade att kunderna var 100 procent nöjda med sina virkesköpare men bara knappt tre av fyra ansåg att SCA Skog nästa gång var deras förstahandsval. Det skulle kunna bero på att kunderna är mer nöjda med sin virkesköpare än företaget eller att nöjdheten och lojaliteten inte är starkt korrelerat (Söderlund, 1996). Däremot finns studier som visar att genom kundtillfredsställelse, kvalitet på service och förtroende hos kunden skapas lojalitet (Coelho och Henseler, 2012) vilket indikerar att det kan vara flera faktorer än kundtillfredsställelsen som påverkat skogsägarna i detta fall, till exempel kvaliteten vilket kan vara avgörande för lojaliteten (Lönstedt, 1997; Sörqvist, 2001). Sammanfattningsvis så ansåg sig virkesköparna i stort att arbeta med skogsägarna så som en ur ledningen ansåg att de skulle jobba. Ledningen bör därför vara nöjd med sina virkesköpare, 100 procent av kunderna är i alla fall det enligt NKI-undersökningen.

Ledningen ansåg att alla skogsägare var viktiga för företaget vilket kan bero på att de ska ha en 40 procentig marknadsandel (Karlsson, 2015, pers. kom.) och anser att de inte kan välja bort någon för att kunna uppnå det målet.

Vidare anser ledningen att de ska vara det bästa alternativet för skogsägarna och att de ska vara tydliga i sin kommunikation till dem. Flera saker räknades upp, vilket styrks av litteratur, som viktigt för att kunderna skulle välja SCA Skog: Att erbjuda bättre service än sina konkurrenter, något som krävs för att vara konkurrenskraftig (Oliva et al., 1992). Skickliga virkesköpare som inger förtroende för företaget, vilket spelar stor roll när beslut ska tas hos en skogsägare (Edvardsson et al., 2000). Bra, tydlig kommunikation som visar vad som erbjuds (Edvardsson et al., 2000).

Att bra utfört arbete är viktigare än pengar (Edvardsson et al., 2000) och att dåligt utfört arbete kan få tidigare trogna kunder att byta (Lönstedt, 1997) verkar virkesköparna ha förstått för deras strategi mot konkurrens var att vara överlägsna i utförande och i servicen,

något som styrks av Oliva et al. (1992). Vidare är det inte säkert att skogsägarna klagat hos sina virkesköpare utan bara byter aktör nästa gång (Sörqvist, 2001) varför det får anses vara extra viktigt med oklanderligt resultat. Enligt NKI-undersökningen var tre fjärdedelar nöjda med kvaliteten på utfört arbete vilket innebär att 25 procent av kunderna inte är det. Något som bör förbättras om strategin mot konkurrens för virkesköparna är att vara oklanderliga. Hur kvaliteten ska förbättras är tidigare diskuterats under "Arbetsätt".

Slutsats

- Virkesköparna upplever tidsbrist i sitt arbete på grund av att de saknar struktur i sitt arbetssätt och deras många arbetsuppgifter. Detta påverkar vissa arbetsuppgifter negativt, sänker motivationen och försämrar kvaliteten på dessa. Om ledningen kan introducera struktur i arbetssättet kan effektiviteten bli bättre och därmed även kvaliteten på arbetet höjas.
- Virkesköparnas inoptimala självförtroende samt ledningens överkritiska bild av virkesköparnas prestation har lett till att virkesköparna har blivit omotiverade och sänkt sina förväntningar på prestationen. Om självförtroendet förbättras och ledningen i fortsättningen ger positiv feedback förbättras arbetsprestationen vilket leder till att kundtillfredställelsen blir högre.
- Både ledningen och virkesköparna ansåg att det bästa sättet att möta konkurrens var genom att erbjuda bäst anpassad service via att virkesköparna lyssnar och analyserar varje skogsägares mål samt ha en oklanderlig kvalitet på arbetet. Genom att lösa ovanstående punkter kommer företaget att bli konkurrenskraftigare samt få ökad lojalitet från skogsägarna via ökad kvalitet på arbetet samt ökad kundtillfredställelse.

Referenser

- Andersson, M., 2009. Förbättringsarbete och avvikelsehantering för ökad tjänstekvalitet hos SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning. SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, Arbetsrapport
- Anon, 2015a. Skogsstatistisk årsbok 2014. Skogsstyrelsen Jönköping
- Anon, 2015b. Informationssida [Online] Tillgänglig: <http://www.sca.com/sv/skog/Om-SCA-Skog/SCA-i-korthet/> [2015-03-09].
- Anon, 2015c. SCA Skogs presentation 2013. 2015-01-19
- Anon, 2015d. Befattningsbeskrivning virkesköpare SCA Skog. intern dokument
- Anon, 2015e. NKI-Undersökning. intern dokument
- Bishop, J.W., Scott, K.D., Burroughs, S.M., 2000. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *J. Manag.* 26, 1113–1132.
- Brockner, J., Guare, J., 1983. Improving the Performance of Low Self-Esteem Individuals: An Attributional Approach. *Acad. Manage. J.* 26, 642–656. doi:10.2307/255912
- Bruzelius, L.H., Skärvad, P.-H., 2011. Integrerad organisationslära. Studentlitteratur AB, Lund.
- Coelho, P.S., Henseler, J., 2012. Creating customer loyalty through service customization. *Eur. J. Mark.* 46, 331–356. doi:10.1108/03090561211202503
- Dudley, G.W., Goodson, S.L., 2007. Boken om säljhinder. Sales Call Reluctance. Varför vissa säljare är mer framgångsrika än andra. BelBin Svenska AB, Täby.
- Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A., Strandvik, T., 2000. The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Qual. Manag.* 11, 917–927. doi:10.1080/09544120050135461
- Favada, I.M., Karppinen, H., Kuuluvainen, J., Mikkola, J., Stavness, C., 2009. Effects of timber prices, ownership objectives, and owner characteristics on timber supply. *For. Sci.* 55, 512–523.
- George, J.M., 1995. Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *J. Appl. Soc. Psychol.* 25, 778–794.
- Jacobsen, D.I., Sandin, G., 2002. Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Studentlitteratur, Lund.
- Karlsson, M., 2015. Marknadschef Ångermanlands förvaltning, SCA Skog. pers kom
- Lee, J., Yes, H., Aiello, J.R., 1995. Self-Consistency, Self-Enhancement, and Accuracy in Relations to Feedback. *J. Exp. Soc. Psychol.* 322–356.
- Li, G., Liu, H., Shang, Y., Xi, Y., 2014. Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective. *J. Manag. Organ.* 20, 749–763. doi:10.1017/jmo.2014.53
- Lönnstedt, L., 1997. Non-industrial private forest owners' decision process: A qualitative study about goals, time perspective, opportunities and alternatives. *Scand. J. For. Res.* 12, 302–310. doi:10.1080/02827589709355414
- Lönnstedt, L., 1989. Goals and cutting decisions of private small forest owners. *Scand. J. For. Res.* 4, 259–265.
- Marks, S.R., 1977. Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *Am. Sociol. Rev.* 42, 921. doi:10.2307/2094577
- McCarty, P.A., 1986. Effects of Feedback on the Self-Confidence of Men and Women. *Acad. Manage. J.* 29, 840–847. doi:10.2307/255950
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *J. Mark.* 58, 20–38. doi:10.2307/1252308
- Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N.W., Sassenberg, K., 2014. C'est le Ton Qui Fait la Critique-for the powerful: the effects of feedback framing and power on affective reactions: Directness of negative feedback and power. *J. Appl. Soc. Psychol.* 44, 795–805. doi:10.1111/jasp.12269
- Nilsson, L., Johnson, M.D., Gustafsson, A., 2001. The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *J. Qual. Manag.* 6, 5–27.

- Nordlund, A., Westin, K., 2010. Forest Values and Forest Management Attitudes among Private Forest Owners in Sweden. *Forests* 2, 30–50. doi:10.3390/f2010030
- Norris-Watts, C., Levy, P.E., 2004. The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *J. Vocat. Behav.* 65, 351–365. doi:10.1016/j.jvb.2003.08.003
- Oliva, T.A., Oliver, R.L., MacMillan, I.C., 1992. A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *J. Mark.* 56, 83-95. doi:10.2307/1252298
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., 2004. Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *J. Manag.* 30, 591–622. doi:10.1016/j.jm.2003.10.001
- Price, L.L., Arnould, E.J., 1999. Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. *J. Mark.* 63, 38 doi:10.2307/1251973
- Roos, G., Krogh, G. von, Roos, J., Jacobsen, K., 2004. *Strategi: en introduktion*. Studentlitteratur, Lund.
- Rowold, J., Borgmann, L., Bormann, K., 2014. Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations? *Nonprofit Manag. Leadersh.* 25, 147–164. doi:10.1002/nml.21116
- Söderlund, M., 1996. *Och ge oss den nöjda kunden*, EFI Research Report. Handelshögskolan, Stockholm
- Sörqvist, L., 2001. *Kvalitetsbristkostnader: ett hjälpmedel för verksamhetstveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Kronholm, T. Staal Wästerlund, D., 2015. Differences in Family Forest Owners' Relationship to Service Providers. Manuscript
- Swan, J., E., Goodwin, Cathy, Mayo, Michael A., Richardsson, Lynne D., 2001. Customer Identities: Customers as Commercial Friends, Customer Coworkers or Business Acquaintances. *J. Pers. Sell. Sales Manag.* 2001, 29–37.
- Trost, J., 1993. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Ugboro, I.O., Obeng, K., 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *J. Qual. Manag.* 5, 247–272.
- Weitz, B.A., 1978. Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making. *J. Mark. Res.* 15, 501-516. doi:10.2307/3150621

Bilaga 1. Intervjumall virkesköpare

- En bra virkesköpare är:
 - Hur upplever du att du är?
 - Vilken svårighet finner du i virkesköparjobbet?
 - Hur anser du dig arbeta?
 - Hur anser du dig arbeta med skogsägare?
 - Hur anser du dig arbeta administrativt?
 - Vilka rutiner har du i ditt arbetssätt?
 - Vilka mål har du?
-
- Vilka kontakter är viktiga för dig?
 - Hur viktigt är det för dig att skapa nya kontakter?
 - Vilken typ av skogsägare vänder du dig till av aktiva, passiva eller det spelar ingen roll?
-
- Hur upplever du konkurrensen från andra företag?
 - Hur stor konkurrens har du?
 - Hur jobbar du med den faktorn?
-
- Hur personligt engagerad är du i ditt arbetssätt?
 - Skiljer ditt privata jag mot ditt virkesköpar-jag?
 - Vill du att det ska vara så?
 - Hur hanterar du motgångar?
 - Hur hanterar du framgångar?

Bilaga 2. Intervjumall ledning

- En bra virkesköpare är:
 - En virkesköpares viktigaste uppgift är:
 - Är du nöjd med Ångermanlands virkesköpargrupp som den ser ut idag?
 - Skulle du vilja förändra något i Ångermanlands virkesköpargrupp? Vad i så fall?
 - Vad tycker du om virkesköparnas befattningsbeskrivning?
-
- Vilka eller vilken svårighet tror du finns i virkesköparjobbet?
 - Vad tycker du om virkesköparnas administrativa del av arbetet?
 - Ska virkesköparna få hjälp med administrativt arbete?
 - Ska virkesköparna planera allt köp själv?

- Vilka/vilket mål är viktigast för virkesköpare?
 - Vad är viktigare för en virkesköpare: Köpa stor volym eller nöjda kunder?
-
- Vilka kontakter tycker du är viktigast för virkesköpare?
 - Hur viktigt tycker du det är för virkesköpare att skapa nya kontakter med markägare?
 - Skiljer det virkesköpare emellan?
 - Tycker du att rutinerade virkesköpare behöver skapa nya kontakter?
 - Kan en virkesköpare både förvalta sina gamla kunder samtidigt som den skapa nya kunder eller kommer det till en brytpunkt?
-
- Är du nöjd med prestationen inom verksamhetsområde virkesköp? Om inte vad anser du kan förbättras (kompetens, marknadsföring, mm)?
 - Vilka skogsägare är viktiga för SCA Skog?
 - Hur ska ni få dem?
 - Varför ska de privata markägarna välja SCA Skog?
-
- Hur upplever du konkurrensen från andra företag?
 - Finns det konkurrens mellan förvaltningar? Hur hanterar ni det?
 - Skiljer konkurrensen geografiskt åt inom förvaltningen? I så fall, påverkar det kraven på virkesköparna?
 - Skiljer konkurrensen virkesköparna mellan?
 - Hur jobbar ni med konkurrens som faktor?
 - Hur anser du att köpgruppen hanterar framgångar?
 - Vilka styrkor finner du i köpgruppen?
 - Hur anser du att köpgruppen hanterar motgångar?
 - Vilka svagheter finner du i köpgruppen?

Bilaga 3. Innan intervjun

- Är det okej om en diktafon används?
- Jag kommer att ha tystnadsplikt.
- Resultatet kommer att presenteras som ett klumpresultat där dina svar ej kommer att kunna kopplas tillbaka till dig.
- Mycket tid, resurser och pengar har lagts på detta arbete från både SCA Skog och mig personligen varför vi värdesätter ett så ärligt svar som möjligt.
- Några frågor?