



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skogens biomaterial och
teknologi

Svenska drivningsentreprenörers affärsmodellutveckling: en kvalitativ studie

*Business model innovation for Swedish logging contractors: a
qualitative study*

Patrik Hollsten

Examensarbete • 30 hp

Jägmästarprogrammet

Rapport från institutionen för skogens biomaterial och teknologi, 2020:9

Umeå 2020

Svenska drivningsentreprenörers affärsmodellsutveckling: en kvalitativ studie

Business model innovation for Swedish logging contractors: a qualitative study

Patrik Hollsten

Handledare: Thomas Kronholm, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens biomaterial och teknologi
Examinator: Emanuel Erlandsson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: Avancerad nivå, A2E
Kurstitel: Mastersarbete i skogsvetenskap
Kursansvarig inst.: Institutionen för skogens biomaterial och teknologi
Kurskod: EX0955
Program/utbildning: Jägmästarprogrammet

Utgivningsort: Umeå
Utgivningsår: 2020
Serietitel: Rapport från Institutionen för skogens biomaterial och teknologi
Delnummer i serien: 2020:9
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Business Model Canvas, affärsstrategier, skogsbruk, innovation, skördare, skotare

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap
Institutionen för skogens biomaterial och teknologi

Sammanfattning

Under en längre tid har lönsamheten hos svenska drivningsentreprenörer varit låg och tuffa förutsättningar har präglat marknaden. För att vända trenden med låg lönsamhet och göra branschen mer attraktiv behöver innovationsförmågan öka hos drivningsentreprenörer. Företag som utvecklar sina affärsmodeller har en bättre förmåga att anpassas mot marknadsförändringar. I litteraturen beskrivs ett samband mellan affärsmodellutveckling och små företags affärsstrategier. Utvecklingen är olika beroende på om företag är i tillväxt, söker ökad lönsamhet eller är i en uppstartsfas. För skogliga företag saknas tillämpad forskning kopplad till affärsmodellutveckling.

För att bidra med mer kunskap och praktiska undersökningar var syftet med den här studien att:

-beskriva och jämföra hur drivningsentreprenörers affärsmodeller utvecklas vid tillämpning av de olika affärsstrategierna: nystart, tillväxt, ökad lönsamhet, -samt identifiera drivkrafter och hinder för tillämpad strategi.

En kvalitativ intervjustudie genomfördes där tolv svenska drivningsentreprenörer intervjuades. De tre olika strategierna tillväxt, ökad lönsamhet samt nystart låg till grund för vilka företag som valdes att ingå i studien. Dessa fördelades jämnt baserat på företagets storlek och geografiska härkomst. Data transkriberades för att sedan tematiseras och analyseras.

De intervjuade företagen utvecklade sina företag olika vilket korrelerade med de olika strategierna. Utvecklingen kunde omfatta hela komponenter i affärsmodellen eller enbart beröra enstaka detaljer. Riskspridning, effektivisering och ökad frihet var några av entreprenörernas största drivkrafter som präglades av den givna strategin. Företagen begränsades av icke fungerande kundrelationer, ett svårt rekryteringsläge samt att hitta finansiering. I fortsatta arbeten som syftar till att öka innovation i branschen behöver hänsyn tas till företagets utveckling, där såväl stora som små förändringar kan få stora effekter.

Nyckelord: Business Model Canvas, affärsstrategier, skogsbruk, innovation, skördare, skotare

Abstract

The profitability of Swedish forest contractors has varied for a long time, and contractors consider it difficult to operate on the market. In order to turn the trend of low profitability and make the forest industry more attractive, contractors need innovation. Companies innovating their business models often have a better ability to adapt to market change. The literature describes a relationship between business model innovation and strategies of small businesses. The trend varies depending on whether companies are growing, searching increased profitability or are in a start-up phase. There is no applied research related to business model innovation and forest contractors.

In order to contribute with more knowledge and practical research, the aim of this study was to:

-describe and compare how logging contractors innovate their business models when applying the different business strategies: start-up, growth, increased profitability,

-and to identify the driving forces and difficulties related to the applied strategy.

A qualitative interview study was conducted in which twelve Swedish logging contractors were interviewed. Three different strategies; growth, increased profitability, and start-up, formed the basis for which companies were chosen to be included in the study. These were evenly distributed based on the size and geographical origin of the company. Data were transcribed and then thematised and analysed.

The interviewed contractors developed their companies differently, which correlated with the applied strategy. The development could include entire components of the business model or only touch on individual details. Risk dissemination, efficiency improvement and increased freedom were some of the contractors' biggest drivers. Poor customer relations combined with difficulties in recruitment and funding limited the companies. Future studies aiming to increase innovation in the sector needs to take the development phase of companies into account, where both large and small changes can have major effects

Keywords: Business model canvas, business strategies, forestry, harvester, forwarder

Förord

Det här är ett mastersarbete som omfattar 30 hp. på avancerad nivå och skrevs för institutionen för skogens biomaterial och teknologi vid Sveriges lantbruksuniversitet i Umeå.

Jag vill rikta ett stort tack till alla entreprenörer som valde att bidra med sina företags historia och kunskap. Utan er hade inte studien gått att genomföra. Jag vill även tack min handledare, Thomas Kronholm, som väglett mig genom arbetet och visat stort engagemang.

Januari, 2020, Umeå
Patrik Hollsten

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Skogsindustrin - en viktig nationell industri för Sverige	7
1.2	Rationalisering innebär förändring	7
1.3	Skogsentreprenad idag	9
	1.3.1 Marknaden	10
	1.3.2 Lönsamheten	10
	1.3.3 Personal och rekrytering	11
	1.3.4 Drivkrafter	12
	1.3.5 Brist på innovation	12
1.4	Företagsutveckling	13
	1.4.1 Affärsstrategier	13
	1.4.2 Värdskapande	13
	1.4.3 Affärsmodellutveckling – Business Model Innovation	14
1.5	Syfte med studien	16
	1.5.1 Avgränsningar	16
2	Material & Metod	17
2.1	Intervjustudie	17
2.2	Insamling av bolagsuppgifter	17
2.3	Urval och avgränsningar	18
	2.3.1 Företagets strategi styr urvalet	19
	2.3.2 Förutsättningar	20
2.4	Utformning och genomförande av intervjuer	21
2.5	Bearbetning och analys	23
3	Resultat	25
3.1	Nuläge	25
3.2	Utveckling	29
	3.2.1 Maskiner	29
	3.2.2 Personal	31
	3.2.3 Tjänsteutbud	32
	3.2.4 Hur tjänster säljs	32
	3.2.5 Prissättning	33
	3.2.6 Kund	34
	3.2.7 Partnerskap	35
	3.2.8 Tilläggsaspekten kostnadsuppföljning	35

3.2.9	Sammanfattning utveckling	36
3.3	Drivkrafter	39
3.3.1	Strategival	39
3.3.2	Maskinval	40
3.3.3	Kostnadsuppföljning	41
3.3.4	Personal	41
3.3.5	Tjänsteutbud	43
3.3.6	Hur tjänster säljs	43
3.3.7	Prissättning	44
3.3.8	Kund	44
3.3.9	Partnerskap	45
3.3.10	Strategi framåt	45
3.4	Hinder	46
3.4.1	Personal och rekrytering	46
3.4.2	Finansiellt	47
3.4.3	Kundsamarbete och relation	47
4	Diskussion	49
4.1	Utvärdering av resultat	49
4.1.1	Affärsmodellens utveckling	49
4.1.2	Värdeskapande och affärsmodellensutveckling	51
4.1.3	Strategi	52
4.1.4	Drivkrafter och Hinder	53
4.2	Styrkor och svagheter med studien	60
4.2.1	Nyckeltal och urval	60
4.2.2	Intervjuerna	61
4.2.3	Ramverk för beskrivning av affärsmodell	62
4.2.4	Generaliserbarhet av resultatet	63
4.3	Framtida studier	64
4.4	Slutsatser	66
	Referenslista	67
	Bilaga 1	71

1 Inledning

1.1 Skogsindustrin - en viktig nationell industri för Sverige

Skogsindustrin är en viktig nationell industri och står för 9-12% av svensk industris totala omsättning, sysselsättning, export och förädlingsvärde. Skogsindustrin anställer direkt 70.000 människor (indirekt 120.000) och är en viktig näring över hela landet, med extra stor betydelse i glesbygdsområden där antalet arbetstillfällen ofta är låg. Svenska skogsprodukter (massa, papper och sågad vara) går till stor del på export, där Sverige placerar sig som världens näst största exportör av träbaserade produkter (Skogsindustrierna, 2019). Skogen spelar dessutom en viktig roll för klimatet då växande skogar binder koldioxid från atmosfären och produkterna vi använder fungerar som substitut för mer klimatnegativa material och produkter (Sathre & Gustavsson, 2009). Mycket tyder på att andelen biobaserat material kommer att öka i framtiden, främst som byggmaterial men även som drivmedel, kemikalier och textilier (Skånberg *et al.*, 2016). För att möta efterfrågan av träråvara och försörja industrierna behövs skogsråvara. Det första steget i anskaffning av skogsråvara är avverkning av skog och transport av virket till väggkant (drivning). Årligen avverkas cirka 95 miljoner m³sk i Sverige (Skogsstyrelsen, 2019) där avverkningen till största del utförs av avverkningsentreprenörer (Ager, 2012).

1.2 Rationalisering innebär förändring

Utförandet av skogsarbetet har genomgått stora rationaliseringar och utveckling av mer humana arbetsförhållanden har präglat den skogsindustriella råvaruförsörjningen. I mitten av 1950-talet ökade mekaniseringsgraden markant och teknisk innovation stod i fokus. Produktiviteten ökade avsevärt i och med införandet av maskiner som ersatte manuellt arbete. I slutet av 80-talet var produktivitetsutvecklingen som störst och arbetsförhållandena hade löpande förbättrats sedan införandet av drivningsmaskinerna (Ager, 2012).

En nationell ekonomisk kris i början på 90-talet bidrog till radikala förändringar i utförandet av skogliga tjänster. För att minska kostnaderna outsourcade skogsbolagen stora delar av virkesförsörjningen vilket innebar att skötselarbetet istället lades på entreprenad. Produktivitetens utvecklingen för skogliga arbeten fortsatte att stiga från 1995 och tio år framåt hade produktiviteten fördubblats, vilket delvis förklaras av att manuellt arbete ersatts av maskinell avverkning. Produktiviteten ökade tydligt för den maskinella avverkningen under perioden, men statistik för professionell avverkning (Nordfjell *et al.* 2010) visar dock inte lika stark utveckling som den generella utvecklingen för skogsarbeten. 2010 stagnerade produktivitetens utvecklingen för första gången sedan 1960 och stigande kostnader noterades (Johansson, 2016; Brunberg & Thor, 2010).

För aktörer verksamma i en bransch som genomgår förändring och ständigt utvecklas gäller det att vara adaptiv mot rådande förutsättningar samt planera för framtiden. För detta krävs välfungerande affärsmodeller där olika komponenter i ett företag samspelar för att skapa värde. Beskrivningen av en affärsmodell ska svara på vilka företagets kunder är, vad kunderna värderar, hur företaget skapar värde samt hur företaget kan leverera till kunderna och samtidigt tjäna pengar (Magretta, 2002). Affärsmodellen kan användas som ett planeringsverktyg för hur de relevanta aktiviteterna i ett företag tillsammans skapar värde, med det huvudsakliga målet att generera och säkerställa konkurrensfördelar (Wirtz *et al.*, 2016).

Vilka komponenter som anses ingå i en affärsmodell varierar (Wirtz *et al.*, 2016) men en vanlig struktur för att beskriva affärsmodeller kallas *Business Model Canvas* (BMC) av Osterwalder och Pigneur (2013) som består av 9 komponenter: kundsegment, värdeerbjudande, kanaler, kundrelationer, intäktsflöden, nyckelresurser, nyckelaktivitet, nyckelpartnerskap, samt kostnadsstruktur. Benjaminsson (2018) genomförde en studie som utgick från Osterwalder och Pigneur (2013) som resulterade i ett omarbetat ramverk, *Forest Business Model Canvas* (FBMC), anpassad mot skogliga företag (Figur 1). Den föreslogs att användas som ett praktiskt verktyg för att karakterisera och jämföra affärsmodeller för skogliga entreprenadföretag, med

potentialen att kunna underlätta entreprenörers förståelse för hur företaget kan anpassas till rådande förutsättningar på marknaden idag och i framtiden.

<p>Use of subcontractors or other cooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> Do you use subcontractors or cooperate with other contractors? If so: is it long- or short-term arrangements? How do you buy/negotiate the terms for those services? 	<p>Machinery</p> <ul style="list-style-type: none"> Do you need machinery? How many machines do you have? How specialized are the machines for a certain kind of service? What affects your choice of machinery: Your preferences, the demand, customer requirements, the company's economy or other factors? 	<p>Services performed</p> <ul style="list-style-type: none"> What services do you offer? To what degree are you engaged in forestry services? Do you perform non-forestry services? What affected your choice of service design? Your preferences, the demand, customer requirements, the company's economy or other factors? 	<p>How services are sold</p> <ul style="list-style-type: none"> How do you sell your services to customers, regarding purchase method? How long contracts do you have? Why do you sell the services this way: because of your own preference or the market conditions? 	<p>The customers</p> <ul style="list-style-type: none"> Who are your MAIN customers? How many customers do you have? What affects the number of customers: your own preference or the market conditions?
<p>How services are priced</p> <ul style="list-style-type: none"> How is pricing done? Why are services paid this way: because of your own preference or the market conditions? What can you do to get extra payed/get a higher price? 				

Figure 1. Benjaminssons (2018) omarbetade "business model canvas" bestående av sju komponenter med tillhörande frågor för att beskriva företags värdeskapande.

Figure 1. The revised "business model canvas" made by Benjaminsson (2018), consisting of seven components with questions that aim to describe how a forestry service business create value.

1.3 Skogsentreprenad idag

Svenska skogsentreprenörer består av små till medelstora företag (Häggström *et al.*, 2013) som kan delas in i grupperna drivning och skogsvård. Drivningsföretag kännetecknas av en hög mekaniseringsgrad med höga investeringskostnader för maskiner (skördare och skotare). Maskinerna är tekniskt avancerade och personalen är specialister på att köra dessa. För att drivningsföretagen ska fungera läggs mycket fokus på att personal och maskin utnyttjas på bästa sätt (Häggström *et al.*, 2013). Idag finns det ca 1900 företag som registrerats inom skogsbruk och drivning enligt databasen Retriever Business. Av dessa är vissa renodlade drivningsföretag som enbart utför avverkning, medan andra har kombiverksamhet där sysselsättning även består av andra skogliga tjänster eller tjänster inom andra branscher (Larsson, u.å.; Häggström *et al.*, 2013).

1.3.1 Marknaden

Eriksson (2016) beskriver dagens marknad som ett oligopol snarare än en fri marknad eftersom det existerar få kunder som erbjuds tjänster av ett fåtal entreprenörer vars maskinpark anskaffas hos ett fåtal tillverkare. Den stora produktionsökning som pågick från 1990 bidrog till att tjänster som förr krävde flertalet arbetare, idag utförs av ett fåtal. Eriksson (2016) menar att arealen som krävs för att fylla en entreprenörs årskvoter blir större och aktörer blir därmed mer geografiskt utspridda. Detta i kombination med att industrierna blir större och färre gör att entreprenörerna blir låsta till väldigt få kunder. Att entreprenörer är beroende av få kunder styrks av Häggström *et al.* (2013) där 38% av entreprenörerna hade en kund. Larsson (2019) når samma slutsats i en studie där lönsamheten kartläggs för skogsentreprenörer i norra Sverige. Där redovisas att 84% av drivningsentreprenörerna i studien hade en huvudkund som utgjorde 75% av omsättningen. Drivningsentreprenörerna uppgav att den största orsaken till detta är geografiska förutsättningar och personaltillgång.

Ager (2012) menar att marknaden kännetecknas av slutenhet och upphandling. För drivningsföretag är det vanligast att avtal skrivs på en period längre än ett år, men inte fler än ett fåtal år, och detta görs oftast genom förhandling där priset oftast är oförändrat mellan avtalsperioder. Detta bekräftas också av Larsson (2019) där entreprenörerna svarat att anbud sällan sker i konkurrens med andra. Prissättningen av tjänster domineras av ackordsmetoder, ofta utgjord av pris per m³ fub för olika medelstamklasser justerat för olika skotningsavstånd och ett fåtal andra produktivitetspåverkande parametrar.

Att starta upp nya företag i branschen anses som utmanande eftersom det krävs stora investeringar och det kan vara svårt att få låna pengar, vilket ställer krav på att finansiering sker genom eget kapital (Johannesson & Sääf, 2017)

1.3.2 Lönsamheten

Visionen med outsourcing var att konkurrensen på den fria marknaden skulle driva utvecklingen och att företagen skulle växa av egen kraft. Utfallet blev dock något annat där många drivningsföretag kom att kännetecknas av en pressad ekonomi med låg lönsamhet (Hultåker, 2006; Eriksson, 2016). Medianföretaget har länge legat under nivåerna för vad branschorganisationerna tycker är godtagbart och många ligger på gränsen för konkurs (Berg, 2009; Sandström, 2012; Johannesson & Sääf, 2017). En tredjedel av medlemmarna i branschorganisationen Skogsentreprenörerna hade 2017 en negativ vinstmarginal efter finansnetto (Johannesson & Sääf, 2017). Det har samtidigt funnits en stor variation inom branschen där vissa företag sticker ut ur mängden med stabil ekonomi eller hög tillväxt (Brunberg & Thor, 2010; Kronholm *et al.*, 2019) vilket tyder på att möjligheter att nå god lönsamhet ges och

finns i branschen. Vad dessa företag har för förutsättningar samt vilka affärsstrategier de tillämpar och vad de gör för val är relativt okänt, men det går att hitta vissa påverkande faktorer. En trolig anledning till varför det finns varierande lönsamhet hos entreprenörerna är att prisförhandlingar sker med stor obalans mellan parterna och prissättning sker inom fasta ramar med lågt förhandlingsutrymme (Eriksson, 2016; Johannesson & Sääf, 2017). Larsson (2019) beskrev att ackord genom traktvis bortsättning som prissättningsmetod visade sig ha samband med sämre lönsamhet för företaget, troligen på grund av att den höga transparensen tog bort behovet av risktillägg på priset genom att marginalerna var lättare att skatta. Ersättningsnivån enligt traktvis bortsättning justeras efter rådande förutsättningar i fält för enskilda bestånd, där statistik används för att skatta en prestationsnorm, vilket ger en mer detaljerad och noggrann prissättning av enskilda trakter jämfört med den mer generella medelstamsbaserade ersättningsmetoden. I en finsk studie noterades att mindre entreprenörer hade sämre lönsamhet än större entreprenörer (Penttinen *et al.*, 2011). I en rapport publicerad av Sääf och Eriksson (2017) ses samma samband. De minsta företagen (sett till omsättning) hade generellt sett lägre vinstmarginal. En trolig förklaring bakom detta är enligt Penttinen *et al.* (2011) att höga avskrivnings- och räntekostnader på maskiner gör företagen sårbara för förändring vid låg soliditet. Lönsamheten hos de små entreprenörerna hade även en större variation. En högre andel gallring påverkade lönsamheten negativt och författarna påpekade att små företag inte har styrkan att förhandla om att få arbeta på trakter som är anpassade till maskinparken (Penttinen *et al.*, 2011). Vinstmarginalen ökar med ökad omsättning fram till dess att omsättningen passerar ungefär 10 miljoner, då vinstmarginalen istället minskar (Sääf & Eriksson, 2017). Relationen mellan kund och entreprenör har visat sig ha en effekt på lönsamheten där god planering och vägledning från kundföretaget är av stor betydelse (Eriksson, 2016; Erlandsson & Fjeld, 2017).

1.3.3 Personal och rekrytering

Majoriteten av drivningsföretagen har personal på heltid som arbetar året om där huvudparten av de anställda härstammar från närområdet. Tillfrågade entreprenörer anser att det är svårt att anlita kvalificerad personal, vilket delvis anses bero på faktorer som lägre löner än i andra branscher, långa dagar med ensamarbete samt stationeringsorter långt från hemmet (Hultåker, 2006; Ager, 2012; Larsson, u.å.). Låg lönsamhet i branschen tillsammans med ojämn sysselsättningsgrad över året och kortsiktiga avtal gör det än svårare för entreprenadföretagen att rekrytera och här behövs god samverkan mellan kund- och entreprenadföretag för att nå utveckling (Johannesson & Sääf, 2017).

1.3.4 Drivkrafter

Hur företaget utvecklas styrs till största delen av vad kunderna efterfrågar och deras krav (Eriksson, 2016; Eriksson *et al.*, 2017). Studier visar att hög lönsamhet inte behöver vara den största drivkraften för entreprenörer, utan istället kan det för många vara arbetstrivseln vilken påverkas av hur relationen mellan kund och entreprenör fungerar (Drolet & LeBel, 2010; Erlandsson & Fjeld, 2017). Att få vara sin egen chef, samt den frihet det ger att styra sina dagar anses vara viktiga anledningar till att de tillfrågade entreprenörerna driver sina företag. Kunskapen om hur man driver företag är ofta låg hos entreprenörer och många värderar att köra maskin högre än administrativt arbete (Drolet & LeBel, 2010; Johannesson & Sääf, 2017). Entreprenörens drivkrafter, mål och personliga behov påverkar hur företaget styrs som i förlängningen även påverkar företagets finansiella situation. Drivkrafter att expandera verkar saknas i branschen där färre än en av fem kan tänka sig att expandera eller ändra hur man sköter företaget. Detta tros bero på att det existerar stora ekonomiska osäkerheter samt att man enbart har en stor kund, som tillfredsställer kortsiktiga behov, vilket inte motiverar långsiktig strategiplanering (Drolet & LeBel, 2010). Även om drivkraften finns för att expandera, gäller det att hitta finansiering för att täcka inköp av maskiner samt täcka övriga kostnader som uppkommer till följd av att driva ett större företag (Johannesson & Sääf, 2017).

1.3.5 Brist på innovation

För att vända på trenden med låg lönsamhet och göra branschen mer attraktiv, behöver förändring ske i både samarbetet mellan kund och entreprenör, samt inom entreprenadföretagen. För att lyckas med det krävs innovation och utveckling. Kunskapsbrist om företagets ekonomi och affärsstrategier tillsammans med tidsbrist bidrar till att det saknas innovation hos entreprenadföretagen. Förslag finns på hur entreprenörer kan öka sin lönsamhet i form av ökad diversifiering och ett bredare tjänsteutbud. De behöver utforskas mer då praktiska exempel är få och verktyg kopplade till affärsutveckling saknas (Ager, 2012).

Kunden har en stor roll i detta arbete eftersom de starkt påverkar entreprenörernas möjligheter att växa och etableras på marknaden (Ager, 2012; Eriksson *et al.*, 2017; Benjaminsson, 2018). Kunden kan ibland anses ha större fokus på att minska kostnader istället för att tillsammans med entreprenören driva utvecklingen framåt och hitta lösningar som gynnar bägge parter, vilket kan begränsa entreprenörers vilja att utvecklas (Furness-Lindén, 2006). Kunden har en direkt eller indirekt effekt på hur designen av entreprenadföretagens affärsmodell ser ut och hur detta samband beskrivs i detalj av Benjaminsson (2018).

Drivningsentreprenörer konkurrerar idag med liknande utbud av tjänster där det är svårt att ge unika erbjudanden. Teknik- och produktionsutveckling har stagnerat inom skogsentreprenad (Brunberg & Thor, 2010; Ager, 2012; Eriksson, 2016) och företagen behöver hitta andra områden där utveckling kan ske. Att se över sina affärsstrategier och utveckla sina affärsmodeller bör därför vara ett väsentligt fokus för skogsentreprenörer.

1.4 Företagsutveckling

1.4.1 Affärsstrategier

Affärsstrategier fokuserar på hur företag ska hantera konkurrens och skiljer sig från affärsmodeller som fokuserar på företagets uppbyggnad. En bra strategi förklarar hur företaget ska agera mer framgångsrikt än sina konkurrenter genom att vara annorlunda eller unik. Konkurrens på samma villkor där samma tjänst eller produkt erbjuds till samma kunder med samma utfall leder i förlängningen till sänkta priser till en nivå där vinsten blir otillräcklig (Magretta, 2002).

Affärsstrategier hos små företag, och därmed även skogliga företag, kännetecknas ofta av intuition, opportunistisk samt flexibilitet och planeringshorisonten är oftast inte längre än två år (Drolet & LeBel, 2010). En trend inom branschen är att det blir större företag som erbjuder ett bredare tjänsteutbud, exempelvis genom GROT-hantering. Problem kopplade till planering skulle kunna minskas om entreprenadföretagen fick sköta det själva vilket talar för ökat ansvar hos entreprenörerna (Johannesson & Sääf, 2017).

1.4.2 Värdeskapande

Vad företag har för strategier skiljer sig beroende på vilka mål företaget har (Heikkilä *et al.*, 2018). Något som dock anses vara generellt, oavsett strategi, är hur värde skapas i ett företag. Det finns enligt Amit och Zott (2012;2001) samt Zott och Amit (2010) fyra aspekter av hur värdeskapande uppnås i ett företag, dessa har fått arbetsnamnet "NICE design themes" och består av:

- Nyskapande: Värde skapas genom att implementera nya aktiviteter (nytt innehåll), och/eller nya sätt att sammanlänka aktiviteterna (ny struktur), och/eller nya parter som utför aktiviteterna (ny styrning).

- Inlåsnig: Värdeskapande genom att ”låsa in” parter, antingen genom aktiviteter som skapar kostnader eller ger ökade incitament för deltagare beroende på om de vill avbryta eller ha fortsatt samarbete, eller genom unika erbjudanden som parterna inte kan vara utan.
- Komplement: Värdeökande effekter skapas när flera aktiviteter tillsammans bidrar till ett högre värde jämfört med om företaget har dessa var för sig.
- Effektivitet: Värde ökas genom att vara kostnadseffektiv i utförandet av, och mellan, företagets olika aktiviteter, där det finns möjlighet att effektivisera innehållet, strukturen eller styrningen av företaget.

1.4.3 Affärsmodellutveckling – Business Model Innovation

Företag strävar efter att förbättra sina processer för att nå högre tillväxt eller vinstmarginal. Ett företag kan förbättras genom affärsmodellutveckling, även kallat Business Model Innovation (BMI), där förbättring nås genom förändringar i affärsmodellens struktur. Det finns olika synsätt på hur utveckling av affärsmodeller kan ske (Heikkilä *et al.*, 2018; Zott & Amit, 2010). Amit och Zott (2012) menar att det finns tre olika utvecklingsområden, där utveckling av affärsmodellen kan ske genom förbättring av *innehållet*, *strukturen* och *styrningen* av affärsmodellen. Det förklaras enligt följande:

- Introducera nya aktiviteter, vilket ändrar *innehållet* i affärsmodellen, såsom nya produkter, tjänster eller arbetsätt.
- Utföra sina aktiviteter på nya sätt, vilket påverkar *strukturen* i modellen. Strukturen beskriver hur aktiviteterna länkas samman.
- Genom att förändra vem/vilka parter som utför aktiviteterna ändras *styrningen* i modellen.

Affärsmodellutveckling anses lika viktigt som produkt- eller tjänstinnovation (Amit & Zott, 2012; Pohle & Chapman, 2006) och har sedan begreppet myntades bidragit till att fler företag ökat sin konkurrenskraft (Foss & Saebi, 2017). Företag som har en innovativ affärsmodell där förändring och anpassning sker har ofta större konkurrensmässiga fördelar eftersom det är svårt för andra företag att kopiera affärsmodellen (Barjak *et al.*, 2013) och företag som har stort fokus på BMI är ofta mer lönsamma än de som inte gör det (Giesen *et al.*, 2007). Genom att ha en innovativ affärsmodell kan företaget antingen slå sig in på nya marknader eller utnyttja nya möjligheter som uppstår i den existerande marknaden (Amit & Zott, 2012). Barjak *et al.* (2013) menar dock att BMI är något som små till mellanstora företag (SMEs) sällan implementerar, eftersom de fann att bara 1 av 20 företagare aktivt utvecklar sin affärsmodell. SMEs har generellt ingen strategi för BMI utan utveckl-

ingen sker löpande vid behov med fokus på enbart en eller ett fåtal av komponenterna i affärsmodellen, vilket ofta leder till förluster i utvecklingspotential (Lindgren, 2012; Drolet & LeBel, 2010). Resultaten i en studie av Heikkilä *et al.* (2018) pekar på att även om SMEs saknar en formulerad affärsstrategi så påverkar deras strategiska mål vilken typ av förbättring de gör i sin affärsmodell. I studien analyserades relationen mellan SMEs strategiska mål och BMI. Författarna fann att företagen utvecklade sina affärsmodeller olika beroende på deras strategiska mål. Tre olika strategiska mål framställdes: Nystart av företag, företag med fokus på tillväxt samt företag med fokus på lönsamhet och god ekonomi. Heikkilä *et al.* (2018) fann att:

- Företag som strävade efter ökad lönsamhet började sin affärmodellutveckling i kostnadsstrukturen genom att kapa kostnader samt förbättra kvalitet och effektivitet på deras nyckelaktiviteter och nyckelresurser, för att sedan hitta sätt att förbättra prissättningsmetoden (intäktsflöden). Fokus flyttades därefter från internutvecklingen till att lära känna sina kunder bättre (kundsegment), med syfte att ändra eller specificera sitt erbjudande mot den rådande efterfrågan (värdeerbjudande). För att förändra värdeerbjudandet valde företagen nya nyckelpartners eller sökte nya kanaler för att nå ut till sina kunder.
- Tillväxtorienterade företag började med att förbättra relationen till deras befintliga kunder för att sedan lära känna sina kunder (kundsegment). Nästa steg var förbättring av erbjudandet i befintliga marknader eller utforska nya (geografiska) marknader. Hitta nya partnerskap och kanaler för sina nya kunder var nästa steg, för att avslutningsvis exploatera nya, utforskade marknader.
- Nystartade företag har en cyklisk approach där företaget växlar mellan teknologi, innovation och nya erbjuden samtidigt som man analyserar och testar hur affärsmodellen fungerar genom kundernas reaktioner. I stort sett alla komponenter i affärsmodellen omfattas och hanteras som en enhet och inte individuellt. I startskedet ligger fokus på att hitta kunder genom att utforska marknaden. När nystartade företag lärt känna sin marknad och sina kunder upprättas ett genomförbart värdeerbjudande och en affärsmodell som sedan testas. Nästa steg är att hitta nyckelpartners och hitta investerare för att få finansiering för att sedan applicera rätt IT-stöd. När grunden är lagd fortsätter företaget med kostnadsstrukturen samt intäktsflödena för att bestämma prissättning och vinster. Avslutningsvis testas affärsmodellen igen så att justering kan göras för att anpassa erbjudandet mot marknaden.

1.5 Syfte med studien

Endast ett fåtal studier har genomförts om skogentreprenörers utveckling (Bolmgren, 2015; Norin & Karlsson, 2010; Hultåker, 2006), men ingen av dessa har varit kopplade till deras affärsmodeller. Bl.a. Benjaminsson (2018) och Hultåker (2006) har uttryckt ett behov av fler studier om hur olika affärsstrategier påverkar företagen för att bidra med mer kunskap om hur sektorn kan förbättra sitt utvecklingsarbete och därigenom nå bättre lönsamhet. Forskning inom affärsmodellutveckling har ofta fokus på den teoretiska delen där antalet praktiska undersökningar är få (Foss & Saebi, 2017). För att bidra med mer kunskap och praktiska undersökningar är syftet med den här studien att;

- *beskriva och jämföra hur drivningsentreprenörers affärsmodeller utvecklas vid tillämpning av de tre olika affärsstrategierna: nystart, tillväxt, respektive ökad lönsamhet,*
- *samt identifiera drivkrafter och hinder för att tillämpa de olika strategierna*

Målet med studien är att lägga grunden för ett ramverk för hur drivningsentreprenörer kan arbeta med affärsmodellutveckling, genom att analysera hur ett urval av entreprenadföretags processer för förändring och utveckling av sina affärsmodeller och värdeskapande fungerar.

1.5.1 Avgränsningar

Studien avgränsades till svenska aktiebolag registrerade som drivningsentreprenörer under kod 02.200 i Svensk näringslivindelning (SNI).

2 Material & Metod

2.1 Intervjustudie

Studien utfördes som en kvalitativ intervjustudie. Kvalitativa intervjuer lämpar sig när undersökningar försöker förstå hur människor reagerar, resonerar samt för att urskilja, eller särskilja, handlingsmönster (Trost, 2010; Kvale, 2009). De lämpar sig även inom forskning som kräver förståelse av komplexa system, processer eller erfarenheter eftersom de ger möjligheten att på djupet ge klarhet och detaljerad förståelse (Ritchie *et al.*, 2013). Kvalitativa intervjuer skiljer sig mot kvantitativa då de sistnämnda lämpar sig för att ta reda på frekvenser, andelar och andra mätbara resultat (Trost, 2010). Eftersom denna studie hade i syfte att ta reda på, och förstå, företags mönster gällande deras affärsmodellutveckling lämpade sig därför kvalitativa, individuella intervjuer.

2.2 Insamling av bolagsuppgifter

Drivningsföretagens årsredovisningar låg till grund för urvalet av företag lämpade att ingå i studien. Databasen Retriever Business användes för att få tillgång till årsredovisningar för skogliga entreprenadföretag som var verksamma inom drivning genom urval med SNI-koden 2.200. Under denna indelning återfanns 1905 företag. Bokslut samlades in för åren 2013-2018 och nyckeltalen som registrerades var:

Nettoomsättning, vilken definieras som summan av försäljningsintäkter av varor och tjänster med avdrag för lämnade rabatter, moms och annan skatt som var knuten till försäljningen (SCB, 2019). Nettoomsättningen användes för att bedöma om företag var i en tillväxtfas eller inte. Företag som var i tillväxtfas hade en ökande nettoomsättning under perioden.

Rörelsemarginal, vilken visar hur stor del av företagets vinst som blir kvar till räntor, skatt och vinst efter att kostnaderna täckts. Rörelsemarginalen används i huvudsak till att jämföra lönsamhet mellan olika företag som verkar i samma bransch (SCB, 2019). Rörelsemarginal ansågs som ett bra nyckeltal för urvalet av företag som söker förbättrad lönsamhet eftersom ett högre värde innebar ett mer välmående företag. För att räkna ut rörelsemarginalen används formeln:

$$\text{Rörelsemarginal} = \frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Nettoomsättning}}$$

Rörelsemarginalen fanns med i databasen Retriever Business och värdet erhöles utan behov av beräkningar.

Utöver detta samlades även uppgifter för startdatum av F-skattsedel in med syfte att identifiera nystartade företag.

2.3 Urval och avgränsningar

Ett kriteriebaserat urval av potentiella företag att ingå i studien gjordes baserat på vilken strategigrupp de tillhörde. Urvalet var strategiskt då syftet var att hitta grupper som avvek från den stora massan, med målet att finna variation mellan dessa grupper (Trost, 2010). Urvalsprocessen bestod av olika steg, där det första steget var att analysera nettoomsättning, rörelsemarginal samt startdatum för F-skattsedel. Kända, större skogsbolag valdes bort eftersom de inte utgör drivningsentreprenörer, vilket resulterade i att alla företag över 90 miljoner kr i omsättning försvann. Företag som hade en nettoomsättning under en miljon kr togs bort då de ansågs vara för små, med antagandet att dessa rimligtvis inte kan arbeta heltid med drivning givet den omsättningen. Urvalet ansågs bli mer representativt och användbart genom att studera de företag som arbetat mer frekvent. Företag som saknade bokslutssiffror exkluderades. Företag som saknade data för 2018 och 2017 valdes bort eftersom de riskerade att vara nerlagda samt för att utveckling i närtid inte kunde utläsas ur dessa data. I detta skede återstod 1019 företag.

Perioden för nyckeltalsanalysen sattes från 2013 till 2018 (2017 för företag som saknade 2018 års bokslut). Sex år bedömdes vara tillräcklig lång tid för att notera trender i utvecklingen samtidigt som respondenterna inte ansågs ha problem att minnas utvecklingen. Därtill är 4-6 år en normal avskrivningstid på avverkningsmaskiner (Erlandsson, 2013), och den studerade perioden omfattade därmed en normal investeringscykel. Detta bedömdes öka möjligheten att utvalda entreprenörer hade

funderat över företagets framtida strategi i samband med maskininvesteringar vilket ansågs kunde bidra med värdefulla data.

2.3.1 Företagets strategi styr urvalet

För att hitta företag som ansågs tillhöra en viss strategi gjordes olika urval baserat på de olika nyckeltal som tidigare nämnts.

Företag i tillväxtfas: Tillväxten räknades ut genom att dividera den senaste registrerade nettoomsättningen med nettoomsättning 2013. Alla företag som hade dubblerat nettoomsättningen under perioden valdes ut i ett första skede. För dessa noterades tillväxten mellan varje år från 2013 fram till senast bokförda nettoomsättning. Ett antagande gjordes att företag med jämn tillväxt mellan åren 2013-2018 troligtvis hade en strategi som kännetecknas av tillväxt, där tillväxt inte skett slumpmässigt enstaka år. Antalet företag som fyllde dessa kriterier var 103.

För att avgöra om tillväxten var konstant beräknades standardavvikelse för tillväxten mellan bokföringsåren. Företagen sorterades efter standardavvikelsen där företag med lägst avvikelse rangordnades högst i urvalslistan vilket innebar att de kom först i turordningen. De företag som rangordnades högst antogs ha en jämn tillväxt under perioden. Företag med kortvarig tillväxt som enbart skett under enstaka år (hög standardavvikelse för tillväxt) hamnade sist i turordningen och hade låg sannolikhet att ingå i studien.

Företag som förbättrat lönsamheten: Ett första urval gjordes av företag som befann sig i den övre kvartilen baserat på senaste årets rörelsemarginal vilket resulterade i 282 företag. Hur jämn rörelsemarginalen varit under perioden låg till grund för vilka företag som sedan valdes. Bara de företag som ökat sin rörelsemarginal jämfört med starten på perioden valdes, vilket innebar att företag som haft en hög men samtidigt jämn rörelsemarginal under hela perioden inte valdes. Detta för att hitta företag som mest troligt gjort förändringar som påverkat lönsamheten.

Nystartade företag: För denna grupp valdes företag vars F-skattsedel hade ett startdatum efter 2013 vilket var 168 stycken. Det var av intresse att hitta nystartade företag som lyckats etablera sig på marknaden och som inte riskerade att inom kort tid gå i konkurs. Därför valdes företag som haft en stabil tillväxtökning i form av ej sjunkande nettoomsättning under perioden samt haft en positiv rörelsemarginal under perioden. Detta resulterade i 145 företag.

2.3.2 Förutsättningar

Förutom indelningen i strategierna tillväxt, ökad lönsamhet respektive nystart, kategoriserades företagen baserat på storlek och geografi för att kunna urskilja eventuella likheter och skillnader kopplat till dessa faktorer.

Storlek: Som tidigare nämnts så förefaller storleken ha betydelse för lönsamhet, där små företag generellt har lägre lönsamhet jämfört med större (Säaf & Eriksson, 2017; Penttinen *et al.*, 2011). Det är därför av extra stort intresse att förstå vad små företag med god lönsamhet har för affärsstrategi och affärsmodell då det finns ett tydligt behov i denna grupp att öka lönsamheten. Gruppering gjordes därför med avseende på företagets storlek (baserat på nettoomsättning). Ur varje strategigrupp valdes ett större och ett mindre. Gränsen mellan små och stora företag baserades på 2017 års nettoomsättning i respektive grupp, där företag som befann sig över den 3:e kvartilen ansågs vara stora, och alla under kategoriserades som små. Gränsen var dynamisk då nivån för 3:e kvartilen låg på 7,3 miljoner kr för lönsamhets- och tillväxtföretagen och 5,7 miljoner kr för nystartsföretagen.

Geografi: Denna studie var en del av FOBIA-projektet som ingår i det EU-finansierade programmet Northern Periphery and Arctic Programme (The Northern Periphery and Arctic Programme, 2019). Jämtland, Västernorrland, Västerbotten och Norrbotten var län som omfattades av projektet och hur drivningsentreprenörer i just dessa län arbetade var därför av intresse. En geografisk uppdelning gjordes för varje strategigrupp där företag från dessa län kategoriserades som nordliga, och resterande företag kategoriserades som sydliga eftersom geografiska förutsättningar kan påverka företags utseende och deras möjligheter till utveckling (Penttinen *et al.*, 2009).

Geografisk härkomst samlades in via bokslutdata i form av det län som företag hade sitt säte i. Hälften av alla företag valdes från syd, och hälften från nord vilket resulterade i totalt tolv företag (Tabell 1).

Vilka företag som slutligen valdes ut för att ingå i studien baserades på en bedömning där företag som placerat sig högst upp i nyckeltalsanalyserna enligt ovan granskades genom diverse webbaserade tjänster som tillhandahöll företagsinformation samt entreprenörers egna hemsidor i de fallen de upprättat sådana. Syftet med detta var att utesluta företag som inte sysslade primärt med drivning för att ge en mer detaljerad bild av renodlade företag.

Studien avgränsades till företag vars omsättning bestod till största del av drivning då syftet med studien var att undersöka drivningsentreprenörer. Den tillfrågade entreprenören gjorde bedömningen om hur stor andel som bestod av drivning. Företag som i urvalssteget klassades som nystartade exkluderades om dessa ändrat bolagsform till aktiebolag i närtid men drivit företaget under en längre tid. Då uppgifter

om hur stor del av omsättning som utgjordes av drivning, samt om bolaget enbart ändrat företagsform inte kunde läsas ur bokslutsdata kontrollerades detta vid en första telefonkontakt. Om det företag som var högst upp i urvalslistan inte kunde ställa upp, inte kategoriserades som huvudsakligen drivningsföretag eller som enbart visade sig ha ändrat bolagsform, kontaktades nästkommande företag på listan.

Varje företag kommer i fortsättningsvis namnges med en bokstavskombination bestående av tre bokstäver för att behålla entreprenörernas anonymitet. Den första bokstaven beskriver vilken grupp företaget tillhör (T= tillväxt, L= ökad lönsamhet, N= Nystartad), den andra bokstaven inom vilken geografi företaget har sitt säte (S=syd, N= nord) och den tredje bokstaven vilken storlek företag klassas inom (L= liten, S= stor). Exempelvis förkortas det stora tillväxtföretaget i syd med bokstavskombinationen TSS.

Tabell 1. Urvalet av företag fördelat på geografi, storlek och strategi. Nettoomsättningsutveckling (NO%) beskriver nettoomsättningsökning från studieperiodens start till slut. Rörelsemarginalens förändring (RM) visar medelvärde för de tre senaste åren jämfört med medelvärdet tre år innan. Nystartade företag saknar data för att beskriva förändringen för hela studieperioden

Table 1. Selection of companies divided on geography, size and strategy. Net turnover development (NO%) shows the increase of net turnover from the studied periods start to end. The change in operating margin (RM) shows a mean value for the last three years compared to a mean value for the three years before that. For start-up companies, data for the entire period is missing which makes it impossible to demonstrate the development of NO and RM

Strategi	Tillväxt				Ökad lönsamhet				Nystart			
	Nord		Syd		Nord		Syd		Nord		Syd	
Geografi	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S
Storlek	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S
Antal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
NO*	5,5	14,5	5,0	28,0	3,0	9,0	6,0	8,0	2,0	6,5	5,5	10,5
Startår	-10	-11	-12	-11	-05	-04	-11	-07	-14	-16	-18	-13
Förändring												
NO (%)	270	270	260	360	104	156	229	124	-	-	-	-
RM	13/20	7/4	5/20	7/18	27/0	15/3	20/0	14/7	-	-	-	-

* Nettoomsättning i miljoner kronor

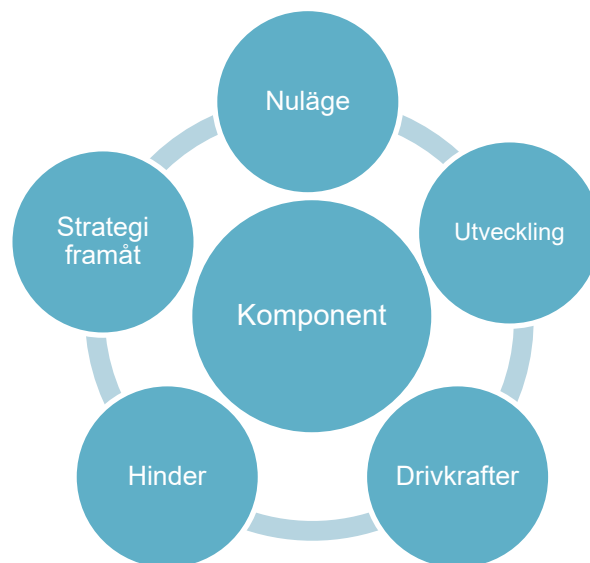
2.4 Utformning och genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes i oktober och november 2019 och varade mellan 40 till 80 minuter. Intervjuerna med drivningsentreprenörerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide som utformades med syftet att via intervjun få svar på hur företaget utvecklat sin affärsmodell, givet den strategi som de enligt urvalskriterierna ansågs tillhöra. Frågeguiden baserades på de sju komponenter som beskrivs i FBMC

(Benjaminsson, 2018). För att få ett jämförbart material var det viktigt att alla komponenter berördes under intervjun genom frågeområden. Samtidigt ställdes följdfrågor utifrån vad den intervjuade berättade vilket formade samtalet efter den intervjuade. Intervjumetoden beskrivs som en semistrukturerad intervju (Leech, 2002). Den intervjuade fick även frågor om vilka drivkrafter som låg bakom utvecklingen samt vilka hinder de stött på under tiden, kopplat till de sju komponenterna. Uppgifter om företagets nuvarande situation samt vad företagen har för framtida strategi samlades också in (Figur 2).

Inledningsvis i intervjun ställdes inga specifika frågor, utan den intervjuade bads beskriva nuläget och den utveckling företaget genomgått under perioden, och vilka förändringar som kunde kopplas till deras strategi. Syftet med detta var att minimera mängden ledande frågor som ökar osäkerheter i datamaterialet (Kvale, 2009). I de fall den intervjuade inte berört en komponent inom FBMC bads utvecklingen beskrivas för denna. Löpande ställdes frågor om vilka drivkrafter och hinder som företaget stött på, både för enskilda beslut men även övergripande givet deras situation (Bilaga 1). Kostnadsuppföljning ansågs som en viktig tilläggsaspekt och frågor ställdes för att fånga upp hur entreprenörerna arbetade med detta (Bilaga 1).

Intervjuerna genomfördes över telefon. I ett första samtal beskrevs syftet med studien och kontrollfrågor ställdes för att avgöra om företaget fyllde de urvalskriterier som inte gick att utläsa ur bokslutsdata. Efter det avtalades en tid då intervjun skulle genomföras. De intervjuade blev informerade att samtalet spelades in med



Figur 2. Illustration av intervjuguidens uppbyggnad. Affärsmodellens komponenter berördes med fokus på nuläge, utveckling, drivkrafter, hinder, strategi framåt.

Figure 2. Illustration of the interview guide structure. Current situation, development, driving forces, obstacles and future strategy were considered for all the business models components.

hjälp av dator, för att underlätta senare bearbetning av data. Entreprenörerna erbjöds i detta skede anonymitet.

2.5 Bearbetning och analys

Vid analys av kvalitativa data saknas samma datorstöd som kan tillämpas för kvantitativa data. För analyser av kvalitativa data används kreativiteten i större omfattning jämfört med kvantitativa då metoder och tekniker inte existerar i samma utsträckning (Troost, 2010). Metoder finns för hantering av kvalitativa data, där tematisk analys är vanligt förekommande i litteraturen. Braun och Clarke (2006) definierar begreppet tematisk analys som en metod för att identifiera, analysera, och rapportera mönster (teman) inom data. De påpekar att dess största styrka är flexibilitet.

Ritchie *et al.* (2013) beskriver en process för tematiska analyser som till stor del liknar den process Braun och Clarke (2006) också beskriver. Analysprocessen inleds med att rådata transkriberas, för att sedan koda genom att liknande data kategoriseras under teman. I denna studie inträffade tematisering samtidigt som transkribering utan behov av kodning, eftersom teman (nuläge, utveckling, drivkrafter, hinder och framtida strategi) var bestämda redan innan datainsamling påbörjades. Data som ansågs irrelevant givet studiens syfte exkluderades, vilket innebar att transkriberingen blev av en mer sammanfattande karaktär. Transkriberingen och sammanfattningen genomfördes i två steg:

- i. En detaljerad sammanfattning av intervjuerna skrevs ner löpande genom att i efterhand lyssna på det inspelade materialet.
- ii. Data sammanfattades kort och koncist och lades in i ett Excelark, där data för varje företag lades kolumnvis och gruppvis baserat på strategi. Rader i Excelarket numrerades sedan i två kolumner, en kolumn för affärsmodellens komponenter och en kolumn för frågeområdena (utveckling, drivkrafter, hinder, nuläge, framtida strategi), där varje komponent tilldelades en siffra (1-8), och varje frågeområde tilldelades en siffra (1-5) (Bilaga 1). Exempelvis tilldelades data kopplat till utveckling alltid siffran 2, och skedde utveckling inom kundkomponenten tilldelades den även siffran 6 som motsvarade kundkomponenten. När jämförelser sedan skulle göras kunde komponentsiffran 6 sorteras ut för att se allt kopplat till kunden, och sorterades det även på frågeområde 2 visades enbart data kopplat till utveckling inom kundkomponenten för alla företag. Vissa data var så pass övergripande att den inte gick att koppla till en specifik komponent som i de fallen lades i en egen cell.

Vidare steg i analysen följde processen beskriven av Braun och Clarke (2006) samt Ritchie *et al.* (2013), där teman analyserades för att hitta mönster som sedan

förklarades. Slutligen jämfördes resultatet med den tidigare beskrivna teorin om affärmodellutveckling av Heikkilä *et al.* (2018) för att ge en bredare förklaring.

Analys av hur företagen skapade värde och utvecklade sina affärsmodeller utfördes genom att kategorisera alla förändringar som skett enligt teorin beskriven av Amit och Zott (2012) samt Zott och Amit (2010). Varje förändring som företaget genomgått kategoriserades till om den bidragit till ändrat innehåll, ändrad struktur eller styrningen av affärsmodellen samt om förändringen bidragit med nyskapande, komplimenterande, inlåsning eller effektivisering. Vidare jämfördes hur grupperna utvecklat sina företag med avseende på dessa aspekter för att se om grupperna tenderade att förändra affärsmodellen olika. En enklare analys genomfördes där summan av antalet förändringar inom varje kategori jämfördes mot varandra.

3 Resultat

3.1 Nuläge

Under intervjuerna ställdes frågor om nuläget för att kunna se åt vilken håll utveckling gått och vad det resulterat i. Företagen skiljde sig åt både inom och mellan grupper. Likheter fanns inom tjänsteutbudet, avtalens utseende samt prissättningsmetod. Enbart ett företag utförde gallring till största del (NSS, Tabell 4), de övriga utförde slutavverkning eller en jämnare blandning av både slutavverkning och gallring (Tabell 2, 3, 4). Tillväxtföretagen hade det bredaste tjänsteutbudet och utförde fler tjänster som infattade annat än enbart drivning. Enbart två företag hade 1-årsavtal, övriga hade minst 2 år eller tillsvidareavtal. Prissättning enligt medelstamklass och skotningsavstånd förekom hos alla företag, förutom hos NNL som använde traktvis bortsättning, samt hos TSL som debiterade timtaxa (Tabell 2, 4).

Tabell 2. Sammanställning av nuläget för tillväxtföretagen, uppdelat på varje komponent ur FBMC

Table 2. Summary of growth companies current situation for each component from the FBMC

Geografi	Syd		Nord	
	Liten	Stor	Liten	Stor
Maskiner	1 skördare 2 skotare 1 traktor + flismaskin	2 maskingrunder 2 GROT-skotare	1 skördare 1 skotare	5 maskingrunder 1 grävmaskin 1 trailer
Personal*	3 anställda Enkelskift	8 anställda Enkelskift, dubbelskift vid behov	3 anställda Enkelskift skördare, dubbelskift skotare	24 anställda Dubbelskift, enkelskift på 1 grupp
Tjänsteutbud	Skotning manuellt huggen bok/ek Gallring Flisning och vägklipp	Slutavverkning Gallring GROT-skotning	Slutavverkning Gallring	Slutavverkning Gallring Maskintransport Verkstad och service
Hur tjänster säljs	Tillsvidare: årlig prisförhandling, uppsägningstid: 6 mån Inga klausuler**	Tillsvidare: årlig prisförhandling, uppsägningstid: 3-6 mån GROT-skotning 1-årsavtal Dieselklausul**	3-årsavtal: årlig prisförhandling, uppsägningstid: 6 mån Diesel- och ränteklausul**	Tillsvidare: årlig prisförhandling, uppsägningstid 6 mån Diesel- och ränteklausul**
Prissättning	Skotare och skördare på timtaxa Flisning per MWh	Medelstam och medelskotnings- avstånd GROT-skotning timtaxa	Medelstam och medelskotnings- avstånd	Medelstam och medelskotnings- avstånd
Kund	1 huvudkund Ströjobb hos andra	3 huvudkunder	1 huvudkund	2 huvudkunder
Partnerskap	Inga	Maskintransport	Maskintransport	Komatsuverkstad

* Exklusive företagsägaren

** Tilläggsfras i avtal (exempelvis justering av pris efter indexutveckling för diesel och ränta)

Tabell 3. Sammanställning av nuläget för företag som ökat lönsamheten, uppdelat på varje komponent ur FBMC
Table 3. Summary of *profitability seekers* current situation for each component from the FBMC

Geografi	Syd		Nord	
	Liten	Stor	Liten	Stor
Maskiner	1 skördare 1 skotare	2 maskingrupper 1 skotare	1 skördare 1 skotare 1 en grävmaskin	1 skördare 1 skotare
Personal*	1 anställd Enkelskift	3 anställda Enkelskift	2 anställda 1,5-skift	3 anställda Dubbel-skift
Tjänsteutbud	Slutavverkning Gallring	Slutavverkning Gallring	Slutavverkning Vägbyggnad	Slutavverkning Gallring
Hur tjänster säljs	18 månaders avtal: förhandling vid behov uppsägningstid: 6 mån Inga klausuler**	1-årsavtal: prisförhandling vid upphandling Diesel- och ränteklausul**	1-årsavtal: prisförhandling vid upphandling Diesel- och ränteklausul**	2-årsavtal: prisförhandling vid upphandling Diesel- och ränteklausul**
Prissättning	Medelstam och medelsköttningsavstånd	Medelstam och medelsköttningsavstånd Timplaxa för ej avtalade arbetsmoment	Medelstam och medelsköttningsavstånd	Medelstam och medelsköttningsavstånd
Kund	1 huvudkund	1 huvudkund	1 huvudkund för drivning, flera för grävning	1 huvudkund
Partnerskap	Anlitar sköttningsentreprenör	Maskintransport. Anlitar sköttningsentreprenör (kundens maskinlag)	Maskintransport	Maskintransport

* Exklusive företagsägaren

** Tilläggsfras i avtal (exempelvis justering av pris efter indexutveckling för diesel och ränta)

Tabell 4. Sammanställning av nuläget för nystartsföretagen, uppdelat på varje komponent ur FBMC

Table 4. Summary of start-up companies current situation for each component from the FBMC

Geografi	Syd		Nord	
	Liten	Stor	Liten	Stor
Maskiner	1 skördare	2 skördare 1 skotare	1 skördare 1 skotare	3 maskingrunder 1 kranväxlare
Personal*	0 anställda Enkelskift	3 anställda Enkel + dubbelskift	4 anställda Dubbelskift	6 anställda Dubbelskift
Tjänsteutbud	Slutavverkning Gallring	Gallring Slutavverkning Träddelar	Slutavverkning	Slutavverkning Gallring
Hur tjänster säljs	3-årsavtal med årlig prispförhandling, uppsägningstid 6 mån.	Tillsvidare med årlig prispförhandling, uppsägningstid 6 mån Diesel- och ränteklausul**	Tillsvidare med årlig prispförhandling, uppsägningstid 6 mån	2-årsavtal med prispförhandling vid varje upphandling, uppsägningstid 6 mån Diesel- och ränteklausul**
Prissättning	Medelstam och medelsköttningsavstånd	Medelstam och medelsköttningsavstånd	Bortsättning	Medelstam och medelsköttningsavstånd
Kund	1 huvudkund	2 huvudkunder	1 huvudkund	1 huvudkund
Partnerskap	Maskintransport Anlitar sköttningsentreprenör	Maskintransport Anlitar sköttningsentreprenör	Maskintransport	Maskintransport

* Exklusive företagsägaren

** Tilläggsfras i avtal (exempelvis justering av pris efter indexutveckling för diesel och ränta)

3.2 Utveckling

I följande avsnitt beskrivs affärsmodellutvecklingen för de tre strategigrupperna. Beskrivningen görs uppdelat under enskilda rubriker för respektive affärsmodellskomponent.

3.2.1 Maskiner

Tillväxtföretagen: Den ökande nettoomsättning som noterats hos företagen i tillväxt beror enligt entreprenörerna till största del av förändringar i maskinparken och personal. En större maskinpark ökar potentialen för ökade avverkningsvolym, som i förlängning ökar intäkterna. Nya maskiner förknippas med högre produktivitet eller tekniskt utnyttjande (TU), som på samma sätt som en större maskinpark ger möjligheten till förhöjda avverkningsvolym, och därmed ökar potentialen att höja intäkterna.

Tre av företagen startade med skotning och ägde då varsin skotare, och TNS startade med en maskingrupp. Företagen expanderade sedan genom köp av fler maskiner samt utbyte av äldre maskiner mot nya. Hur den första expansionen såg ut varierade dock för de olika företagen. TSL samt TNS expanderade båda genom att rikta in sig mot specialuppdrag. TSL investerade i en bandgående kombimaskin med syfte att utföra uppdrag i naturreservat och på känslig mark, och TNS köpte en skördare och tillverkade ett markberedningsaggregat för montering på skördare anpassat för oländig terräng där konventionella markberedare fungerade dåligt. TSL ändrade sedan fokus och bytte ut bandmaskinen mot en flismaskin och traktor med klipppaggregat för att sedan expandera med en ny skotare samt en skördare som köptes från en annan entreprenör. TNS utökade sin verksamhet vidare med att köpa upp en trailer och grävare, samt redan etablerade maskingrupper av konkurrenter. Entreprenören öppnade också upp en verkstad i samarbete med en tillverkare av skogsmaskiner där företaget utförde service av maskiner som var aktiva i närområdet. Företaget anpassade maskinparken under tillväxtfasen mot specialuppdrag. Entreprenören var ett av de första drivningsföretagen i Sverige att använda flerträdsaggregat, och beställde i den senaste expansionen en maskingrupp med extra breda hjul och specialtillverkade bandplattor för att nischas sig mot uppdrag på mark med väldigt låg bärighet.

TSS och TNL började som underentreprenörer på skotning och expanderade genom att; för det stora företaget köpa fler skotare och för det lilla företaget köpa nya skotare. Nästa expansionsfas innebar för båda företagen att skördare köptes upp av

andra entreprenörer och företagen gick från att vara underentreprenörer på skotning till att utföra allt drivningsarbete utan behov av andra entreprenörer. TSS riktade även in sig på skotning av avverkningsrester (GROT) och gick från att ha en skotare som växlade mellan GROT och rundvirke till att en renodlad GROT-skotare köptes. TSS gick samma år som intervjutillfället in i en fas där tillväxten stagnerat och började minska. De avskaffade en maskingrupp och övervägde fortsättningsvis att avskaffa ytterligare en.

Lönsamhetsföretagen: Antalet maskiner i företagen hade under perioden varit konstant för alla utom LSS som ökade antalet maskiner i sin maskinpark, samt det lilla i nord som utökade med en grävmaskin. LSS bestod i början av perioden av en skördare och två skotare och vid intervjutillfället hade maskinparken utökats till fem maskiner, varav fyra var nya. De övriga förändrade sin maskinpark genom att löpande förnya maskinparken där maskinbyte skedde med ett mellanrum på 3-6 år. Ägaren av LSL hade, förutom att investera i nya maskiner, förändrat sina maskinkostnader bokföringsmässigt. Entreprenören ansåg sig tidigare ha skrivit av maskinerna felaktigt vilket i sin tur påverkade rörelsemarginalen negativt.

Nystartsföretagen: Båda ägarna av de små företagen var innan uppstart chaufförer åt andra drivningsentreprenörer, för att sedan starta upp sina verksamheter med att investera i varsin begagnad gallringsskördare. De fick båda finansiell stöd av Almi som lånade ut till handpenning. I NSL ersattes sedan den begagnade skördaren mot en ny. För NNL såldes den begagnade skördaren och både en ny skotare och ny skördare köptes istället. Finansiering av den nya maskingruppen säkrades av en ny kund som erbjöd sig vara borgenär, vilket möjliggjorde ett banklån och lägre ekonomiska risker.

De stora företagen startade upp genom att investera i varsin maskingrupp som redan var i bruk av andra drivningsentreprenörer. Ägaren av NSS gjorde inledningsvis uppdrag som underentreprenör för att bygga upp ett startkapital. Startkapitalet användes sedan för att köpa upp huvudentreprenörens företag. Innan uppköp investerade huvudentreprenören i nya maskiner för att underlätta lånprocessen innan ägarbyte, vilket gav NSS goda förutsättningar vid start. Efter uppstarten utökades maskinparken med en begagnad skördare även fast det finansiella läget var tufft, med motiveringen:

” Jag såg, på lång sikt, inget annat val för att i framtiden kunna tjäna pengar. Hela marknaden ligger framför mig eftersom det bara är äldre entreprenörer som håller på.”

Det andra stora företaget, NNS, startades upp genom uppköp av en maskingrupp ägd av ägarens far, som ägaren tidigare arbetat för. NNS utökades sedan med ytterligare två maskingrupper, varav den ena var helt ny och anpassad mot marker med

dålig bärighet, och den andra köptes från en entreprenör som avvecklade sin verksamhet. NNS investerade i en kranväxlare med syfte att flytta kojor samt service med bedömningen att den större maskinparken rättfärdigade ett inköp av kranväxlare då lönsamheten och flexibiliteten beräknades öka.

3.2.2 Personal

Tillväxtföretagen: För alla fyra företagen ökade personalstyrkan i takt med varje maskinparksexpansion. Personalen rekryterades antingen genom att de följt med från annan entreprenör i samband med maskinköp, genom annonsering eller via praktik inom företaget. Ägarna i de stora företagen körde själva i början men övergick sedan till att enbart leda företaget. Skiftform genomgick förändring hos vissa men det var bara TSL som enbart hade enkelskift. De andra företagen hade under den studerade perioden använt någon typ av skiftform. TNS införde enkelskift istället för dubbelskift på en maskingrupp för att underlätta upplärning av praktikanter. Företaget genomgick även omstrukturering bland personalstyrkan och mer ansvar tilldelades en specifik anställd i varje maskingrupp. TSS omsatte personal då personal som inte presterade sades upp samt genom att några anställda bytte arbete.

Lönsamhetsföretagen: Personalstyrkan var densamma sedan start för LSL samt LNS. De anställda hade arbetat mellan 6–12 år i dessa företag, och skiftgången var oförändrad. I och med ett ägarbyte av LNS ökades transparensen mellan ägare och personal och de anställda fick mer insyn i företaget. Ägaren införde veckovisa möten där allt från företagets ekonomi och prestation på dagsnivå diskuterades. De anställda kände att de fick ett högre deltagande och trivseln ökade.

Antalet anställda varierade för de andra två företagen. LSS anlätade två anställda, varav en var nyexaminerad och fick en provanställning, samtidigt som entreprenören hade tappat en anställd som sagt upp sig. LNL tappade personal som sa upp sig samt att personal avskedades som hade låg produktivitet. Entreprenören tvingades därför gå ner i skift, vilket i sin tur ledde till att ägaren var tvungen att öka sin egen maskintid.

Nystartsföretagen: Alla ägare i gruppen körde väldigt mycket själva i uppstartsfasen. Detta för att bygga kapital och minska behovet av personal. NSL hade inte haft någon anställd sedan start, utan ägaren körde ensamt ett skift på en skördare. De övriga företagen utökade sin personalstyrka. Antingen genom att personalen följde med från andra entreprenörer vid uppköp av maskiner, genom annonsering på sociala medier, genom personliga nätverk eller via praktik inom företaget.>NNL var det enda företag som startade utan personal och som sedan hade behov att utöka med

helt ny personal. Den nya personalen var uteslutande personer som avslutat sin anställning hos andra entreprenörer för att de inte trivdes med tidigare arbetsgivare. Företagen i norr blev kontaktade av de anställda och behövde inte annonsera för att få tag i personal.

NNL var det enda företaget som vid intervjutillfället uteslutande använde dubbelskift i gruppen (Tabell 4). NSS och NNS bestod av en maskingrupp vardera med tre anställda, vilket innebar att två skift användes för den maskin där störst behov fanns för tillfället. Ägaren av NNS körde själv ett skift i en maskin under uppstartfasen, för att få fler debiterbara timmar och på så sätt bygga kapital. Efter expansionen slutade ägaren köra maskin och lade istället mer fokus på att styra företaget. De övriga ägarna hade sedan start kört fulltid i maskin och skötte företaget på sidan om.

3.2.3 Tjänsteutbud

Tillväxtföretagen: Företagen hade i någon mån utökat sitt tjänsteutbud och erbjöd fler tjänster vid intervjutillfället än vid periodens början. Gruppen kännetecknades också av att de förändrat tjänsteutbudet genom att ersätta en tjänst med en annan.

Lönsamhetsföretagen: LSS och LNL var de företag som ändrat sitt tjänsteutbud. I uppstartfasen utförde LSS enbart gallring för att vid intervjutillfället mestadels utföra slutavverkning. Företaget hade vuxit med en skotare som gick på underentreprenad. LNL utökades med grävning och underhållsarbeten av skogsbilvägar. Resterande företag förändrade inte sitt tjänsteutbud.

Nystartsföretagen: Samtliga nystartsföretag var i uppstartsfasen främst inriktade på gallringsuppdrag. Sedan dess hade alla, förutom NSS, ändrat sitt tjänsteutbud mot att mestadels, eller uteslutande, utföra slutavverkningsuppdrag. Inom NNS anpassades en maskingrupp mot trakter där bärigheten var låg.

3.2.4 Hur tjänster säljs

Tillväxtföretagen: Under den studerande tillväxtperioden hade inget av företagen förändrat avtalens utseende och förhandling utfördes på samma sätt vid intervjutillfället som vid starten. Företagen sinsemellan hade i stort sett samma utseende på avtalsform och längd (Tabell 2).

Lönsamhetsföretagen: LSL var det enda företaget som inte förändrat sättet tjänster såldes på. Avtalets utseende hade förändrats för övriga. LSS genomgick ett anbuds-förfarande som resulterade i att avtalslängden förkortades från två till ett år, LNL

tappade sina klausuler vid kundbyte och ägaren av LNS förlängde sitt avtal från ett till två år. Ägaren av LSS ändrade synsättet på hur företaget följde avtalen och vid intervju tillfället avvek entreprenören inte något från vad som var skrivet i avtalet enligt ABSE, de allmänna avtalsvillkoren som finns för skogsentreprenörer (Skogforsk, 2019).

Nystartsföretagen: Gemensamt för nystartsföretagen var att förändring i hur tjänster såldes skedde tidigt i uppstartsfasen. För NSL förlängdes avtalstiden medan ägaren av NSS förhandlade ner tiden mellan förhandlingar från två till ett år, för att minska sårbarheten mot marknadsförändringar. Ägaren av NNL förhandlade fram ett mer heltäckande avtal och ägaren av NNS skrev om avtalen med kunden som genomgått en stor omorganisation.

3.2.5 Prissättning

Tillväxtföretagen: Prissättningsmetod förändrades för de två företagen i norr samt det stora i söder. Initialt hade alla använt traktvis bortsättning men sedan bytt till medelstamsbaserad prissättning, antingen genom kundbyte eller, som för ägaren av TNS, missnöje inför metoden. En av entreprenörerna menade att detta var den enda komponent som företaget kunde utvecklas på, då utveckling inom maskin och arbetsmetod hade nått maximal nivå givet den lönenivå företaget låg på vid intervju tillfället. För TNS sänktes produktionskostnaden för kläna stammar i och med gallring med flerträdshantering och företagen kunde erbjuda en annan prissättning på kläna stammar jämfört med konkurrenter. TSL skilde sig gentemot de andra då företaget inte hade förändrat prissättningen och företaget var det enda som i studien körde på timtaxa (Figur 2). Företaget skilde sig också från de andra då de saknade diesel- och ränteklausuler i avtalet.

Lönsamhetsföretagen: För LNL höjdes ersättningsnivån under perioden efter att konsultation med revisor visade att ersättningsnivån var för låg i relation till företagets kostnader. Entreprenören började räkna på prisnivån och kostnader med hjälp av revisorn och kalkyleringsprogram. För LSS förändrades prissättningen där oförutsägbara arbetsmoment som ej tagits upp i avtalet enbart utfördes om en överenskommelse om ersättning upprättats med kund. Ersättning genom timtaxa var den vanligaste formen av ersättning vid dessa överenskommelser. De övriga företagen genomgick inga större förändringar förutom de avtalade periodvisa prissförhandlingarna.

Nystartsföretagen: De stora företagen som tog över redan etablerade maskingrupper fortsatte inledningsvis med samma prissättning som tidigare använts. Entreprenörerna hade i tidigare konstellationer skött kundkontakten och med detta erhållit kunskap om förhandlingsprocessen. NSS och NNS hade samma prissättningsmetod under hela studieperioden.

De små företagen var tvungna att ta fram en rimlig prissättning vid uppstart då de inte tog över redan aktiva grupper, och hanterade situationen på olika sätt. Ägaren av NSL diskuterade med andra entreprenörer för att få en bild över vad som var en rimlig prisnivå. Ägaren av NNL kontaktade istället en konsult med god erfarenhet i branschen som tillsammans med ägaren tog fram ett pris baserat på förutsättningarna. Ägaren av NNL hade också haft en god dialog med en tidigare chef som gav råd och tips. Båda hamnade på en prisnivå som fungerade, men i och med ett kundbyte ändrade NNL prissättningsmetod från medelstamsbaserad ersättning till traktvis bortsättning. Med tidigare kund saknade företaget uppstartsavgifter per trakt, vilket nästan försatte företaget i konkurs. Nämnvärt vid denna situation var att entreprenören sa upp samarbete med kunden och ställde av maskinen när entreprenören insåg att företaget befann sig i ekonomisk kris. Entreprenören betalade av amorteringen på maskinen genom förvärvsarbete, för att efter några månader bli erbjuden nytt samarbete med annan kund. Vid kundbytet såg ägaren till att uppstartskostnader togs upp i avtalet.

3.2.6 Kund

Utveckling och förändring av kundläget skedde i störst utsträckning hos tillväxtföretagen, något mindre hos nystartsföretagen, och i minst uträkning hos lönsamhetsföretagen. Av de företag som förändrat kundkomponenten var enbart ett företag stort, och av de sex små företagen hade fem på något vis förändrat hur de arbetat med kunden.

Tillväxtföretagen: Företagen arbetade aktivt med vilka kunder de samarbetade med och alla företag förutom TNS hade förändrat kundsamarbetet under perioden. TNL hade vid studieperiodens slut en kund men under en kort tid haft tre olika. TSS ökade till tre olika kunder och hade under perioden avslutat och åter påbörjat samarbete med en. TSL hade haft en och samma kund under hela perioden men de tog även emot ströjobb från större bolag. Kundrelationen varierade för TSS och TNL men hade för både blivit bättre med tiden. Ägaren av TSL hade under hela perioden varit nöjd med kundrelationen. Ägaren av TNS ansåg att kundrelationerna inte var bra, vilket härleddes till att kunderna haft 11 produktionsledare på 10 år.

Lönsamhetsföretagen: LNL var det enda företaget som bytt kund under perioden. Kundbytet berodde på att ersättningsnivå och relation med tidigare kund inte var bra. LSS hade haft samma kund men där ansvarig produktionsledare bytts ut. Relation till den nya produktionsledaren förbättrades markant i och med bytet som skedde samtidigt som lönsamheten i företaget ökade. Ägarna av LSL och LNS trivdes väldigt bra med kunden i nuläget och hade under hela perioden haft en bra kundrelation.

Nystartsföretagen: De små företagen hade under uppstartsfasen bytt kund. Relation och prisnivå låg till grund för bytet enligt ägaren av NSL, och för ägaren av NNL berodde bytet på att kunden inte kunde hålla lovad mängd uppdrag. Relationen mellan entreprenör och kund hade förbättrats i och med bytet. De stora företagen hade haft samma kund/kunder sedan start. Båda entreprenörerna var nöjda med relationen sedan start.

3.2.7 Partnerskap

Tillväxtföretagen: Alla företag förutom TNS hade någon gång under perioden avslutat samarbete med huvudentreprenörer. För TNS anskaffades dessutom maskiner för maskintransport och grävning, samt en verkstad, vilket sammantaget minskade beroendet av underentreprenörer och andra partners.

Lönsamhetsföretagen: Ägaren av LNL bytte revisor med anledningen att samarbetet med den tidigare revisorn fungerade dåligt vilket påverkade lönsamheten negativt. De övriga företagen förändrade inte partnerskapet med andra aktörer.

Nystartsföretagen: Tre av nystartföretagen förändrade arbetet med underentreprenörer. NSS utökade med fler underentreprenörer på skotning. NNL avslutade samarbetet med en skotningsentreprenör för att istället utföra skotningsarbetet själv. NNS tog in skotningsentreprenörer vid behov, och NSL hade sedan start samarbetat med en skotningsentreprenör. NSS utförde gallring på större arealer i slutet av perioden jämfört med början, vilket bidrog till att partnerskap med skotningsentreprenör upprättades för att täcka extra skördarkapacitet.

3.2.8 Tilläggsaspekten kostnadsuppföljning

I vilken utsträckning företagen gjorde kostnadsuppföljningar varierade och det fanns inga tydliga skillnader mellan grupperna. De små företagen verkade dock ha en mindre strukturerad typ av uppföljning och gick mer på känsla. Dessa entreprenörer körde själva många timmar i maskin och detta sades bidra till en god uppfatt-

ning om kostnadsposter. De större företagen tenderade att ha en mer detaljerad uppföljning som dessutom skedde oftare. Två av lönsamhetsföretagen, och ett av nystartsföretagen hade utvecklat hur de jobbat med uppföljning under perioden.

Tillväxtföretagen: Företagen hade under hela perioden löpande uppföljning på kostnader och produktion. Inget av företagen hade genomgått någon större förändring gällande uppföljning utan detta var något som aktivt utförts under hela tillväxtfasen. De små företagen ansåg att de hade god koll på den dagliga produktionen då ägarna själva körde och var mer aktiva i det operativa arbetet. TNS timanställde en person för att sköta bokföring då entreprenören själv inte hann med detta. Det stora företaget i söder önskade att de hade mer tid åt uppföljning.

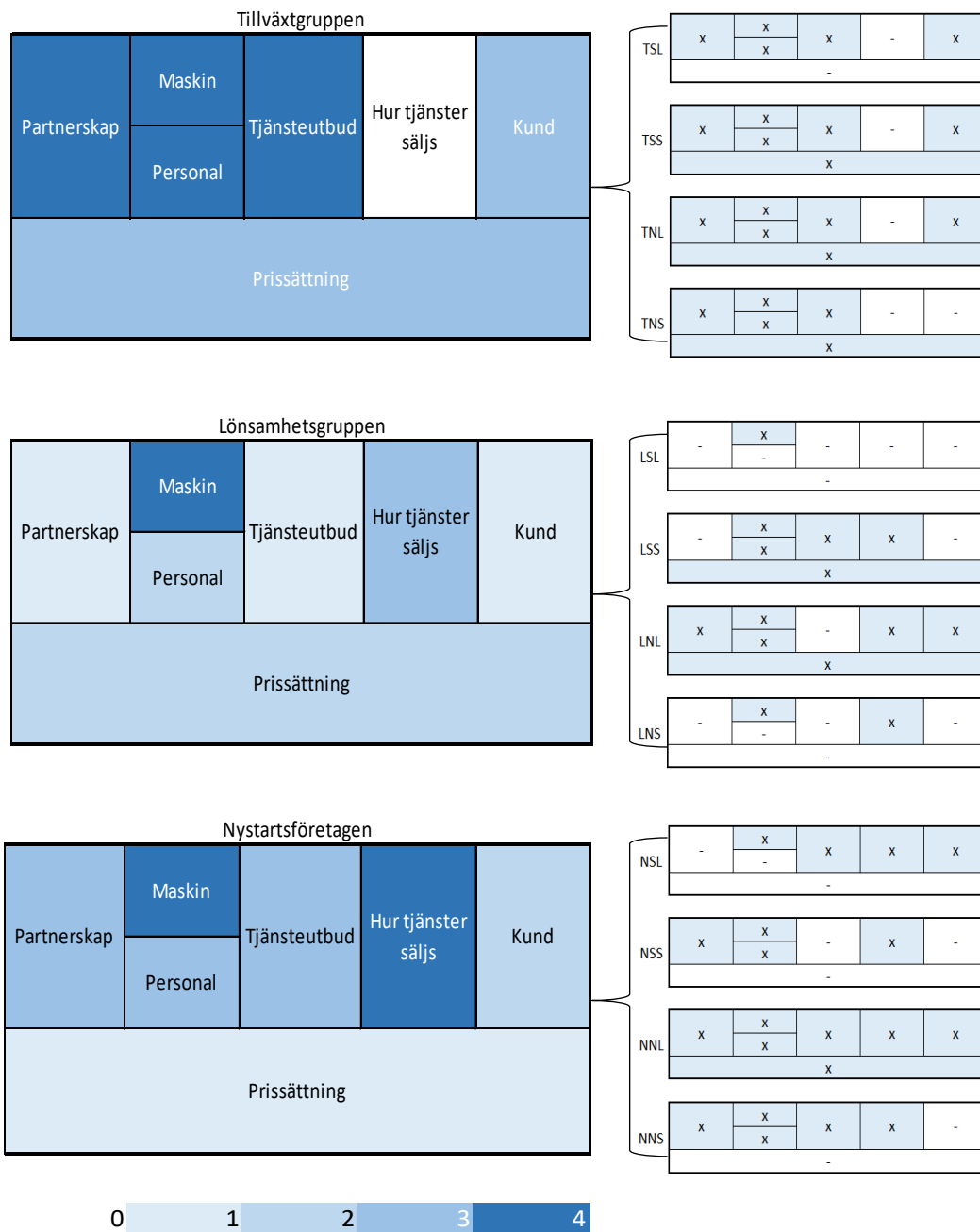
Lönsamhetsföretagen. Ägaren av LNS införde intern uppföljning när företaget bytte ägare. Ägaren tog över all bokföring och ökade öppenheten mot de anställda i hur företaget presterade ekonomiskt genom att införa veckomöten där uppföljningen av arbetstider, produktion, TU och reparationskostnader diskuterades med de anställda. Feedback gavs från de anställda genom hela processen med syftet att förbättra både arbetsmiljö och produktivitet. Ägaren av LNL började mer aktivt räkna på sin verksamhet och blev bättre på kostnadsuppföljning i och med byte av revisor. Ägarna av LSL och LSS hade under hela perioden haft övergripande uppföljning och ansåg sig ha god koll på vad som kostade i företaget. Ingen förändring i arbetssättet hade genomförts hos dessa.

Nystartsföretagen: Entreprenörerna uttryckte att de alla haft god koll på ekonomi och att de löpande genomfört uppföljningar. De entreprenörer som själva körde maskin menade att de fick god koll på verksamheten då de var aktiva operativt. Tidsbegränsning bidrog till att entreprenörerna ofta fick nöja sig med övergripande uppföljning, även fast viljan till mer omfattande uppföljning fanns. Ägaren av NNS påstod att mer tid lades på uppföljning vid tidpunkten för intervjutillfället eftersom ägaren spenderade mindre tid i maskin, och att kunskapen om företagande därmed hade ökat.

3.2.9 Sammanfattning utveckling

I figur 3 sammanfattas omfattningen av vilka komponenter som utvecklats av intervjuade entreprenörer i de olika grupperna. Alla företag i studien har genomgått förändring av maskinparken. Tillväxtföretagen var de som utvecklat flest antal komponenter i affärsmodellen och lönsamhetsföretagen de som utvecklat minst antal.

Alla komponenter, förutom maskin, utvecklades i olika omfattning mellan strategigrupperna. De små företagen i syd var mest konstant under perioden och gjorde färre förändringar än övriga grupper baserat på storlek och geografi.



Figur 3. Illustration hur förändring av affärsmodellen skett för varje strategigrupp (till vänster) där starkare blå färg indikerar fler företag som genomgått förändring inom denna komponent. Företagens individuella förändring av affärsmodellens olika komponenter visas till höger i figuren. Bokstäverna beskriver varje företag och där varje ruta med kryss representerar den komponent som genomgått förändring. Rutans placering i de högra figurerna överensstämmer med placeringen av rutorna i den övergripande figuren till vänster.

Figure 3. Illustration of how each strategy group changed their business model (on the figure's left hand side), where a stronger blue colour indicates that more companies developed this component. Companies' individual change of different components of the business model is illustrated on the right hand side of the figure.

The three-letter combinations describe each company and where each box with a cross represents the component that has changed. The position of the box in the figure's right hand side corresponds to the position of the boxes in the overall figure on the left.

3.3 Drivkrafter

3.3.1 Strategival

Entreprenörerna i tillväxtföretagen uttryckte att det var kul att växa och att de trivdes med att driva företag. Detta var till största del drivkrafterna bakom expansionen. Vanligt förekommande hos företagen som varit, eller var i, en tillväxtfas var att det oftast gjordes för att frigöra mer tid för ägaren. Även lönsamhetsföretagen och nystartsföretagen nämnde att de ville växa för att i framtiden minska egen arbetstid i maskin. Ett av tillväxtföretagen startade sitt företag eftersom denne fick nacksmärta efter 10 år som chaufför och hade som mål sedan start att växa och bli stor. De båda stora tillväxtföretagen nämnde flera fördelar med att vara stor. En var att kunna förflytta resurser vid behov. Att vara stor i kombination med att ha avtal hos flera kunder minskade känsligheten för stillestånd då resurser kan förflyttas mellan kunder beroende på efterfrågan. En ekonomisk fördel med att vara stor var att större inköp minskar kostnader, då priset per enhet sänks. Ägaren av TSL ville växa långsamt för att behålla lönsamheten och det berodde på att entreprenören inte ville växa på bekostnad av att det skapade en oro hos personalen till följd av ekonomiska osäkerheter. Drivkrafter för ägaren av TNL bakom expansionen var att kunna öka lönsamheten. Ägarens framtidsvision var att gå i pension tidigt samt för att minska arbetsbördan genom att anställa mer folk. De små entreprenörerna sa att de gärna körde själva och ledde företaget samtidigt, till skillnad från de stora som hellre hade fokus på att leda företaget.

Ägarna för lönsamhetsföretagen var mer fokuserade på att förbättra den befintliga verksamheten. Dessa entreprenörers fokus hade varit att öka kvalitén, utveckla personalstyrkan, öka produktionen samt hålla hög kontinuitet på leveranser från år till år. De ville driva företaget på ett bra sätt och anpassade sig mot det rådande marknadsläget. Hög trivsel och kontinuitet kännetecknade många av företagen. Hur de förbättrat sin rörelsemarginal var olika och det fanns inga tydliga gemensamma drivkrafter till förbättring förutom att de alla hade lokaliserat ett problem, antingen internt eller externt, för att sedan ha korrigerat detta, exempelvis företaget som inte var nöjd med sin revisor.

Olika drivkrafter låg bakom varför entreprenörerna startade upp egna företag, men generellt fanns en vilja att prova något nytt och vara sin egen chef. De två stora företagen som tog över redan befintliga maskingrupper startade upp med olika mål. Ägaren av NSS största drivkraft var att tjäna pengar, och ägaren av NNS fick möjligheten att fortsätta driva faderns bolag med sin bror, men valde att fortsätta sin egen väg då bröderna inte hade samma synsätt på hur företaget skulle drivas.

3.3.2 Maskinval

Kundens behov påverkade till största del hur maskinparken såg ut samt hur den utvecklats. Saknades drivningsuppdrag fanns varken möjligheten att växa eller att behålla företagets nuvarande storlek. Alla entreprenörer i studien nämnde att de valt maskin efter kundens behov när denne lovat mer uppdrag, eller för att entreprenören själv insåg att behovet fanns och maskinparken anpassades mot detta för att säkra marknadsandelar inom övriga marknadssegment (flis, GROT, markberedning, bärighet).

Typiskt för tillväxtföretagen var att de tog vara på möjligheter när de uppstod. Alla fyra företag köpte upp maskiner av konkurrenter som antingen trappat ner eller lagt av. Alla förutom TNS startade som underentreprenörer och tog sedan möjligheten att utöka när huvudentreprenör sålde sina maskiner. Samma gällde NNS som växte snabbt i uppstartsfasen och utökade med en maskingrupp uppköpt av en konkurrent.

Tre av tillväxtföretagen nischade in sig på andra områden än traditionell drivning för att säkra marknadsdelar och komplettera maskinparken. Maskiner som kompletterade varandra ansågs skapa mervärde och säkrade uppdrag under mindre intensiva perioder på året. Ägaren av TNS tillverkade nya maskindelar som tidigare inte använts i branschen vilket gav entreprenören unika förutsättningar där konkurrensen av andra entreprenören var liten. Maskinparken anpassades även för LSS och NNS med målet att bli mer unik, då med fokus på uppdrag mot marker med låg bärighet. Entreprenörerna uttryckte att det behövs en vilja att hitta områden där man kan erbjuda unika tjänster för att kunna växa.

För lönsamhetsföretagen fanns en tydlig vilja att investera i nya maskiner för att minimera stillestånd orsakade av reparationsbehov. Gruppen värdesatte att amortera hellre än att reparera, då TU ansågs öka med nya maskiner. Mätprecision och nyare teknik ansågs vara bättre i nya maskiner vilket bidrog till att entreprenörerna kunde hålla en högre kvalitet på utfört arbete. TSS bytte till nya maskiner i samband med att körningen förändrades mot grövre skog. Den grövre skogen slet mycket på dåvarande maskiner och mycket tid lades på reparation. Entreprenören insåg att ett maskinbyte skulle öka effektiviteten i företaget vilket motiverade bytet.

Begagnade maskiner omsattes i större utsträckning hos tillväxtföretagen samt nystartsföretagen. Hos företag i tillväxt förklarades detta av att företagen tog möjligheter och köpte upp maskiner av konkurrenter för att kunna växa. För nystartsföretagen förvärvades begagnade maskiner oftast för att företagen saknade eget kapital samt p.g.a. svårigheter att få finansiellt stöd hos banker i uppstartsfasen. Företagen i gruppen rekommenderade dock att nystartsföretag bör investera i nya maskiner. Ett av de små företagen i gruppen var nära konkurs då företaget initialt hade mycket reparationer som ledde till stora kostnader samt färre debiterbara timmar.

En entreprenör nämnde dock att det kan vara lönsamt att hålla kvar maskiner efter avskrivningsperioden, om den anses vara i fortsatt gott skick. Det nämndes som en balansgång som baserades på en magkänsla av maskinens fortsatta hållbarhet. Ägaren av NSS nämnde en strategi gällande reparationer som bidrog till minskad risk för oväntade stillestånd. Entreprenören arbetade regelbundet med service av maskiner och hade under två timmar i veckan en totalgenomgång av alla maskiner. Sedan start hade de inte haft ett enda stillestånd som kunde härledas till att slitagedelar havererat.

Några entreprenörer hade en negativ syn på maskiner anpassade för både slutavverkning och gallring (mellanmaskiner). De som var mer positiv till mellanmaskiner körde mer köptrakter där det ibland fanns behov att köra slutavverkning och gallring följt av varandra i samma område.

3.3.3 Kostnadsuppföljning

Uppföljning sades vara oerhört viktigt för att överleva i branschen där uppföljning av kostnader ansågs vara en nyckel oavsett strategi. God uppföljning ansågs även öka lönsamheten genom kostnadsminskningar och en entreprenör menade att:

”En krona mer eller mindre i ersättning har stor betydelse när maskinerna går 10 000 timmar och uppföljning krävs för att kunna förhandla”

Entreprenörerna uttryckte att klimatet vid förhandling var tufft där möjligheten att erhålla en prissättning som speglade verksamheten krävde god uppföljning och insikt i företaget.

3.3.4 Personal

Entreprenörerna i studien värdesatte personalen mycket och menade att det var svårt att få lönsamhet med missnöjd personal. Under intervjuerna uttryckte sig en entreprenör:

”Det viktigaste kopplat till personal är en fungerande gruppdynamik. När anställda jobbar nära in på varandra är det viktigt att alla trivs tillsammans. Det går att laga en maskin, desto svårare är det att ersätta bra personal”

Två av företagen i lönsamhetsföretagen påstod att hög personalomsättning är negativt och kontinuitet i personalen är en nyckel till framgång. Ägaren av LNS trodde sig betala högre löner än sina konkurrenter för att behålla personalen, och såg efter

ägarbytet att trivseln och viljan att producera ökade med ökad transparens i företaget. Entreprenören tror detta var nyckeln till hög lönsamhet. Av nystartsföretagen som hade personal fanns en tydlig vilja att ta hand om personalen och där öppenhet och stor inblick i företaget ansågs viktigt. De trodde att gott rykte var anledningen till att de haft lätt att rekrytera ny personal. Företagen som vuxit sig stora hade fördelat ut mer ansvar på de anställda då tiden inte räckte till att hantera allt själv. För ägaren av NNS var detta en stor drivkraft till att bli större då det frigjorde mycket tid och vardagen blev mer normal jämfört med när företaget var mindre och entreprenören körde mycket själv.

Synen på praktikanter skilde sig mellan företagen där vissa ansåg att praktikanter var nödvändiga för att kunna ha fortsatt tillgång på personal i framtiden. De menade att praktikanter går att forma och driva mot samma mål som resten av personalstyrkan. En av entreprenörerna nämnde att denne inte vill skapa dålig stämning gentemot konkurrenter genom att ”ta” personal från dessa, och praktikanter kunde då vara det enda alternativet. Andra entreprenörer var mer kritiska och anställde hellre mer rutinerad personal. De uttryckte att det var besvärligt och dyrt att ta in praktikanter och en entreprenör menade att branschen måste förbättra förutsättningarna att agera på marknaden innan fler praktikanter tas in:

”Jag är kluven att främja fler till att arbeta i skogen om lönsamheten för medianföretaget inte höjs. Idag luras folk ut i en lidande bransch”

De stora företagen hade i större utsträckning en mer positiv inställning till att ta emot praktikanter än de mindre.

Skiftform styrdes både av ägarens och personalens preferenser och behov, med en tydlig skillnad mellan de intervjuade företagen i syd och nord. Inget företag i nord hade enbart enkelskift, medan fyra av sex hade det i syd. Den främsta anledningen till att enkelskift var mest förekommande i syd berodde enligt de tillfrågade på en kombination av att personalen inte ville jobba kvällsskift samt konkurrens från entreprenad inom bygg och anläggning. Entreprenörerna var hårt pressade för att inte förlora kompetent personal till bygg- och anläggningsentreprenad som ofta erbjöd högre lön till bra villkor. En fördel som nämndes med enkelskift var att Obtillägg och spilltid vid skiftbyte eliminerades och företaget blev således mer kostnadseffektivt sett till personalkomponenten. Entreprenörerna som tillämpade enkelskift föredrog detta då det gav en mer normal vardag och vardagspusslet var lättare att få ihop. Behovet av skiftgång motiverades av produktionsvariationer mellan skördare och skotare där extra skift sattes på maskinerna med störst behov. I söder spenderade ofta ägaren fler timmar i maskin, eller anlätades underentreprenörer, om

behovet snabbt ökat. Ägaren av NSS påstod att begagnade maskiner i större utsträckning kunde användas i enkelskift eftersom stillestånd p.g.a. reparationer då större verksamheten i mindre utsträckning.

3.3.5 Tjänsteutbud

Företagen som hade ett bredare tjänsteutbud ansåg att detta gav fördelar som att säkra körning året runt samt en minskad sårbarhet vid störningar, då inte hela maskinparken blir påverkad samtidigt.

Majoriteten av entreprenörerna i studien som förändrat tjänsteutbudet gjorde detta efter kundens behov. Det styrdes av vilka förutsättningar kunden kunde ge entreprenören. I de flesta fall bytte entreprenörerna maskinpark för att anpassa sig till nya förutsättningar. Entreprenörerna var till största del villiga att anpassa maskinparken mot nya tjänster om ersättningen var rätt. I de fall entreprenören inte ville förändra tjänsteutbudet letade entreprenören nya kunder där behovet var större. Att utöka befintligt tjänsteutbud var lättare då företagen först sett ett behov och där efter anskaffat anpassade maskiner efter behovet.

3.3.6 Hur tjänster säljs

Lönsamhetsföretagen strävade efter längre kontrakt eftersom den ekonomiska säkerheten ökade och det blev lättare att hålla en kontinuitet. En av entreprenörerna föredrog två år mellan förhandlingarna då det ansågs tidskrävande att prissförhandla på årsbasis. Entreprenören ville hellre spendera tiden till att utveckla företaget.

Nystartsföretagen föredrog också längre avtal som var tydliga och heltäckande, så att den finansiella säkerheten blev högre. De uppskattade en uppsägningstid på 6 månader eftersom det möjliggjorde byte av kund om samarbetet inte fungerade. Förhandling varje år ansågs av gruppen vara positivt eftersom entreprenörer då hade möjlighet att parera för konjunkturförändringar som påverkade företagets ekonomi.

Avtalsform genomgick ingen förändring hos tillväxtföretagen och det berodde på att de var nöjda med dagens system. De stora tillväxtföretagen ansåg att det var bra med tillsvidareavtal och 6 månaders uppsägning eftersom de inte blev låsta till samma kund om samarbetet skulle sluta fungera. Entreprenörerna kände sig mer flexibla vid hantering av personalförluster eftersom de hade möjligheten att avveckla delar av verksamheten om rekrytering av ny personal var svår.

3.3.7 Prissättning

Medelstambaserad prissättning ansågs enkel att tillämpa eftersom mindre tid lades ner på att diskutera avslutade trakter. Ägaren av TNS fann att relationen och samarbete med kund förbättrades efter byte av prissättningsmetod. En entreprenör föredrog att fakturera per arbetad timme eftersom det lättare gick att skatta antalet arbetstimmar per år och kostnadsjämförelser blev enklare. De flesta företag var kritiska mot traktvis bortsättning och det var inget de ville implementera. De ansåg att metoden var tidskrävande och att mycket tid gick till att diskutera redan körda trakter, istället för att nyttja tiden åt att förbättra samarbetet. Även oklarheter kring hur den traktvis bortsättningen beräknades skapade oro och en ovilja att använda metoden. Det enda företag som använde traktvis bortsättning tyckte dock denna metod var bra eftersom entreprenören ofta körde trakter som var på oländig terräng. En förutsättning för medelstambaserad prissättningsmetod är att ojämnheter jämnas ut över tid, vilket hade missgynnats entreprenören i detta fall.

3.3.8 Kund

Riskspridning och att slippa beroendeställning till en kund nämndes som de viktigaste fördelarna med att skriva avtal med flera kunder. Entreprenörerna angav att avtal med fler kunder ökade möjligheten att omfördela resurser mellan kunder vid sviktande sysselsättningsgrad. Att ta lärdom av det bästa ur samarbetena ansågs även positivt.

Val av kund berodde inte uteslutande på prissättning utan säkerhet i form av uppdrag och relation ansågs som viktiga parametrar. En entreprenör uttryckte att:

”...en god relation leder till ökad lönsamhet och vi värdesätter en kund som går att diskutera med”

Byte av kund berodde antingen på att relationen och samarbetet med kund försämrades, och/eller att prisnivån var för låg, och/eller att avtalad uppdragsmängd inte uppfylldes. Personalförluster orsakade att en entreprenör fick säga upp avtal med en kund eftersom de inte kunde fortsätta producera på tidigare nivåer. Planering var en punkt som ansågs väldigt viktigt för lönsamheten och påverkade företaget negativt i de fall den fungerade dåligt. Hur dialogen med produktionsledare fungerade hade också betydelse. En god dialog förbättrade ofta det operativa arbetet för entreprenören, och därmed även lönsamheten. Skälet till att vissa företag inte bytt kund förklarades till stor del på att relationen till kund var väldigt bra under peri-

oden. Det fanns ingen problematik gällande förhandling eller planering och samarbetet fungerade bra. Det geografiska läget spelade också en roll då entreprenörerna värdesatte arbete nära hemmet.

3.3.9 Partnerskap

Nystarts- och tillväxtföretagen hade i störst utsträckning förändrat sina partnerskap med aktörer på marknaden. Den vanligaste anledningen till förändringen var ett ökat behov av underentreprenörer, antingen orsakad av en ökad maskinpark eller minskad personalstyrka. Många av företagen hade varit underentreprenörer, men kunde efter tillväxt och investering i fler maskiner istället klassa sig som huvudentreprenörer.

Flera av entreprenörerna nämnde att de blivit medlem i branschorganisationen Skogsentreprenörerna. En del hade blivit medlem med anledning av att kunden jobbar efter ABSE (Skogforsk, 2019), vars riktlinjer Skogsentreprenörerna var med och utformade, medan andra var med för att gå på deras anordnade träffar. Flera entreprenörer uttryckte att det var viktigt för drivningsentreprenörer i Sverige att träffas för utbyte av tankar och idéer. En träff kunde bidra med information med potential att förbättra både produktions- och ekonomiska förutsättningar.

Att minska service, reparations- och uppstartskostnader ansågs vara viktiga drivkrafter till varför en entreprenör startade upp en verkstad samt varför andra investerade i fordon ämnade för maskintransporter. De värdesatte även att beroendeställningen till underentreprenörer minskade vilket gav ett större inflytande på den egna verksamheten.

3.3.10 Strategi framåt

Under det senaste året, 2019, beskrev tillväxtföretagen att tillväxten stagnerat till följd av det svåra rekryteringsläget. Istället för att växa i närtid skulle TSS fortsättningsvis fokusera på att behålla lönsamhet. Viljan och behovet fanns för ökad tillväxt men brist på personal gjorde att entreprenören avyttrade maskiner. För TNS nåddes samma personalgräns och företaget skulle istället fokusera på att förändra tjänsteutbudet. Entreprenören ville minska kundberoendet genom att bli ett virkesköpande företag som skötte avverkning och planering själv genom att ha en maskingrupp som inte var kopplad till någon kund. De små företagen ville i ett nästa skede utöka personalen något så att entreprenörerna skulle kunna fokusera mer på administrativt arbete och spendera färre timmar i maskin. Genom att spendera färre timmar i maskin ansåg entreprenörerna att dessa skulle kunna bidra med extra hjälp

där behov fanns. Båda var intresserad av att utveckla företaget mot bioenergimarknaden men detta krävde rätt personal. TNL ville dessutom bli effektivare och hade anlitat en metodinstruktör.

I lönsamhetsföretagen fanns två tydliga framtidsvisioner. Två av ägarna ville anställa en till för att kunna spendera mindre tid i maskin och fokusera mer på att driva företaget. De andra två ville behålla dagens nivå på maskin och personal och istället förbättras internt. Ägaren av LSL vision var att köra mer slutavverkning och byta maskin oftare, med tron att detta skulle öka produktiviteten. Ägaren av LNS ville fortsätta att förbättra trivsel för personalen samt bredda tjänsteutbudet för att bli mer helhetsbaserad och minska kundberoendet genom att exempelvis erbjuda planering och snöröjning.

Nystartsföretagen ville fortsätta med dagens strategi med målet att behålla eller öka lönsamheten. De ägare som själv körde maskin i gruppen ville fortsätta med det. NSS ville köpa en begagnad skotare för att minska beroendet av underentreprenörer. NNS ville utveckla den interna kommunikationen för att undvika missförstånd mellan ägare och anställda. Ägaren kunde tänka sig att utöka med en kund för att kunna jämföra och kalibrera verksamheten mot kunderna. Ägaren önskade ett längre och mer heltäckande avtal där alla typer av rörliga kostnader justeras mot index.

3.4 Hinder

3.4.1 Personal och rekrytering

Entreprenörers möjlighet att växa ansågs till största del begränsas av möjligheterna att rekrytera kompetent personal, och inte av finansiering eller mängden kunduppdrag. Problemet nämndes av företag som hade vuxit, eller vill växa i framtiden, och påträffades i alla strategigrupper. En trend hos alla tillväxtföretag var att de under det senaste året bromsat tillväxten till följd av personalbrist, även fast viljan, uppdragen och de finansiella medlen att växa fanns. Ett hinder som nämndes kopplat till rekryteringsläget var att nyexaminerad personal ofta ställde hårda krav på lön och arbetstid (enkelskift) som entreprenören inte kunde acceptera.

Entreprenörerna lade stor skuld på skogsbolagen och uttryckte att bolagen ”tog” personal från entreprenörer och anställde till sina egna maskinlag, samt att ersättningsnivåerna var för låga för att entreprenörerna skulle kunna konkurrera med andra branscher. De menade att de stora skogsbolagen inte tog tillräckligt ansvar för att förbättra rekryteringsläget, och att folk som sökte sig till näringen lurades in i en bransch som lider av låg lönsamhet.

De små företagen med få, eller inga anställda, nämnde mer sällan problem med rekryteringsläget jämfört med de stora företagen. Dock menade ett av de mindre företagen att de var väldigt sårbara om kompetent personal skulle säga upp sig, och att det fort kunde leda till konkurs.

Ingen större skillnad i hinder fanns kopplat till personal i södra eller norra Sverige. Rekryteringsläget beskrevs som tufft av alla entreprenörer oavsett geografi, även fast vissa hade haft det enklare än andra. En skillnad som nämndes var att gruvnäringen var en stor konkurrent om personal i norra Sverige, och bygg- och anläggningsentreprenad i södra Sverige.

Några företag i lönsamhetsföretagen ansåg att det var svårt öka lönsamhet om personalomsättningen och andelen nyexaminerad personal var hög. De menade att om ett företag ska kunna få god ekonomisk stabilitet, gäller det att ha kontinuitet med personalen.

3.4.2 Finansiellt

För nystartsföretagen var rekrytering inte det största hindret initialt, utan finansiering av maskiner. De nämnde att villkoren för att teckna lån som nya på marknaden var tuffa, och hitta kapital till handpenningen var svårt. Korta avtal med kunderna och dyra lån bidrog till en hög ekonomisk osäkerhet. Den ekonomiska osäkerheten, i kombination med begagnade maskiner och bristande erfarenheter om avtalsskrivande, gjorde de nystartade företagen känsliga för störningar. Problematiken med finansieringen av maskiner existerade även för övriga företag i studien, men då de oftast hade ett uppbyggt kapital var detta av mindre begränsande karaktär.

Framtida konjunkturläget begränsar alla entreprenören där de nämner att framtiden känns lite osäker, vilket påverkar deras vilja att investera och satsa i företaget. Många vill avvakta och se vad som händer, och ta möjligheter när de kommer

3.4.3 Kundsamarbete och relation

Många av företagen såg stora problem med att kunden inte var benägen att betala rimlig ersättning. Kundens syn på rimlig prissättningsnivå skilde sig ofta mot entreprenörens syn, och detta menade man orsaka diskussioner som var tidskrävande och icke relationsförbättrande. Entreprenörerna målade upp en bild av att kunden hade låg empati mot entreprenören och där styrkefördelning mellan kund och entreprenör var skev till kundens fördel.

Lönsamhetsföretagen blev mest begränsade i deras vardag av hur relationen och samarbetet med kund fungerade. Entreprenörerna pekade på att det existerade en girighet hos kunden att pressa ner priser och en vilja till att skriva korta avtal. Entreprenörerna ansåg att detta inte främjade en långsiktig utveckling av samarbetet,

och att förutsättningarna att utvecklas och hålla god kvalitet över tid påverkades negativt. Entreprenörerna påstod att de inte kunde hålla kvar sin personal och den kvalitet de erbjöd, givet den ersättningsnivå som kunden ansåg rimlig. Entreprenörerna tyckte att kunden skulle fokusera mer på att utveckla samarbetet och få entreprenörerna att trivas, i tron att detta på sikt skulle öka viljan hos entreprenörer att återinvestera i det egna företaget och driva branschen framåt.

Relationen till kund var för alla i dagsläget generellt god, men enstaka individer hos kunden kunde försämra samarbetet. En hög omsättning av personal hos kunden bidrog till osäkerheter kopplade till avtalsskrivning och överenskommelser. En av entreprenörerna i tillväxtföretagen hade arbetat mot elva olika produktionsledare på tio år vilket försvårade arbetet att skapa en god relation. I de fallen blev det extra viktigt för entreprenören att avtalen var heltäckande och att muntliga överenskommelser undveks, då det som avtalats om året innan ofta var glömt året efter.

Intern kommunikation hos kunden angavs som ett problem eftersom entreprenören kunde få olika direktiv från olika tjänstemän. Ett konkret problem till följd av detta, som ansågs ha påverkat lönsamheten hos entreprenörer, var dåligt utförd planering som sänkt produktiviteten. En entreprenör tyckte att de var hårt styrda och antalet misstag skulle vara minimala, samtidigt som kunden ständigt upprepade uppenbara brister utan åtgärd, vilket skapade irritation.

Ägaren av TNS nämnde att det fanns en större känslighet mot ändrat kundbehov med specialanpassade maskiner. Minskade kundens behov för en tjänst (och därmed betalningsvilja) som krävde specialanpassade maskiner, löpte entreprenören en större risk att inte kunna hitta tillräcklig sysselsättning åt dessa. I de fallen behövde entreprenören agera snabbt och hitta annan avsättning för maskinerna eller avyttra dem.

4 Diskussion

4.1 Utvärdering av resultat

Likt resultaten i studien av Heikkilä *et al.* (2018) startade de olika grupperna affärsmodellutvecklingen i olika komponenter och skillnader mellan grupperna noterades vilket kan härledas till att de har olika strategi. Företagen i studien utvecklade sina affärsmodeller löpande med förändrade förutsättningar, och oftast skedde förändring av fler komponenter parallellt där förändring av en komponent oftast påverkade flera andra, vilket även stöds av Benjaminsson (2018). Detta är en stor skillnad jämfört med studien av Heikkilä *et al.* (2018) där utveckling av komponenter skedde mer linjärt, följt av varandra. Förändring av tjänsteutbudet och kund verkar påverka utveckling av i stort sett alla övriga komponenter. Lönsamhetsföretagen hade inte förändrat kund och tjänsteutbud i samma utsträckning som de övriga grupperna, och det verkar ha fått som följd att mindre omfattande förändringar genomförts överlag. Fokus hade istället varit att effektivisera redan etablerad affärsmodell med tyngd på hur tjänster säljs och personal.

Företagen genomgick oftast förändringar av flera komponenter vilket går i linje med studien av Heikkilä *et al.* (2018) vilket motsäger resultaten i studien av Lindgren (2012), att SMEs enbart förändrar ett fåtal komponenter.

4.1.1 Affärsmodellens utveckling

Tillväxtföretagen

Tillväxtföretagen i studien startade sin expansionsfas genom utveckling av tjänsteutbudet (markberedningsaggregat) och exploatering av marknaden (flisning, GROT-hantering, flerträdshantering). Parallellt med tjänsteutbudets utveckling förbättrades, eller utökades, kundsamarbetet. Företagen växte antingen med redan befintliga kunder eller genom att öka tjänsteutbudet hos nya kunder. Heikkilä *et al.*

(2018) beskriver en liknande utveckling för tillväxtföretag där samma komponenter hanteras initialt men i något annan följd. Företagen letade nya kunder och förbättrade samarbetet med dessa, för att sedan utveckla tjänstebudet eller exploatera nya marknader. Utvecklingen av affärsmodellens komponenter som beskrivs i Heikkilä *et al.*s (2018) studie sker dock inte, till skillnad från denna studie, parallellt utan löpande efter varandra. Maskin och personal (nyckelresurser) utvecklades tillsammans med utvecklingen av tjänstebudet i denna studie vilket också skiljer sig med den utveckling Heikkilä *et al.* (2018) beskriver, där företagen inte förändrade nyckelresurserna för att nå tillväxt. Tillväxtföretagen i denna studie förändrade prissättningsmetod och ersättningsnivå efter att utveckling av kundkomponenten samt tjänstebudet skett, där liknande förändring i kostnads- och intäktstrukturen inte går att se för tillväxtföretagen i studien av Heikkilä *et al.* (2018). Heikkilä *et al.* (2018) studerar företag från olika branscher, bl.a. en godistillverkare och en tillverkare av portabla solceller, och studien är därmed inte direkt jämförbar.

I denna studie, samt i studien av Heikkilä *et al.* (2018), förändrades sedan partnerskap, men i olika riktning. I denna studie utvecklade de flesta företag samarbetet med partners, såsom underentreprenörer för drivning och maskintransporter, för att själv utföra dessa tjänster. I studien av Heikkilä *et al.* (2018) utökade tillväxtföretagen samarbetet med partners där liknande utveckling enbart går att se för TNS, som hittade partnerskap med en maskintillverkare i och med verkstadsutökningen.

Gemensamt för tillväxtföretagen i båda studierna är att de avslutningsvis ser ett behov av att hitta nya, utforskade marknader (virkesköp, bioenergi) för att fortsätta växa.

Lönsamhetsföretagen

De förändringar som genomförts för att öka lönsamheten hos de olika företagen var sammanfattningsvis:

- förändring av kostnadsstrukturen genom avskrivning samt effektivisering genom nya maskiner,
- förbättrad kostnadsuppföljning och ökad ersättningsnivå,
- striktare avtalslydnad och fakturering av allt utfört arbete,
- förbättrad uppföljning samt förbättrad relation och samarbete med personal.

Även fast företagen i lönsamhetsföretagen ändrade olika komponenter för att öka lönsamheten fanns initialt en generell utveckling som liknade den initiala utveckling som lönsamhetssökare genomgått i studien av Heikkilä *et al.* (2018). Kostnader kappades genom att ständigt förbättra kvalité och effektivitet på nyckelaktiviteter och nyckelresurser. Vidare utveckling skilde sig något mellan företagen i studien av Heikkilä *et al.* (2018) och företagen i denna studie, då förbättring av prissättningsmetod inte var lika vanligt förekommande för företagen i denna studie. I studien av Heikkilä *et al.* (2018) ändrade företagen fokus från internutveckling till att förbättra

kundrelationen. I denna studie fokuserade lönsamhetsföretagen på både intern- och extern utveckling simultant. Exempelvis förbättrade några företag löpande relationen med kunden samtidigt som de strävade att utveckla trivseln för personal samt förbättrade uppföljning. Avslutningsvis utvecklade företagen i studien av Heikkilä *et al.* (2018) värdeerbjudande genom nya partners och nya kanaler. Då enbart ett företag i lönsamhetsföretagen har förändrat tjänsteutbudet i denna studie verkar det som att detta steg inte varit relevant för dessa företag. Inget tyder på att företagen i nästa steg kommer utveckla tjänsteutbudet för att möta kundens behov, utan snarare kommer företagen att förändra tjänsteutbudet för att antingen kunna köra mindre själv eller minska beroendeställning till kund.

Nystartsföretagen

För nystartföretagen skilde sig utvecklingen av affärsmodellen för de stora och de små företagen, där de små till större utsträckning följer samma utveckling som nystartsföretagen i studien av Heikkilä *et al.* (2018). Det som skiljer de små företagens utveckling i denna studie med företagen i Heikkilä *et al.*s (2018) studie är att de inte arbetade med att ta fram en affärsmodell som sedan testades och reviderades, vilket förekom i två omgångar för företagen i Heikkilä *et al.* (2018) arbete. Detta var inte unikt för enbart nystartsföretagen, utan gällde alla företag i studien. Eftersom de stora företagen köpt upp redan etablerade maskingrupper behövdes inte samma steg genomföras på samma sätt. De stora företagen saknade behovet att utforska marknaden samt leta efter partnerskap eller kunder, utan började med att söka finansiella medel för att sedan gå in i en tillväxtfas. Alla företag utom NSL gick sedan in i en tillväxtfas som till stora delar genomförts på samma sätt som för tillväxtföretagen, förutom att nystartsföretagen har färre kunder och mer sällan byter kund.

4.1.2 Värdeskapande och affärsmodellsutveckling

Zott och Amit (2010) menar att nyskapande, effektivisering, inlåsning och komplement är de fyra sätt värde kan skapas. Grupperna tenderar att skapa värde på olika sätt, där tillväxt- och nystartföretagens utveckling till största del består av nyskapande, som kopplas till nytt tjänsteutbud, nya maskiner och ny personal. De nystartade företagen jobbade mest med nyskapande, rimligtvis då företagen var i en etableringsfas som kännetecknar nyskapande. Tillväxtföretagen har genomgått störst andel komplimenterade förändringar av alla grupper då de har utökat och specialiserat sina tjänsteutbud. De tre grupperna jobbar allihop med att förbättra effektiviteten, men där lönsamhetsföretagen sticker ut som till störst del gjort förändringar som ökat effektiviteten i företaget. Antingen genom förändring av maskinparken

som ökat produktivitet och tekniskutnyttjandegrad, eller genom utveckling och strävan att behålla personalens kompetens, samt förändring av avtal och intern uppföljning. Lönsamhetsföretagen utökade i mindre utsträckning sina företag och fokus lades på att förbättra befintlig verksamhet vilket skulle kunna förklara varför nyskapande inte återfinns i samma utsträckning hos dessa företag.

Maskinparkens utveckling startade oftast med nyskapande där köp av begagnade maskiner motiverades av ett utökat behov. När tillväxt hade nåtts köptes nya maskiner för att öka effektiviteten genom högre produktion/utnyttjandegrad. Företag som inte var i tillväxt hade alla fokus på att köpa nya maskiner i syfte att öka produktiviteten. Fokus förändras därmed beroende på vilken strategi företagen anses tillhöra.

Inlåsnig sker i liten utsträckning hos företagen. Det verkar vara svårt för entreprenadföretagen att kunna erbjuda tjänster som låser fast kunden.

Tillväxtföretagen arbetade lika mycket med innehållet som med styrning av affärsmodellen. Styrningen förändrades då företag förändrat personal, kund och partnerskap, samt att några av ägarna har fördelat ut mer ansvar på personal och kör mindre själv. Förändringar i innehållet förknippas med förändringar av maskinpark och tjänsteutbud.

Lönsamhets- och nystartsföretagen förändrade affärsmodellens struktur i stor utsträckning. Ett exempel på detta är företaget som ökade transparensen mellan personal och ägare, samt företaget som gjorde uppföljning mer ingående. Bägge grupper förändrade utseendet på avtalen och förhandlade fram avtal som passade företagen bättre. Om detta beror på att de tillhörde olika strategigrupper eller är slumpmässigt är svårt att säga. En möjlig förklaring skulle kunna vara att dessa grupper nyligen varit i ett strategibyte eller är i ett. Nystartsföretagens vilja att förändra avtalen kan förklaras av att de är på väg att byta strategi från nystartande då förutsättningar idag jämfört med de första åren förändrats. Detta kan också vara fallet för lönsamhetsföretagen som strävat efter att öka lönsamheten, vilket möjligtvis ställer andra krav på avtal. Tillväxtföretagen hade möjligen avtal som speglade deras strategi för tillfället och behovet av att förändra dessa existerade inte.

Lönsamhetsföretagen förändrade styrningen av affärsmodellen genom att ägarna tog mer ansvar för vissa komponenter och styrde företaget mer aktivt än tidigare.

4.1.3 Strategi

Två av nystartsföretagen genomgick stor tillväxt och hade kunnat klassas som tillväxtföretag om utvecklingen fortsatt på liknande sett. Hos dessa företag fanns tydliga likheter i uppbyggnaden av maskinparken som noterats hos tillväxtföretagen. Företagen hade i större uträkning köpt upp begagnade maskiner, oftast av andra entreprenörer, vid varje expansion. De skilde sig dock mot tillväxtföretagen genom

att de inte hade bytt kund, eller utökat med fler, i och med den ökade nettoomsättningen. För lönsamhetsföretagen saknades företag som växt i samma utsträckning och detta skulle kunna vara en anledning till att de har kunnat förbättra sin rörelsemarginal.

Av de små tillväxtföretagen var nettoomsättning vid intervjutillfället i stort sett på samma nivå (Tabell 1), även fast företaget i syd hade en större maskinpark än det i norr. Det framkom inte under intervjun vad detta kunde bero på, men en möjlig förklaring är att företag i nord hade en maskin med dubbelskift och fick så vis fler debiterbara timmar på färre maskiner.

4.1.4 Drivkrafter och Hinder

Strategi

Hos många av företagen i studien fanns en stark vilja att växa och förändra affärsmodellen, dels för att kunna öka lönsamheten, men framförallt för att kunna frigöra mer tid till ledarskap och administration. Detta går i linje med andra studier av lönsamma drivningsföretag (Bolmgren, 2015; Hultåker, 2006) men skiljer sig från branschen i övrigt (Drolet & LeBel, 2010) och förklaras troligast av att företagen i studien valts ut för att de genomgått stora förändringar.

Tillväxtföretagen tog chanser när de erbjöds, som oftast var kalkylerade och enbart gjordes om det gick att räkna hem. Nystartsföretagen verkade ta mer risker. En entreprenör köpte upp maskiner även fast det innebar en hög ekonomisk risk då företaget hade låg soliditet i uppstartfasen. Entreprenören motiverade detta genom en tro att på stort kundbehov i framtiden då andra entreprenörer i närområdet avvecklade sina verksamheter.

Det finns indicier som tyder på att ägarna för företagen i de olika grupperna har något olika drivkrafter för att lyckas, även fast vissa drivkrafter är individuella och andra gäller alla. Tillväxtföretagen erbjöd till större del ett bredare tjänsteutbud och försökte hitta unika områden att utföra sina tjänster på, och anpassade sig gärna mot dessa. Även om alla värdesatte personal uttryckte lönsamhetsföretagen det som särskilt viktigt att värna om sin personal, så att god kvalitet kan hållas över tid. Nystartsföretagen nämnde att det gäller att jobba många timmar i början för att på så sätt bygga upp kapital som möjliggör framtida utveckling.

Ekonomi

Kostnadsuppföljning saknades i FBMC men då det ansågs viktigt ställdes frågor om arbetet med detta under intervjuerna. Denna del av företagandet ansågs viktigt hos alla företag i studien, även fast det implementerades i olika omfattning. Uppföljning påverkade många av de andra komponenterna. Utan god inblick i företaget tappas

argumentationskraft vid förhandling som i sin tur kan leda till sämre avtal och felaktiga ersättningsnivåer vilket vidare kan komma att påverka både relation med kund samt företagets ekonomi. Detta begränsar möjligheten att utvecklas. Nästan alla företag arbetade med kalkylering och uppföljning i någon utsträckning och detta lär vara en anledning till att de lyckats växa, öka lönsamheten samt starta upp nya företag. Detta skiljer sig från liknande studier där tiden som lönsamma entreprenörer lade ner på kalkylering och uppföljning var anmärkningsvärt låg och företagen styrdes intuitivt och på magkänsla (Bolmgren, 2015; Norin & Karlsson, 2010). Det skulle kunna förklaras av att antalet lönsamhetsföretag som ingått i dessa studier var fler som bidragit till ett mer representativt urval. De företag som i mindre utsträckning gjorde kostnadskalkyler och uppföljning visade inga tendenser till försämrade ekonomi. Detta går i linje med Norin och Karlsson (2010) och kan bero på att de tillhörde de mindre företagen där kostnader möjligtvis var mer jämn över tid och företagets storlek gjorde det enklare ha intuitiv kontroll över företaget. Risken för förlorad kontrollförmåga över företaget framkom i denna studie, precis som för Norin och Karlsson (2010), som en vanlig anledning till varför de små inte ville växa.

Maskinparken stod för en stor kostnad hos entreprenören och bidrog till stora ekonomiska osäkerheter. Även fast begagnade maskiner använts i stor utsträckning fanns en generell bild att nyare maskiner gav bättre förutsättningar och minskad osäkerhet jämfört med begagnade maskiner, speciellt för nystartade företag. Generellt för företag i norr användas begagnade maskiner i mindre utsträckning (Larsson, 2019) vilket tyder på att denna bild delas av fler än enbart entreprenörer i denna studie. I ett examensarbete som undersökte lönsamma drivningsentreprenörer i Götaland fanns en delad bild hos entreprenörerna om nya eller begagnad maskiner är mest lönsamma (Bolmgren, 2015). Norin och Karlsson (2010) nämner samma två typer av strategier. Att använda begagnade maskiner kan löna sig, men det förutsätter att företaget kan ta riskerna förknippat med detta. Företag som drabbas hårt av stillestånd (nystartade och företag med en eller ett fåtal maskiner) bör förmodligen investera i nyare maskiner om soliditeten (Penttinen *et al.*, 2011) i företaget är normal. Ägaren av NSS som löpande utförde service i förebyggande syfte skulle med hög sannolikhet kunna använda maskiner efter deras avskrivningsperiod eftersom risken för oplanerat stillestånd minskar.

NNL hade förmodligen gått i konkurs om inte ägaren valt att ställa av maskinen och sluta köra när kostnaderna översteg intäkterna. Hade ägaren inte varit uppmärksam och gjort uppföljning hade risken varit stor att kostnaderna vuxit sig för stora. Att agera i tid och inte fortsätta verksamheten med dåliga förutsättningar kan vara skillnaden mellan lönsamhet och konkurs. Företag som inte har tät uppföljning eller enbart följer upp bokslutet löper risk att hamna i en tuff ekonomisk situation om

förutsättningarna förändras och är något som företag som lider av låg lönsamhet bör se över.

Det noterades att lönsamhetsföretagen hade varit aktiva en längre period jämfört med tillväxtföretagen (Tabell 1). I denna studie verkar det som att drivningsentreprenörer genomgår tillväxt i ett tidigare stadiet än företag som strävar efter ökad lönsamheten. Samma utveckling beskrivs i studien av Heikkilä *et al.* (2018) vilket skulle kunna innebära att generella teorier om affärmodellsutveckling kan implementeras på drivningsentreprenörer då samma livscykel hos företagen verkar gälla.

Kunden

Likt resultaten i flera svenska studier (Benjaminsson, 2018; Eriksson *et al.*, 2017; Ager, 2012) styr kunden företagets utveckling och är den mest centrala komponenten för drivningsföretagens möjligheter att utveckla sina affärsmodeller. Vid de tillfällen kundens behov förändrades tvingades entreprenörerna agera och anpassa sin affärsmodell för att behålla marknadsandelar. Entreprenörerna ändrade tjänsteutbudet för att matcha kundens behov och till följd av detta ändrades även maskinparkens utseende. Detta styrde både avveckling av maskiner som ej var anpassade för det nya behovet, samt utökning av maskinpark då ökat behov gav förutsättningarna att växa. Företagen hade ofta inga problem att anpassa maskinparken mot nya tjänster, så länge ersättningen var tillräcklig för att täcka eventuella kostnadsökningar i samband med detta. Ibland var entreprenören den drivande parten för att utöka eller förändra tjänsteutbudet, antingen då de såg ett behov av tjänster som kunden inte realiserat, eller för att det fanns möjlighet att utöka maskinparken och entreprenören behövde hitta mer uppdrag för att säkra en investering. Likt resultaten från Benjaminssons (2018) studie är kundens centrala roll avgörande för hur entreprenärföretaget kan utvecklas och deras inverkan påverkar flera komponenter samtidigt, antingen direkt eller indirekt.

De stora företagen i tillväxt ansåg att relation till kund stundvis var dålig. Dessa företag hade tydliga mål med sitt företagande och strävade efter självständighet. En samstämd målbild mellan kund och entreprenör anses grundläggande för att bygga goda relationer (Eriksson *et al.*, 2017; Eriksson, 2016). Avsaknad av samsyn med kunden för dessa entreprenörer är en trolig förklaring till att relationen upplevdes svag.

För låg ersättningsnivå i kombination med dålig kundrelation var den vanligaste drivkraften till att entreprenörer bytte kund. Några entreprenörer sa att de kunde tåla en lägre ersättning så länge samarbetet var bra och trivseln var hög, vilket går i linje med Erlandsson och Fjelds (2017) samt Drolet och LeBel (2010) upptäckt att hög lönsamhet inte alltid är den viktigaste drivkraften. Detta tyder på hur viktig relationen mellan kund och entreprenör är, och hur kostsam en dålig relation kan vara

för entreprenörerna. För entreprenörer som har skogsägarföreningar eller andra aktörer som kontrakterar avverkning av privata skogsägare som kund kan samsyn vara svårare att uppnå då dessa har fler parter att förhålla sig till (Erlandsson & Fjeld, 2017). Av de entreprenörerna som hade uppdrag åt skogsägarföreningar var det ingen som nämnde att relationen var sämre hos denne jämfört med andra, eller att de på annat sett blev påverkade av kundens företagsstruktur.

Hos några av de intervjuade entreprenörerna fanns en vilja att påverka och styra större delar av försörjningskedjan, genom att bli virkesköpande företag eller ta över ansvar för planering, för att på så vis få större frihet i sitt företagande. Drivkrafter som dessa bidrar enligt Benjaminsson (2018) samt Johannesson och Sääf (2017) till ökade innovationsmöjligheter i branschen. Planering är en vanligt återkommande åtgärd som de gärna utför själva, i tron att det skulle öka lönsamheten då de har större inblick i hur förutsättningar påverkar utförande.

Likt resultaten i studien av Hultåker (2006) har kunden en mer betydande roll för företagets utveckling i uppstartsfasen. Ett tydligt exempel på detta är företaget som fick kunden att gå in som borgenär vid maskinköp. I ett senare skede av utvecklingen blev entreprenören mer aktiv och strävade efter att bli mer oberoende av kunden. Hultåker (2006) beskriver att lönsamma entreprenadföretag i skogsbranschen agerar mer självständigt efter egna viljor, och är styrkemässigt mer jämbördiga sina arbetsgivare. Av de företag som varit etablerade på marknaden längre än studiens tidsomfattning ges samma bild: entreprenörerna kände sig inte låsta till en kund. De menar att det finns andra kunder att starta samarbete med om entreprenören och nuvarande kund inte skulle komma överens.

Tillväxtföretagen hade i större utsträckning fler kunder än de övriga. De nämnde att riskspridning var en stor anledning. Företagen som utökat sina företag, kopplat till maskin och personal, fick högre omkostnader och blev således mer känsliga för stillestånd. I sådana situationer kan riskspridning vara av större vikt jämfört med företag som inte upplever sig lika känsliga för störningar. Företagen som inte växt utan fokuserat mer på lönsamhet hade ofta god relation till kund (även fast de till stor del kände sig begränsad av kunden). Behovet att sprida riskerna fanns möjligen inte på samma sätt. I en studie av Mäkinen (1997) nämns att företag som var mest lönsamma enbart hade en kund där företagen aktivt arbetat med att hålla god relation med denne. Furness-Lindén (2006) påpekar att det generellt är fem gånger dyrare att byta kund än att utveckla samarbetet med befintlig. Att behålla samarbete med samma kund skulle kunna ge bättre förutsättningar för god lönsamhet. I examensarbetet av Bolmgren (2015) nämnde lönsamma drivningsentreprenörer att de gärna samarbetade med fler kunder vilket tyder på att fler kunder inte påverkar lönsamheten negativt. Mäkinen (1997) konstaterade att fler kunder bidrog till en minskad beroendeställning, men på bekostnad av kapacitetsutnyttjandet och något lägre lönsamhet. I samma studie rekommenderades företag som har fler kunder och vill öka

lönsamheten att rikta fokus på förbättrad relation och avtal med en- eller ett fåtal kunder. Antalet kunder verkar därmed ha en påverkande roll för drivningsföretagens förutsättningar där allt tyder på att fler kunder ger minskad beroendeställning och ökad trygghet. Huruvida antalet kunder påverkar lönsamheten kan diskuteras, men för att generella slutsatser ska kunna dras behöver detta undersökas ytterligare.

Personal

Personal anses som ett av de största hindren av de intervjuade och bilden stämmer väl överens med tidigare studier (Larsson, 2019; Johannesson & Sääf, 2017; Ager, 2012; Hultåker, 2006). Samma problematik går även att finna i länder som Finland, Skottland och Irland (Kronholm *et al.*, 2019). Resultat från studier som denna kan bidra med förbättringsunderlag i andra områden än enbart Sverige, och liknande arbeten behövs för att öka kunskapen om entreprenörers möjligheter att utvecklas.

Kontinuitet och låg personalomsättning anses av flera företag i studien som ett vinnande koncept för hög lönsamhet. Ett tecken på försämrade lönsamhet kan således vara ökad personalomsättning (Berg, 2009).

En fungerande gruppdynamik där personalen trivs tillsammans och kompletterar varandra anses viktigt och vissa av företagen i studien hade stort fokus på detta. Entreprenörer utanför denna studie som uppvisat god lönsamhet har också nämnt att detta är betydelsefullt (Norin & Karlsson, 2010). Företag som strävar efter att lyckas, oavsett strategi, kan alltså rekommenderas att satsa på denna del för att tillgodose sig bästa möjliga förutsättningar. God trivsel och fungerade gruppdynamik förklarar förmodligen varför många av företagen i denna studie lyckats rekrytera kompetent personal från andra drivningsentreprenörer samt att vissa av företagen har lyckats behålla personal i årtionden.

Några av entreprenörerna har klarat sig bra med att hitta personal och då ofta genom att personalen bytt arbetsgivare. Det finns fördelar med att personal byter arbetsgivare eftersom det främjar kunskapsöverföring och bidrar med nya influenser. Entreprenörerna hade dock svårt att se dessa fördelar eftersom det var svårt att hitta ny personal vid eventuella personalförluster. De påstod att utvecklingen försämrats de senaste åren och tyckte att branschen måste ta krafttag för att förbättra situationen. Om drivningsarbeten inte blir mer attraktiva, kommer det att i framtiden bli ännu svårare att hitta personal då ungdomarna ställer allt hårdare krav.

Geografiska skillnader

De skillnader som går att härleda till de geografiska förutsättningarna är andelen enkelskift samt vilka andra näringar som konkurrerar om personal (Tabell 2). Att enkelskift inte var vanligast för drivningsentreprenörer i norr och att kunden hade litet inflytande på skiftform går i linje med vad Larsson (2019) fann i sin studie av

affärsmodeller hos entreprenörer i samma område. Norin och Karlsson (2010) beskriver samma samband som de intervjuade entreprenörerna då enkelskift var den vanligaste arbetsformen hos lönsamma drivningsföretag i södra Sverige. Eftersom skiftform verkar kunna påverka företagets lönsamhet och dessutom kan förändras utan inverkan av kund, kan val av skiftform användas som ett instrument för att hantera förändringar för att förbättra företagets situation. Det framkom inte av de intervjuade, eller i litteraturen, vilken skiftform som är mest fördelaktig, men en teori är att olika förutsättningar kräver olika skiftgångar. Exempelvis har företag vars ägare som kan spendera mer tid i maskin vid behov goda förutsättningar när uppdragsmängden varierar.

I syd påverkade bygg- och anläggningsentreprenader rekryteringsmöjligheterna och i norr nämndes gruvorna som konkurrerande näringar om personal. Ett företag i norr nämnde rennäringsområdet som ett problemområde som kunde orsaka hinder i planeringen. Andra skillnader går inte att tyda i resultaten och det verkar inte som att utvecklingen av affärsmodellen begränsas baserat på vart i Sverige företagen är placerade.

En grupp som sticker ut är de små företagen i syd. Dessa har förändrat minst antal av affärsmodellens komponenter av alla grupper. De har en god relation till kund och har få, eller inga anställda. Två av företagen saknar avtalsklausuler om prisjusteringar efter diesel- och/eller ränteindex men upplevde inte det som ett problem då de får gehör av kunden om stora förändringar sker. Varför dessa företag genomgått liten förändring beror förmodligen på att de trivs med dagens läge och har god lönsamhet, vilket inte motiverar förändring.

Storlek på företaget

Små företag uttryckte mindre problem med rekrytering av personal, vilket är rimligt då de inte har ett samma behov som större företag som löper en större risk att inte hitta tillräckligt med kompetent personal i rätt geografi. En mer kritisk inställning till praktikanter existerade hos de små företagen som förmodligen beror på att en praktikant i ett litet företag har större relativ påverkan på produktionen jämfört med vad de skulle haft i ett större. De små företagen blev extra känsliga mot förlust av kompetent personal som i värsta fall ansågs kunde leda till konkurs. För de små företagen är det därför viktigt att värna om den personal som finns, då känsligheten är stor och möjligheten att ta in praktikanter begränsad, och de stora kan behöva vara flexibla med att skapa möjligheter för att ta in praktikanter för att kunna säkra framtida resurser. Att små företag skulle ha sämre förhandlingskraft och därmed ges suboptimala förutsättningar givet deras maskinpark (Penttinen *et al.*, 2011) var inget som framkom i denna studie. De små företagen bytte kund oftare än stora företag vilket kan vara ett resultat av att de inte nöjer sig med dåliga förutsättningar. Även

att branschen verkar ha ett stort behov av resurser i nuläget kan vara en förklaring till entreprenörer lättare får igenom sina viljor och inte ser detta som ett problem.

Oavsett grupp har ägarna i de större företagen någon gång i sin tillväxtfas varit tvungna att spendera mindre tid till att köra maskin och mer på administration och företagsledning. Ägarna har behövt fördela ut mer ansvar på de anställda vilket för vissa har varit svårt. För att kunna växa krävs därför en stor vilja för företags-/arbetsledning och en förmåga att dela ut ansvar på fler personer. Företag med många anställda löper förmodligen en större risk att misslyckas med att skapa en fungerande gruppdynamik jämfört med företag med få anställda, eftersom hänsyn till fler viljor krävs. Eftersom att gruppdynamiken påstås ha en betydande roll på lönsamheten bör antalet anställda tas i beaktning i företags utvecklingsarbete på grund av anledningarna nämnda ovan.

Nätverkande entreprenörer

Goda relationer till andra entreprenörer och att kunna lära av varandra var viktigt hos många entreprenörer, framförallt för nystartsföretagen som tog mycket hjälp av andra entreprenörer i uppstartsfasen. Dels för att komma fram till rimliga ersättningsnivåer men även för att få tips om vad som bör tänkas på. Det fanns ett uttryckt behov av forum för entreprenörer där möjligheter att träffas för att utbyta idéer ges. Branschorganisationen Skogsentreprenörerna verkar spela en roll för att kunna erbjuda detta till entreprenörerna. Många entreprenörer i branschen skulle förmodligen kunna utveckla sina företag genom att diskutera med entreprenörer lokalt men även med entreprenörer i andra delar av landet. Entreprenörer som är skilda från varandra geografisk konkurrerar inte på samma sätt med varandra som entreprenörer i samma geografiska område, vilket minskar eventuell motvilja att diskutera sätt att utvecklas på. Detta skulle kunna bidra till att driva utvecklingen framåt och öka lönsamheten i branschen.

Syn på marknaden

Ager (2012) beskrev den skogliga marknaden som slutet där priset ofta är oförändrat mellan avtalsperioder. För företagen i denna studie stämmer inte detta, då priserna för alla har förhandlats upp någon gång under perioden, och entreprenörerna lägger stor vikt i att vara pålästa inför förhandlingar. Företagen beskriver en delad syn på prisförhandling. De anser att kunden har en låg vilja att betala för vad entreprenören erbjuder, samtidigt som det är lättare att förhandla med kunderna och att de oftare går med på prishöjningar idag jämfört med förr. Diskussionsklimatet är bättre, vilket de tror är till följd av en brist på entreprenörer på marknaden. De ser dock att många andra entreprenörer i branschen överlag behöver bli bättre på att förhandla och inte gå med på vad kunden begär utan eftertanke. En tro på en framtida konjunktursänkning ger företagen en försiktig syn på framtiden, och de tror att

möjligheterna att växa och förhandla med kunden kommer bli svårare till följd av detta.

Utveckling av komponenter utan koppling till externa faktorer

Under arbetets gång framkom områden där företagen kan utvecklas internt utan att begränsas av kunden eller yttre faktor. Uppföljning, samarbete med personal, intern kommunikation och skiftform är några områden som nämndes där entreprenörer kan rikta sitt fokus i tider då extern utveckling är svår. Det kan vara värt för företag att initialt se över dessa delar eftersom förbättringsarbeten kan genomföras omedelbart.

4.2 Styrkor och svagheter med studien

4.2.1 Nyckeltal och urval

Att beskriva lönsamhet genom nyckeltalet rörelsemarginal är en förenkling av begreppet lönsamhet och det är viktigt att inse att enbart rörelsemarginal inte kan säga om ett företag är lönsamt eller inte (Visma, 2020). Urvalet hade kunnat bli anorlunda om resultat efter finansnetto hade använts istället, eftersom många företag beskrivs ha höga räntor och finansiella kostnader. Syftet med denna studie var dock att hitta företag som förändrat sin ekonomiska situation till det bättre, och för det syftet ansågs rörelsemarginal vara bättre. Rörelsemarginal före finansnetto beskriver den vardagliga verksamheten bättre eftersom olika finansieringsstrategier inte påverkar. Detta var en bidragande faktor till varför det ansågs som det bättre nyckeltalet.

Vissa av företagen som ökat lönsamheten eller var nystartade fyllde även urvalskriterierna som tillväxtföretag vilket medför att förändringen som skett hos dessa företag kan bero på att de var i tillväxt och resultat kan inte uteslutande kopplas till den grupp de tillhörde. Jämförelser mellan grupperna blir således mindre tydliga.

Urvalet blev begränsat i och med införandet av storlek och geografi. Ofta var storleksfördelning mellan syd och nord ojämn vilket gjorde att företag som var lämplig för studien, baserat på dess strategi, valdes bort då platsen redan var tillsatt. Ett sätt att kringgå denna problematik hade varit om fler företag ingått i studien. Arbetet hade då blivit för omfattande givet studiens begränsade tidsram och ej genomförbart. Ytterligare ett alternativ hade varit om fyra företag valts inom varje strategi, utan hänsyn till geografi och storlek. I det fallet hade fler företag kunnat väljas där tillväxten eller skillnaden i rörelsemarginal varit större.

Skillnaden i företagens storlek var ibland väldigt små för företag klassade som liten och stor och antalet anställda var ibland lägre för de stora företagen jämfört med de små (Tabell 1). Slutsatser gällande små och stora blir i dessa fall mindre tydliga och gränsvärden skulle möjligtvis ha varit längre isär för att möjliggöra tydligare analyser. Ett alternativ som inte beaktades var att storlek hade kunnat baseras på antal anställda istället för nettoomsättning. Antalet anställda speglar dock inte storleken på samma vis som nettoomsättning då skillnad i skiftform påverkar hur många anställda som finns per maskin i företag och nettoomsättning beskriver dessutom mekaniseringsgraden i företag.

Bokslut för 2018 existerade inte för alla företag. För dessa baserades urvalet på bokslutssiffror från 2017. Detta innebär att utvecklingen baserades på 6 år för vissa företag, och 5 år för vissa. Att dubblera tillväxten eller förbättra rörelsemarginal kan anses lättare på 6 år jämfört med 5. Ett av tillväxtföretagen hade inte valts om urvalet baserats på 2017-års bokslut istället och uppsättningen företag hade därmed varit annorlunda om urvalet gått till på detta sätt. Oavsett så valdes företag som genomgått tillväxt vilket följer syftet med studien. Att enbart basera bokslutet på 2017 års bokslut hade varit ett alternativ som hade underlättat urvalsprocessen. Detta skulle dock leda till att företag som inte uppfyllde kriterierna 2018 hade kunnat ingå i studien, vilket ansågs mer problematiskt.

Fem till sex år kan vara kort tid för företag att hinna genomgå större förändringar vilket bidrar med ökad risk att många av företagen har genomgått förändringar innan denna period som inte fångades upp. Många av de intervjuade beskrev ofta utveckling som skedde innan studieperioden och om det var av intresse för studiens syfte togs det därför med i datamaterialet.

4.2.2 Intervjuerna

Frågorna som ställdes var öppna och syftet var att låta respondenterna själva ge utvecklande svar inom de olika frågeområdena för affärsmodellens olika komponenter. Den intervjuade valde själv vad de ville svara och en risk finns att intervjuaren missade väsentlig information. Dock minskade risken för missvisande svar till följd av ledande frågor (Trost, 2010; Kvale, 2009). En annan risk med att genomföra intervjuer är att den intervjuade missar ge relevant information på grund av att fel följdfrågor ställts, eller att inga ställts överhuvudtaget. Användandet av en frågeguide minskade risken för detta och tack vare att frågeguiden baserades på samma åtta komponenter, kunde alltid viss information samlas in för de mest relevanta delarna. Intervjuerna fick därmed också en stark koppling till studiens syfte. Det underlättade även jämförelser i analyssteget.

En risk med intervjuer, speciellt över telefon är att frågor och svar kan tolkas annorlunda jämfört med vad intervjuaren eller den intervjuade syftade på. Den intervjuade kan påverkas av vilken ställning den har till intervjuaren och kan ge svar i tron att det är vad intervjuaren vill höra (Kvale, 2009). Hade intervjuaren kunnat påverka entreprenörens fortsatta verksamhet finns det en överhängande risk att entreprenören hade gett mindre uppriktiga svar eller hållit inne på information som skulle kunna missgynna personen. Eftersom intervjuaren var student utan direkt koppling till den intervjuade bör risken för detta vara låg.

Efter den första intervjun diskuterades upplägget med handledare för att hitta eventuella brister i frågeguiden så att dessa kunde justeras för nästkommande intervjuer. Att låta fler personer kunniga inom ämnet komma med åsikter och förbättringsförslag hade förbättrat intervjuguiden ytterligare och därmed ökat kvalitén i datamaterialet. Att jämföra resultatet med vad experter inom branschen har för uppfattningen hade varit av värde och gett mer användbart data för vidare analys. Tidsbrist låg till grund till varför detta inte genomfördes.

4.2.3 Ramverk för beskrivning av affärsmodell

Valet av FBMC som ramverk för denna studie grundar sig i att det saknas andra verktyg för att beskriva skogliga företags affärsmodeller, och att den bygger på BMC av Osterwalder och Pigneur (2013) vilket även studien av Heikkilä *et al.* (2018) gör. Att använda samma ramverk som de andra studierna underlättar jämförelser. BMC anses vara den vanligaste beskrivningen av affärsmodeller som är vida spridd, den är enkel att förstå och ger en tydlig överblick.

Ett stort problemområde med studiens uppbyggnad var att den gav upphov till en stor mängd information. Den stora mängden information var sedan svår att på ett effektivt sätt sammanfatta för att ge en överskådlig beskrivning av företagets utveckling. Resultatet redovisades för att förenkla jämförelser mellan de olika grupperna inom samma komponent och frågeområde. Detta till bekostnad av att det blev svårare att få en övergripande bild av varje enskild grupp. Detta hade kunnat undvikas genom att istället redovisa varje grupp var för sig. En risk med ett sådant upplägg är att jämförelser istället hade blivit svårare att se.

FBMC kompletterades med frågor kopplat till kostnadsuppföljning då det ansågs viktigt. För framtida studier rekommenderas att uppföljningsaspekter kopplat till kostnad och drift adderas eftersom det framkom av de intervjuade att det fanns en stor utvecklingspotential inom detta område.

4.2.4 Generaliserbarhet av resultatet

Kvalitativa studier kan inte generaliseras på samma statistiska grunder så som kvantitativa studier kan (Trost, 2010; Ritchie *et al.*, 2013). För kvalitativa studier skriver Ritchie *et al.* (2013) istället att generaliserbarhet kan delas in i olika koncept. Ett koncept omfattar representativiteten i urvalet och ifrågasätter hur väl den studerade gruppen representerar hela populationen och om andra fenomen kan hittas i hela populationen som saknas i den studerade gruppen. Urvalet av företag i denna studie baserades på kriteriet att de skulle särskilja sig från hela populationen i avseende på nyckeltal och representerar därmed inte den totala populationen. Eftersom syftet med studien var att hitta underliggande värderingar och synsätt hos en grupp som inte tillhörde medianföretaget kunde den studerade gruppen per definition inte vara ett representativt urval av populationen. I och med att urvalet baserades på både storlek och geografi inkluderades en mångfald av företag i ett försök att ge en mer allsidig bild givet studiens förutsättningar.

Ytterligare ett koncept som beskriver generaliserbarheten i en studie omfattar överförbarheten av resultat. I en studie ökar generaliserbarheten om resultatet kan appliceras i andra kontexter och av att läsaren kan ta till sig av informationen (Ritchie *et al.*, 2013). Det är forskarens roll att kunna förse läsaren med tillräcklig detaljrikedom i resultatet till den grad att läsaren själv kan bedöma överförbarheten. Resultatdelens omfattning i denna studie kan ses som både en styrka och en svaghet kopplat till överförbarheten. Omfattningen kan göra det svårare för läsaren att ta till sig av de viktigaste slutsatserna (Trost, 2010) samtidigt som förändringar som skett tydligt beskrivs, vilket krävs för att kunna ta till sig av informationen.

Resultaten från denna studie bygger vidare på tidigare studier om implementeringen av affärsmodeller i skogsbruket (Benjaminson, 2018) och kombineras med studier om olika affärsstrategier (Heikkilä *et al.*, 2018; Amit & Zott, 2012). Tillsammans med svaren från de studerade entreprenörerna går det att se likheter och skillnader med tidigare studier. Kontexten är därmed i viss mån lik tidigare studier vilket ger förutsättningarna till en större överförbarhet (Ritchie *et al.*, 2013). Ritchie *et al.* (2013) menar att teorier som de i denna studie inte ska ses som fasta utan som en process som ständigt utvecklas tillsammans med fortsatta studier. Resultaten och slutsatserna från denna studie bidrar till denna utvecklingsprocess genom att teorierna applicerats i en ny kontext, men dess relevans och generaliserbarhet kan säkerställa först när ytterligare studier har gjorts.

Även fast denna studie baserades på företag ur en specifik bransch möjliggör FBMC att resultaten kan appliceras i andra kontexter. Ett bevis på detta är att det ursprungliga ramverket, Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2013),

har nyttjats av många företag i olika branscher. Mest troligt är dock att entreprenadföretag verksamma inom skogsbranschen kan applicera resultaten och slutsatserna från denna studie eftersom affärsmodellförändringarna som beskrivits är starkt kopplade till förutsättningarna som råder i branschen. Framförallt blir resultaten och slutsatserna i denna studie applicerbara hos de företag verksamma inom skogsbranschen som befinner sig i samma utvecklingsfaser med likande drivkrafter och strategier. Skogliga entreprenadföretag utanför Sveriges gränser kan troligen applicera resultaten av denna studie i större uträkning än företag verksamma i helt skilda branscher.

Reliabiliteten i en studie förknippas med hur väl forskaren kan beskriva och påvisa de bedömningar och tolkningar som gjorts (Ritchie *et al.*, 2013). En svaghet med studien kopplat till detta var att öppna frågor ställdes som i sin tur ställde krav på att korrekta tolkningar och bedömningar gjordes. Analysen av data baserades på bedömningar gjorda i transkriberingsfasen och eventuella feltolkningar reviderades inte i efterhand. Öppna frågor bidrog till att entreprenörerna tilläts porträttera sina egna åsikter och möjligheten till att fånga upp fler perspektiv gavs. För att en studie ska anses valid behöver fenomen fångas som kan svara på studiens syfte vilket görs genom att låta respondenter till fullo få uttrycka sina tankar och synsätt (Ritchie *et al.*, 2013). Dessutom bidrog det tydliga ramverket och strukturen i intervju- och analysfasen till att en konsistent datainsamling, tolkning och analys genom hela processen vilket ökar möjligheten att upprepa studien.

Vid en upprepning av studien går det inte att förutsätta att samma resultat och slutsatser kommer dras. En anledning är att resultaten och slutsatserna påverkas av rådande förutsättningar i företagets omgivning där marknadsläget är ett exempel som kan förändra hur entreprenörer driver sina företag. Upprepas studien kan olika slutsatser och resultat förväntas eftersom dessa påverkas av att olika forskare kan göra olika bedömningar och tolkningar av datamaterialet. Att resultaten tolkas utifrån tidigare forskningsresultat gör det enklare för läsaren att bedöma trovärdigheten i de bedömningar som gjorts i denna studie.

4.3 Framtida studier

Att nya företag etablerar sig på marknaden kommer behövas för att säkra virkesförsörjningen i framtiden. Ytterligare studier om vad nystartsföretag har för utvecklingsmöjligheter och hur de kan hantera olika hinder på vägen skulle därför vara av värde. En begräsning i denna studie var att få företag intervjuades inom varje stra-

tegigrupp. Om fler nystartsföretag ingår i en framtida studie kan mer generella slutsatser dras. En sådan studie kan med fördel även studera tillväxtföretag eftersom dessa kan anses ha lyckats överleva etableringsfasen.

Geografi verkar ha liten påverkan på entreprenadföretagens möjlighet till utveckling. Eftersom kunden har en stor påverkan hade det däremot varit relevant att studera om specifika kunder påverkar entreprenörernas möjlighet till utveckling istället. Påverkas utveckling olika beroende på vilken typ av kund företaget har, och kan fler kunder ge bättre förutsättningar till utveckling jämfört med en?

För att bidra med mer kunskap om hur drivningsentreprenörer ska kunna utvecklas kan det rekommenderas att studera de företag som under en lång tid haft hög lönsamhet och inte enbart de som i närtid har ökat lönsamheten. Hur hanterar dessa företag marknadsförändringar för att bibehålla sin lönsamhet?

Det hade även varit av intresse att jämföra företags utveckling för en given strategi tillsammans med lönsamhetsberäkningar för att se om det finns förändringar som ger mer värde än andra. Exempelvis beskrivs fördelar och nackdelar med olika skiftgång utan att nämna de ekonomiska aspekterna. Finns det ett system som är bättre än det andra eller bör de kombineras, och vilket system är bäst givet rådande kontext?

4.4 Slutsatser

Efter att ha analyserat hur ett urval av drivningsentreprenörer i de tre olika strategigrupperna tillväxt, ökad lönsamhet och nystart har arbetat med affärsmodellutveckling kan följande slutsatser göras:

- Affärsmodellutvecklingen skilde sig mellan drivningsentreprenörer, och resultaten indikerar även att skillnader finns mellan de grupper som tillämpar de olika affärsstrategierna nystart, tillväxt och ökad lönsamhet. Drivkrafterna skilde sig mellan grupperna och präglade utvecklingsarbetet vilket bidrog till att grupperna främst utvecklade komponenterna tjänsteutbud (tillväxtföretagen), hur tjänster säljs (nystartföretagen), kund och personal (lönsamhetsföretagen) olika.
- En strävan efter att sprida risker och att minska beroendeställning till såväl underentreprenörer och uppdragsgivare låg till grund för vissa entreprenörers vilja att expandera, samtidigt som en vilja att utvecklas internt och förbättra nuvarande affärsmodell dominerade hos lönsamhetssökande entreprenörer. Nystartade företag drevs av entreprenörer med önskan att bli mer självständiga och att få vara sin egen chef.
- Kunden hade en avgörande roll i utvecklingsarbetet men dessutom framkom det att brist på personal till stor del hämmade utvecklingen, vilket i förlängningen hade en stor påverkan för utvecklingen av övriga komponenter. God relation till kund och en förmåga att behålla och finna ny personal är därmed ett grundkriterium för att lyckas med utvecklingsarbetet.
- Resultaten ger ett underlag för hur ett framtida ramverk för affärsmodellutveckling inom skogsentreprenad kan utformas eftersom de visar att skillnader i utvecklingsprocessen finns och identifierar allvarliga hinder. För att få mer generaliserbart underlag krävs dock fler studier inom området.

Referenslista

- Ager, B. (2012). *Skogsarbetets humanisering och rationalisering från 1900 och framåt*. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skoglig resurshushållning (Arbetsrapport 2012:378).
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, vol. 22(6-7), ss. 493-520. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R. & Zott, C. (2012). *Creating value through business model innovation*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. (MIT sloan management review, sommar 2015).
- Barjak, F., Niedermann, A. & Perrett, P. (2013). *The Need for Innovations in Business Models*. European Commission DG Research and Innovation. (Final Policy Brief, Deliverable 5).
- Benjaminsson, F. (2018). *Development of a tool to characterize business models for forestry services*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Jägmästarprogrammet (Arbetsrapport 2018:6)
- Berg, S. (2009). *Skogsentreprenadföretagens lönsamhet*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Jägmästarprogrammet (Arbetsrapport 2009:259)
- Bolmgren, A. (2015). *Hur arbetar lönsamma skogsmaskinentreprenörer i Götaland?* Sveriges lantbruksuniversitet. Jägmästarprogrammet (Arbetsrapport 2015:154)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3(2), ss. 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brunberg, T. & Thor, M. (2010). *Produktivitet i gallring och slutavverkning*. Uppsala: Skogforsk. (Resultat, 2010:10)
- Drolet, S. & LeBel, L. (2010). Forest harvesting entrepreneurs, perception of their business status and its influence on performance evaluation. *Forest Policy Economics*, vol. 12(4), ss. 287-298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2009.11.004>
- Eriksson, M. (2016). *Developing client-supplier alignment in Swedish wood supply*. Diss. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet. Acta Universitatis agriculturae Sueciae (2016:32)
- Eriksson, M., LeBel, L. & Lindroos, O. (2017). The effect of customer–contractor alignment in forest harvesting services on contractor profitability and the risk for

- relationship breakdown. *Forests* 2017, vol. 8(10), ss. 1-18. DOI: <https://dx.doi.org/10.3390/f8100360>
- Erlandsson, E. (2013). The Impact of Industrial Context on Procurement, Management and Development of Harvesting Services: A Comparison of Two Swedish Forest Owners Associations. *Forests*, vol. 4(4), ss. 1171-1198. DOI: 10.3390/f4041171
- Erlandsson, E. & Fjeld, D. (2017). Impacts of service buyer management on contractor profitability and satisfaction—a Swedish case study. *International journal of forest engineering*, vol. 28(3), ss. 148-156. DOI: <https://doi.org/10.1080/14942119.2017.1367235>
- Foss, N.J. & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, vol. 43(1), ss. 200-227. DOI: 10.1177/0149206316675927
- Furness-Lindén, A. (2006). *Affärsutveckling i relationen: stor kund: liten leverantör - vad kan skogsbruket lära?*. Uppsala: Skogforsk.
- Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R. & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy leadership* vol. 35(6), ss. 27-33. DOI: 10.1108/10878570710833732
- Heikkilä, M., Bouwman, H. & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol. 25(1), ss. 107-128. DOI: 10.1108/JSBED-03-2017-0097
- Hultåker, O. (2006). *Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen*. Diss. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet. Acta Universitatis agriculturae Sueciae (2006:87)
- Hägström, C., Kawasaki, A. & Lidestav, G. (2013). Profiles of forestry contractors and development of the forestry-contracting sector in Sweden. *Scandinavian journal of forest research*, vol. 28(4), ss. 395-404. DOI: <https://doi.org/10.1080/02827581.2012.738826>
- Johannesson, T. & Sääf, M. (2017). *Entreprenadskogsbrukets förutsättningar – en sammanställning av synpunkter från beställare och utförare av skogsentreprena*. Uppsala: Skogforsk. (Arbetsrapport, 2017:947).
- Johansson, S. (2016). *Det går kärvt - Skogsbruket allt mindre effektivt*. Uppsala: Skogforsk. (Vision, 2016:3).
- Kronholm, T., Sosa, A., Bowditch, E., Pholschneider, S., Hamunen, K. & Rikkonen, P. (2019). *State of the art and development needs of forestry service contractors in the Northern Periphery and Arctic region*. Umeå: FOBIA. (FOBIA Arbetsrapport) Tillgänglig: <https://www.luke.fi/fobia/wp-content/uploads/sites/21/2019/11/State-of-the-art-and-development-needs-of-forestry-service-enterprises-in-the-NPA-region.pdf> [2020-01-02]
- Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, I. (uå). *Kartläggning och analys av tillämpade affärsmodeller bland skogsentreprenadföretag i norra Sverige och dess inverkan på lönsamhet*. Opublicerat manuskript. Sveriges lantbruksuniversitet. Jägmästaprogrammet (Arbetsrapport)
- Leech, B. (2002). Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews. *PS: Political Science & Politics*, vol. 35(4), ss. 665-668. DOI:10.1017/S1049096502001129
- Lindgren, P. (2012). Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation? *International Journal of business management*, vol. 7(14), s. 53. DOI: 10.21512/tw.v16i2.1561

- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Boston: Harvard Business School. (Harvard business review, may 2002)
- Mäkinen, P. (1997). Success factors for forest machine entrepreneurs. *Journal of forest engineering*, vol. 8(2), ss. 27-35. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08435243.1997.10702701> [2019-10-06]
- Nordfjell, T., Björheden, R., Thor, M. & Wästerlund, I. (2010). Changes in technical performance, mechanical availability and prices of machines used in forest operations in Sweden from 1985 to 2010. *Scandinavian Journal of Forest Research*, vol 25(4), ss. 382-389. DOI: [10.1080/02827581.2010.498385](https://doi.org/10.1080/02827581.2010.498385)
- Norin, K. & Karlsson, A. (2010). *Så arbetar en vinnare – djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer*. Uppsala: Skogforsk. (Resultat, 2010:11)
- The Northern Periphery and Arctic Programme (2019). *The programme in brief*. Tillgänglig: <http://www.interreg-npa.eu/about/programme-in-brief/>. [2019-09-29]
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: en handbok för visionärer, banbrytare och utmanare*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Penttinen, M., Mikkola, J. & Rummukainen, A. (2009). Profitability of wood harvesting enterprises. Opublicerat manuscript. *Working papers of the finnish forest research institute*, vol 126, ss. 1-40. Tillgänglig: https://pdfs.semanticscholar.org/c7ac/3b0ecac4d27d5d359d24104d839802382fec.pdf?_ga=2.221614363.2076893232.1578494004-1476193243.1578494004 [2019-10-06]
- Penttinen, M., Rummukainen, A. & Mikkola, J. (2011). Profitability, liquidity and solvency of wood harvesting contractors in Finland. *Small-scale Forestry*, vol. 10(2), ss. 211-229. DOI: [10.1007/s11842-010-9143-x](https://doi.org/10.1007/s11842-010-9143-x)
- Pohle, G. & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy Leadership*, vol. 34(5), ss. 34-40. DOI: [10.1108/10878570610701531](https://doi.org/10.1108/10878570610701531)
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C.M. & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. 2. uppl. London: Sage.
- Sandström, U. (2012). Ris och ros för nyckeltalen. *Tidningen Skogsentreprenören*, 7 Februari.
- Sathre, R. & Gustavsson, L. (2009). Using wood products to mitigate climate change: External costs and structural change. *Applied Energy*, vol. 86(2), ss. 251-257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2008.04.007>
- SCB (2019). *SCB:s branschnyckeltal*. Tillgänglig: <http://www.scb.se/vara-tjanster/branschnyckeltal/> [2019-11-15]
- Skogforsk (2019). *Allmänna bestämmelser för skogsentreprenad*. Tillgänglig: <https://www.skogforsk.se/apse/allmanna-bestammelser/> [2020-01-03]
- Skogsindustrierna (2019). *Statistik om skog och industri*. Tillgänglig: <https://www.skogsindustrierna.se/skogsindustrin/branschstatistik/> [2019-09-24]
- Skogsstyrelsen (2019). *Statistikdatabas*. Tillgänglig: <https://www.skogsstyrelsen.se/statistik/statistikdatabas/> [2019-09-24]

Skånberg, K. Olsson, O. & Halding, Karl. (2016) *Den svenska bioekonomin: definitioner, nulägesanalys och möjliga framtdier*. Stockholm: Stockholm Environment Institute. (Project report, 2016-2).

Sääf, M. & Eriksson, B. (2017). *Splittrad bild av skogsentreprenörernas ekonomi*. Uppsala: Skogforsk. (Resultat, 2017:2).

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, vol. 49(1), ss. 36-54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

Visma (2020). *Rörelsemarginal – Vad är rörelsemarginal?*. Tillgänglig: <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-rorelsemarginal> [2020-01-06]

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, vol. 43(2-3), ss. 216-226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Bilaga 1

Bilaga 1 – Frågeguide

Komponent	Kod
Maskin	1
Personal	2
Tjänsteutbud	3
Hur tjänster säljs	4
Hur prissätts tjänster	5
Kunden	6
Partners	7
Uppföljning	8

Frågeområde	Kod	Beskrivning
Nuläge	1	Beskriv nuläget. Vilka delar omfattas av komponenten
Utveckling	2	Vilka delar i företaget har genomgått förändring och hur?
Drivkrafter	3	Vad ligger bakom utvecklingen? Hur motiverades val?
Hinder	4	Vilka hinder har påträffats under perioden? Hur hanterades dessa?
Strategi framåt	5	Vilka mål finns för framtiden och hur ska de nås?

