



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer,
lönsamhet och produktivitet**

*Customer relations, profitability and productivity from
the forest contractors point of view*

Frans Larsson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer,
lönsamhet och produktivitet**

*Customer relations, profitability and productivity from
the forest contractors point of view*

Frans Larsson

Nyckelord: småföretag i skogsbruket, skogsentreprenad, lönsamhet av-
verkning, skogsbrukets produktivitetsutveckling

*Examensarbete, 30 hp Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)
Jägmästarprogrammet 04/09*

*Handledare SLU: David Sandquist, Oscar Hultåker
Examinator SLU: Folke Bohlin*

Förord

Examensarbetet var först tänkt att enbart utgöra ett underlag för en applikation rörande ekonomiska beräkningar av skogsmaskinföretagarnas verksamhet, men utvecklades senare till att även beröra andra aspekter. Ett stort tack till min huvudhandledare på SLU, David Sandquist, för att ha visat ett genuint intresse, deltagit på möten och hjälpt till med programmering.

Ett stort tack även till min bihandledare Oscar Hultåker, för genomtänkta och lärrika kommentarer samt samhällsvetenskapliga diskussioner.

Arbetet utvecklade sig senare till att fokusera mer på mjuka faktorer såsom relationen mellan aktörer på marknaden. Denise McCluskey har varit mycket behjälplig i arbetet rörande denna litteratur.

Slutligen ett stort tack till Skogforsks, Anna Furness Lindén samt Petrus Jönsson för många trevliga och inspirerande möten. Ett speciellt tack till Anna för all praktisk hjälp såsom kontor och trevlig introduktion i organisationen.

Sammanfattning

Har produktivitetens utvecklingen i det svenska skogsbruket stagnerat, och har detta i så fall något att göra med debatten om dålig lönsamhet för skogsmaskinföretag? Denna kvalitativa studie undersöker skogsmaskinföretagaren, vem hon eller han är samt vilken relation denne har till uppdragsgivaren. Studien försöker även identifiera potentiella källor i verksamheten för effektivitetsförbättringar och kostnadseffektivisering.

Teorin som används till att lösa uppgiften härstammar från: entreprenörskapsteori, relationsmarknadsföring samt prissättningsteori. Det empiriska materialet har samlats in från 12 semi-strukturerade intervjuer med skogsmaskinföretagare i Småland, Västerbotten och Uppland.

I syntesen av teorin och det empiriska materialet identifierades två grupper av skogsmaskinföretagare, där den ena gruppen speciellt lämpar sig att i dialog med uppdragsgivaren samt deras kunder utveckla branschen. För att detta ska ske och för att kunna utnyttja den kompetens skogsmaskinföretagaren besitter, måste mer ansvar ges åt företagaren, inte ansvar i avseendet att utföra fler fältarbeten, utan möjligheten till att förbättra lönsamheten genom att planera och fatta strategiska beslut.

Nyckelord: *småföretag i skogsbruket, skogsentreprenad, lönsamhet avverkning, skogsbrukets produktivitetens utveckling*

Summary

Has the increase in productivity, seen over the years in Swedish forestry, stagnated? And if so, is there a link between this and the low profitability for forest contractors, which frequently has been debated the last years. This qualitative study aims to investigate, who the forest contractor is from an entrepreneurial perspective, and what relation he or she experience towards the customer. It also tries to identify potential sources for, cost efficiency and increased productivity.

The theoretical framework stems from entrepreneurship theory, relationship marketing and pricing theory. Empirical data was collected from 12 semi structured interviews, divided between Småland, Uppland and Västerbotten.

In the synthesis between the theoretical framework and the empirical data, two groups of forest contractors were identified. The study also found that one of these groups has the potential to develop the business together with their customers. To be able to realize this, and to use the local knowledge the group possess, more responsibility has to be given. Not responsibility in the sense of making more extensive fieldwork, but potential to increase profitability by making strategically decisions and forward planning.

Key words: *Forest entrepreneurs, felling profitability, forest productivity*

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning.....	3
Summary.....	4
1 Bakgrund	7
1.1 Syfte.....	9
1.2 Avgränsning	9
2 Tidigare studier.....	10
2.1 Skogsmaskinföretagaren.....	10
2.2 Affärsrelationen	10
2.3 Affären.....	10
3 Teori.....	11
3.1 Entreprenörskapsteori.....	11
3.1.1 Entreprenörens utmärkande egenskaper	11
3.1.2 Entreprenörens psykologi	11
3.1.3 Entreprenörens motivation	12
3.2 Relationsteori.....	12
3.2.1 Kostnader.....	12
3.2.2 Kostnader och kommunikation.....	13
3.2.3 Anpassning	13
3.2.4 Kvalitet	14
3.2.5 Kundens uppfattade värde	14
3.2.6 Relationsfaktorer	15
3.2.7 Relationstyper.....	17
3.3 Prissättningsteori	18
3.3.1 Prissättning	18
3.3.2 Prissättningspolicy.....	19
4 Metod.....	21
4.1 Kvalitativ metod	21
4.2 Kvalitativa intervjuer.....	21
4.3 Genomförande	22
5 Resultat	25
5.1 Skogsmaskinföretagaren.....	25
5.2 Affärsrelationen	26
5.3 Affären.....	28
6 Analys.....	30
6.1 Skogsmaskinföretagarna.....	30
6.2 Kostnadsaspekter	31
6.3 Affärsrelationen	32
6.3.1 Relationstyper.....	32
6.5 Affären.....	33
7 Diskussion	35
7.1 Skogsmaskinföretagaren.....	35
7.2 Affären.....	36
7.3 Relationen.....	36
7.3.1 Vinster för parterna.....	36
8 Slutsatser.....	38
Litteraturförteckning.....	39
Övriga referenser	40

Internet.....	40
Bilaga 1.....	41
Bilaga 2.....	42

1 Bakgrund

Den svenska skogsindustrin är näst efter turismen den största näringen i Sverige (Internet, referens 1, 2009). Skogsindustrins utveckling i Sverige har gynnats av tillgång till råvara, välutvecklad infrastruktur, låga energikostnader och ett stabilt politiskt klimat. Situationen idag är dock inte längre lika gynnsam. Den svenska skogsindustrin har inte längre unika fördelar, och konkurrerar nu med flera globala aktörer på lika villkor, samt går mot en teknikutveckling i samhället som hotar att ersätta flera av dess produkter (Sjölund, 2009). Detta kommer att utmana hela den svenska skogsförädlingskedjan och innebära behov av omstruktureringar framöver. Paralleller kan dras från förädlingskedjor i andra branscher, och det finns färdigutvecklade metoder och verktyg för att hantera denna övergång.

Denna studie fokuserar på det första ledet i skogsförädlingskedjan, skogsmaskinföretagarna, eller de som tidigare benämndes: skogsarbetare. Hur dessa varit organiserade har historiskt sätt varierat. Tidigare när kostnaden för redskapen var förhållandevis liten fanns flera självanställda skogsarbetare men då kapitalkrävande maskiner kom in i bilden var de stora skogsbolagen tvungna att köpa in dessa och anställa personal. I takt med denna teknikutveckling förändrades både de praktiska och politiska arbetsförhållandena för skogsarbetarna (Johansson, 1994).

På 90-talet blev det tekniskt och finansiellt möjligt att lägga ut avverkningen på privata företag, så kallade skogsmaskinföretagare. Företeelsen fanns även innan dess men det var under denna tid som det växte i omfattning, och i dagens skogsbruk så avverkas över 75 % av den totala nettoavverkningen 2007 på 77,6 miljoner m³fub av privata skogsmaskinföretagare (Skogsstatistisk Årsbok, 2008). Kostnaden för att avverka en m³fub var år 2007 i genomsnitt 97,26 SEK och således borde den totala kostnaden för avverkningar uppgå till ungefär 7 547 miljoner. Diagram 1 och 2 visar på hur kostnaderna för slutavverkning och gallring har utvecklats sedan 1996 relativt konsumentprisindex. Kurvorna kan tolkas på flera sätt. Dels kan uppdragsgivarnas beslut att köpa avverkningstjänster på entreprenad ha inneburit ett mer kostnadseffektivt arbetssätt. Dels kan en tolkning vara att uppdragsgivarnas förhandlingsposition har stärkts genom att reducera facklig påverkan och att skogsmaskinföretagens lönsamhet har försämrats. En trolig förklaring kan vara att teknikutvecklingen i skogsbruket har lett till billigare avverkningar eller ett överutbud av säljare på marknaden.

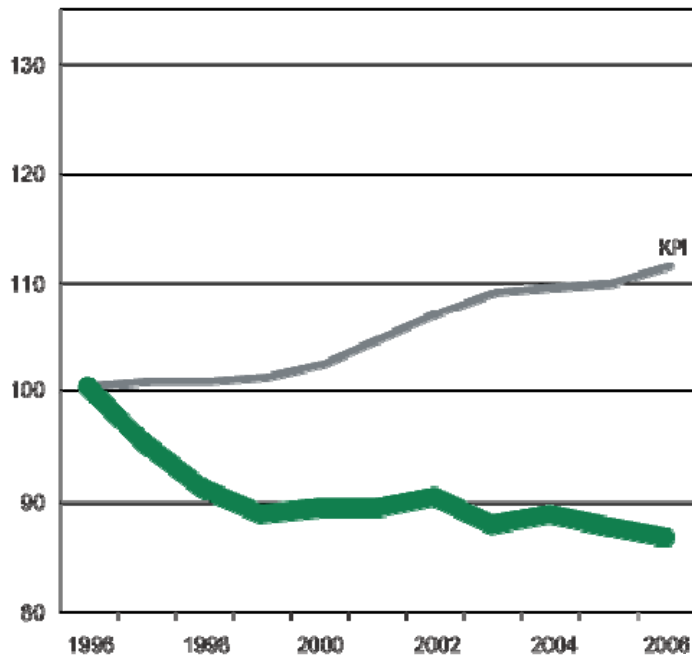


Diagram 1. Kostnadsutveckling (grön/fet linje) för slutavverkning relativt konsumentprisindex (KPI) mellan 1996 (index 100) och 2006, (Brunberg, 2007).

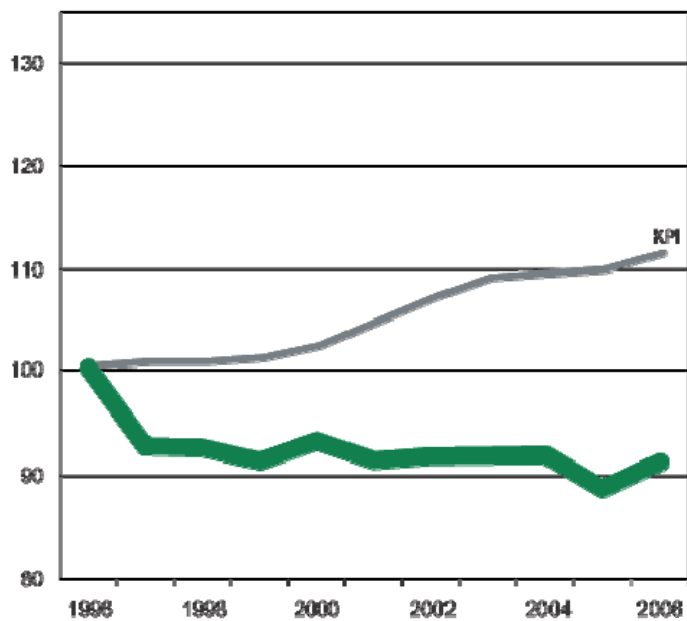


Diagram 2. Kostnadsutveckling (grön/fet linje) för gallring relativt konsumentprisindex mellan 1996 (index 100) och 2006, (Brunberg, 2007).

På senare år har debatten om skogsmaskinföretagarnas lönsamhet ökat i styrka och i skrivande stund med nuvarande lågkonjunktur är problemet ställt på sin spets. ”Om skogsbolagen kan höja och sänka sina virkespriser med 100 kronor varför kan inte vi få ta del av det” (Säger en av mina respondenter).

Mot denna bakgrund blev jag av Skogforsk tillfrågad att företa ett examensarbete som skulle kunna belysa problematiken. Skogforsk har som avsikt att på sikt skapa instrument i form av dataprogram ämnade ge skogsmaskinföretagaren ökade möjligheter att utföra kalkyler på den

egna verksamheten. I mitt uppdrag från Skogforsk ingår därför även uppgiften att färdigställa en enkel version av ett sådant kalkylprogram.

1.1 Syfte

Syftet med denna kvalitativa studie är att, ifrån skogsmaskinföretagarens synvinkel, undersöka relationen mellan dem och deras uppdragsgivare. Hur denna kan definieras samt vilka faktorer som den utgörs av. Vidare syftar studien till att beskriva skogsmaskinföretagaren ur ett entreprenörsperspektiv.

1.2 Avgränsning

Studien är tänkt att ge en inblick i skogsmaskinföretagen på en nationell nivå, detta görs via intervjuer på tre geografiskt skilda platser i Sverige. Övriga åtgärder förknippade med skogsbruk, som exempelvis: röjning, skogsbruksplanering, dikning mm kommer inte att ingå i studien.

2 Tidigare studier

2.1 Skogsmaskinföretagaren

Hultåker (2002) beskriver att medelåldern för maskinförare och skogsmaskinföretagare är högre än genomsnittet än för anställda inom svensk industri. Skogsmaskinföretagarna har förutom huvuduppgiften, drivning av virke, även tagit på sig fler arbetsuppgifter och ett större ansvar då uppdragsgivaren tvingats skära ner på antalet anställda tjänstemän. Med termen drivning innefattas både utglesning samt slutavverkning av skog.

Kännetecknande för de flesta maskinförare är att de har en hög yrkesstolthet, kompetens, en vilja att arbeta och prestera samt känner en lojalitet till uppdragsgivaren. Bristningsgränsen för vad en maskinförare klarar av är nådd när det gäller arbetstid samt produktivitetskrav. Eftersom övertid och långa arbetsveckor blir allt vanligare, samtidigt som det fokuseras hårt på volymer och kostnader (Pontén 2000). Hultåker (2002) beskriver att lönsamheten för skogsmaskinföretagare har sjunkit de senaste åren, i 1999 års bokslut uppvisade 40 procent av drivningsföretagen ett negativt resultat efter finansnetto.

Norin (2002) identifierar i en studie två olika grupper av skogsmaskinföretagare. En reaktiv och en proaktiv grupp, där den reaktiva kännetecknas av individer som visar lyhördhet gentemot uppdragsgivarna samt överlåter verksamhetens utveckling åt dessa. Den proaktiva gruppen förknippas med de skogsmaskinföretagare som genom egna initiativ utvecklar den befintliga, samt skapar ny verksamhet.

2.2 Affärsrelationen

I Norin's (2002) studie av några av de enligt uppdragsgivarna främsta drivningsföretagen i Sverige framkommer det att en god relation med kunderna samt en hög kvalitet på det utförda arbetet är de viktigaste framgångsfaktorerna för ett entreprenadföretag enligt dem själva.

Hinder som framkommit i studier angående hur skogsmaskinföretagarna genom bättre samverkan med sina kunder skulle kunna utveckla sin verksamhet är exempelvis: skogsmaskinföretagarnas osjälvständighet, brist på resurser och kompetens, produktflödenas komplexitet samt organisatoriska hinder för kommunikation (Hultåker et al., 2003). Ytterligare ett hinder för utvecklingsarbete beskrivs av Norin (2002) som att skogsmaskinföretagarna inte alltid betraktas som företagare.

2.3 Affären

Norin (2002) diskuterar hur dagens entreprenadmarknad skall betecknas utifrån de förhållanden som råder. Ett tillstånd som är vanligt i stora delar av skogsbruket är att många säljare av tjänster konkurrerar om ett fåtal köpare. Vidare finns det ett visst överutbud av skogsmaskinföretagare som en följd av tidigare rationaliseringar inom skogsbruket. Lidén (1995) beskriver marknaden som att skogsmaskinföretagarna ofta är ensidigt beroende av de köpande organisationerna. Detta skapar ett så kallat köparoligopol där den köpande parten sätter priset. Norin (2002) nämner att det på senare tid har blivit vanligare att frångå den traditionella prissättningen med kalkyler till fördel för mer reell marknadsprissättning såsom anbud eller offertförfaranden.

3 Teori

Detta avsnitt delas upp i tre huvuddelar: Entreprenörskapsteori, relationsmarknadsföring eller relationsteori samt teorier kring prissättning. Tillämpningen av teorier i ämnet relationsmarknadsföring kan diskuteras, då flera teoretiker anser att denna typ av managementinriktade teorier ska hållas skilda ifrån entreprenörskapsteorin. Angående hur väl teorin går att använda på småföretagare diskuterar Steward et al. (1998). De menar att den enda markanta skillnaden som finns mellan småföretagare och ledningen i ett större företag är att en småföretagare tar större risker. Av denna anledning borde, ifall gruppen av skogsmaskinföretagare kan definieras som småföretagare, även teorier ämnade för ledningen av större företag vara applicerbara, såsom relationsmarknadsföring.

3.1 Entreprenörskapsteori

Denna teori är tänkt att ge läsaren en inblick i den generella forskningen som sker om entreprenörskap. Analysen av skogsmaskinföretagarna kommer senare att utgå ifrån den beskrivna teorin.

3.1.1 *Entreprenörens utmärkande egenskaper*

Entreprenöriella studier delas upp i två skolor som följer egenskapsmodellen eller eventualitetsmodellen. Egenskapsmodellen försöker svara på frågan vad det är för egenskaper som gör att vissa individer startar eget och blir framgångsrika företagare. Modellen utgår från att egenskaperna är givna från början och därför spelar den rådande situationen mindre roll. I eventualitetsmodellen å andra sidan anser entreprenörens egenskaper vara beroende av miljön och den rådande situationen. Eftersom konsekvenserna av att starta ett företag är så djupa att de kan påverka och förändra ens personliga egenskaper (Littunen, 2000).

Teorier enligt egenskapsmodellen berättar om vikten av vissa typiska personliga egenskaper när en individ startar och driver ett företag. Egenskaperna är viktiga då det är individen som fattar beslutet att starta och driva ett företaget. De personliga egenskaper som teorin definierar som karakteristiska för en framgångsrik entreprenör är förmågan att ta risker, att vara innovativ, att ha kunskap om hur marknaden fungerar, yrkesskicklighet, marknadsföringskunskaper, företagsledarkunskaper och förmågan att samarbeta. Med egenskapen innovativ menas i sammanhanget att kunna hitta nya lösningar på problem. Vidare nämns egenskaper som att ha en bra näsa för affärer, en vilja att ta risker, att kunna se affärsmöjligheter, att kunna rätta till fel på ett bra sätt samt egenskapen att identifiera och agera då lönsamma tillfällen dyker upp. Risker med den entreprenöriella verksamheten delas i teorin upp i fem delar ekonomisk risk, risken att sociala relationer blir lidande, risken för fördröjd karriärutveckling samt hälso- och psykologiska risker (Littunen, 2000). Gartner, (1990) målar i sin artikel upp bilder på hur entreprenörskap kan betraktas. Den bild som i artikeln väger tyngst är den som fokuserar på typiska karakteristika av entreprenörskapet såsom Littunen, (2000) beskriver det. Individer i denna grupp anser att ett entreprenörskap saknas i de situationer där det inte finns: tillväxt, innovation eller en entreprenör involverad. Den andra bilden uppfattar entreprenörskap som det som utfaller av det. I denna bild existerar entreprenörskapet inte ifall faktorer som, skapande av värde eller att någon tjänar på det, saknas.

3.1.2 *Entreprenörens psykologi*

Littunen (2000) nämner två teorier som starkt blivit förknippade med forskningen om entreprenörskapets psykologi. En är teorin om källan till kontroll och den andra är teorin om behovet att lyckas. Den förra beskriver att individens källa till kontroll antingen kan komma inifrån eller utifrån. En individ med kontroll inifrån är enligt litteraturen den som oftast förknippas

med entreprenören och kännetecknas av att individen har kontroll över sitt eget liv samt anser att resultatet av ens handlingar beror på ens eget beteende eller egenskaper. Att utgå ifrån denna insikt eller attityd menar teorin, fostrar lärande och motiverar till kämparanda. Individen med förväntad kontroll utifrån beskrivs med attityden att resultat beror på andra människors handlande, ödet eller tur. Denna typ av attityd anses hämma lärande och uppmuntra passivitet.

Teorin om behovet att lyckas menar att, den som känner starkt för detta, kännetecknas av individer som själva vill lösa problem, sätta upp mål och kämpa för att uppnå dessa genom deras eget handlande. Teorin hävdar att de som känner ett starkt behov att lyckas också i större utsträckning är de som söker sig till entreprenörskap och har förutsättningarna att lyckas bättre än andra i sin verksamhet. Morisson (2000) menar med hänvisning till eventualitetsmodellen om vad som stimulerar entreprenörskap, att förutom de individuella faktorerna så påverkar också den rådande kulturen förekomsten av entreprenörskap.

3.1.3 Entreprenörens motivation

För att lyckas skapa ett företag som presterar bra är det en nödvändighet att vara motiverad. Det som driver en individ till att starta ett företag och bli en bra entreprenör kan delas upp i antingen attraherande eller pådrivande faktorer. De dragande faktorerna beskrivs som att identifiera en potentiell affärsmöjlighet, viljan att ackumulera rikedom eller viljan att vara sin egen chef. De tryckande faktorerna är sådana som osäkerhet i arbetssituationen eller arbetslöshet (Glancey et al., 1998). Herbert et al., (1967) studie kring motivation och entreprenörskap visade att, ett stort behov av att lyckas samt ett måttligt ansvarsbehov var kopplat till ett företags prestation. Behovet att lyckas var en nödvändighet för att prestera och att ett måttligt behov av makt gjorde en bra prestation mer sannolik.

Glancey et al., (1998) beskriver att det föreligger en skillnad mellan, företagsekonomisk och tvärvetenskaplig litteratur i hur en entreprenör uppfattas. I de fall som entreprenörens motivation påverkar den efterföljande prestationen. Det ena synsättet beskriver två typer, där den ena ser entreprenören som en aktör vilken kan generera stor tillväxt och lönsamhet på grund av hennes eller hans ställning i egenskap av nyckelperson. I synsättet ingår även den potential och möjlighet hon eller han har att styra verksamheten till fullo. Den andra typen av småföretagsledare och självanställda beskrivs visserligen som kapitalkontrollerande men med mindre potential och möjlighet att uppnå samma lönsamhet och tillväxt som den förra gruppen. Det andra synsättet beskriver att målet för vissa entreprenörer inte enbart handlar om tillväxt och lönsamhet, utan också kan bestå i att få vara sin egen chef. Men trots att målet är förhållandevis lätt att uppnå kvarstår att verksamheten fortfarande måste ha en så pass god lönsamhet så att ägaren kan leva på den. Det finns även entreprenörer som inte önskar expandera sin verksamhet över ett visst antal anställda. Detta kan delvis bero på att i och med att antal anställda ökar minskar också entreprenörens kontroll över företaget. Det optimala antalet anställda behöver inte enbart grunda sig i viljan att inneha kontroll utan kan också handla också om entreprenörens förmåga att delegera och driva ett företag.

3.2 Relationsteori

Teorier om ämnet relationsmarknadsföring handlar om en relations uppbyggnad och funktion, och benämns hädanefter som relationsteori.

3.2.1 Kostnader

Litteraturen beskriver hur ett företags utgifter kan delas upp i tre olika typer av kostnader som kan påverkas av relationen mellan företaget och dess leverantörer. Dessa kostnader är: direkt produktionskostnad, anskaffningskostnad och operationell kostnad. Den mest använda kostna-

den när det gäller att fatta beslut om vilken eller vilka leverantörer som väljs är den direkta kostnaden. Kostnaden är lätt att se då prislappen eller anbudet talar sitt tydliga språk (Ravald et al., 1996), (Cannon och Homburg, 2001). Anskaffningskostnaden är den kostnad som uppkommer när man införskaffar, lagrar och levererar varor från en viss leverantör. I denna typ av kostnad ingår även utgifter för kontroll av leverantören, samt kommunikation med kunden. För att minska denna kostnad kan teorier kring flöden i förädlingskedjor ("Supply Chain Management") implementeras. Operationella kostnader identifieras i relationslitteraturen som utgifter vilka är kopplade till kundens kärnverksamhet. Detta är kostnader för forskning och utveckling, tillverkning och stopptid samt intern koordination. Teorin hävdar att kundens totala kostnader utgörs av ackumulerade direkta, anskaffnings- och operationella kostnader. Det är således den totala kostnaden som ska avgöra ett beslut och inte enbart den direkta kostnaden (Cannon och Homburg, 2001).

3.2.2 Kostnader och kommunikation

För att åstadkomma koordinerade handlingar samt sätta upp prioriteringar och mål är en bra kommunikation en nödvändighet. Litteraturen beskriver vikten av att anpassa vilken typ av kommunikation som tillämpas baserat på problemets komplexitet. Att träffas ansikte mot ansikte är den bästa typen av kommunikation, då det erbjuder möjligheten att samla in outtalad information med hjälp av observationer. Problem med denna typ av kommunikation är att den är dyr och bör således enbart tillämpas då situationen kräver det. Rutinmässiga och mekaniska problem kan hanteras med hjälp av annan, mindre uttömmande kommunikation såsom brev eller e-post samt telefon (Cannon och Homburg, 2001).

En mer frekvent kommunikation kan minska anskaffningskostnaderna såsom lagerkostnad. Kostnaderna för lager är en funktion av leveransosäkerheten och produkttillgängligheten. En mer frekvent uppdatering om ordernas status och leverantörens lager minskar osäkerheten kring dessa och följaktligen även lagerhållningskostnaderna (Cannon och Homburg, 2001).

För att sänka de operationella kostnaderna lämpar sig en mer rik typ av kommunikation, således är ansikte mot ansikte att föredra. Det kan exempelvis vara ifall en leverantör kan erhålla en djupare förståelse i hur produkten kommer att användas. I skogsbranschens fall; vad uppdragsgivarens kund har för krav på produkten. På så sätt tillåts leverantören få en förståelse för slutprodukten så att hon/eller han kan anpassa sin verksamhet efter den. För att uppnå kombinationen av de bästa resultaten och lägsta kostnaderna är det en förutsättning att även leverantören delar med sig av information. En öppen kommunikation kan leda till funktionella konflikter, vilka kan resultera i att det tillsammans går att hitta nya sätt att lösa problem och minska kostnader (Cannon och Homburg, 2001).

3.2.3 Anpassning

Cannon och Homburg (2001) fann i sin studie att ju mer leverantören kunde anpassa sig gentemot sin kund, desto mindre blev kundens anskaffnings- och operationella kostnader. Detta beror på att de resurser som finns i varje organisation för att kunna möta förändringar i företagets miljö, kostar pengar. Att använda sig av leverantörer som är flexibla och som kan anpassa sig efter exempelvis efterfrågeökningar innebär för kunden, att de kan göra sig av med vissa av dessa "överflödiga" resurser. Flexibla leverantörer kan hjälpa kunden att minska sina totala kostnader genom att fungera som en absorberande buffert.

3.2.4 Kvalitet

Kvalité definieras i OALD (2005) som: *"the standard of something when it is compared to other things like it; how good or bad something is"*. Detta arbete väljer att tolka denna definition som hur kunden jämför olika leverantörers tjänster med varandra.

Ett företag som köper en produkt med en låg kvalitet kommer att uppleva högre kostnader på grund av kasserade råvaror, omtag eller stillastående produktion. Företaget måste också investera mer energi och pengar på kvalitetskontroller, produktionsövervakning och uppskattningar. Denna typ av faktorer i tillverkningsprocessen kan skapa problem och osäkerhet kring koordineringen mellan avdelningarna: tillverkning, forskning och utveckling, marknadsföring, försäljning och inköp. Tillsammans kommer dessa faktorer att öka de operationella kostnaderna för ett företag som köper en lågkvalitativ vara (Cannon och Homburg, 2001).

Vid de fall där kunden inte har förtroende för den kvalitet som leverantören tillhandahåller kan större lager vara en lösning, detta ökar anskaffningskostnaderna, i vilka lagerhållningskostnaderna ingår. Kostnaden för leveranser kan också öka i de fall då nödleveranser behövs för att kompensera för eventuella toppar i efterfrågan. Leverantören och dess leveranser måste övervakas mer noggrant vilket innebär administrationskostnader i form inspektioner, fältstudier och uppföljning. För att en leverantör ska kunna producera en vara eller tjänst med en hög kvalitet krävs det i många fall dyra inköp av personal och maskiner. De företag som lyckas leverera en högkvalitativ produkt kommer också att få större förväntningar och krav på sig att hela tiden utveckla sin verksamhet. Detta innebär att, för att kunna få ut en produkt med högre kvalitet, måste kunden vara villig att betala mer. Målet är dock att kunna ge lägre anskaffnings- och operationell kostnad, trots en högre direkt kostnad, och således förhoppningsvis en minskning av den totala kostnaden (Cannon och Homburg, 2001).

3.2.5 Kundens uppfattade värde

Ravald et al. (1996) beskriver definitionen på kundens uppfattade värde som skillnaden mellan kundens uppfattade fördelar och kundens uppfattade uppoffringar. Fördelarna som beskrivs är en blandning av service, kvalitet, tjänstens pris samt support. Kundens uppoffringar är alla de kostnader som denne ådrar sig vid köp av en tjänst. En annan viktig observation som beskrivs, är att en kund beroende på situationen kan uppfatta ett kunderbjudande olika. I en prispförhandling kanske den direkta kostnaden för tjänsten eller produkten är det viktigaste, vid användningen kanske kvaliteten och innan användningen kanske produktens flexibilitet. Variationerna i vad kunden uppfattar som viktigt varierar med rådande värderingar, behov, preferenser samt finansiella resurser, vilket alla är faktorer som påverkar kundens uppfattade värde. Kundens värdekedja är nödvändig att förstå för att kunna påverka sitt erbjudande som leverantör, den beskrivs som en serie av handlingar som köparen företar sig för att skapa värde åt sina kunder. En bra leverantör ser således till att alltid ha som mål att anpassa sitt erbjudande efter de handlingar kunden företar sig. För att passa in definitionen på kundens uppfattade värde i en relation, som anges ovan. Har Ravald et al.(1996) infört termen episodens totala värde, vilket är en produkt av värdet med relationen samt av värdet i den specifika episoden se nedan.

$$\text{Episodens totala värde} = \text{Relationens(Fördelar- Uppoffringar)} + \text{Episodens(Fördelar- Uppoffringar)}$$

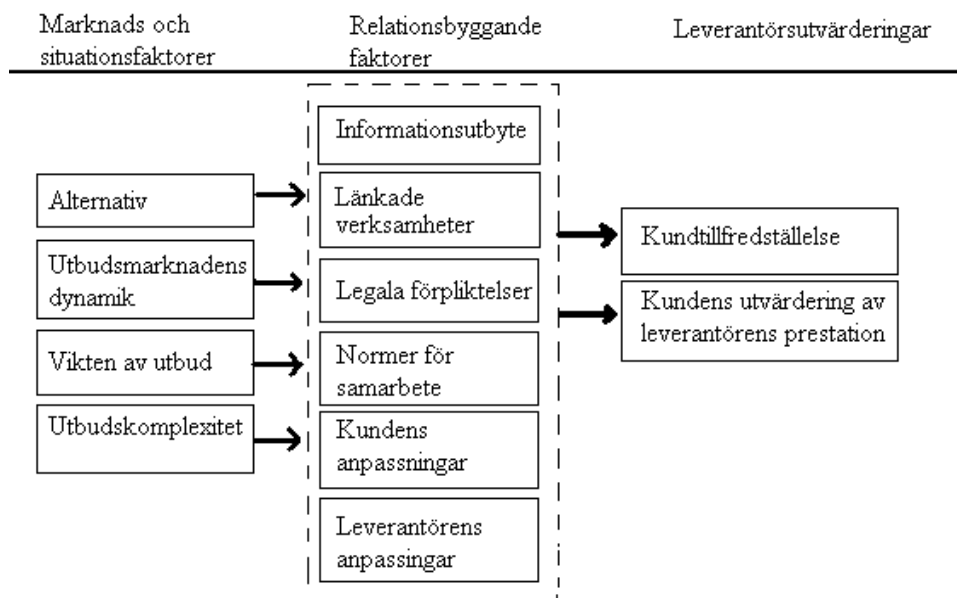
Av ekvationen framgår att värdet av relationen kan uppväga för den specifika episodens värden. Således kan en leverantör som misslyckas vid en leverans få behålla sitt kontrakt, förutsatt att hon eller han tidigare har gjort ett bra jobb. I ett långvarigt förhållande med en

kund talas om termer såsom säkerhet, trovärdighet och kontinuitet. Dessa faktorer bygger tillsammans kundens tillit till en leverantör, uppmuntrar kundens lojalitet samt bidrar till att reducera kundens uppoffringar (Ravald et al., 1996).

Mer effektiva relationer mellan köpare och säljare kan hjälpa båda parterna att hantera faktorer som osäkerhet och beroende. Genom att öka effektiviteten i affärsrelationen kan den totala kostnaden minskas och genom att säljaren får en större kunskap om kunden och dess behov, kan effekter såsom en snabbare produktutveckling uppnås. För att ett företag ska kunna lyckas genomföra detta, krävs en ökad förståelse och kunskap i hur man samordnar och bedriver relationer med köpande och säljande organisationer (Cannon och Perrault, 1999).

3.2.6 Relationsfaktorer

Innehållet under denna rubrik bygger till största del på Cannon och Perrault's artikel ifrån 1999. Tidigare forskning har visat att det finns en stark korrelation mellan faktorerna som bygger upp en relation. Det artikelförfattarna gjorde var således att titta på alla dessa faktorer samtidigt. De utvecklade en modell för hur relationen mellan köpare och säljare kan beskrivas utifrån dessa. Utifrån modellen namngav de även typer av relationer som kunde identifieras från deras resultat. Modellen vilken de arbetade ifrån bestod av sex relationsbyggande faktorer: informationsutbyte, länkar inom verksamheten, legala förpliktelser, normer för samarbete och relationsspecifika anpassningar mellan aktörerna. Dessa illustreras i figur 1, tillsammans med yttre förhållanden vilka kan påverka faktorerna, samt kundens utvärderingar av leverantören. De relationsbyggande faktorerna skiljer sig från bland annat Ravald et al. (1996) som också nämnde tillit som en viktig faktor. Dock är de nära besläktade, för vilket företag skulle dela ut känslig information till en kund eller leverantör de inte kunde lita på? De relationsbyggande faktorerna anknyter till faktiska affärshandlingar utförda av köpare och säljare, vilket torde göra dem mer tillämpbara som ett verktyg vid identifikationen av olika relationstyper.



Figur 1. Relationsbyggande faktorer, fritt efter Cannon och Perrault (1999).

De relationsbyggande faktorerna som illustreras i Figur 1 definieras nedan. Med *informationsutbyte* menas i vilken grad som parterna delar känslig information med varandra, av den typen som bägge har användning av. Ett ökat informationsutbyte mellan parterna i en relation

kan innebära en högre produktkvalitet. Men det kan också leda till ett opportunistiskt handlande ifrån en part. Att dela med sig av information har forskare funnit ökar parternas förmåga att förstå utgången av deras beteende, samt i större grad bidrar till att optimera det gemensamma resultatet. Att dela med sig mer öppet av information minskar även risken för marknadsmisslyckande samt är ett tecken på att utbytet är mer relationsanpassat. Information-sutbyte relaterar starkt till teorier kring kommunikation och leder också till ett ökat engagemang i relationen.

Faktorn *länkade verksamheter* försöker fånga hur pass väl rutiner mellan parterna har länkats till varandra för att underlätta den gemensamma verksamheten. Detta kan till exempel handla om att fakturor skrivs på rätt sätt för att undvika indirekta kostnader i form av sorteringsarbete hos den köpande organisationen (Ravald et al., 1996). Genom att länka verksamheterna till varandra underlättar företagen flöden av råvaror, tjänster eller information. Sammanlänkade system och rutiner kan bli standardiserade och fungera på samma sätt för flera inblandade parter. Det kan dock innebära att ett ensidigt beroende skapas och att kostnader överförs till den ena parten.

Legala förpliktelser är de kontraktsbindande och detaljerade avtal som syftar till att ge parterna en klarhet i deras roll och förpliktelser gentemot varandra. De legala förpliktelserna fungerar som en styrande mekanism, vilken kan tillämpas för att klargöra vem som bestämmer i en relation där det anses opraktiskt att integrera verksamheterna. De största fördelarna är att legala förpliktelser skapar en säkerhet för bägge parterna genom samhällets legala system samt kontrollerar och stabiliserar relationen genom att måla upp en plan för den närmsta framtiden. En nackdel med legala förpliktelser är att de reducerar flexibiliteten parterna har för att kunna anpassa sig till förändringar på marknaden.

Normer för samarbete ska reflektera de förväntningar båda parterna har på den gemensamma strävan att tillsammans uppnå gemensamma och individuella mål. Som artikelförfattarna beskriver det innebär detta inte att parterna underkastar sig den andra partens behov, utan snarare att båda parterna betar sig på ett sätt där de förstår att de måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika. Detta kan ta sig uttryck som till vilken grad parterna arbetar med att vara flexibel beroende på den andra partens affärssituation och att problem eller hot som dyker upp ses som ett gemensamt ansvar.

Med faktorn *relationsspecifika anpassningar* menas de investeringar som köpare eller säljare har gjort i relationen. I Figur 1 illustreras dessa som kundens respektive leverantörens anpassningar. Det kan vara allt ifrån investeringar i maskiner och administrationssystem till vidareutbildning av personal och geografiska lägen för verksamhet. Anpassningarna som görs av parterna måste, för att räknas med i modellen vara av lite eller inget värde utanför den specifika relationen. Denna faktor fokuserar mer på aktörens individuella prestationer än de andra faktorerna, som mer beaktar gemensamma handlingar. De investeringar som görs i relationen kan minska kostnader, öka intäkterna eller skapa en ensidig beroendeställning för den ena parten.

Alla de relationsspecifika faktorerna som illustreras i Figur 1 och som diskuteras ovan har sin grund i föregående faktorer. Dessa finns med i modellen för att kunna få en djupare förståelse av hur de olika relationstyperna skiljer sig beroende på viktiga teoretiska och praktiska förutsättningar. Utbudsmarknadens dynamik är en av dessa faktorer som beskriver till vilken grad förändringar sker på utbudsmarknaden. Förändringarna kan vara antingen kortvariga eller långvariga och kan bero på faktorer som ny teknologi, ständiga prisförändringar eller fluktua-

tioner i produktens tillgänglighet. Med faktorn alternativ menas de andra källor som finns tillgängliga för köparen när det gäller att få tag i råvara. Denna faktor grundar sig i klassisk ekonomisk teori om att antalet säljare, påverkar mängden tillgänglig informationen om priser och kvalitet. Ifall få alternativ erbjuds på marknaden påverkar detta således köparens osäkerhet. Vikten av utbudet innebär i vilken grad som produkten eller tjänsten har en finansiell och strategisk betydelse för det köpande företaget. Som ett exempel är råmaterial till en industri viktigare än leveransen av bananer till fikaummet. Alla dessa faktorer beskriver de förutsättningar under vilken relationen formas och har således betydelse för vilken typ av förhållande som bildas.

Det köpande företaget är förutom av relationen också intresserad av hur den säljande organisationen presterar, vilket i Figur 1 illustreras som leverantörsutvärderingar. Det är viktigt för den köpande organisationen att ständigt hålla koll och följa upp hur leverantörer presterar. Vikten av detta ökar självklart av det finansiella och strategiska intresse kunden har av leveranserna. Att göra utvärderingar öppnar också för möjligheter till kommunikation mellan parterna om saker som behöver förbättras.

3.2.7 Relationstyper

Ur de ovan nämnda relationsspecifika faktorerna har Cannon och Perrault (1999) identifierat typer av relationer där en eller flera faktorer sticker ut och där tanken är att skapa ett verktyg för att namnge och mäta existerande förhållandet mellan köpare och säljare. Nedan beskrivs de olika relationstyperna med det engelska originalnamnet. I beskrivningen förekommer även referenser till värden hos de relationsspecifika faktorerna som beskrivs under ovanstående rubrik.

Basic buying and selling, kännetecknen för denna typ av relation, baserat på faktorerna som beskrivs under rubriken relationsfaktorer är: Låga värden inom länkade verksamheter, kundens anpassningar och leverantörens anpassningar. Denna typ av relation antyder ett utbyte av varor som alltid matchar kundens behov och visades i den beskrivna studien bestå av produkterna med den minsta årliga kostnaden.

Relationstypen *Bare bones* fick i den refererade studien låga värden i faktorer som köparens anpassningar och respekten för legala förpliktelser. Den skiljer sig dock i vissa avseende från *Basic buying and selling* då faktorn länkade verksamheter var signifikant högre och likadant de anpassningar som hade gjorts av den säljande parten. Informationsutbytet mellan parterna är mindre och tilliten till leverantören är låg.

Den relationstypen som kännetecknades av det högsta värdet inom legala förpliktelser döptes till *Contractual transaction*. Typen beskrivs för förhållanden som fick blygsamma värden på länkade verksamheter men relativt låga värden på samarbete och anpassning av köparen. Den köpande parten uppvisade även tecken på ett lågt förtroende till säljaren och tillämpade som följd en omfattande bevakning av marknaden. I vissa av företagen i studien inom denna typ av relation, var den köpande parten delvis tvingad att använda sig av inköspolicys såsom budgivning och kontrakt för att minska den mellanmänniska kontakten vid värvningen av leverantörer.

Typen *Custom supply* fick trots genomsnittliga värden på de flesta relationsfaktorer, relativt höga värden gällande säljarens anpassning. Köparna inom relationstypen har ett lågt förtroende till sina leverantörer samt bedrev en relativt omfattande marknadsbevakning. Styr-

mekanismen som dominerade i denna typ av förhållande fanns vara, marknadskrafter och att använda sig av många leverantörer, hellre än ett gemensamt fokus på samarbete.

I typen *Collaborative systems* kunde Cannon och Perrault, (1999) visa på de högsta värdena inom både länkade verksamheter och samarbete, dock så visade de bland de lägsta värdena för respekten för legala förpliktelser och köparens anpassningar.

Den relationstyp som uppvisar de högsta värdena för relationsfaktorerna informationsutbyte och normer för samarbete kallades för *Collaborative*. Även värdena för länkade verksamheter och respekten för legala förpliktelser var något över medel i den refererade studien. Köparna visade ett stort förtroende till leverantörerna och den typiska formen för samarbetet bestod av en ensam säljare.

I de fall då en relation gavs namnet *Mutually adaptive* fanns höga värden på anpassningar från både köpare och säljare, höga värden även på hur pass länkade verksamheterna var samt mängden information som utbyttes parterna emellan. Samarbetsformen var oftast även för relationstypen ensamma säljare. Trots det gemensamma beroendet från bägge parterna av investeringar i verksamheten, visade denna typ av relation enbart ett genomsnittlig värde för samarbete samt det lägsta värdet för köparens förtroende.

Typen *Customer is king* innebär att värden angående anpassningar ifrån säljaren är höga till skillnad från relativt låga anpassningar ifrån kunden. Till skillnad ifrån typen *custom supply* är denna relation mer hängiven när det gäller hur pass verksamheterna är länkade till varandra, informationsutbyte, legala förpliktelser och samarbete. Dessa faktorer visar alla mycket höga värden. I denna typ av relation möter leverantören alltid kundens behov utan att ställa motkrav på hur den utför sina affärer.

3.3 Prissättningsteori

Teorin syftar till att ge en förståelse för funktionen och vikten av prissättning, den kommer även att tillämpas för analys samt diskussion kring förhandlingar mellan skogsmaskinföretagarna och deras uppdragsgivare.

3.3.1 Prissättning

Definitionen på prissättning beskrivs som en handling där det fastställs hur mycket en produkt eller tjänst ska kosta (OALD, 2005). Prissättningen är ett nödvändigt element i ett företags marknads- och konkurrensstrategi samt en nyckelfaktor för att kunna prestera. Priset är det viktigaste hjälpmedlet industriella kunder använder för att bedöma värdet av ett annat företags erbjudande (Indounas, 2009). Samma artikel tar upp ytterligare en aspekt på prissättning som beskriver att, förutom en produktutveckling i världsklass, är prissättning nyckeln till framgång. Prissättningen är också fundamental när det gäller att identifiera och optimera produktens verkliga värde på marknaden. Det är också det enda i ett företags marknadsföringsmix som genererar en intäkt, samt det mest flexibla elementet i mixen då små förändringar i pris snabbt går att genomföra.

I Indounas (2009) studie kring lyckad industriell tjänsteprissättning identifieras åtta typer av prissättningsmetoder som faller inom tre större kategorier. Till detta arbete beskrivs ytterligare en metod för prissättning vilken nämns i Hinterhuber (2007) då den är relevant för arbetets målgrupp. Tabell 1 visar hur dessa prissättningsmetoder definieras och under vilken kategori de hamnar.

Den mest frekvent förekommande kategorin av prissättningsmetoder är den kostnadsbaserade, (Indounas, 2009) men det är också den med störst svagheter. Bland annat har kategorin uppvisat en oförmåga att beakta den befintliga konkurrensen samt vad kunden faktiskt är villig att betala (Hinterhuber, 2008). Hinterhuber beskriver också att kategorin är det svagaste angreppssättet när det gäller att sätta priser.

För kategorin konkurrensbaserade prissättningsmetoder är det konkurrenternas priser och handlingar som sätter priset. Enligt Indounas (2009) som inriktade sig mot industritjänster är detta den vanligaste förekommande kategorin. För företagen finns det tre huvudstrategier att handla efter i denna kategori: att lägga sig över, under eller på samma pris som konkurrensen. Denna strategi förutsätter att företagen kan differentiera sig från varandra i termer av kvalitet, innovation med mera. I fallet med denna typ av prissättningskategori är det ofta de stora företagen som är prisedande, vilket är fallet i de flesta branscher och industrier. Den största svagheten med denna kategori av prissättningsmetoder är att den inte beräknar vad kunden är villig att betala utan enbart ser till konkurrenternas priser (Hinterhuber, 2008).

Kategorin kundbaserad prissättning är enligt Hinterhuber (2008) den i särklass bästa prissättningsmetoden då den direkt anknyter till kundens behov. Dess svagheter är främst att information som ska ligga till grund för priserna är svårt att identifiera och tolka. Angreppssättet leder ofta till relativt höga priser då långsiktig lönsamhet oftast tas med i beräkningarna. Ytterligare en svaghet är att kundvärdet inte är givet utan hela tiden måste kommuniceras från kunden. Det mest troliga skälet till att kategorin har uppnått sådan popularitet bland akademiker och praktiker baseras på dess erkännanden. Att nyckeln till ett företags ihållande lönsamhet ligger i att: förstå kundens värdegrunder, designa tjänster och lösningar för att möta kundens behov, prissätta efter värde samt att alltid implementera en konsekvent prissättningspolicy.

Tabell 1. Fritt efter Indounas (2009) samt Hinterhuber (2008)

Prissättningskategori	Prissättningsmetod	Förklaring
Kostnadsbaserade metoder	Kostnad-plus metoden	En marginal adderas till den genomsnittliga kostnaden
	Lönsamhetsbaserad	Ett förutbestämt mål för lönsamheten läggs till det sysselsatta kapitalet
	Marginal-insatsanalys	Enbart den direkta kostnaden av tjänsten fungerar som prissättande faktor
Konkurrensbaserade metoder	Samma pris	Priset sätts likt konkurrensen
	Över pris	Priset sätts över konkurrensen
	Under pris	Priset sätts under konkurrensen
	Medelpris för marknaden	Priset sätts baserat på det genomsnittliga priset för tjänsten/produkten på marknaden
Kundbaserad prissättning	Prissättning efter uppfattat värde	Priset baseras på kundens uppfattning av värdet på tjänsten
	Värdesprissättning	Ett lågt pris sätts för en högkvalitativ tjänst

3.3.2 Prissättningspolicy

Prissättningspolicyn handlar om hur olika priser tas upp och presenteras för kunden. Ur Indounas (2009) studie refereras fyra stycken policys som är relevanta ur skogsbrukets perspektiv. Listprissättning är en vanligt förekommande prisstrategi för konsumentvaror vilken bygger på att priset sätts lika för alla kunder. Detta har visat sig fungera sämre för den industriella sektorn där faktorer som rabatter, underhåll och avdrag måste beaktas. Därför använder många

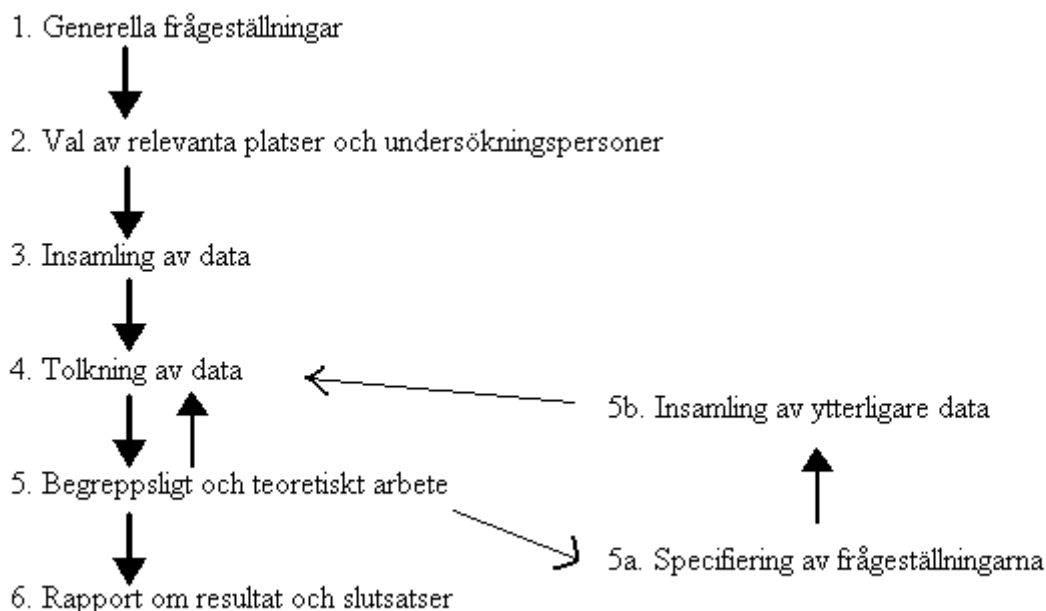
industrier sig av individuell prissättning genom förhandling. Prisbuntning handlar om att leverantören erbjuder kunden två tjänster till ett rabatterat pris, där kunden normalt bara hade köpt den ena. För anbudsprissättningen sätter köparen upp specifikationer på den tjänst som skall utföras, utifrån dessa specifikationer får säljaren sedan bedöma vad som är ett skäligt pris och bjuda på kontraktet (Indounas, 2009). Denna typ av prissättningspolicy tillsammans med prissättning genom förhandling är vanliga metoder för upphandlingen av entreprenadtjänster i Sverige idag (Norin och Furness, 2008)

4 Metod

4.1 Kvalitativ metod

Denna studie utgår ifrån en kvalitativ forskningsstrategi som handlar om att lägga vikten vid ord, inte kvantifiering, vid analys och insamling av data. Den kvalitativa forskningen betonar i huvudsak ett induktivt synsätt vilket grovt sätt innebär att nya teorier framställs genom observationer och resultat. Då studien som genomförts grundar sig i den kvalitativa metoden förs en djupare diskussion om denna i stycket nedan. Fördelarna med kvalitativ metod gentemot en kvantitativ kan speglas i vissa aspekter. Den kvalitativa metoden låter individerna själv beskriva de faktorer som påverkar dem vilket möjliggör en helhetsbild (Bryman, 1989).

I Figur 2, presenteras den process som Bryman, (2001) beskriver kännetecknar en kvalitativ studie. Under rubriken genomförande, kommer studien som genomförts i detta arbete att beskrivas med hjälp av denna modell.



Figur 2. Processen vid kvalitativa undersökningar, fritt från Bryman (2001).

De metoder som brukar användas inom den kvalitativa forskningen är: Kvalitativa intervjuer, fokusgrupper, språkbaserade metoder samt kvalitativ analys av texter och dokument (Bryman, 2001). Den studie som genomförts i detta arbete har använt kvalitativa intervjuer.

4.2 Kvalitativa intervjuer

Intervjuer är en metod som oftast används inom kvalitativ forskning, dock med undantagen strukturerad och standardiserad intervju. Under den typiska intervjun sitter intervjuaren framför respondenten och ställer frågor som registreras på papper eller bandspelare, detta kallas en direkt intervju. Intervjuer kan även förekomma per telefon eller med flera respondenter samtidigt. Det finns vissa fördelar med direkta intervjuer, gentemot intervjuer per telefon som är värda att nämnas. Framförallt handlar det om faktumet att forskaren kan se den person som intervjuas. Således kan intervjuaren reagera på respondentens ansiktsuttryck vid osäkerhet

eller undran angående frågor. Vid en direkt intervju kan även intervjuaren använda sig av visuella hjälpmedel. Den kanske största felkällan vid en direkt intervju är intervjuarens närvaro, vilken beroende av tillhörighet inom klass, kön eller etnisk bakgrund kan påverka respondentens svar. Genom att använda sig av intervjuer per telefon begränsas denna typ av felkälla (Bryman, 2001).

Innan intervjun är det viktigt att personen som intervjuar har en klar bild över de frågor som han eller hon ska ställa. Genom att vara väl påläst innan en intervju minimerar man risken att förbise att ställa en specifik fråga. Innan intervjun är det viktigt att berätta för respondenten vilket syfte intervjun har. Detta bör göras för att upprätta en anledning till varför respondenten skulle vilja lägga ner dyrbar tid att vara med i studien. För att få det mesta ut av en intervju och för att få respondenten att känna sig trygg är det viktigt att skapa en tillitsfull relation. Detta kan uppnås genom att intervjuaren är trevlig och respekterande gentemot respondenten. Effekten av bemötandet blir förhoppningsvis att respondenten kan slappna av och kan känna sig villig att lämna ifrån sig information. Genom att sammanställa svaren så snabbt som möjligt efter intervjun minskar risken för felkällor som kan uppkomma genom feltolkningar av respondentens svar vilket är speciellt viktigt vid intervjuer av det kvalitativa slaget då svar av en öppnare natur förekommer. I vissa fall krävs det av situationen att intervjuaren ger förslag eller antyder ett tänkbart svar. I det fall då det krävs är det av största vikt att samtliga respondenter får höra samma alternativ för att minska den eventuella felkällan som kan uppkomma då respondenten påverkas av alternativet (Bryman, 2001).

Inom ramen för kvalitativa metoder finns ett flertal intervjuformer som kan tillämpas. Studien som beskrivs i detta arbete faller inom ramen för semistrukturerade intervjuer vilket innebär att intervjuaren har en rad frågor uppställda som beskrivs som en intervjuguide. Den ordning som frågorna ställs varierar och det finns även rum för att ställa ytterligare frågor då viktiga svar erhålls. Frågorna i en semistrukturerad intervju brukar vara av mer allmän form än för exempelvis en strukturerad intervju (Bryman, 2001).

Vid utarbetandet av frågeställningen är det viktigt att se till att den inte blir alltför specifik, utan tillåter alternativa synsätt eller idéer. Andra viktiga aspekter är exempelvis språket som bör utformas så att det passar målgruppen. Det är även viktigt att det finns någon slags logik i ordningen frågorna uppkommer. Dock måste ordningen kunna ändras ifall det krävs. Information kring respondenterna exempelvis ålder, kön med mera är viktigt att skriva ner för en djupare förståelse och analys. För att inte få med onödiga felkällor i intervjumaterialet bör ledande frågor undvikas (Bryman, 2001).

4.3 Genomförande

Under planeringsarbetet genomfördes möten med handledare inlästa på de berörda ämnena samt handledare från det företag som beställde studien. Möte hölls även med engagerade parter inom branschen såsom SMF (Skogsmaskinföretagarna) vilket är ett branschorgan för skogsmaskinföretag. Under detta möte erhöles en medlemsförteckning med 800 medlemmar vilken användes som population vid urvalsförfarandet. Medlemsförteckningen utgjorde ett värdefullt material vilket möjliggjorde ett snabbare urval då information om antalet maskiner, vilket normalt inte finns tillgängligt, kunde användas. Planeringsarbetet omfattade även litteraturstudier och planering av bakgrundsmaterial till studien. På uppdrag av Skogforsk planerades även det verktyg i form av ett datorprogram en del av arbetet skulle leda fram till. Denna del av arbetet resulterade i en öppen frågeställning och kan i processen för en kvalitativ intervju, se Figur 2, identifieras som generella frågeställningar.

Frågeguiden utformades till största del ifrån artikeln av Cannon och Perrault, (1999). Ingen teoretisk referensram användes för att identifiera entreprenören. Urvalet gjordes som tidigare nämnts ur en population bestående av 800 företag vilka alla sysslade med drivning av någon form. Det material som fanns tillgängligt möjliggjorde ett urval som uppfyllde de faktorer som kännetecknade ett typiskt företag på marknaden. Parametrarna som skulle uppfyllas var ett företag med mellan 1-3 skogsmaskiner samt klart definierad ägare. När det gäller kvalitativa intervjuer användes ofta bekvämlighets- eller tillfällighetsurval, detta främst på grund av restriktioner ifrån den uppdragsgivande organisationen (Bryman, 2001).

I denna studie valdes 15 stycken företag ut. Företagen skulle äga eller fritt föfoga över 1 till 3 maskiner, samt finnas tillgängliga i närheten av vissa platser. För att kunna göra en jämförelse mellan landsdelar valdes tre platser där det bedrevs omfattande drivningsverksamhet, på varje plats slumpades sedan 5 företag ur medlemsregistret som uppfyllde kriterierna. Platserna var, västerbotten: Skellefteå och Umeå med omnejd, Uppland samt Småland: Ljungby och Värnamo med omnejd. Bortsett ifrån bekvämlighetsskålen borde det anses vara en bra uppdelning då jag eftersträvade att inkludera olika delar av Sverige.

Den första kontakten med respondenterna var via telefon, där de innan en tid för mötet bokades blev instruerade om vad undersökningen skulle handla om. Då det första mötet är av stor vikt gavs samtliga respondenterna samma introduktion till ämnet. Vid den första kontakten var det två stycken personer i närheten av Skellefteå som avböjde medverkan på grund av nedläggning eller konkurs. Ytterligare en person avböjde utan att ge en förklaring varför. Efter den första kontakten var 12 stycken intervjuer bokade och tre var osäkra. Inför mötena ansåg jag det lämpligt med en viss flexibilitet som tillät intervjuplatser där respondenterna ansåg det lämpligt. Ur en vetenskaplig synpunkt kan detta diskuteras då platsen för intervjun är viktig, således kanske intervjuerna skulle varit på samma typ av plats, exempelvis en konferenslokal, för att minimera eventuella felkällor som kan uppkomma då respondenten störs av buller eller ljud.

Inför intervjuerna skapades en frågeguide (Bilaga1) som innehöll allmänna frågor, frågor med teoretisk bakgrund samt korta frågor. Av dessa frågor tillät de allmänna samt de med teoretisk bakgrund vissa utsvävningar från respondenterna. Frågorna kontrollerades och diskuterades med handledare på Skogforsk för att upptäcka eventuella tolkningsfel samt att tillse att språket hölls på en lämplig nivå. För att minimera felkällorna som kan uppkomma då intervjuaren misstolkar eller missar att ställa vissa frågor, studerades frågeguiden noggrant. Frågan kan ställas om huruvida de olika typerna av frågor som fanns i frågeguiden störde eller påverkade respondenterna under intervjun, så att eventuella felkällor kunde uppkomma. En del av frågorna som fanns i frågeguiden uppfyllde inte riktigt kraven på en semistrukturerad intervju då de var allför specifika. Denna typ av frågor hade förmodligen lämpat sig bättre för en kvantitativ undersökning. Dock anser jag att kortfrågorna fungerade som en bra referens till hur respondenternas svar upplevdes och tolkades. De korta frågorna var utformade att ge respondenterna tre alternativ dessa var: Sant, Falskt samt osäker. Huruvida detta var tillräckligt kan diskuteras, eventuellt hade fler svarsalternativ gett ett bättre datamaterial och färre felkällor.

Totalt genomfördes 12 intervjuer varav 4 i södra, 4 i mellersta och 4 i norra Sverige. En beskrivning av respondenterna i tabellform med beaktning på åldersgrupp, antal maskiner samt kön återfinns i Bilaga 2. Som nämnt tidigare så varierade platsen för intervjuerna, tre intervjuer utfördes i respondenternas hem. Fyra intervjuer utfördes i en tyst restaurangmiljö dagtid, en intervju inuti en skogsmaskin och resterande fyra intervjuer utfördes vid platsen för avverkningen inuti en inredd vagn. Inte vid något av intervjutillfällena upplevdes större störande

moment, i ett av fallen i en vagn kunde respondenten se maskinerna som arbetade vilket under en minut störde dennes uppmärksamhet. Samtliga intervjuer spelades in på en mobiltelefon med inspelningsfunktion vilket resulterade i ett klart och tydligt inspelat material. Bryman, (2001) nämner att vissa respondenter kan känna sig oroliga då intervjun spelas in på grund av att deras exakta ord fastnar och bevaras för eftervärlden. Detta var ingenting som upplevdes under intervjuerna då samtliga respondenter reagerade positivt vid vetskapen att de skulle spelas in.

Sammanställningen av resultaten utfördes i Uppsala, som längst fyra dagar efter intervjun. Detta kanske kan anses vara för lång tid vilken skulle kunna leda till eventuella felkällor i form av tolkningar av svaren. För att minimera eventuella felkällor försökte jag vid sammanställningen, enbart att koncentrera mig på intervjun genom uppspelning i hörlurar.

För tolkningen av data vilket beskrivs som ett element i processen i Figur 2, användes generella teorier inom huvudområdena relationsmarknadsföring, entreprenörskap och prissättning. Dessa huvudområden beskrivs under huvudrubriken teorigenomgång. Annan litteratur som används som stöd i arbetet är studier tillämpade på det specifika området vilka beskrivs under huvudrubriken bakgrund.

5 Resultat

Resultaten av undersökningen presenteras som en sammanställning av den bild på områden som visade sig relevanta för analysen. Sammanställningen av bilden kompletteras med exempel ifrån intervjuerna. På grund av att vissa av respondenterna uttryckte en vilja att förbli anonyma redovisas inte koder för vilken region respondenterna kom ifrån.

5.1 Skogsmaskinföretagaren

De respondenter som intervjuades var samtliga ägare till ett mindre företag med 0 till 4 anställda och en maskinpark bestående av 1 till 3 maskiner. Alla förutom två respondenter hade under tiden för sin verksamhet kört åt en och samma kund. Varav en hade bytt kund som följd av en negativ arbetsrelation. Angående frågan om hur verksamheterna hade kommit till beskrivs fler typer av orsaker. I flera fall beskrev respondenterna att de tagit över familjeföretaget och fortsatt driva det, i andra fall beskrevs ett företag vilket respondenten själv hade varit med att starta. En respondent uttryckte att företagsstarten hade skett efter det att uppdragsgivaren gått över från anställningsförhållanden till att enbart anställa skogsmaskinföretagare. Samtliga av de tillfrågade sade att deras privatekonomi inte var inblandad i verksamheten. Detta innefattade belånade hus eller andra säkerheter. Många av respondenterna ansåg dock att de för tillfället inte hade råd att avveckla verksamheten på grund av den dåliga andrahandsmarknaden. Flera av respondenterna nämnde att det fanns familjemedlemmar som var involverade i verksamheten, dock utgick enligt respondenterna en skälig lön för deras arbete. *”Min hustru är deltidsanställd och har hand om administrationsarbetet.”* Samtliga av respondenterna anser att de inte tar ut en skälig lön för det arbetet som de lägger ner och den risk de tar. De flesta respondenter tar ut ungefär lika mycket som vad en anställd tjänar och lägger i genomsnitt ned 10 till 12 timmar per dag. *”Man är ju igång med arbetet på ett eller annat sätt 12 timmar per dag, och ofta på helgerna med.”*; *”Verksamheten betalar inte den risken man tar och den tid man lägger ned.”* I fyra fall anger respondenter att pengar inte har så stor betydelse för deras sätt att leva och att det är viktigare att ha något att göra. *”Lönen jag tar ut är lite mindre än vad de anställda tjänar men så länge som jag trivs med jobbet och inte har behov av mera så spelar det inte så stor roll.”*; *”Svårt att säga hur mycket tid man lägger ner då det är lite av en livsstil.”*

Affärerna

I ett fall beskrev respondenten att lönsamheten var mycket dålig och att han funderade på att avveckla. *”För tillfället lider jag av ett dåligt avtal som tecknades för tre år sen, blir det ingen ändring på det kommer jag att lägga ner verksamheten”*; *”Ifall man inte har tillräckligt med pengar kommer man inte att kunna förbättra sin verksamhet, exempelvis när det gäller maskininvesteringar eller kurser för personalen.”* Enbart en respondent angav att lönsamheten var tillfredsställande. De resterande respondenterna antydde att lönsamheten inte var tillräcklig men att den gick att påverka genom organisatoriska åtgärder. Exempelvis att spara in på utbildningar för de anställda, gå ner i produktion och köra enskift och på så sätt undvika extra slitage och andra utgifter. *”Affärerna går runt men det beror på vilka krav man väljer att ha, men det är ju ingen ekonomisk succé direkt”*; *”Under stormen Gudrun så gick det ju bra men innan dess så var det knapert”* Vid frågan ifall respondenterna anser att affärerna med kunden ger en stabil avsättning svarar en del att så är fallet. Andra är mer tveksamma och diskuterar huruvida uttrycket ”en stabil avsättning” inte ska innefatta möjligheter till förbättringar och nyinvesteringar inom verksamheten.

Verksamheten

Samtliga respondenter sade att det är svårt att ha mer än en kund om man inte har fler än en maskingrupp då uppdragsgivarna förutsätter att de bara kör för dem. *"Klart man skulle vilja ha en kund till för att sprida riskerna men det är nog svårt då skogsbolaget förutsätter att man bara arbetar med dem."* Fördelarna med detta anser de flesta vara möjligheten till ett nära samarbete med bolaget med mindre administration som följd. Nackdelen med att bara köra för en kund anser de flesta vara att riskerna inte sprids tillräckligt. *"En fördel med flera kunder är ju att man sprider ut sina risker, eventuellt kan man även spela dem mot varandra men det leder nog snarare till en sämre relation."* Den del av det dagliga arbetet som läggs på administration varierar mellan respondenterna. Fyra respondenter lägger inte ner någon tid alls på administration utan har någon annan som sköter sådana arbetsuppgifter. Tre stycken nämner att tre till fyra timmar varje dag går åt till administrativa uppgifter och övriga anger 1 till 2 timmar per dag. Hälften av respondenterna föredrar maskinarbete framför administrativt arbete. *"Min mor sköter bokföringen mot betalning."* En respondent föredrar administrativt arbete framför maskinkörning, övriga respondenter uppskattar båda typerna av arbete. *"Jag tycker att det administrativa arbetet är roligt så länge som relationen med skogsbolaget fungerar."*

Tankar om branschen

Många av respondenterna ansåg att det inte bara fanns nackdelar med den inte helt tillfredställande lönsamheten. Flera av respondenterna såg möjligheten att de som inte var lämpade att driva företag skulle slås ut *"Många av de entreprenörer som finns är lite för lättlurade då de hoppar på vagnen lite för lätt."*, vilket skulle vara positivt för respondenternas egen del, med minskande tillgång och ökande priser som påföljd. *"Det kommer att försvinna många entreprenörer och framförallt de som inte är företagare och någonstans kanske det är bra då de håller nere prisbilden."* Flera nämnde även att det var ett problem att få tag på folk och att det i princip är omöjligt att utan ett större kapital starta ett nytt drivningsföretag. De flesta av de svarande trodde även att trenden i branschen skulle gå emot mindre företag med en eller två maskingrupper eftersom det krävs en stor tidsåtgång i administrativa uppgifter för varje maskingrupp och att de administrativa kostnaderna skulle överstiga de effektivitetsvinster som skulle kunna göras. *"För att få det att funka måste bolagen se till att betala lite mer än de gör för tillfället"* Andra trodde att det skulle gå mot större skogsmaskinföretag som skulle lyckas bättre på grund av effektivitetsvinster i verksamheten. Samtliga respondenter nämnde att konkurrensen på marknaden inte var särskilt utmärkande, utan att de snarare ansåg sig som kollegor. En respondent nämnde att man tidigare höll tyst om sina avtal, men att man numera tjänade mer på att vara öppen med varandra. *"Istället för att konkurrera med varandra har man nog insett att det är bättre att gå ihop för att på så sätt kräva högre priser."*

5.2 Affärsrelationen

Under denna rubrik presenteras förutom det kvalitativa dataunderlaget även ett antal kortfrågor. Dessa presenteras under stycket tillsammans med kommentarer knutna till frågorna.

Allmän bild

Förutom två respondenter anser samtliga att relationen de har till sin kund är bra. Dessa respondenter anser att kontakten med produktionsledaren, virkesköparen och distriktschefen fungerar bra och att man får en vänskaplig relation till dessa. En respondent anser att de inte finns en bra relation dem emellan, då hon/han känner att tjänstemännen på skogsföretaget ser ner på dem på grund av skillnader i status. Den andra respondenten som anger att relationen inte är

bra antyder att, det känns som att man förlorar relationen som byggts upp med produktionsledaren, när prisförhandlingar sker med densamme. En del av respondenterna anser att den goda relationen finns, för att uppdragsgivaren hela tiden håller dem med arbete. *"De har hållit oss med jobb utan att vi har behövt stå en enda dag."*; *"Ja vi har en bra relation till bolaget, de kontaktade oss efter en anbudsupphandling och frågade ifall vi ville lägga ett nytt bud."* Den andra delen anser att relationen är strängt affärsmässig och att den goda relationen uppkommer genom hur man behandlar varandra. *"Vi har en bra relation till X men det är viktigt att poängtera att vi inte ser oss anställda utan helt enkelt ett företag som gör affärer med ett annat företag"* Två respondenter anser att den verksamheten som utförs, inte uppskattas då kvaliteten på arbetet inte omsätts i pengar. *"Kvalitetsmässigt ligger vi i topp, detta kommer dock inte fram i förhandlingarna."* Två av respondenterna har drabbats av förändringar i virkesanskaffningsorganisationen med påföljande försämringar i arbetsgången. *"Att X sålde skogen till Y innebar en försämrad organisation för vår del"* Ingen av respondenterna upplever att den yttre kontrollen av deras arbete påverkar relationen negativt. Två respondenter beskriver att de har problem med den snabba omsättningen av produktionsledare och virkesköpare då det känns som att börja om från början varje gång som det kommer in en ny. *"Det är jobbigt med nytt folk som produktionsledare och virkesköpare hela tiden."* Flera av respondenterna anser sig själva vara ovana förhandlare och att detta delvis kan förklara de ej tillfredställande avtalen. *"Man är väl kanske inte den bästa förhandlaren direkt."*

Vi har förändrat vår organisation på grund av kunden X

- 10st Sant
- 1st Falskt
- 1st Osäker

Bara för oss har uppdragsgivaren gjort förändringar i deras organisation!

- 12st Falskt

Kommunikation

De flesta respondenterna anser att de delvis får ta del av strategisk information ifrån deras kunder om hur deras verksamhet kommer att utvecklas. Denna information delges respondenterna i de flesta fall av årliga möten där traktens skogsmaskinföretagare samlas. *"Ja vi tar del av viss strategisk information från skogsbolagen, dock saknas information om objektet ibland"* En respondent råkade på dagen för intervjun ut för ett produktionsstopp utan förvarning, vilket kan tolkas som att strategisk information saknades i det fallet. Enbart en skogsmaskinföretagare ansåg att strategisk information inte fanns tillgänglig att få. För den rent operationella verksamheten meddelade de flesta att information relaterade till objekt med mera delgavs i den dagliga kontakten med virkesköpare och produktionsledare. Samtliga respondenter angav att denna information inte höll tillräckligt bra kvalitet för att vara beslutsgrundande, utan ytterligare kontroll av objekten krävdes innan maskiner skickades dit. Men i de allra flesta fall uttryckte skogsmaskinföretagarna att de redan kände till området de körde på, då de visste hur platsen såg ut. Angående information som skogsmaskinföretagarna delar med sig till kunden, angav de flesta att det är en stor mängd information som delges. Exempel på detta är data från skördare och skotare samt gallringsuppföljningar och naturhänsynsuppföljningar. Den grad av information som skogsmaskinföretagarna lämnar ut varierar mellan företagen beroende på vad företagen efterfrågar, en respondent nämner att kunden inte kommer få tag i denna informationen då det är en affärshemlighet. En respondent ställer sig

likgiltig till det faktum att information lämnas ut och en tycker att det påtvingade information-sutbytet är dåligt då det betyder att uppdragsgivaren alltid vet vad man gör. ”*Står man still mer än 5 minuter måste man ange en orsak, det är överförmynderi och det angår väl inte dem ifall jag jobbar 8 eller 14 timmar om dagen*” Det arbete som skogsmaskinföretagarna går igenom för att sammanställa informationen tar mycket tid och ingen av respondenterna anser att hon/han får något betalt för denna. ”*Informationen om objektet som vi skickar till kunden är alltid inbakad i m3 priset. Förutom under stormen Gudrun då vi körde på timmpris, detta fungerade lite bättre.*”; ”*Det hade varit bättre ifall vi fick betalt per timme, då hade ju kravet att göra ett bra jobb ökat.*” När det gällde frågan ifall skogsföretagen lyssnar på dina ekonomiska förutsättningar skiljde sig svaren. Flera ansåg att skogsföretaget lyssnade, men de flesta ansåg att de inte gjorde det. ”*Nej, skogsbolaget lyssnar inte på våra förutsättningar. De har ju tagit fram sina egna kalkyler på det där.*” Bland de som ansåg att kunden lyssnade uttrycktes känslan att det verkade som att kunden ville att de skulle klara sig. ”*Ja de lyssnar på våra ekonomiska förutsättningar då de försöker att hela tiden hålla oss med jobb.*”

Skogsbolagen bryr sig om er lönsamhet?

- 3st Sant
- 5st Falskt
- 4st Osäker

”*Sant men innerst inne bryr de sig nog bara om vår överlevnad och inte våra vinstkrav.*”

”*Till viss del, men vi får bara lov att klara oss.*”

Vi måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika?

- 10st Sant
- 2st Falskt

”*Sant, de säger det men de visar det inte speciellt bra.*”

”*Sant, känslan av det finns på lokal nivå, men inte högre upp i leden.*”

”*Känslan finns mellan produktionsledaren och mig men inte mellan mig och områdeschefen.*”

5.3 Affären

Prissättning

För de flesta av de tillfrågade skogsmaskinföretagarna sätts priset under förhandlingar med uppdragsgivaren, oftast regleras detta i en typ av ramavtal som löper mellan 1 till 4 år. I södra delarna av Sverige angav respondenterna också att de körde efter ramavtal, men i tre fall beskrevs anbudsförhandlingar som prissättande. Huruvida anbudsupphandling fungerade bättre än förhandlingar framkom inte, däremot berättade en respondent att hon/han blivit kontaktad efter anbudet och hade getts möjligheten att sänka sitt bud. Två respondenter angav att de förde förhandlingar tillsammans med de andra skogsmaskinföretagarna och en respondent berättade att uppdragsgivaren hade reagerat mycket negativt åt förslaget att göra på detta sätt.

Samtliga respondenter berättar att det är ramavtalet som gäller, men att det i vissa fall går att omförhandla, beroende på om kostnaden för att avverka eller gallra objektet överstiger det planerade. ”Kan man visa för dem att man har högre kostnader? kan man ju få upp priset en 20, 30 %.” Flera respondenter berättar att det är möjligt att förhandla sig till bättre priser med uppdragsgivaren ifall högre drivningskostnader kunde uppvisas. Men majoriteten av de svarande anser att kunderna är hårda i förhandlingar och att de utnyttjar sin förhandlingsposition. Flera respondenter anger att de har exakt samma avtal som andra skogsmaskinföretagare inom samma företag, medan de flesta anger att ramavtalen sätts individuellt men att andras avtal fungerar som referenser. En respondent nämner att det vid prisförhandlingar är viktigt att vara engagerad, då det annars finns en risk att man betraktas som anställd hellre än småföretagare. ”Det är viktigt att visa engagemang för att inte likställas med en anställd.” Vid intervjuerna framkom även att det finns två ungefär lika representerade sätt att se på sin verksamhet. Den ena gruppen anger att de betraktar sig själva som skogsmaskinförare den andra gruppen betraktar sig som småföretagare.

Skogsbolagen utnyttjar sin förhandlingsposition?

- 9st Sant
- 1st Falskt
- 2st Osäker

”Både ja och nej, de har nog insett att de måste värna om sina entreprenörer.”

Vi känner intuitivt när den andra parten gör oss en tjänst och ser till att återgälda den över tiden.

- 9st Sant
- 2st Falskt
- 1st Osäker

”Man har ju inte så höga krav, men ett par semlor då och då räcker.”

Vi är nöjda med vad affärerna med kunden X har inneburit för oss!

- 7st Sant
- 3st Falskt
- 2st Osäker

”Sant men ersättningsnivån är för låg.”

Vi vill gärna fortsätta att göra affärer med kunden X.

- 12st Sant

”Sant, de är stora markägare inom området.”

”Sant, det finns väl ingen som är något bättre.”

6 Analys

6.1 Skogsmaskinföretagarna

Entreprenörskapsteorin talar om de risker som föreligger med att driva en verksamhet och resultaten i studien pekar på att flera av dessa även är verksamma i drivningsbranschen. Respondenterna tar alla en ekonomisk risk med dyrt kapital i form av höga banklån. Den tid som respondenterna lade ner i verksamheten var i genomsnitt 11 timmar per dag, och då den normala arbetstiden är 8 timmar per dag måste detta anses påverka eller riskera skogsmaskinföretagarens sociala relationer. Potentialen för psykologiska risker går delvis att utläsa från resultatet, då rädslan för en eventuell konkurs kan få denna typ av konsekvenser. Den risk vilken entreprenören enligt teorin tar och som i tillämpningen på skogsmaskinföretagare är mer diskuterbar, är risken för en fördröjd karriärutveckling. En skogsmaskinföretagare har i genomsnitt en gymnasial utbildning (möte, forskare, Anna Furness L., 2009, Skogforsk). Ställt i relation till en egenföretagare med högskoleutbildning torde risken för fördröjd karriärutveckling vara mindre.

Resultaten tillsammans med stöd i teorin pekar på att två huvudgrupper av skogsmaskinföretagare kan identifieras bland de svarande. Jag har valt att kalla dessa två grupper för entreprenörer samt självanställda. Denna uppdelning kommer även att ha en stor betydelse för studiens slutsatser och rekommendationer. Under styckena nedan görs kopplingar mellan resultat och teori för att visa för läsaren hur detta skulle kunna vara ett tänkbart scenario.

Under rubriken entreprenörens psykologi diskuteras två grundteorier som bägge används för att beskriva bakomliggande faktorer till entreprenörskapet, källan till kontroll samt behovet att lyckas. Av resultaten kan utläsas att vissa respondenter anser sig själva som den största faktorn i huruvida deras verksamhet är lönsam eller inte. Andra respondenter anser att uppdragsgivaren, har en skyldighet att "hålla dem med arbete" samt lägger den största skulden för branschens dåliga lönsamhet på dem. Detta torde kunna ses som att den första gruppen anser att källan till kontroll kommer inifrån, vilket enligt teorin är den attityd som oftast förknippas med entreprenörskap och som fostrar lärande och kämparanda. Den andra gruppen torde enligt teorin kunna knytas till dem som upplever kontroll utifrån vilket anses hämma lärande samt uppmuntra passivitet. Uppdelningen är dock inte helt självklar med denna teori som utgångspunkt då resultaten pekar på att lönsamheten inom branschen inte är tillfredställande. Det kan således diskuteras ifall denna uppdelning kan göras trots att de flesta upplever ett pressat läge för verksamheten.

Teorin om behovet av att lyckas är den andra teorin som har använts för att försöka förklara entreprenörskapet. Vid tillämpningen av denna teori, går det även här att urskilja en uppdelning i två grupper. Den ena gruppen, som enligt den föregående teorin ansågs ha källan till kontroll inifrån, var också den som bedömdes ha större förmåga att lösa problem och sätta upp mål utifrån deras eget handlande. En respondent berättade exempelvis att han utförde tidsstudier på sig själv för att effektivisera den egna tiden, samt att han varje år följde upp sitt arbete med en kundenkät. Detta vill studien hävda är ett typexempel på en individ med källan till kontroll inifrån och med ett stort behov av att lyckas. Teorin hävdar att denna typ av individer också är de som i större utsträckning aktivt söker sig till entreprenörskap samt har bättre förutsättningar än andra att lyckas i sin verksamhet.

Att som individ vara motiverad är en förutsättning för att driva ett framgångsrikt företag. Teorin som beskrivs under rubriken entreprenörens motivation, beskriver hur en individs drivkraft kan delas in i attraherande och pådrivande faktorer. Resultaten tyder även här på att två grup-

per av individer kan identifieras bland respondenterna, dessa grupper består dock inte i samma utsträckning av individerna ifrån de tidigare diskuterade grupperna. De flesta av respondenterna beskrev eller uttryckte att de som drev dem var attraherande faktorer såsom att vara sin egen chef eller att ha identifierat en potentiell affärsmöjlighet. Enbart ett fåtal av respondenterna gav sken av att pådrivande faktorer såsom osäkerhet i arbetssituationen eller arbetslöshet motiverade dem. Att dra denna slutsats baserat på den tid eller de frågor som ställdes till respondenterna måste anses innehålla för många felkällor. Denna typ av indelning med en djupare psykologisk och motivationsteoretisk infallsvinkel är ett intressant uppslag för framtida studier.

Nästan samtliga av respondenterna svarade att de trodde att branschen gick mot mindre företag med ett eller två maskinlag. Detta antagande går tvärtemot gängse teorier om stor-driftsfördelar, som påstår att större företag med fler maskinlag torde kunna göra effektivitetsvinster. Respondenterna förklarar detta med att lönsamheten är för dålig för att kunna anställa personer som enbart har administrativa tjänster, samt att situationen kräver att ägaren lägger ner en ovanligt stor del av sin tid och själ i företaget. Huruvida detta är en bra analys av läget kan denna studie inte svara på.

6.2 Kostnadsaspekter

Av resultatet framkommer delvis att den prissättande faktorn för uppdragsgivaren är det som teorin benämner som direktkostnad. Med detta menas att anskaffningskostnad och operationell kostnad inte får agera prissättande i förhandlingar, trots att dessa enligt teorin är delar av den totala kostnaden. Jag menar i min studie på att detta beror på att den direkta kostnaden är ett enkelt verktyg för att jämföra skogsmaskinföretag emellan då det är lättåtkomligt och finns tillgängligt svart på vitt. Mina resultat talar även för att detta till stor del är fallet i branschen.

Den kommunikation som sker mellan skogsmaskinföretagarna och uppdragsgivarna är på de flesta håll bra avvägd för att uppfylla vad som krävs mellan parterna. Detta innebär enligt teorin att kostnadssänkningar hos uppdragsgivaren skulle kunna realiseras i form av minskade anskaffningskostnader samt operationella kostnader. Däremot finns det en fara med att uppdragsgivarna drar ner på de personliga möten som sker, till fördel för en mer utbredd elektronisk kommunikation. Genom den elektroniska kommunikationen skapas ett avstånd som kan leda till att problem av mer komplex natur kommer att bli svårare att lösa samt även resultera i ökade operationella kostnader. Teorin nämner att mer effektiva relationer kan bidra till att sänka den totala kostnaden. En ökad kommunikation och förståelse mellan drivningsföretaget och uppdragsgivarens kunder skulle även kunna leda till bättre kvalitet samt en snabbare produktutveckling.

En tydlig och viktig aspekt som har kommit fram genom studien är att kvaliteten på entreprenadtjänster inte beaktas vid prissättningen. En sådan här faktor torde kunna påverka tjänsternas kvalitet negativt då det saknas ett monetärt motiv till att utföra ett bättre arbete. Enligt teorin kommer ett företag som köper en produkt eller tjänst av låg kvalitet få högre operationella kostnader som följd. Detta teoretiska antagande tillämpat på fokusgruppen, torde innebära att uppdragsgivarens kunder kommer att få högre operationella kostnader i form av administration genom inspektioner, fältstudier samt uppföljning. Även högre anskaffningskostnader torde upplevas i form av lagerkostnader, då ett sätt att komma runt problemet med låg kvalitet är större lager. De direkta kostnaderna för uppdragsgivaren kommer förmodligen att öka ifall en hög kvalitet premieras från drivningsföretagen. Men anskaffningskostnader och operationella kostnader kommer enligt teorin att minska för deras kunder. Detta torde innebära att ett högre pris skulle kunna sättas gentemot sågverk och massabruk då andra värden

såsom kvalitet och leveranssäkerhet kommer att förknippas med produkten. Ett drivningsföretag som producerar en hög kvalitet kommer även att enligt teorin få större förväntningar på sig att göra ett bra arbete samt att utveckla sin verksamhet. Detta är även en aspekt som uttrycks i resultatet

Att parterna i en köp och säljrelation anpassar sig till varandra är en viktig del i en framgångsrik verksamhet. Teorin hävdar att ju mer en leverantör anpassar sig gentemot sin kund, desto mer kan kunden spara in på operationella samt anskaffningskostnader. En flexibel maskinföretagare som exempelvis kan vara villig att arbeta hårdare under efterfrågeökningar innebär att uppdragsgivaren kan göra besparingar i reservresurser som finns till för denna anledning.

6.3 Affärsrelationen

Trots branschens uttalat otillfredsställande lönsamhet beskriver de flesta respondenterna relationen till uppdragsgivaren som god. Detta kan förklaras genom episodens totala värde som beskrivs närmare i teoriavsnittet under rubriken kundens uppfattade värde. Teorin menar att en relation består av en rad episoder som tillsammans skapar eller bryter ner en relation. Således kan den goda relationen som respondenterna beskriver, vara summan av goda historiska handlingar. Denna minskas dock med episoden gällande den uppvisade negativa handlingen vid prissättningen. Teorin förklarar även att det vid en långsiktig relation finns faktorer som tillit, säkerhet och kontinuitet närvarande, vilka är faktorer som av resultatet går att identifiera i branschen.

6.3.1 Relationstyper

Ett syfte med denna studie var att identifiera vilken typ av relation som kännetecknar branschen utifrån modellen som illustreras i Figur 1. Nedan kommer de relationsbyggande faktorerna kopplas till studiens resultat i ett försök att finna relationstypen.

Informationsutbyte är något som teorin beskriver som en faktor där information som bägge parterna har nytta av delas. Resultaten pekar på att sådant informationsutbyte sker i relativt hög grad i branschen, delvis genom stormöten med uppdragsgivaren där den rådande situationen beskrivs, men även det dagliga informationsutbytet med kartor, beståndsdata, skördarrapporteringar och gallringsuppföljningar. Enligt teorin skulle detta betyda att det föreligger ett stort engagemang i relationen från bägge parterna. Resultaten visade även att informationsutbytet mellan skogsmaskinföretagarna har ökat, då man insåg att det på så sätt gick att prata sig samman inför förhandlingar med uppdragsgivaren. Genom att föra diskussioner mellan företagen ansåg småföretagarna att de stärkte sin förhandlingsposition gentemot deras kunder. Resultaten visade att de flesta av respondenterna ansåg att deras kunder utnyttjade sin förhandlingsposition.

För faktorn länkade verksamheter, som enligt teorin menar i vilken grad som parternas rutiner länkats till varandra, visade resultaten på höga värden. Detta blir förmodligen ofta resultatet då den säljande organisationen är så pass beroende av en och samma kund. De rutiner som finns är dock till stor grad standardiserade och enligt teorin finns det en risk att kostnader förskjuts mot den ena parten eller skapar ett ensidigt beroende.

När det gäller faktorn legala förpliktelser talar resultatet för tecken på höga värden. Teorin beskriver att höga värden inom denna faktor innebär att parterna har en klart definierad styrande mekanism i relationen. Parternas förpliktelser gentemot varandra skapar även en klart definierad roll för parterna att förhålla sig till. En förklaring till de höga värden för denna fak-

tor som studien visade, är att det är effektivt för uppdragsgivaren att ha standardiserade lösningar och strikt bindande kontrakt för att minska eventuella administrationskostnader. I teorin skapar även de legala förpliktelserna en given roll för maskinföretagen som säljande part. En av respondenterna anger att de känner att uppdragsgivaren sätter sig över skogsmaskinförarna genom yrkesstatus, och flera andra nämner att de ibland, mer blir behandlade som anställda än egenföretagare. Ett tydligt utformat avtal där det klargörs att relationen är en affärsrelation, torde enligt mig, eventuellt kunna hindra denna typ av oönskade känslor hos gruppen.

För faktorn normer för samarbete, visar intervjuerna på relativt låga värden när det gäller de gemensamma värderingarna som ska speglas. Samtliga respondenterna nämner att de lever med insikten att uppdragsgivaren och de själva måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika. Däremot anser en stor del av dem att uppdragsgivarna brister i att uppvisa denna attityd. Detta kan även styrkas av att respondenterna i stor utsträckning ansåg att, trots den starka konjunkturen som var, blev det inga förändringar i ersättningsnivåerna. Cannon och Perrault (1999) nämner detta som ett typexempel på att normer för samarbete är låga.

Med relationsspecifika anpassningar menar teorin de investeringar parterna har gjort specifikt för varandra. I detta fall står det klart från respondenternas svar att investeringar har gjorts ifrån deras sida. Av resultatet framkommer även att det inte gjorts några relationsspecifika investeringar ifrån uppdragsgivarnas sida. Alltså får man anse att låga värden erhålls då man ser till köparens anpassningar och att höga värden erhålls på säljarnas anpassningar. Detta är förmodligen något som uppkommer mycket naturligt i branscher där det finns många små säljande aktörer men bara en eller ett fåtal köpande organisationer. Eller som teorin antyder, många alternativa källor för marknadens utbud.

Ur de antagande som gjorts ovan går det att identifiera relationen skogsmaskinföretagare och uppdragsgivare som en *custom supply* typ. Denna relationstyp kännetecknades enligt Cannon och Perrault, (1999) av genomsnittliga värden på de flesta av faktorerna, men höga värden på säljarens anpassning. Av resultatet går dock att antyda en annan relationstyp, då de flesta faktorerna visade på relativt höga värden förutom normer för samarbete. Men det är just på normer för samarbete, med stöd av andra resultat som relationstypen avgörs. Aspekter typiska för relationstypen *custom supply* beskrivs i teorin vara kundens låga förtroende för sina leverantörer. Det låga förtroendet får som följd att kunden bedriver omfattande marknadsbevakning. Min studie visar att det sker en omfattande marknadsbevakning av skogsmaskinföretagarna genom stickprovskontroller samt att det i flera fall krävs att de skickar in information om prestationer, som inte nödvändigtvis är ersättningsgrundande. Denna information presenteras sedan för skogsmaskinföretagarna i form av rapporter som berättar hur de står sig jämfört med varandra i aspekter som kvalitet och produktion.

6.5 Affären

Prissättningspolicy benämner teorin, som det sätt priser presenteras för kunden, resultaten har visat att två typer av policys används inom branschen. De flesta respondenter anger att de förhandlar om ramavtal för olika tidsintervall med kunden. Enligt teorin skulle denna typ av policy benämnas som prissättning genom förhandling, vilken kännetecknas av att priserna sätts individuellt för varje kund. Detta torde vara ett naturligt val av policy då affären handlar om omfattande kontrakt under långa tidsperioder, ett skogsmaskinföretag med en maskin-grupp omsätter enligt studien omkring 5 miljoner kronor varje år. En stor summa även för en stor kund. Fördelen med mötesförhandlingar är att parterna kan komma överens och erbjuder möjlighet att ventilera aspekter inom verksamheten, samt utgör ett bra tillfälle att lösa upp-

kommande problem. En nackdel med förhandlingar är, med tanke på uppdragsgivarens förhandlingsposition, att balansen mellan parterna förskjuts till köpandes fördel.

I några fall nämnde respondenterna att anbudsupphandling var en metod som användes för att få igenom ramavtalen. Detta benämns anbudsprissättning inom teorin, och innebär att köparen anger specifikationer på tjänsten som leverantörerna får ta ställning till och offerera denna. Den största fördelen med denna typ av policy torde i sammanhanget vara att skogsmaskinföretagarna i lugn och ro får sätta sig ner och se över deras verksamhet och det pris som de behöver sätta för att få till en tillfredställande lönsamhet. Nackdelen med denna typ av prissättning är att parterna går miste om ett tillfälle att träffas och ventilera problem med mera.

Den tendens som enligt studien finns i skogsbranschen, där den köpande parten agerar prissättande gör det svårt att identifiera vilka prissättningsmetoder som tillämpas. Mina resultat pekar mot att det under förhandlingar förekommer jämförelser mellan parterna, vilket enligt teorin kallas för konkurrensbaserad prissättning. Inom kategorin går det att specifikt identifiera en metod, nämligen att priset sätts baserat på marknadens medelpris. För anbudsprissättningen framgår det inte av studien vilken typ av prissättningsmetod som tillämpas. Detta kan eventuellt vara intressant att analysera i en framtida studie.

De prissättningsmetoder som lyfts fram i teorin innefattas i den kundbaserade kategorin. Det framkommer inte i studien i vilken grad denna typ av prissättning tillämpas inom branschen, men användningen är förmodligen ringa. Denna kommentar baseras på resultat, som tyder på att kunderna inte prissätter andra värden med tjänsten, såsom kvalité. Det är just sådana värden, baserat på annat än den direkta kostnaden, teorin beskriver som kännetecknande för den kundbaserad prissättning.

Resultaten skilde sig inte nämnvärt med avseende på de olika geografiska områdena. Därför görs heller ingen geografisk uppdelning i studien.

7 Diskussion

Stor överensstämmelse mellan svaren på vissa frågor trots geografiska och andra skillnader i förutsättningarna, speglar att gruppen som helhet uppvisar tydliga likheter och tolkas som att resultaten från den begränsade intervjugruppen har en hög representativitet för gruppen skogsmaskinföretagare som helhet.

7.1 Skogsmaskinföretagaren

Teorin om de egenskaper som gör en bra entreprenör samt hur entreprenörskapet definieras beskrivs i teoriavsnittet. Innehållet diskuterar fördelar med vissa personlighetsdrag med utgångspunkt i entreprenörskapet samt, vad som är att anse som entreprenörskap. I mötet med respondenterna anser jag mig uppfatta att vissa av de, i teorin nämnda, personliga egenskaper finns närvarande i större eller mindre utsträckning. Detta antagande ligger utanför min kompetens och kan således inte beaktas i studien. Däremot finns det här ett uppslag för vidare forskning på området i psykologiska eller socialvetenskapliga studier. Ifall sådana personliga egenskaper finns hos gruppen skulle detta, med stöd i teorin, tala för att skogsmaskinföretagarna som grupp, har goda förutsättningar för att driva ett framgångsrikt företag. En egenskap som nämns och som jag menar eventuellt saknas hos gruppen är marknadsföringsegenskaper, detta då de enbart i ett av fallen hade skett ett kundbyte till följd av skogsmaskinföretagarens egen vilja. En högre grad av kundbyten, där initiativet tas ifrån skogsmaskinföretagaren själv, torde kunna tala för bättre marknadsföringsegenskaper.

Ett av resultaten som studien pekar på är att två huvudgrupper av företagsledare finns representerade i branschen. Jag har valt att kalla dessa grupper för entreprenören samt den självanställda, denna identifiering har även andra som forskat på området gjort. Norin (2002) beskriver grupperna som reaktiva och proaktiva vilka med definitionen som ges under rubriken tidigare forskning, måste anses stämma ganska väl överens med mina resultat. Vad kännetecknar då dessa två grupper enligt min studie? Entreprenören är en individ som i likhet med hur Norin (2002) beskriver det, visar prov på en vilja att själv vilja utveckla sin verksamhet. Denna grupp anser det egna handlandet som den största faktorn till hur väl de lyckas med sin verksamhet, och är också den grupp av individer som är mest lämpade att driva ett företag. Ytterligare något som kan förknippas med denna grupp är att de har ett större behov att lyckas samt har valt att gå in i verksamheten utifrån att de identifierat en affärsmöjlighet eller att de önskade vara sin egen chef. Det som kännetecknar gruppen av självanställda är att de upplever att andra i större grad påverkar deras situation. Denna grupp visade även i begränsad utsträckning att det var yttre faktorer som arbetssituation eller arbetslöshet som påverkade valet att starta ett företag.

Att vara en bra företagare kännetecknas enligt teorin av att kunna fatta bra beslut i egenskap av företagsledare, vara innovativ samt villig att ta risker. Enligt de resultat som erhöles visade det sig att entreprenören genomförde analyser och kalkyler för verksamheten. Till skillnad från den självanställda som ofta lejde ut bokföring till annan part samt rationaliserade bort den egna lönen för att täcka förluster. Detta tillsammans med det faktum att det finns en överkapacitet av skogsmaskinföretag, torde innebära att det finns en ökad risk för att gruppen entreprenörer snabbare fattar beslut om nedläggning än vad gruppen av självanställda gör. Risker finns därför att när överkapaciteten har försvunnit kommer den grupp som blir kvar till största delen att bestå av självanställda. Kortsiktigt sett spelar detta kanske mindre roll då det rent professionellt inte föreligger någon skillnad grupperna emellan. Långsiktigt kan det dock få större konsekvenser för hur pass väl som branschen utvecklas. Å andra sidan kan en tolkning vara att entreprenörgruppen förmodligen är de som klarar av en längre period med sämre

lönsamhet. Att ta risken att stanna kvar i branschen med vetskap om att överkapaciteten kommer att försvinna, torde också kunna anses entreprenörmässigt. Detta scenario innebär således att gruppen entreprenörer i framtiden kommer att dominera marknaden. Oavsett vad som kommer att hända måste uppdragsgivaren ställa sig frågan om vilken typ av grupp man vill arbeta tillsammans med samt aktivt arbeta fram affärsmodeller ämnade att gynna denna grupp.

I min studie menar jag på att det finns kopplingar mellan lönsamhet och motivation. Huruvida detta kan knyta an till skogsmaskinföretagarens situation och utvecklingspotential kan inte denna studie svara på. Ett uppslag för vidare forskning genom studier som analyserar skogsmaskinföretagare med utgångspunkt i generella motivationsteorier är intressant. Resultaten tyder dock på att kunderna utnyttjar sin förhandlingsposition, samt att respondenter i enstaka fall uppfattar att uppdragsgivarna ser ner på dem och att yrkets status är låg. Vilket eventuellt skulle kunna tala för en låg motivation hos gruppen.

7.2 Affären

Av analysen framkommer att skogsmaskinföretagarens förhandlingsposition i de allra flesta fall är sämre än uppdragsgivarens. Detta får som konsekvens att priserna sätts av köparen vilket också stämmer överens med tidigare studier, att detta utnyttjas av uppdragsgivaren är inget konstigt utifrån människans natur. Det som uppfattats i studien och vilket även Pontén´s studie 2000 pekar på är att bristningsgränsen är nära för många aktörer i branschen och att det inte går att pressa dessa mer då lönsamheten är otillfredsställande. Ifall prissättningen ska kunna bli ett verktyg som skogsmaskinföretagarna ska kunna använda, måste således deras förhandlingsposition stärkas. På längre sikt har branschorganisationen, SMF (Skogsmaskinföretagarna) en viktig roll att spela i att stärka förhandlingspositionen hos skogsmaskinföretagarna.

Ett slående resultat utav min studie är att på grund av säljarens förhandlingsposition bestäms priserna till stor del av den köpande parten. Således tappar leverantören kontrollen över prissättningen på deras tjänster, ett viktigt element som möjliggör identifiering och optimering av en produkts verkliga värde på marknaden. Då ett företag inte kan kontrollera priset på sin tjänst kan inte heller intäkter kontrolleras.

7.3 Relationen

7.3.1 Vinster för parterna

Sett över en längre tidsperiod så har skogsbrukets utveckling förlitat sig på bättre och mer effektiva maskiner. Norin (möte, 2009, forskare, Skogforsk) beskriver dock att samma produktivitetsförbättring som upplevts tidigare, under den senaste tiden inte har uppnåtts. Produktivitetsförbättringen som pågått sedan industriella revolutionen har enligt mig, medfört att skogsbruket förlitar sig på denna typ av framsteg. I min studie av skogsmaskinföretagarna har jag observerat företag som minskar utnyttjandet av sina maskiner, då de anser att den ökade produktionen inte betalar för övertidsersättning och ökat slitage. Detta anser jag vara ett tecken som talar för att produktivitetsutvecklingen inom skogsbruket har börjat stagnera samt att skogsmaskinföretagarna inte utnyttjar det tillgängliga tekniken som de kanske borde.

Organisationsteorin nämner Hawthorne effekten som ett exempel på hur viktiga sociala aspekter kan vara för produktiviteten. Effekten handlar om att ifall någon visar ett intresse för vad någon gör, ändras dess beteende och produktivitet. Denna teori har sitt ursprung med ett experiment huruvida ljusförhållandena i en fabrik påverkade effektiviteten. Resultaten visade till stor förvåning att effektiviteten ökade oavsett ifall det blev mörkare eller ljusare. Arbetsmiljön

spelade således ingen roll utan det viktiga var att någon visade sig intresserad (Bloisi et al. 2007). Med detta i beaktning kanske produktiviteten kan öka hos skogsmaskinföretagen ifall fler sociala aspekter beaktas.

Norin, (möte, 2009, forskare, Skogforsk) omtalar att uppdragsgivarna inte prioriterar kvalitet ifrån deras skogsmaskinföretagare i bemärkelsen ett snyggt utfört arbete, utan att det viktiga är att kunna leverera råvaran till ett lågt pris och med hög leveranssäkerhet. Ett väl utfört arbete enligt de faktorer som tillämpas för kvalitetsuppskattningen idag, menar jag bör omdefiniera. En hög kvalitet enligt denna studie handlar istället om att leverera det kunderna efterfrågar och anser vara en bra tjänst, vilket i nuläget verkar vara ett lågt pris och en hög leveranssäkerhet.

Med detta sagt innebär det inte att lönsamheten i branschen måste förbli låg, utan det handlar om att gruppen av skogsmaskinföretagare, aktivt måste arbeta tätare tillsammans med deras uppdragsgivare för att hitta effektivare lösningar. Detta kan vara lösningar som exempelvis att entreprenören själv ansvarar för att virket kommer fram till slutkunden genom att lokalt samarbeta med åkeriföretag. Andra mer strategiska alternativ kan vara att uppdragsgivarna delar ut betydligt fler objekt, för gallring eller avverkning, under en längre tidsperiod. Detta skulle kunna göra att, skogsmaskinföretagaren kan göra effektivitetsvinster i den egna verksamheten genom planeringsarbete. Detta skulle givetvis kräva en ökad kommunikation mellan slutkunden, uppdragsgivaren och skogsmaskinföretagaren, vilket också enligt teorin skulle kunna leda till minskade totala kostnader. En sådan här lösning torde även vara ett bra sätt att ta till vara på entreprenörens unika kunskap om lokala förhållanden. En framtidsaspekt är att kunskaperna om det lokala förhållandet genom ett varmare klimat som en följd av växthuseffekten, kommer att få större betydelse för hur och när man kan utföra skogsåtgärder.

För att öka uppdragsgivarnas möjligheter att tillfredställa deras kunder när det gäller värden som leveranssäkerhet, och leveranser i tid, tror jag, att ett ökat kvalitetstänk inom branschen är en nödvändighet. Ett examensarbete av Bäckman (2008) visade att kunderna till en av Sveriges största sågverkskoncern saknade tilltro till dem när det gällde säkerhet och tid i leveranser. För att få bukt med problem av detta slag är det en nödvändighet att hela försörjningskedjan sammanlänkas och optimeras. Ifall inte det första ledet har detta tankesätt kommer förmodligen inte resterande delar av kedjan att fungera. Då en leverantör kan uppfylla utökade värden när det gäller dessa aspekter, torde också priset mot slutkunden kunna höjas.

8 Slutsatser

Relationen mellan skogsmaskinföretag och uppdragsgivare är för tillfället bra, men då tecken i studien visar på dåligt förtroende från uppdragsgivarens sida går detta att ifrågasätta. Kan man ha en bra relation med någon som man inte har förtroende för? För att råda bot på situationen krävs därför att uppdragsgivaren vågar lita på skogsmaskinföretagens yrkesskicklighet och erfarenhet. Bland skogsmaskinföretagarna finns det individer som har förutsättningen att driva utvecklingen av branschen samt ett framgångsrikt företag, dessa identifieras i studien som entreprenörer. För att bibehålla samma produktivitetsutveckling som tidigare måste affärsmodeller skapas för att gynna denna grupp av företagare. Modellerna måste utformas på ett sätt, där man från uppdragsgivarens sida möjliggör för skogsmaskinföretagen att genom planering och effektiviseringar förbättra lönsamheten i den egna verksamheten.

Genom att uppnå en bättre lönsamhet för branschen kommer företagarnas motivation att påverkas positivt. En motiverad individ kommer att göra bättre ifrån sig än andra, och kan på så sätt bidra till att föra utvecklingen framåt. En sådan utveckling i branschen kan således möjliggöra mer kostnadseffektiva avverkningar och gallringar.

I denna studie menar jag att leveranssäkerhet och leveranser i tid är aspekter som bör innefattas i kvalitetsbegreppet. En bättre kvalitet kommer förmodligen initialt leda till högre produktionskostnader men på sikt kommer den totala kostnaden att minska. En ökad kvalitet öppnar även upp för möjligheter att optimera förädlingskedjan.

Prissättning som marknadsverktyg är idag ingenting som skogsmaskinföretagen kan använda sig av beroende på grund av en förskjuten förhandlingsposition. För att på kort sikt förbättra marknaden och möjligheten för skogsmaskinföretagen att börja tillämpa prissättning, kan anbudsupphandling vara ett alternativ. För att detta skall fungera krävs dock en gemensam förståelse om innebörden samt att vett och etikett kring anbudsupphandling efterföljs.

Fortsatt forskning bör enligt min mening fokusera mer på mjukare aspekter såsom, motivation, personliga egenskaper samt psykologi än vad som tidigare gjorts. Min studie vill poängtera att implementeringen av sådana studier som ett komplement till mer teknisk forskning, kommer att innebära produktivitetsförbättringar samt minskade avverkningskostnader.

Ett eventuellt program tilltänkt som ett verktyg för att förbättra skogsmaskinföretagarnas förutsättningar och förhandlingsposition bör, förutom ekonomiska aspekter, även innehålla kvalitetsaspekter såsom leveranssäkerhet och leveranser i tid. Genom att införa sådana ”mjuka” variabler kommer förhoppningsvis uppdragsgivaren och skogsmaskinföretagaren att kunna mötas i vad som är bra kvalitet.

Litteraturförteckning

Bloisi W., Cook C.W, Hunsaker P.L 2007. *Management and Organisational Behaviour*, Second european edition. Maidenhead, Berkshire, United Kingdom.

Bryman A. 1989. *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman Ltd.

Bryman A. 2001. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Cannon J.P. and Perreault W.D.Jr 1999. *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*. Journal of Marketing Research, 36:4, 439-460.

Cannon J.P. and Homburg C 2001, *Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs*. Journal of Marketing, vol. 65 (Januari 2001), 29-43.

Gartner W. B. 1990. *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*. Journal of Business Venturing, 5, 15-28.

Glancey K. 1998. *Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firm*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 4:1, 18-27.

Herbert A. W., M. Irwin M. R., 1967. *Motivation of R&D Entrepreneurs: Determinants of Company Success*. Research Program on the Management of Science and Technology, nr: 234-67.

Hinterhuber A. 2008. *Customer value-based pricing strategies: why companies resist*. Journal of Business Strategy, 29:4, 41-50.

Hultåker O., Bohlin F., Gellerstedt S. 2003. *Ny entreprenad i skogen – bredda för bättre arbetsmiljö och lönsamhet*. Rapport 10-2003, SLU, Institutionen för skogens produkter och marknader, Uppsala.

Indounas K. 2009. *Successful industrial service pricing*. Journal of Business & Industrial Marketing, 24:2, 86-97.

Johansson E. 1994. *Skogens Fria Söner*. Akademisk avhandl. Lunds universitet.

Lidén E. 1995. *FOREST MACHINE CONTRACTORS IN SWEDISH INDUSTRIAL FORESTRY Significance and conditions during 1986-1993*. Rapport 195, SLU, Institutionen för skogsteknik, Garpenberg.

Littunen H. 2000. *Entrepreneurship and the characteristics of entrepreneurial personality*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6:6, 295-309.

Morrison A. 2000. *Entrepreneurship: what triggers it?*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6:2, 59-71.

Norin K. 2002. *Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket – En diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling*. Redogörelse 1-2002, Skogforsk, Uppsala.

Norin K., Furness L. A. 2008. *Vägar till professionell upphandling av tjänster i skogsbruket*. Redogörelse 7-2008, Skogforsk, Uppsala.

Pontén B. 2000. *Skogsarbetares arbetsliv och effektivitet – Intervjuer med skogsarbetare, entreprenörer, drivningsledare och förvaltare*. rapport 12-2000, Högskolan i Dalarna, Skogsindustriella institutionen, Systemutveckling/Arbetsvetenskap, Borlänge.

Ravald A. and Grönroos Christian 1996. *The value concept and relationship marketing*. European Journal of Marketing, 30:2, 19-30.

Steward W.H. JR., Watson W.E., Carland J.C., Carland J.W. *Entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*. Journal of Business Venturing, 14, 180-214.

Övriga referenser

Bäckman Jakob 2008, *Kundrelationer mellan Setragroup AB och bygghandeln*. Examensarbete, Institutionen för skogens produkter, Uppsala.

Brunberg Torbjörn 2007. *Skogsbrukets kostnader och intäkter*. Resultat, 9, Skogforsk.

Oxford Advanced Learner's Dictionary 2005, "*Quality*", "*Pricing*", Oxford University Press, Oxford.

Sjölund Henrik 2009. *Holmenvision*. Annonsblad, Holmen AB, Uppsala nya tidning, Uppsala, 13/5.

Internet

Referens1:

Tillväxtverket,2009,

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/faktaochstatistik/omturismochturistnaringen/fordjupningssidor/ekonomiochsysselsattning.4.21099e4211fdb8c87b800017287.html>

Bilaga 1

Frågeguiden som användes vid intervjuerna.

- Berätta lite om dig själv och ditt företag?
- Hur går affärerna?
- Vad är dina tankar om branschen?
- Går det mot färre och större företag (Fördelar/nackdelar och risker?)
- Berätta om er relation till era kunder?
- Hur känner du dig i den relationen?
- Ger dina relationer med kunden en långvarig och stabil avsättning?
- Tror du att det finns fördelar resp. nackdelar att bara ha en kund?
- Hur stor del av ditt arbete lägger du ner på administrativa uppgifter?
- Hur känner du för administrativa uppgifter (Bra eller dåligt)?
- Känner du att du behärskar de administrativa uppgifterna du måste utföra?
- Hur ser konkurrensen från andra företag ut?
- Vissa entreprenörer lyckas ju riktigt bra, vad tror du är deras hemlighet?
- I vilken grad är din privatekonomi inblandad i verksamheten?
- Finns det familjemedlemmar som arbetar ideellt i verksamheten?
- Tar du ut en bra lön från företaget?
- Ger dina relationer till kunden information som du kan använda för att utveckla din verksamhet?
- Hur fungerar informationsutbytet mellan er och kunden?
- Anser du att du får betalt för denna information?
- Känner du att skogsföretagen lyssnar på dina ekonomiska förutsättningar?
- Träffar du representanter för skogsbolagen, produktionsledare eller inköpare? (hur fungerar den relationen?)
- Har ni möten med skogsföretagen om hur verksamheten kan utvecklas?
Hur går era affärer kontraktsmässigt till?
-
-

Kortfrågor

Svara sant eller falskt

- Oavsett vem som gör fel i relationen är det ett gemensamt ansvar?
- Kunden bryr sig om er lönsamhet?
- Kunden utnyttjar inte sin förhandlingsposition?
- Kulturen att vi måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika finns i relationen?
- Vi känner intuitivt när den andra parten gör oss en tjänst och ser till att återgälda den över tiden.
- Vi har förändrat vår organisation på grund av kunden X
- Just för kunden X har vi gjort förändringar i vår maskinpark
- Kunden har anpassat sin organisation på grund av oss
- Vi är nöjda med vad affärerna med kunden X har inneburit för oss!
- Vi är mycket nöjda med det sociala samspel som affärerna med kunden X innebär för oss.
- Vi vill gärna fortsätta att göra affärer med kunden X.
- Våra affärer är mycket påverkade av generella förändringar av konkurrenters prissättning.

Bilaga 2

Tabell över respondenter

Respondent	Kön	Åldersgrupp	Maskiner	Kund
1	Man	40-50	3	Korsnäs
2	Man	40-50	2	Korsnäs
3	Man	50-60	2	Norra skogsägarna
4	Man	40-50	2	SCA
5	Man	60-70	3	Holmen
6	Man	30-40	2	SCA
7	Man	50-60	1	Mellanskog
8	Man	60-70	3	Stora Enso
9	Man	30-40	1	Södra
10	Man	30-40	3	Södra
11	Man	30-40	2	Sydved
12	Man	60-70	2	Södra

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färilin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fällidin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala