



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Kommunikation och motivation i skogsentreprenad:
eventuell påverkan på lönsamheten**

*Communication and motivation in forest contractors:
potential impact on profitability*

Jonas Johansson och Staffan Levin



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Kommunikation och motivation i skogsentreprenad:
eventuell påverkan på lönsamheten**

*Communication and motivation in forest contractors:
potential impact on profitability*

Jonas Johansson och Staffan Levin

Nyckelord: Finansiella mått, utvecklingspotential, företagande

Projektarbete, 7,5 hp

*Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling
(FÖ0385)*

Jägmästarprogrammet 09/14

Handledare/examinator: Oscar Hultåker

Sammanfattning

Skogsentreprenörsbranschen beskrivs ofta som olönsam och med dålig arbetsmiljö. Den har ett starkt fokus på kostnadsreduktion, produktivitet och teknisk utveckling. Det finns studier som identifierar var det finns brister och vad som kan göras för att öka lönsamheten. Företagsekonomiska kunskaper och ekonomisk uppföljning är ofta något som kan utvecklas. Företagens verksamhet är starkt beroende av dess anställda och deras prestationer. Denna rapport syftar till att beskriva de anställdas motivation och företagets kommunikationsprocesser, samt undersöka om dessa kan påverka lönsamheten.

Studien har genomförts genom kvalitativa intervjuer med två företagsledare, dess uppdragsgivare och fyra anställda. Nyckeltal för de två företagen beräknades utifrån årsredovisningar från 2008-2012. Dessa nyckeltal har sedan jämförts med nyckeltal för ett genomsnitt av 424 drivningsentreprenörer för att få ett perspektiv på de två studerade företagen. Ett teoretiskt raster utifrån kommunikation- och motivationsteori har sedan lagts över empirin.

Resultatet av rapporten visade att det inte går att urskilja några skillnader ur ett motivationsteoretiskt perspektiv men att det finns skillnader i företagets kommunikationsprocesser. Lönsamheten för de två företagen ligger i eller över nivån med det jämförda genomsnittet. Genom nyckeltalen konstaterades att företag B är mer lönsamt än företag A dock går det inte att härleda detta till skillnaden i kommunikationsprocessen då det är många faktorer som påverkar lönsamheten.

Nyckelord: Finansiella mått, utvecklingspotential, företagande

Abstract

Forest contractors are often described as unprofitable and with poor working environment. It has a strong focus on cost reduction, productivity-oriented and technological development. There are studies that identify where there are gaps and what can be done to increase profitability. Business knowledge and financial monitoring is often something that can be developed. Corporate business in this sector is highly dependent on its employees and their accomplishments. This work aims to describe the motivation and corporate communication, and examine whether these can affect profitability.

The study was conducted through interviews with two managers, their clients and four employees. Key figures for the two companies were calculated from annual reports from 2008-2012. These ratios were then compared with the ratios for an average of 424 forest contractors to get a perspective of the two companies studied.

The results of the study showed that it is not possible to tell any difference in a motivation theory perspective but there are differences in communication. The profitability of the two companies is in or above the level of the compared average. Through financial ratios were found that Company B is more profitable than company A, however, it is not possible to deduce that the differences in communication affect profitability since many factors are involved.

Förord

Vi vill rikta vårt varmaste tack till samtliga som har gjort denna rapport möjligt. Det har varit en rolig, utmanande och lärorik studie. Ett stort tack skall riktas till de två företagsledarna och dess anställda för att vi har fått komma och ta av deras dyrbara tid. Vidare vill vi tacka uppdragsgivarna för att vi fick komma och erhålla deras bild av företag A och B:s verksamhet.

Mars 2013, Uppsala.

Jonas Johansson och Staffan Levin

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Förord

1 Inledning	6
1.1 Syfte	6
2 Teori.....	7
2.1 Motivationsteori	7
2.1.1 Maslows behovstrappa.....	7
2.1.2 McGregors teori Y och X.....	8
2.1.3 Herzbergs tvåfaktor-teori.....	8
2.2 Kommunikation.....	9
3 Nyckeltal.....	11
4 Metod.....	13
4.1 Kvalitativa intervjuer.....	13
4.2 Val av företag	14
4.3 Etiska perspektiv	14
5 Resultat och analys	15
5.1 Övergripande presentation av företag A och B	15
5.2 Motivationsteori	16
5.3 Kommunikation.....	17
5.4 Lönsamhet	19
6 Diskussion	24
6.1 Allmänt om studien	24
6.2 Förbättringsområden	24
6.2.1 Lönsamhet.....	24
6.2.2 Kommunikation.....	25
6.2.3 Motivation.....	25
Referenser.....	27

1 Inledning

Skogsentreprenörsbranschen beskrivs ofta som en bransch med dålig lönsamhet, hög andel arbetsskador bland medarbetare och produktivitetshets (Penttinen et al. 2011; Lidén 1996). I studier beskrivs kostnadsreduceringar, produktivitetens inriktning och fokus på teknisk utveckling snarare än gott företagande som genomgående viktiga element i skogsentreprenörsbranschen (Drolet & LeBel, 2010).

Uppfattningen om skogsentreprenörer som dåliga företagare och större drag av maskinförare som axlat ansvaret att leda maskingrupper, med bristande administrationskunskaper som i bästa fall sköts av någon extern växer fram. Samtidigt finns det goda exempel på skogsentreprenörsföretag som är lönsamma. Det finns flera studier som identifierar var det finns brister. Av Warensjö (1996) belyses genom intervjuer hur bristfällig den företagsekonomiska kunskapen och den ekonomiska uppföljningen är.

Den svenska skogsindustrin köper årligen drivningstjänster för drygt sex miljarder SEK. För sågtimmer i södra Sverige står drivningskostnaden för cirka 14 % av råvarukostnaden fram till industri, för massaved är motsvarande siffra cirka 40 % (Norin, 2004; Brunberg, 2008). Under flera årtionden har drivningsverksamheten flyttats från de stora skogsbolagen till entreprenad. Historien påverkar fortfarande dagens verksamhet och banden mellan uppdragsgivare och drivningsentreprenör tycks fortfarande vara starkt kopplat (Drolet & LeBel, 2010).

Drivningsentreprenörer kan ofta klassificeras som små- till medelstora företag. Det finns studier som påvisar att det inte skiljer något mellan drivningsentreprenörer i denna storlekklass och andra företag i andra branscher avseende deras motivation till att driva företag. Vidare visar denna studie att drivningsentreprenörer i många avseenden verkar under samma förutsättningar som liknande företag inom andra branscher. Det finns ändå skillnader i hur man hanterar strategiska frågor. Drolet & LeBel (2010) föreslår i en studie att drivningsentreprenörer måste ha verktyg för att kunna sätta upp strategiska mål och inte enbart jobba mot en kort tidshorisont. Drivningsentreprenörernas verksamhet har – kanske av dess naturliga karaktär – starkt präglats av produktionsfokus. (Drolet & LeBel, 2010)

Tidigare har studier (Norin & Karlsson, 2010; Norin & Thorsén, 1998; Furness-Lindén, 2006) identifierat förbättringspotentialer i entreprenörsbranschen, där utveckling av företagandet är en. Vi vill undersöka om kommunikationsprocesser och de anställdas motivation också är möjliga utvecklingsområden.

1.1 Syfte

Denna rapport syftar till att beskriva lönsamheten för två drivningsentreprenadföretag och undersöka om kommunikation och motivation kan påverka lönsamheten.

2 Teori

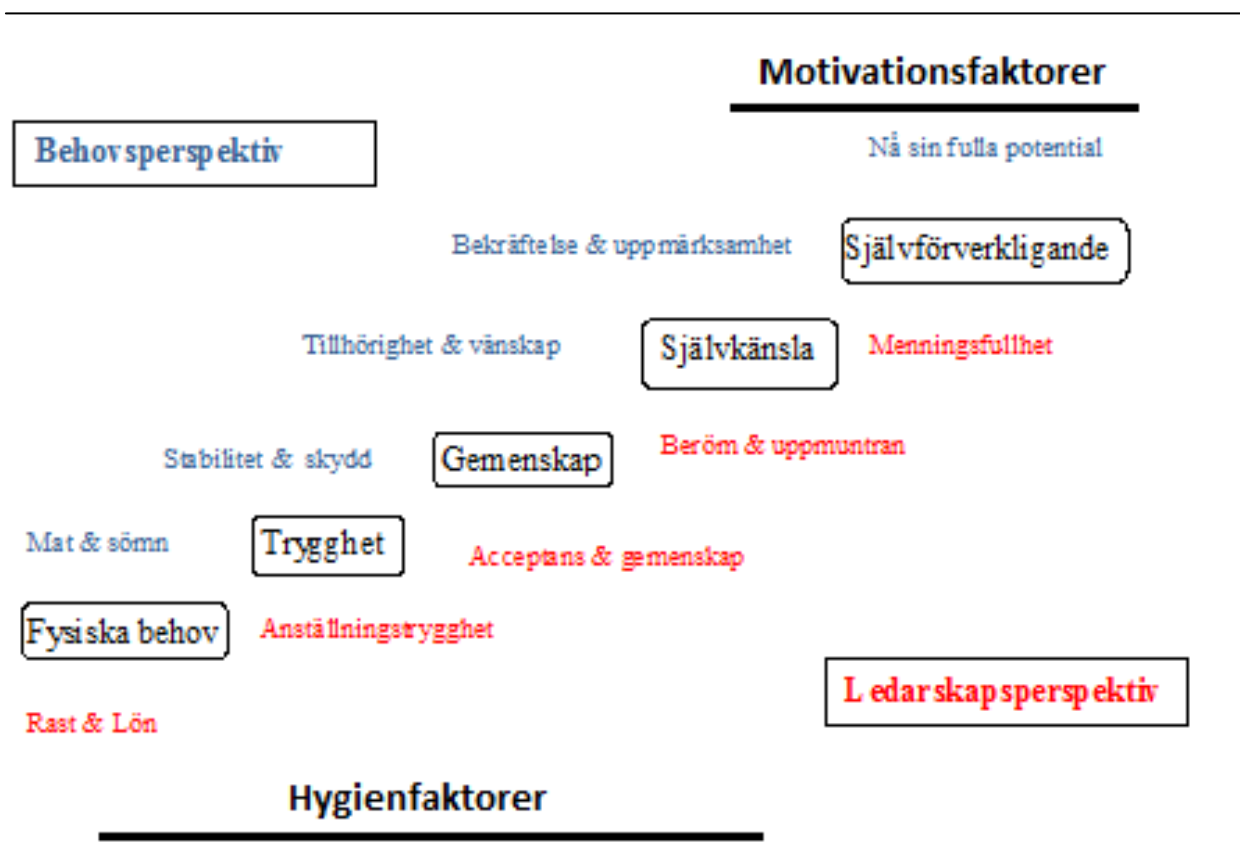
2.1 Motivationsteori

Personal är en viktig faktor som kan bidra till långsiktig effektivitet inom organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Anställda inom drivningsbranschen har en stor betydelse för organisationerna då de är ansiktet utåt samt att det faktiskt är de som utför arbetet. Då de företag som ingår i studien har ett relativt litet antal anställda blir dessa än viktigare. Med detta i beaktande ökar betydelsen av att företagets arbetskraft har en motivation till att utföra arbetet.

Att motivera ett ishockeylag kan ta ett helt annat uttryck än att motivera en biljardspelare där det i det sistnämnda sannolikt inte utgörs av skrikande hejarop. Sims (2002) menar att det i varje arbetsbeskrivning för en ledare eller chef bör finnas något om hur man stärker medarbetarnas motivation. Fortsatt nämns att motivationsfaktorer i många fall inte finns med i arbetsbeskrivningen men att det är en viktig fråga som ej ska förminskas och att företag som inte jobbar med dessa frågor ej kan uppnå sin fulla potential. En av svårigheterna med motivation är att det varierar mellan individer och att ekonomiska belöningar och motivationssamtal inte är permanenta motivationsfaktorer. Inom motivationsteori finns en rad olika teorier, här har tre vanligt förekommande valts; Maslows behovstrappa, McGregors teori X och Y samt Herzbergs tvåfaktor-teori (Sims, 2002).

2.1.1 Maslows behovstrappa

Behovstrappan kan liknas vid fem trappsteg med olika behov som innebär att varje steg måste tillgodoses hos individen innan den kan avancera till nästa steg. Avsikten är att individen skall vara på det översta trappsteget för att individens alla behov skall vara uppfyllda och därefter kunna uppnå sin fulla potential. Figur 1 beskriver respektive steg och ovanför varje steg i blå färg ges exempel utifrån ett behovsperspektiv och under varje steg i röd färg ges egna tänkbara exempel utifrån ett ledarskapsperspektiv. Det empiriska material som teorin baseras på härstammar från personer med psykisk ohälsa och Bloisi et al. (2007) föreslår att teorin påvisat vilka motivationsfaktorer som kan påverka medarbetarna. (Bloisi et al., 2007)



Figur 1. Illustrerar Maslows behovstrappa med de fem steg som krävs för att nå full motivation med exemplifieringar i blå text (Bloisi et al, 2007). Trappstegen är även kategoriserade efter Herzbergs tvåfaktors-teori och motsvaras av de två svarta linjerna med respektive faktorsrubrik (Shajahan & Shajahan, 2004). Den röda indelningen är vår egen tolkning av hur Maslows behovstrappa kan appliceras på de anställa utifrån ett ledarskapsperspektiv.

2.1.2 McGregors teori Y och X

McGregors teori är influerad av Maslows tankar om motivation och grundar sig på två olika teorier, Y och X. Skillnaden är hur företagsledaren ser på människans natur, avseende viljan att ansvarsfullt sköta sitt jobb. Ledarskapet i teori Y baseras på att människans av sin natur är motiverad och att det är ledarens uppgift att skapa förutsättningar för denne att prestera. Ur teori X är synen på människan att den bara agerar utifrån sina egna behov och inte aktivt eller frivilligt arbetar för att uppnå organisationens mål. McGregors teori syftar till att framhålla två ytterligheter avseende ledarskap och teorin är inte baserad på empiri och kommer därför översiktligt hanteras i denna studie. (Bloisi et al, 2007)

2.1.3 Herzbergs tvåfaktor-teori

Herzberg gjorde en studie med över 200 intervjuer där det ställdes två frågor, vad som fick dem att uppleva arbetet positivt och vad som fick dem att bli mindre motiverade av sitt arbete. Ur denna studie drog Herzberg slutsatsen att källan för arbetsglädje och källan för avsaknad av densamma skiljer sig åt. Han konstaterade även, att avlägsna källan som orsakade avsaknaden till arbetsglädje inte innebär att motivationen ökade. Med dessa två konstateranden uppstod Herzbergs två faktors-teori. Den ena benämns hygienfaktor och den andra motivationsfaktorn. Hygienfaktorer är sådana som kan skapa missnöje men som inte kan skapa arbetsglädje. Hygienfaktorerna behöver dock vara uppfyllda. Exempel på hygienfaktorer är anställnings- och arbetsförhållanden. Motivationsfaktorer kan exempelvis vara ansvar och utmaningar. Om

de inte är uppfyllda skapas inte missnöje men det skapas då inte heller motivation. När dessa bägge faktorer är uppfyllda skapas en ansträngning mot en uppgift som troligtvis leder till ett resultat som gynnar organisationen (Bloisi et al., 2007). Teorin har fått kritik för att vara alldeles för förenklad, men Bloisi et al. (2007) uttrycker att teorin snarare ska tolkas som ett hjälpmedel än att säga vad som är rätt eller fel. I en jämförelse mellan Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktors-teori kan hygienfaktorerna motsvara de tre första trappstegen och del av det fjärde. Motivationsfaktorerna kan likställas med del av det fjärde och det sista trappsteget (Shajahan & Shajahan, 2004).

Utifrån teorier, bland andra Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktors-teori tog Sims (2002) fram fem punkter som dagens företagsledare kan jobba med för att nå total motivation hos sina anställda. De faktorer som beskrivs är följande:

- Förespråka friska anställda.
- Finansiell säkerhet.
- Ge möjligheter att umgås.
- Se de anställdas arbetsinsatser.
- Förstå att anställda motiveras av olika saker.

2.2 Kommunikation

I dagens organisationer är det viktigt att ha en fungerande kommunikation för att organisationen skall kunna jobba effektivt. En ineffektiv kommunikation inom en organisation kan resultera i att de anställda upplever en ökad stress, de underpresterar och relationen mellan de anställda blir ansträngd. Därför krävs det att alla anställda inom samtliga hierarkiska nivåer har en god förmåga att kommunicera. En studie visar att 85 % av företagsledares arbetstid utgörs av någon form av kommunikation. (Sims, 2002)

Detta indikerar hur viktigt det är att kommunikationen utförs på ett lämpligt sätt då den upptar en väsentlig del av arbetstiden. Generellt kan sägas att det finns tre syften med kommunikation, vilka är att de anställda kan samordna uppgifter, dela information samt att den bidrar till att uppfylla sociala behov. Att företagsledaren kan kommunicera på ett för de anställda bra sätt kan öka arbetsmotivationen (Bloisi et al., 2007).

Kommunikation kan beskrivas likt en process som uppstår mellan två eller fler personer alternativt två eller fler grupper. Det går att beskriva processen som att den som sänder informationen "kodar" densamma och att mottagaren av informationen måste "avkoda" för att informationen skall göras förståelig. Tidpunkten när mottagaren tar emot informationen är mest kritisk då det är viktigt att mottagaren tolkar informationen på det sätt som avsändaren avsåg. Informationsflödet mellan avsändaren och mottagaren flödar i olika kanaler vilka i dagens högteknologiska samhälle ökat. För att säkerställa att mottagaren avkodat informationen på rätt sätt är det viktigt att nyttja feedback med syfte att mottagaren återkopplar med den ursprungliga sändaren. Detta kan ske genom återkoppling där upprepning av meddelandet sker eller liknande. (Sims, 2002)

Kommunikationskanaler kan delas in i formella och informella. Till den förstnämnda finns tre olika typer vilka är nedåtgående, uppåtgående och horisontell. Den nedåtgående innebär att företagsledaren kommunicerar nedåt till de anställda genom exempelvis möten, nyhetsbrev och samtal. Det som kommuniceras kan vara information, feedback eller instruktioner. Den uppåtgående är motsatt den nyss nämnda och innebär att de anställda kommunicerar uppåt i

hierarkin med exempelvis förslag på förbättringsåtgärder. Den horisontella kommunikationen sker mellan arbetsgrupper eller avdelningar inom organisationen vilket kan bidra till att kommunikationen blir effektivare. Två exempel på informella informationskanaler är; grapevine och management by wandering around. Den förstnämnda är en informationskanal för rykten samt skvaller och styrs av sociala behov. Management by wandering around innebär att företagsledaren går omkring och småpratar med de anställda för att få en förståelse för de anställdas tankar och reflektioner. (Bloisi et al., 2007)

3 Nyckeltal

Nyckeltal är användbara vid finansiella analyser och möjliggör jämförelser dels företag emellan men även utvecklingen över tid inom den egna organisationen. Det finns en mängd olika nyckeltal varför det är av största vikt att vara konsekvent i användandet av dem för att kunna göra relevanta analyser och jämförelser. (Ramagopal, 2008)

- Omsättning per anställd = $\text{Omsättning} / \text{Antal anställda}$. Ger en indikativ bild över företagets effektivitet. Inflation skall tas med i analyser. Eventuella underentreprenörer måste också beaktas, då endast entreprenörens egna anställda tas upp i årsredovisningen.
- Soliditet i % = $\text{Justerat eget kapital (EK + 73,7 \% av obeskattade reserver)} / \text{Balansomslutning}$. Med justerat eget kapital menas eget kapital samt de obeskattade reserverna, med avdrag för aktuell skattesats. Detta då de obeskattade reserverna inte behöver tas upp för beskattning vid en förlust. Indikerar företagets långsiktiga betalningsförmåga.
- Avkastning på totalt kapital i % = $\text{Rörelseresultat + finansiella intäkter} / \text{Balansomslutning}$. Ett mått på hur väl företaget förvaltar dess tillgångar. Bortser från företagets finansiering. (Carlsson, 2011)
- Avkastning på eget kapital i % = $\text{Resultat efter finansiella poster} / \text{Justerat eget kapital (EK + 73,7 \% av obeskattade reserver)}$. Beskriver hur väl det egna kapitalet förräntas (Ramagopal, 2008).
- Vinstmarginal i % = $(\text{Resultat efter finansiella intäkter} / \text{Omsättningen}) * 100$. Visar överskott av omsättningen efter att alla kostnader är täckta. Ränteintäkter ingår, men inte ränte- och skattekostnader.
- Kassalikviditet i % = $(\text{Omsättningstillgångar} / \text{Kortfristiga skulder}) * 100$. Visar företagets betalningsförmåga på kort sikt. Är kvoten över ett, kan de kortfristiga skulderna betalas omgående, såvida omsättningstillgångarna kan omsättas direkt. (Carlsson, 2011)

När nyckeltal diskuteras och jämförs är det viktigt att betraktaren är väl införstådd i vad de faktiskt innebär. Det förekommer en lång rad definitioner och beskrivningar vad ett specifikt nyckeltal egentligen berättar. Vidare kan inte ett enskilt nyckeltal beskriva om ett företag är lönsamt eller inte. Ett klassiskt exempel är att posten ”årets resultat” tas som indikator på om ett företag är lönsamt. Detta är helt fel då det måste ställas i relation till – bland mycket annat – hur stort kapital företaget har bundet, hur konkurrensutsatt den aktuella verksamheten är och vilken risk som företagandet föranleder. Ett annat viktigt hänsynstagande är hur länge företaget varit verksamt. Siffror för uppstartsfas av företagande kontra siffror efter tio år är ojämförbara. Sammanfattningsvis är ett nyckeltal en utgångspunkt för vidare analys.

Av ovannämnda faktorer har vi valt att presentera ett flertal nyckeltal som tillsammans ämnas ge en bättre totalbild av lönsamheten i företagen.

Vid beräkning av nyckeltal har vi studerat företagens årsredovisningar och via Excel räknat fram de olika nyckeltalen. En felkälla är att årsredovisningarna anger fel siffror. I något av

fallen var exempelvis en siffra överstruken med tippex och ersatt med – förhoppningsvis – rätt siffra. I och med att årsredovisningarna och boksluten i båda fallen har granskats av revisor får vi anse att denna felkälla är liten. Angående definitioner har vi utgått från tidigare gjorda rapporter inom ämnet och tydligt definierat hur vi har räknat, siffror som bildat utgångspunkt för beräkning återfinns vidare i tabell 2 och 3. Även våra egna beräkningar är en möjlig felkälla.

Nyckeltalen vi räknat fram har utgått från respektive företags årsredovisning. Vid jämförelse av nyckeltal gäller generellt att vara vaksam, då indata kan vara behäftat med omständigheter som gör att en jämförelse blir orättvis. Så är exempelvis fallet med omsättning per anställd, som blir missvisande vid användande av underentreprenörer – dessa höjer omsättningen men inte antalet anställda i företaget. Hur högt ett nyckeltal bör vara är också en intressant fråga. Det finns inom branschen (SMF) framtagna bör-vara-inom-intervall som dock skall ses ur perspektivet mitt företag – mina förutsättningar. I uppstarten av företaget i entreprenörsbranschen blir nyckeltalen inte så intressanta ur jämförelsesynpunkt. Troligen har företaget då en hög skulder till följd av maskininköp vilket gör att en jämförelse med ett företag som har drivits i flertalet år inte blir ändamålsenlig. Det visar sig dock tydligt i studier från bland annat Carlsson (2011) att det finns anledning att grundligare studera nyckeltal hos entreprenörer.

4 Metod

4.1 Kvalitativa intervjuer

Insamlandet av material till en studie kan antingen vara kvantitativ eller kvalitativ där skillnaden mellan dem oftast är att den förstnämnda är numerisk medan den andra inte är numerisk. I denna studie har vi valt att samla in kvalitativ data. Fördelen med detta är möjligheten att uppfatta en större meningsfullhet i respondentens svar. Nackdelen är dock att svaret kan tolkas olika mellan den intervjuade och den som utför intervjun. Det finns en risk att svar eller ord har olika innebörd beroende på sammanhang och att det inte med säkerhet går att veta att de bägge menar samma sak. (Babbie, 2007)

Frågor som ställs under en intervju kan delas in i antingen öppna frågor eller frågor med enkla och tydliga svar, dock är det generellt så att den förstnämnda kategorin används i samband med kvalitativa intervjuer. (Babbie, 2007)

Hela processen med att genomföra kvalitativa intervjuer kan delas in i följande sju steg vilka denna studie kommer att utgå ifrån (Kvale, 1996):

- Thematising - Att fastställa och tydliggöra syftet med studien samt att fastställa syftet med intervjuerna.
- Designing - Hur ska studien vara uppbyggd, att ha alla sju steg i åtanke.
- Interviewing - Genomför de planerade intervjuerna.
- Transcribing - Genom att göra en skriftlig version av intervjuerna skapa underlag för kommande analyser.
- Analyzing - Fastställ från vilka lämpliga metoder som det empiriska materialet ska analyseras med avseende på datas karaktär.
- Verifying - Kontrollera det insamlade data pålitlighet, meningsfullhet (syftar till huruvida rätt saker har blivit undersökta och inte något annat) och generaliserbarhet.
- Reporting - Berätta om studien.

Vad avser svaren som den intervjuade ger kan dessa omedvetet vara en blandning mellan vad informatören faktiskt vet och vad densamma tycker (Babbie, 2007). Detta kan leda till svårigheter för analyser och slutsatser längre fram.

Denna studie kommer att genomföras utifrån kvalitativa intervjuer med öppna frågor. Frågornas utformning kommer att anpassas till följande tre intervjukategorier: företagsledare, anställda och uppdragsgivare. Ett urval av drivningsentreprenadsföretag kommer att erhållas från en av uppdragsgivarnas virkesområdeschef. Därefter kommer två lämpliga drivningsentreprenadsföretag att väljas ut med avseende på storlek, antal anställda, omsättning samt geografisk tillhörighet. Båda företagen skall vara aktiebolag. Efter kontakt och medgivande från företagsledarna och uppdragsgivarna att medverka i studien kommer ett frågeformulär att e-mailas ut till de berörda innan intervjuerna genomförs. Intervjuerna kommer sedan att refereras och därefter analyseras. Intervjuerna kommer att utföras fysiskt på plats, antingen på kontor eller på drivningstrakt i skogen. Efter medgivande från de medverkande spelas intervjun in på inspelningsapparater, samt genom anteckningar. Vid intervjuerna kommer en av oss att intervjuas medan den andra har huvudansvar för att anteckna och sköta inspelningsapparaturen. Vi kommer att intervjuas två företagsledare (A och B), en uppdragsgivare var samt totalt fyra av företagsledarnas anställda.

4.2 Val av företag

I urvalet av drivningsentreprenadföretag skall dessa ha så liknande förutsättningar som möjligt. Urvalskriterierna är liknande årlig omsättning, antal anställda och att de inte är i uppstartsfasen.

Drivningsentreprenadsföretagen kommer att anonymiseras genom att ges neutrala namn, Företag A samt Företag B, uppdragsgivarna X och Y. Representanterna för uppdragsgivare X och Y har befattningen produktionsledare vilka är de som har mest kontakt med företagen.

För respektive företag kommer nyckeltal avseende lönsamhet beräknas utifrån kopior på årsredovisningar som beställs via Allabolag.se. Detta kommer att utföras med årsredovisningar för åren 2007-2012.

I en studie av Carlsson (2011) undersöktes nyckeltal för 424 entreprenadföretag i drivningsbranschen genom information från Allabolag.se. Företag A och B kommer att jämföras med denna undersökning avseende nyckeltalen omsättning per anställd, avkastning på totalt kapital, vinstmarginal och kassalikviditet för att på ett enkelt och övergripande sätt kunna avgöra lönsamheten i relation till andra.

4.3 Etiska perspektiv

När en studie av denna karaktär ska genomföras finns det olika etiska perspektiv som bör beaktas. Några av dessa kan vara frivillig medverkan, att ingen av de medverkande skadas och att deltagarna kan vara anonyma samt att deras information behandlas konfidentiellt (Babbie, 2007). Denna studie grundar sig i att två företagsledare (A och B), två uppdragsgivare (X och Y) samt totalt fyra anställda från A och B genom frivillig medverkan ställer upp i studien. Deltagarnas anonymitet kommer att garanteras i högsta möjliga utsträckning. Informationen till studien kommer att behandlas konfidentiellt vilket i praktiken kommer resultera att informationen kommer att raderas då den inte längre behövs. Informationen kommer under tiden att finnas sparad på två stycken bärbara datorer som bägge är lösenordsskyddade.

Deltagarnas anonymitet kan inte till fullo garanteras då det finns viss risk att en del information kan tolkas av utomstående som kan få en bild av vilka de egentliga företagen är. Total anonymitet är omöjlig att ge vid genomförande av en kvalitativ intervju då vi vet vem som sagt vad. För att kunna ge full anonymitet krävs att även informatörens svar är anonyma. Detta kan exemplifieras genom att skicka ut Z antal frågeformulär till olika organisationer eller personer och få tillbaka Y stycken utan namn på respondenten. De medverkande är i detta fall helt anonyma då ingen, inte ens den som utför studien vet vem eller vilka som svarat vad.

5 Resultat och analys

5.1 Övergripande presentation av företag A och B

Från intervjumaterialet har vi kunnat tyda ut ett antal konkreta organisatoriska detaljer som formar respektive företag. Det första företaget – Företag A – utför gallring och slutavverkning med totalt fem maskiner. Antalet anställda uppgår till 12 och företaget har varit aktivt som aktiebolag i drygt tolv år. Företagsledarens roll i detta företag är huvudsakligen att administrera verksamheten, samordna flytt av maskiner och stundtals iordningställa vägar till trakterna genom plogning. Skiftformen för de anställda är överlappande på gallring och vid slutavverkning tillämpas raka skift. Med överlappande skift menas att maskinen hela tiden är igång, med olika förare. Efter ett antal timmar byts förare och dessa utför således olika arbetsuppgifter på en dag. Med raka skift menas att maskinföraren kör under hela sitt skift. Detta tillvägagångsätt är lika på båda företagen. En sammanställning presenteras i tabell 1.

Företag B bedriver verksamhet i mellansverige. Företaget är något större än A med 15 anställda och har drivits som aktiebolag sedan 1992. Företaget startades inte upp av nuvarande företagsledare utan har övertagits. Företagsledaren har i detta fall en annan roll än i företag A. Utöver administrativa ärenden såsom ekonomi och relationsbyggande med dess tre uppdragsgivare utför företagsledaren även reparationer på dess egna och andras maskiner. Ingen maskinkörning utförs av företagsledaren då denne anser att det då blir svårt att administrera den relativt stora verksamheten med totalt sex maskiner. I maskingruppens uppgifter finns i detta företag en särprägel. I varje maskinlag återfinns en kommunikationsledare som håller mer trivial kontakt med uppdragsgivaren rörande det dagliga arbetet. Vidare återfinns på varje maskin en budget, där produktion och kostnader avseende exempelvis reparationer presenteras och utvärderas kontinuerligt.

Tabell 1. Övergripande sammanfattning av företag A samt B:s verksamhet. Källa: egna intervjuer

	Företag A	Företag B
Antal anställda	12	15
Aktiebolag sedan	2000	1992
Antal uppdragsgivare	2	3
Skiftform	Överlappande på GA, raka på SA	Överlappande på GA, raka på SA
Företagsledarens huvudsakliga roll	Administrera, plogning, flyttar	Administrera, uppföljning, reparation
Antal maskiner	3 skördare, 2 skotare	4 skördare, 2 skotare
Verksamhet	Slutavverkning, gallring	Slutavverkning, gallring
Ungefärlig årsvolym (m ³ fub)	80-85000 (SA), 27-30000 (GA)	55-60000 (SA), 25000 (SA+GA)
Noter	Bokslut från juni 2012	Bokslut från april 2012

De angivna årsavverkningsvolymerna för respektive företag är ej helt korrekta. Företag A har med en skördare mindre mer volym än Företag B vilket inte är troligt.

5.2 Motivationsteori

Utifrån Maslows behovstrappa och Herzberg tvåfaktor- teori går det att göra en jämförelse mellan företagen i denna studie både från de anställdas perspektiv samt ur företagsledarens perspektiv. Hygienfaktorerna i tvåfaktors-teorin motsvaras av de tre första och del av fjärde trappsteget och motivationsfaktorerna av resterande del av trappan (Shajahan & Shajahan, 2004).

Maslows behovstrappa kan beskrivas enligt nedanstående fem trappsteg (*se exv* Bloisi et al., 2007) där det även redovisas hur det tar uttryck i de två studerade företagen.

- Fysiska behov - Mat och sömn antas den anställde ansvara för själv. Grundläggande för att anställda ska arbeta är ofta rast och lön vilket både företag A och B tillhandahåller.
- Trygghet - Bägge företagen har samma anställningsvillkor vad gäller uppsägningstid. Detta gäller både för den anställde och för företagsledaren.
- Gemenskap - Arbetet med gemenskap tar uttryck i olika grader och former hos de två företagen. Företag B anstränger sig för att skapa en speciell företagsanda genom att ha återkommande möten där resultat per maskingrupp presenteras. Detta kan skapa en gemenskap inom maskingrupporna och en konkurrerande känsla mot övriga maskingrupper. Dock arrangerar företaget återkommande företagsaktiviteter som fester och studiebesök. Under en del av aktiviteterna är även de anställdas familjer välkomna. Uppdragsgivarna strävar efter att arrangera årliga möten med företagen och dess anställda i syfte att utbyta tankar och reflektioner samt skapa gemenskap.
- Självkänsla - De anställda i bägge företagen är medvetna om dess styrkor och svagheter. De upplever en hög ansvarskänsla i positiv bemärkelse vilket resulterar i att de vet att de kan utföra arbetet med hög kvalitet och effektivitet. Genom möten och uppföljningar får de anställda konstruktiv kritik.
- Självförverkligande - Bägge företagen uppfyller tidigare steg vilket bör resultera i att de anställda och företagsledaren är motiverade att utföra respektive arbetsuppgifter.

Bägge företagsledarna anger vikten av att de anställda tar ansvar för sitt arbete och arbetar under begreppet frihet under ansvar. Bägge företagsledarna hanterar ledarskapet mer åt teori Y än X (*se exv* Bloisi et al. 2007). Det ligger i maskinförararbetets karaktär att kunna jobba självständigt och att kunna lösa de problem som uppstår. Detta stärker uppfattningen att ledarstilen förskjuts mot Y.

Sims (2002) identifierade fem sammanfattande faktorer som företagsledare kan jobba med för att nå full motivation hos sina anställda. Nedan sammanställs faktor för faktor hur företagen jobbar med just dessa frågor. Den femte och sista punkten kan dessvärre inte besvaras då det ej finns underlag för denna faktor.

- Förespråka friska anställda - Bägge företagen erbjuder sina anställda friskvård i form av träningskort och massage. Företag B har dessutom hälsoprofiler på sina anställda för att kunna följa hälsotillståndet på sina anställda. Inget av företagen uppger att de upplever något problem med sjukskrivningar.
- Finansiell säkerhet - De anställda i bägge företagen får sina löner.
- Möjligheter att socialisera - Maskinföraryrket är av sin karaktär ofta ett ensamarbete. Möjligheten att socialisera finns med andra förare som arbetar samma skift samt vid eventuella skiftbyten.
- Se de anställdas arbetsinsatser - Företagsledare A är som konstaterat delaktig i den dagliga verksamheten och ser de anställdas insatser på varje trakt. Företagsledare B ser

inte den dagliga insatsen på samma sätt utan har en bredare syn på maskingruppernas ekonomiska prestationer. Dessa lyfts fram på företagets återkommande möten.

- Förstå att anställda motiveras av olika saker - Dessvärre har vi inte tillräckligt med underlag för att kunna konstatera huruvida företagsledarna uppfattar vad de anställda motiveras av.

Sammantaget konstateras att de två företagen, på olika sätt, uppfyller samma motivationsfaktorer och att ingen avvikelse förekommer.

Bägge företagen tillgodoser de anställda med de fysiska behoven. Vad avser trygghet för företagsledaren så har bägge uppdragsgivarna sex månaders uppsägningstid. De anställdas uppsägningstid varierar beroende på hur länge de varit anställda men uppgår som mest till sex månader vid tio års anställning, förutsatt att LAS är tillämpligt. Oavsett tidsperiod har sannolikt företagsledaren en större insats att förlora och kan därmed anses behöva en större grad av trygghet. Vidare konstateras efter intervjuer med de anställda att de upplever en gemenskap på arbetsplatsen. Vad avser företag B kan det även konstateras att de genom deras kontinuerliga möten följer upp respektive maskinlags prestationer och därmed får feedback. Företag A har inte uttryckt samma tydliga återkoppling.

Företagsledarna i denna studie har vid frågan hur de skulle beskriva framtiden inte velat alternativt inte kunnat göra det, då de anger att det svänger fort och att de inte vet vad som komma skall. De ger uttryck för någon form av otrygghet. Bägge företagen, men främst företag B anger att de upplever en otrygghet vad gäller planeringen av verksamheten då de inte får rätt information i tid avseende traktordirektiv med mera. Utifrån Maslows behovstrappa skulle det innebära att de ”stannar” på trappsteg två för att de känner en otrygghet. Det kan dock vara så då företagen uppenbarligen har överlevt, att de känner en tillräcklig trygghet för att kunna gå vidare på trappstegen. Vilket leder till diskussionen huruvida Maslows trappa stämmer ur ett ledarskapsperspektiv. Trappstegen i verkligheten skulle kunna vara annorlunda prioriterande än i den ursprungliga modellen. Vid tanken att trappstegen skulle kunna ha en annan ordning men att det slutgiltiga ändå är självförverkligande är det tänkbart att bägge företagen genom en tryggare verksamhet skulle kunna planera bättre vilket kan förbättra deras prestationer.

En av svårigheterna som finns med att applicera Maslows behovstrappa i en organisation är att de anställda kan befinna sig på olika trappsteg, och att det krävs olika insatser hos de olika individerna för att de ska kunna uppnå steget för självförverkligande.

Låg sjukskrivningsfrekvens, en meningsfullhet med verksamheten, att aktivt jobba med produktivitet samt effektivitet och att de är lönsamma karakteriserar bägge företagen vilket indikerar att de gör något rätt. De anställdas prestationer har stor inverkan på resultatet vilket således borde innebära att de i stort är motiverade och nöjda med sin tillvaro.

5.3 Kommunikation

Då företagsledare A är mer involverad i drivningsarbetet genom att ansvara för flytt av maskiner mellan trakter, blir det lättare att träffa sina anställda vilket kan leda till att kommunikationen upplevs mer horisontell än nedåtgående. Detta gör att det skapas en kommunikation likt management by wandering around (se *exv* Bloisi et al., 2007) vilket ger företagsledaren möjligheter att få synpunkter och reflektioner från de anställda. Kommunikationen mellan uppdragsgivare och företagsledare A är nedåtgående både vad gäller övergripande verksamhet liksom den dagliga verksamheten genom distribution av

traktdirektiv. De anställda anger att de kan vara med och påverka beslut som tas inom företaget till exempel i fråga om maskiner och så vidare.

Kommunikationen mellan företagsledare B och dess uppdragsgivare är både nedåtgående och uppåtgående och omfattar endast frågor och information rörande den övergripande verksamheten. Information som berör den dagliga verksamheten kommuniceras direkt mellan uppdragsgivaren och en kommunikationsledare i respektive drivningsgrupp. Informationen går alltså inte genom företagsledaren. Detta företag har möten med hela företaget, om inte varje månad så åtminstone varannan, där resultatet för varje maskingrupp redovisas. Företagsledaren tror att detta skapar en ansvarskänsla hos de anställda. Den information som ska gå från företagsledaren till respektive maskingrupp kommuniceras med en i maskingruppen utsedd person, en så kallad kommunikationsledare.

Uppdragsgivarna anger att de upplever det positivt att företagsledare hos drivningsentreprenörer är mycket delaktiga i det dagliga arbetet och att företag B är ett undantaget som bekräftar regeln, att företagsledaren bör vara involverad i det dagliga arbetet. Vi tror dock att det kan finnas en fördel med att företagsledaren inte kör maskin vilket kan ge ett annat perspektiv på verksamheten.

Företagsledaren i företag A mottar information från uppdragsgivaren avseende traktdirektiv då denna oftast själv flyttar maskinerna mellan trakterna. Informationen om trakter och liknande går alltså från uppdragsgivare till företagsledaren för att sedan vidarebefordras till de anställda. Informationen skall med andra ord passera alla berörda i företag A. I företag B är informationsprocessen mellan uppdragsgivaren och de anställda kortare då dessa har en direkt kommunikation om det dagliga arbetet. Det innebär att traktdirektiven inte passerar genom företagsledare B. Ur uppdragsgivarens synvinkel ökar detta arbetssätt kontaktytan mot företaget med fördelen för företagsledaren att denne inte behöver ägna tid åt att agera distributör. Vidare sker all kontakt rörande det vardagliga arbetet mellan uppdragsgivaren och kommunikationsledaren. Genom att korta informationsflödets väg undviks missförstånd men framför allt sparar det mycket tid åt företagsledaren som kan ägna sin tid åt andra arbetsuppgifter. Nackdelen med denna kommunikationsstrategi är att företagsledare B inte har samma insyn i den dagliga verksamheten som företagsledare A, vilket dock kanske inte är nödvändigt. Företagsledare B ansåg dels att han inte behövde veta var alla maskiner är utan att det ansvaret delegerades till kommunikationsledaren. Vidare ansåg denna företagare att han heller inte har tid att ansvara för distributionen av traktdirektiv.

Vi kan se en skillnad mellan företagsledarna. Företagsledare A har en uppgift i det dagliga arbetet genom att ansvara för maskinflyttar. Företagsledare B har däremot inte någon uppgift i det dagliga arbetet. Det är svårt att avgöra vilket av arbetssätten som är att föredra, då de är anpassade för respektive företag, men kommunikationsmodellen i Företag B innebär att företagsledaren får mer disponibel tid. Samtidigt visar intervjun med uppdragsgivaren att detta inte heller ger extra arbete för uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren menar dock att företag B är ett undantag. Det är möjligt att arbetssättet fungerar för företag B eftersom deras maskingrupper är spridda över ett stort geografiskt område, med flera olika uppdragsgivare. Det gör att antalet kontaktytor för uppdragsgivaren inte ökar. Hade maskingrupperna verkat inom samma område och för en uppdragsgivare hade kanske denna produktionsledare upplevt en ökad arbetsbelastning. Ytterligare en fördel som kan uppstå när företagsledaren kommunicerar med kommunikationsledaren och inte med olika personer i maskingruppen är att de lär sig att tolka informationen och minskar därmed risken för missförstånd.

Den informella kommunikationen genom management by wandering around (*se exv* Bloisi et al., 2007) är troligen betydligt större i företag A då företagsledaren träffar sina anställda i fält oftare än företagledare B. För att företagsledare B ska kunna få reflektioner och funderingar från sina anställda krävs en uppåtgående kommunikation. Förvisso har företag B månadsvis återkommande möten där de anställda får en tydlig möjlighet att delge sina reflektioner och synpunkter med dessa möten syftar även till att företagsledaren ska redovisa intäkter och kostnader för varje drivningsgrupp, en formellt nedåtgående kommunikation.

5.4 Lönsamhet

Företagens finansiella resultat återfinns i för företag A tabell 2 och för företag B i tabell 3. Det går att konstatera att över en femårsperiod har företag B återkommande högre värden i nyckeltalen men sett över den senaste treårsperioden är de betydligt jämnare. Dock har företag B återkommande högre vinstmarginal och kassalikviditet oavsett tidsperiod.

Med dessa siffror kan konstateras att bägge företagen är lönsamma men att företag B är det mest lönsamma. Respektive uppdragsgivare upplever att de studerade företagen är goda exempel.

Tabell 2. Sammanställning för de senaste fem åren för företag A. Källa: företagens årsredovisningar

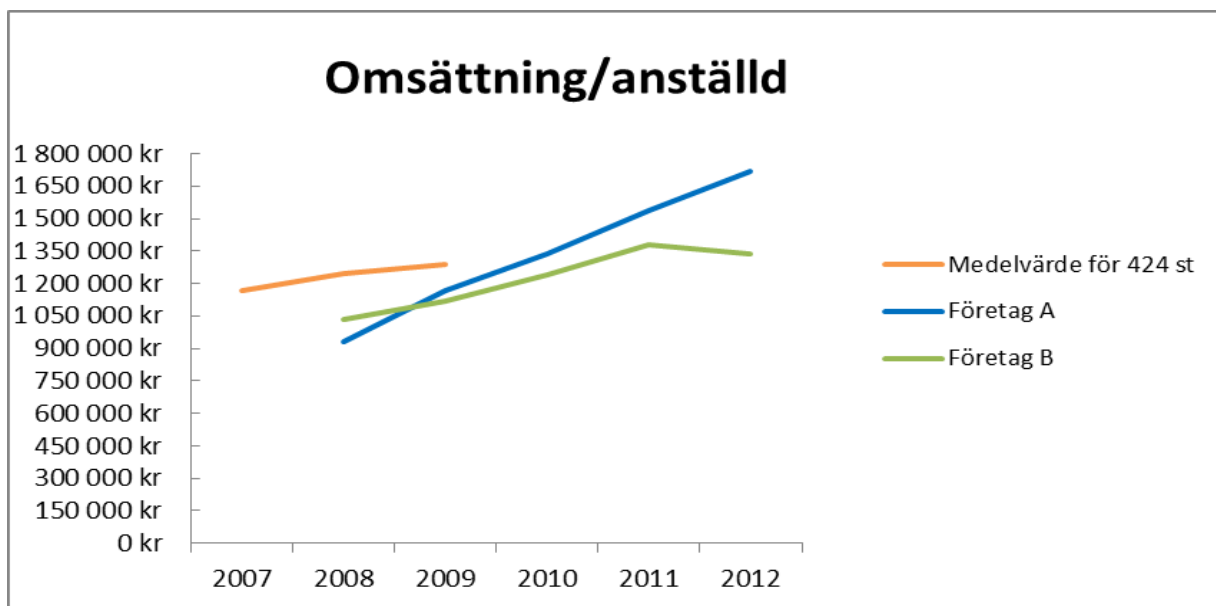
Flerårsjämförelse	Företag A					Medel (/5)	Medel (/3)
	År 2011/12	År 2010/11	År 2009/10	År 2008/09	År 2007/08		
Omsättning (tkr)	18 446	17 646	16 037	13 989	10 689	15361	17376
Resultat efter fin. Poster (tkr)	394	498	1 776	- 351	- 1 789	105,6	889,3
Finansiella kostnader (tkr)	166	127	100	311	330	206,8	131,0
Balansomslutning (tkr)	7 777	9 564	8 760	8 469	10 432	9000	8700
Antal anställda	11	12	12	12	12	11,55	11,4
Omsättning per anställd (tkr)	1 716	1 534	1 336	1 166	929	1336	1528
Soliditet (%)	20,35%	19,73%	26,67%	12,17%	12,43%	0,18%	22,25%
Avkastn. tot kapital %	7,21%	6,53%	21,42%	-4,76%	-13,99%	3,28%	11,72%
Avkastn. eget kapital (%)	24,89%	26,39%	76,03%	-34,04%	-137,95%	-8,93%	42,44%
Vinstmarginal (%)	3,04%	3,54%	11,70%	-0,29%	-13,65%	0,87%	6,09%
Kassalikviditet (%)	102,13%	97,89%	88,89%	38,90%	33,76%	72,31%	96,30%

Tabell 3. Jämförelse över de fem senaste verksamhetsåren för företag B. Källa: företagets årsredovisningar

Flerårsjämförelse	Företag B					Medel (/5)	Medel (/3)
	År 2011/12	År 2010/11	År 2009/10	År 2008/09	År 2007/08		
Omsättning (tkr)	20 057	20 689	18 615	17 937	16 563	18772	19787
Resultat efter fin. Poster (tkr)	1 179	2 953	2 587	1 482	951	1830	2239
Finansiella kostnader (tkr)	423	297	227	454	422	364,6	316
Balansomslutning (tkr)	24 547	29 529	23 018	23 996	20 856	24389	25698
Antal anställda	15	15	15	16	16	15,4	15,0
Omsättning per anställd (tkr)	1 337	1 379	1 241	1 121	1 035	1222	1319
Soliditet (%)	41,55%	36,71%	42,01%	34,85%	36,01%	38%	40,1%
Avkastn. tot kapital (%)	6,53%	11,01%	12,23%	8,07%	6,58%	9%	9,9%
Avkastn. eget kapital (%)	11,56%	27,24%	26,75%	17,72%	12,66%	19%	21,9%
Vinstmarginal (%)	7,99%	15,71%	15,12%	10,79%	8,29%	11,58%	12,9%
Kassalikviditet (%)	119,07%	119,76%	111,98%	69,50%	66,90%	97,44%	116,9%

Som kan urläsas ur tabell 2 hade företag A en ovanligt hög vinstmarginal år 2009/2010 vilken orsakades av en extraordinär händelse i form av en försäljning av en maskin vilket påverkar medelvärdena.

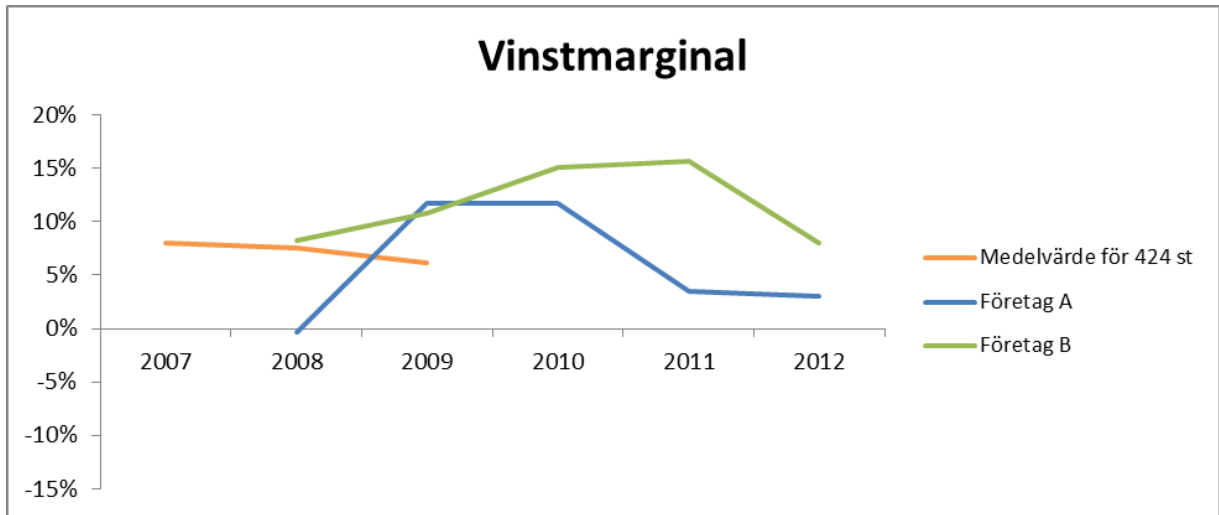
De flesta entreprenörer tycks ha råd att betala sina kortfristiga skulder, vilket framgår i figur 5. Ur figur 2 kan konstateras att omsättningen per anställd är lägre i de studerade företagen än genomsnittet 2008-2009 och detsamma gäller för kassalikviditeten i figur 5. Gällande nyckeltalet avkastningen på totalt kapital, figur 3, ligger företag B i linje med genomsnittet men har nu ökat sin vinstmarginal och företag A har mycket volatila värden.



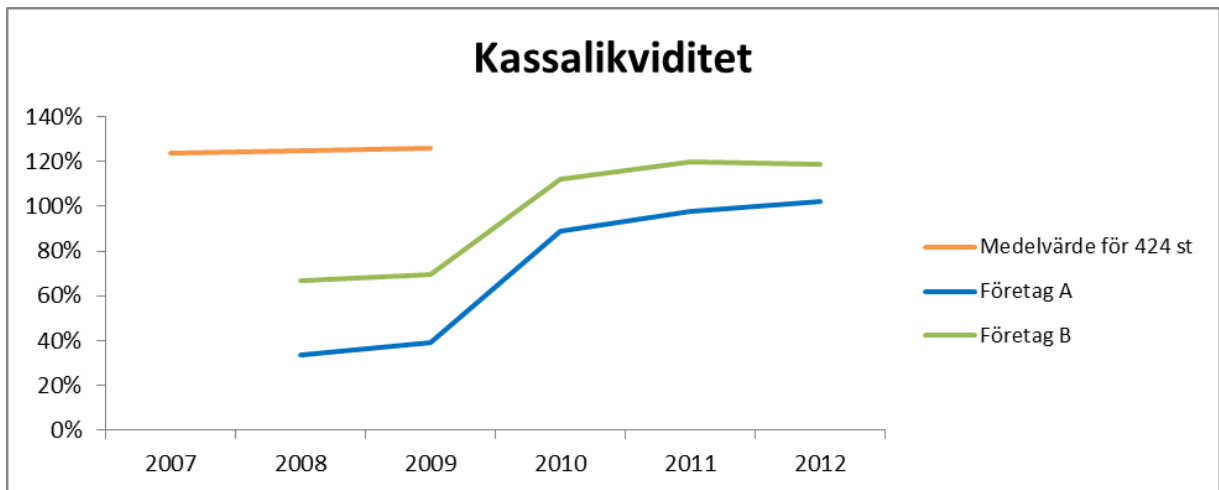
Figur 2. Medelvärden för 424 stycken drivningsentreprenörer, omsättning/anställd samt för de studerade företagen. (SEK) Källor: Carlsson, 2011 samt företagens årsredovisningar.



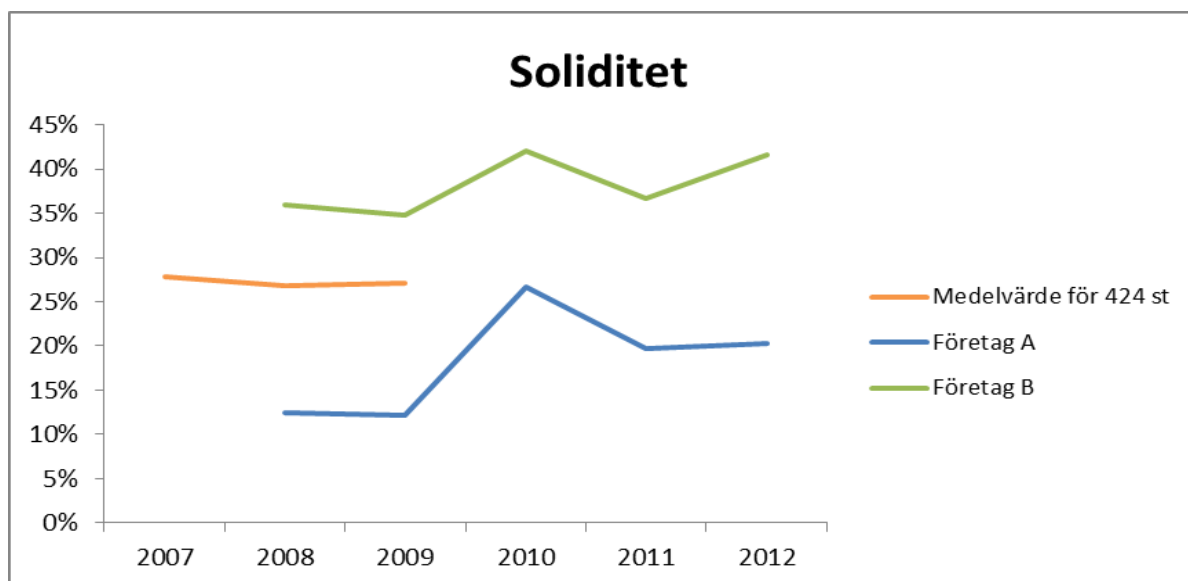
Figur 3. Avkastning på totalt kapital (%) för de två intervjuade samt medelvärden från Carlssons studie. Källor: Carlsson, 2011 samt företagens årsredovisningar.



Figur 4. Vinstmarginal (%) för de två intervjuade samt medelvärden från Carlssons studie. Källor: Carlsson, 2011 samt företagens årsredovisningar.



Figur 5. Kassalikviditet (%) för de två intervjuade samt medelvärden från Carlssons studie. Källor: Carlsson, 2011 samt företagens årsredovisningar



Figur 6. Soliditeten (%) för företag A och B för boksluten mellan 2007-2011 och för medelvärden från Carlsson studie mellan 2008-2009. Källa, Carlsson (2011) och företagens årsredovisningar.

Men hänsyn till vinstmarginalen kan konstateras att de två studerade företagen i stort ligger i linje med genomsnittet under åren 2008-2009.

Med ovanstående värden redovisade konstateras att företag A och B inte är mindre lönsamma än övriga aktörer i branchen utan snarare något mer lönsamma, framför allt företag B.

6 Diskussion

6.1 Allmänt om studien

Företag A och B har ur ett motivationsteoretiskt perspektiv liknande tillvägagångsätt men däremot finns en viss skillnad i kommunikationsprocesserna mellan företagen. Lönsamheten är positiv för de bägge företagen men är något bättre för företag B. Huruvida skillnaden i kommunikationsprocesser påverkar lönsamheten kan ej besvaras. Anledningen är att antalet faktorer som påverkar lönsamheten är många och kan ej härledas ur en. Exempel på andra faktorer som kan påverka lönsamheten är effektivitet och produktivitet.

Även om det finns likheter i motivationsteorin och att företagen tycks uppfylla kraven tror vi att det generellt finns utvecklingspotential inom detta område. Det är viktigt att uppmärksamma de anställda och aktivt verka för en stark gemenskap då mycket av arbetet utgörs av ensamarbete. Vi tror att företag A och B är föregångare med att arbeta med att skapa en gemenskap.

Det fanns av olika anledningar faktorer som gjorde att tiden för utförandet av intervjuerna var begränsad. Detta har sannolikt bidragit till att materialet från intervjuerna blev något för övergripande för att kunna dra djupare jämförelser och slutsatser. Därmed har teorin lagts som ett raster över empirin.

Utifrån uppdragsgivarnas perspektiv är bägge företagen lyckosamma vilket även styrks av figur 1-5 som visar att företag A och B ligger över genomsnittet avseende flera nyckeltal i Carlsson (2011) studie.

Företagen valdes ut för att få två så lika företag som möjligt avseende parametrar som omsättning, antal anställda, antal maskiner och så vidare lyckades vi välja två företag som bägge var lönsamma. Det är möjligt att det hade underlättat att studerat ett ännu mindre lönsamt företag för att indikera skillnader i kommunikationsprocesser och motivationsteori.

6.2 Förbättringsområden

6.2.1 Lönsamhet

Det finns flera tänkbara faktorer som kan hjälpa företagen att öka lönsamheten. Det finns effektivitetsförbättringar vad avser flytt mellan trakter. Företagsledare A föreslår ett större samarbete mellan uppdragsgivare för att möjliggöra kortare flytt. En spännande tanke som inte är helt problemfri men dock en förbättringspotential.

Det konstateras på flera ställen att det på en del håll går att utveckla entreprenörernas företagande (Norin & Karlsson, 2010; Norin & Thorsén, 1998; Furness-Lindén, 2006). En av uppdragsgivarna uppger att denne tydligt ser en korrelation mellan entreprenörer med stort företagande och de som är mest lönsamma. Att utveckla entreprenörernas företagande är även något som denna uppdragsgivare jobbar med, kanske fler ska ta vid.

Långsiktigheten i branschen beskrivs ofta utifrån entreprenörens perspektiv som viktig. För att vilja investera mångmiljonbelopp i en maskin krävs det att vederbörande har så full beläggning som möjligt och helst kontrakt som sträcker sig över dess ekonomiska livslängd. Detta är dock inte fallet. Nyligen sades 200 entreprenörskontrakt upp av Södra, Holmen har sagt upp avtal liksom SCA på sina håll i Sverige. Att driva företag har dock sina följder, och en av dessa är att det finns risker. Som anställd finns en trygghet i form av uppsägningstid och

arbetstider. Som entreprenör handlar det dock hela tiden om att finna nya objekt, förhandla bra avtal och utföra ett bra jobb för att överleva som företag.

Direkta förbättringspotentialer för entreprenörer är att försöka bli mer enade. Till exempel att försöka upphandla stora volymer diesel tillsammans, då detta utgör en stor kostnadspost för maskinen. Vidare anser vi att SMF för ensidigt inriktar sig på intäktsposten – alltså skogsindustriolen och medlemsföreningarnas betalning för drivning. De borde i ökad utsträckning försöka pressa maskintillverkarna genom att exempelvis erbjuda medlemsrabatter, jämföra servicekostnader och faktiskt studera hur maskinerna presterar. SMF framhåller att kostnaderna hela tiden ökar och då tycker vi att det ligger nära till hands att arbeta med att hålla nere dessa.

Andra möjligheter att utveckla företagandet kan i praktiken innebära att räkna på objekt, lära sig att lägga anbud på ett bra sätt, ha maskiner i topptrim, skriva av maskinerna på ett ändamålsenligt sätt, ha koll på kostnader och intäkter per maskin, jämföra sig med andra entreprenörer, ha trogen och produktiv personal, gå utbildningar i körsätt och ECO-driving och gärna se möjligheter när de dyker upp. En sådan möjlighet kan vara då nästa storm kommer. Historiskt har entreprenörerna då fått köra i princip obegränsat länge (avsteg från körtider etcetera) samt erhållit historiskt höga priser för drivningstjänster. På så sätt kan de bygga upp en kapitalbas och sänka sina finansiella kostnader.

Avskrivning på maskiner bör göras på ett ändamålsenligt sätt. Att inte skriva av maskinen tillräckligt mycket varje år kan bli förödande vid nästa maskinbyte. Då har maskinen ett för högt restvärde och vid inbytet betalar maskinhandlaren ett för högt inbytespris – vilket troligen leder till att maskinhandlaren begär att priset på nya maskinen kommer att bli mycket högt. Detta leder till en dyr ny maskinkostnad och avskrivningar som entreprenören inte mår med, en ond spiral. Citatet från en entreprenör ”vi gör ingen budget – vi går på känsla” (Norin & Karlsson, 2010) kan signalera en syn som inte är långsiktigt hållbar.

Att följa goda exempel och titta på de så kallat bästa entreprenörsföretagen avseende arbetssätt och lönsamhet kan vara ett sätt för andra företag att utveckla sin verksamhet. Genom flertalet studier (Norin & Karlsson, 2010; Norin & Thorsén 1998) framkommer dock att det finns en viss tvetydighet hur dessa goda exempel faktiskt arbetar.

6.2.2 Kommunikation

I syfte att förbättra kommunikationen kan det tänkas vara lämpligt med återkommande möten/uppföljning där anställda och företagsledare kan utbyta tankar och reflektioner. Företag bör även fundera och arbeta med hur de arbetar och kommunicerar. Kommunikationen i Företag B är troligen inte tillämpligt på majoriteten av drivningsentreprenörerna, dock tror vi att det finns ett flertal drivningsentreprenörer som skulle vinna på att ta efter deras kommunikationsmodell. Då kommunikation utgör en stor del av en företagsledares arbetstid (*se exv* Sims, 2002) är det viktigt att ha kännedom om detta.

6.2.3 Motivation

De anställda är mycket viktiga i ett företag. Dessa är ansiktet utåt och är de som utför jobbet. Därför är det viktigt att beakta alla personer motiveras av olika faktorer. Att känna trygghet och gemenskap är särskilt utmanande i en bransch där arbetena på trakten präglas av ensamarbete. Att skapa gemenskap (*se exv* Bloisi et al. 2007) kan utföras på många olika sätt men det viktiga för företagsledaren är att förstå att en faktor som denna påverkar den anställdes prestation.

6.3 Avslutande ord

Drivningen är en viktig del i skogsindustrins försörjningskedja och har varit och bör fortsatt vara föremål för ständig utveckling. Vi har studerat två lyckade företag med god lönsamhet och som är uppskattade av sina arbetsgivare och utgör goda exempel på gott entreprenörskap och företagande.

Referenser

- Babbie, E. 2007. *The Practice of Social Research*. (11th edition). Belmont, CA, USA: Thomson Wadsworth.
- Bloisi, W., Cook, C., Hunsaker, P. 2007. *Management & Organisational Behaviour*. McGrawHill Education. Berkshire UK.
- Brunberg, . 2008. Skogsbrukets kostnader och intäkter. Resultat Nr 8. Skogforsk, Uppsala.
- Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. Examensarbeten 79. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter. Uppsala.
- Drolet, S. & LeBel, L. 2010. Forest harvesting entrepreneurs, perception of their business status and its influence on performance evaluation. *Forest Policy and Economics 12 (2010)*
- Furness-Lindén, A., 2006. A-, B-, eller C-entreprenörer? Strategiskt val för skogsbruket. Resultat Nr 19. Skogforsk, Uppsala.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage publications. Thousand Oaks California.
- Lidén, E. 1996. Entreprenörer i storskogsbruket 1986-1993 – omfattning, entreprenörskap, arbetsvillkor, avgångar. Resultat Nr 13. Skogforsk, Uppsala.
- Norin, K. & Karlsson, A. 2010. Så arbetar en vinnare – djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer. Resultat Nr 11. Skogforsk, Uppsala.
- Norin, K. 2004. Offert – ett alternativ för upphandling av gallringstjänster. Resultat Nr 12. Skogforsk, Uppsala.
- Norin, K & Thorsén, Å.(1998). Skogsbrukets ”bästa” entreprenadföretag. Resultat Nr 9. Skogforsk, Uppsala.
- Penttinen, M., Rummukainen, A., Mikkola, J. 2011. Profitability, Liquidity and Solvency of Wood Harvesting Contractors in Finland. *Small-scale Forestry (2011) 10*
- Ramagopal, C. 2008. *Financial Management*. New Age International. Deli, India.
- Shajahan, S & Shajahan, L. (2004). *Organization Behaviour*. New Age International. Delhi, Indien.
- Sims, Ronald R. 2002. *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Press. USA
- Warensjö, M. 1996. Skogsentreprenörens kompetensutveckling. Resultat Nr 16. Skogforsk, Uppsala.

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se