

# **Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen**

**En kvalitativ studie om utveckling i små företag**

**Oscar Hultåker**

*Fakulteten för skogsvetenskap*

*Institutionen för skogens produkter och marknader*

*Uppsala*

**Doktorsavhandling  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Uppsala 2006**

**Acta Universitatis Agriculturae Sueciae**

2006: 87

ISSN 1652-6880

ISBN 91-576-7136-2

© 2006 Oscar Hultåker, Uppsala

Tryck: Tierps tryckeri AB, Tierp 2006

## Abstract

Hultåker, O. 2006. *Entrepreneurship in the forest harvesting industry: A qualitative study of development in small enterprises*. Doctor's dissertation.  
ISSN 1652-6880, ISBN 91-576-7136-2

The thesis deals with development in small- and micro-sized contractor enterprises in the Swedish forest harvesting industry. It increases our knowledge about development in small businesses and about entrepreneurship among owners and managers of small and micro enterprises. It also increases our knowledge as to how the development efforts may successively change.

Profitability in the forest harvesting industry has been low since the second half of the 1990s. Since the 1980s, research has identified problems arising from the repetitive and monotonous work tasks in forest machine work, resulting in stress-related illness. Previous forest engineering and operational-efficiency directed studies have pointed to the need for contributions from contractors' clients in order to develop the profitability and reduce the amount of repetitive and monotonous work.

From qualitative empirical material the thesis identifies products and services that forest machine contractors develop apart from their forest harvesting business. The new businesses may contribute to better profitability and a better work environment. Driving forces behind development efforts of the contractors are also identified. Case analyses give a thick description of how contractors' businesses might successively develop as the contractors' experience of running their businesses increases.

A frame of interpretation ties the contractors' descriptions to research on small businesses and entrepreneurship and to organisation theory. Thus it is possible to give an interpretation of the development prerequisites of forest harvesting contractors. The interpretation shows how development occurs in an interaction between internal competence and other resources of contractor firms and external factors. In interaction with other actors contractors learn to act as entrepreneurs, thus recognising and exploiting opportunities and combining the opportunities with resources in their firms into new products and services. Contractors interact with other actors in a network within an organisational field. The studied entrepreneurs describe how their development efforts have become more and more independent of their clients.

*Keywords:* business development, case analysis, entrepreneurship, mechanised forest harvesting contractors, networks, organisational fields, qualitative methods, resource-based theory, small and micro firms, strategies

*Authors address:* Oscar Hultåker, Department of Forest Products and Markets, SLU, P.O. Box 7060, SE-750 07 Uppsala, Sweden.  
Oscar.Hultaker@spm.slu.se



# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>9</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>11</b>
<b>Summary</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>23</b>
1.1 Syfte .....	24
1.2 Utgångspunkter och empiriskt bidrag .....	24
1.2.1 Avhandlingens utgångspunkter .....	25
1.2.2 Avhandlingens empiriska bidrag .....	25
1.3 Tidigare eget arbete .....	25
1.4 Avhandlingens struktur .....	26
1.5 Några begreppsdefinitioner .....	26
<b>2 Drivningsentreprenader</b> .....	<b>28</b>
2.1 Entreprenadföretagens situation och problem .....	28
2.1.1 Företagens situation .....	29
2.1.2 Den ekonomiska situationen .....	36
2.1.3 Arbetsmiljöproblem .....	36
2.2 Utvecklingsmöjligheter .....	40
2.2.1 Utveckling av arbetsmiljön .....	41
2.2.2 Alternativa arbetsuppgifter i skogsdrivningarna .....	44
2.2.3 Samarbete om utvecklingsfrågor .....	45
2.3 Utvecklingsprogram i skogsdrivningsbranschen .....	46
<b>3 Entreprenörskap och små företag</b> .....	<b>48</b>
3.1 Att skapa nytt .....	48
3.1.1 Innovationer .....	48
3.1.2 Entreprenörskap .....	49
3.2 Små företags utveckling och framgång .....	52
3.2.1 Framgångsmått och mål för små företag .....	55
3.2.2 Rådgivning för små företags utveckling .....	58
<b>4 Organisationsteoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>62</b>
4.1 Organisationer och deras omgivning .....	62
4.1.1 Organisatoriska fält .....	63
4.1.2 Aktörer i det organisatoriska fältet .....	65
4.1.3 Nätverk av aktörer .....	67
4.2 Organisationen och dess resurser .....	69
4.3 Mål och strategier .....	71
<b>5 Metod</b> .....	<b>74</b>
5.1 Metodologiska utgångspunkter .....	75
5.1.1 Intervjuer och gruppdiskussioner .....	76
5.1.2 Observationer .....	77
5.1.3 Aktionsforskning .....	78
5.1.4 Urvalsmetodologi .....	78
5.1.5 Analys av kvalitativt material .....	80
5.1.6 Etiska problem .....	84
5.2 Datainsamlingsmetod .....	85

5.2.1 Intervjuer .....	86
5.2.2 Ett seminarium.....	90
5.2.3 Gruppdiskussioner.....	91
5.2.4 Projektgruppen.....	91
5.2.5 Andra dokument.....	91
5.3 Analysmetod .....	91
5.3.1 Analys av intervjuer.....	92
5.3.2 Analys av ett seminarium.....	93
5.3.3 Analys av gruppdiskussioner.....	93
5.3.4 Analys av projektgruppens diskussioner .....	93
5.3.5 Fallanalyser.....	94
5.4 Reflektioner kring metodval och analys .....	95
<b>6 På väg mot en tolkningsram.....</b>	<b>99</b>
6.1 Inledande resultat .....	100
6.1.1 Olika verksamhet i drivningsentreprenadföretag .....	101
6.1.2 Olika drivkrafter.....	103
6.2 Analys .....	106
6.2.1 Företagens resurser och yttre förhållanden .....	107
6.2.2 Nätverk.....	108
6.2.3 Värderingar, normer och regler.....	108
6.3 En preliminär tolkningsram.....	109
<b>7 Fallanalyser .....</b>	<b>115</b>
7.1 Kort presentation av aktörerna i fallen.....	115
7.2 Berättelsen om X-by skogsavverkning .....	120
7.2.1 Drivningsverksamhetens fortsatta utveckling.....	121
7.2.2 Traktförberedelser och planeringsuppgifter.....	122
7.2.3 Arbete åt fler uppdragsgivare och i fler former .....	124
7.2.4 Nätverk.....	125
7.2.5 Organisering av arbetet.....	127
7.3 Erik Gustavsson, Skogsindustriolagets Y-landsförvaltning.....	130
7.3.1 Entreprenadföretagens utveckling.....	130
7.3.2 Entreprenadföretag som arbetar åt flera uppdragsgivare .....	131
7.3.3 Traktförberedelser och planeringsuppgifter.....	132
7.3.4 Nätverk.....	134
7.4 Berättelsen om Z-by skogsentreprenad .....	137
7.4.1 Drivningsverksamhetens fortsatta utveckling.....	138
7.4.2 Traktförberedelser och planeringsuppgifter.....	139
7.4.3 Nätverk.....	140
7.4.4 Organisering av arbetet.....	142
7.5 Berättelsen om V-by skogsmaskiner.....	145
7.5.1 Drivningsverksamhetens fortsatta utveckling.....	145
7.5.2 Nätverk.....	147
7.5.3 Organisering av arbetet.....	149
7.6 Berättelsen om U-by skogstjänster.....	150
7.6.1 Drivningsverksamhetens utveckling .....	151
7.6.2 Nätverk.....	155
7.6.3 Organisering av arbetet.....	156

7.7 Sammanfattande analys av fallen .....	157
7.7.1 Företagsstarten.....	159
7.7.2 Företagens tidiga utveckling .....	159
7.7.3 Företagens fortsatta utveckling .....	159
7.7.4 Aktörer i ett organisatoriskt fält .....	160
7.7.5 Ett nätverk av aktörer .....	162
7.7.6 Aktörers skilda perspektiv.....	164
7.8 Revidering av tolkningsramen .....	164
<b>8 Diskussion .....</b>	<b>170</b>
8.1 Det valda tillvägagångssättet.....	170
8.2 Diskussion av resultaten.....	171
<b>9 Slutsatser .....</b>	<b>181</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>185</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>201</b>





## Förord

1995 började jag studera på jägmästarprogrammet vid SLU i Garpenberg. Mina erfarenheter av skogsbruk innan jag började på Skogis inskränkte sig till bär- och svamplockning och den om än begränsade inblick i skogsarbete som jag hade fått under skogspromenader med Åke Björck genom hans skogsskiftet på Hökensås och genom lantbruksarbete hos Ivar Boström och Ingela Boo på Nolgården. Ivar Boström brukade arbeta som motorsågshuggare under vinterhalvåret. Innan jag började på jägmästarprogrammet studerade jag vid humanistiska och samhällsvetenskapliga fakulteterna vid Uppsala universitet. Jag har arbetat med framförallt kvalitativa undersökningar i det företag mina föräldrar har startat och har drivit sedan 1985 och som sysslar med marknads-, attityd- och opinionsundersökningar.

Upprinnelsen till mitt avhandlingsarbete finns nog i en kurs i skogsteknik som jag läste för Docent Sten Gellerstedt och Universitetsadjunkt Lars Hedman höstterminen 2000. Under kursen kom Sten Gellerstedt och jag att tala om mitt samhällsvetenskapliga intresse och att jag var intresserad av forskarutbildningen. Något år senare tog Sten Gellerstedt kontakt med mig och erbjöd mig att arbeta åt honom. I arbetet vid Institutionen för skogens produkter och marknader har jag förutom med Sten Gellerstedt i stor utsträckning också arbetat tillsammans med Doktor Folke Bohlin och Docent Jerry Johansson.

Avhandlingen hade inte varit möjlig att skriva utan all den tid som framförallt skogsmaskinentreprenörer och skogsmaskinförare har ställt till förfogande för att berätta om sina företag och sitt arbete. Av stor betydelse för avhandlingsarbetet har också den projektgrupp varit som var knuten till Nya former för entreprenad i skogen-projekten. De som aktivast och under längst tid deltog i projektgruppens arbete var Skogstekniska chefen Mårten Larsson, SCA, Ombudsmannen Åke Sjö-lén, Skogs- och Träfacket och Regionchefen Anders Tosterud, SMF. Professor Lars Lönnstedt, Institutionen för skogens produkter och marknader, SLU tillsammans med Professor Christer Olofsson, Institutionen för ekonomi, SLU och Folke Bohlin har fungerat som handledare. De engelskspråkiga avsnitten har granskats av Universitetsadjunkt Roberta Aplin Roos.

Några händelser under avhandlingsarbetet har i särskilt stor utsträckning påverkat avhandlingens innehåll och förtjänar därför att påpekas:

- I december 2003 anmodades jag av Förste kurator Johannes Breitholz vid Västgöta nation i Uppsala att hålla seniorsföreläsningen vid höstlandskapet, vilket fick till följd att jag tydligare började knyta mitt empiriska material till organisationsteoretisk litteratur.
- I juli 2004 deltog jag i det doktorandcolloquium som Professor Kerstin Sahlin-Andersson, Uppsala universitet tillsammans med bland andra Professor Anne S. Huff, Technische Universität München arrangerade på Lökeberg, Håлта, Kungälv i anslutning till SAM/IFSAM:s (The Scandinavian Academy of Management/International Federation of Scholarly Associations of Management) sjunde världskongress. Under colloquium fick jag flera värdefulla kommentarer om inbäddat entreprenörskap, nätverk och strategier.

- Kring nyår 2004-2005 läste jag Doktor Camilla Ifvarssons, Luleå tekniska universitet avhandling (Axelsson, 2002) som övertygade mig om att det är möjligt att knyta arbetsmiljöfrågor till ett organisationsteoretiskt sammanhang.

### **Erkännanden**

Avhandlingen bygger på empiriskt material som jag samlat in i flera projekt som drivits vid Institutionen för skogens produkter och marknader, SLU och som jag har ställt samman i en gemensam analys:

- Nya former för entreprenad i skogen finansierades av VINNOVA (projektnummer: 21138-1). Projektledare: Sten Gellerstedt.
- Nya former för entreprenad i skogen, del II finansierades av VINNOVA (projektnummer: P23291-1 A). Projektledare: Folke Bohlin.
- Ergowood – Ergoefficient mechanised logging operations finansierades av EU (kontraksnummer: QLK5-CT-2002-01190). Projektledare: Sten Gellerstedt och Jerry Johansson.

## Sammanfattning

Entreprenörskap förknippas med värdeskapande och med utveckling av nya eller förändrade affärsidéer, produktionsprocesser och företag, vilket antas ge upphov till framsteg och förbättringar. Den mesta entreprenörskaps- och småföretagsforskningen har varit inriktad på processerna att starta företag, medan mindre uppmärksamhet har riktats mot entreprenörskap och utveckling i befintliga företag. Mitt intresse är riktat mot framväxten av entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen i Sverige och dettas fortsatta utveckling.

Drivningsarbetet i svenskt skogsbruk är högt mekaniserat. Merparten utförs som entreprenader av mikroföretag med skogsdrivning som den enda sysselsättningen. Dessa mikroföretag arbetar oftast åt en enda eller några få uppdragsgivare bland skogsindustribolag eller skogsägarföreningar. Ofta har företagen startats av maskinförare som tidigare var anställda i skogsindustribolagen eller skogsägarföreningarna. Lönsamheten i skogsentreprenadbranschen har varit låg sedan andra hälften av 1990-talet. Sedan lång tid har det varit känt att arbetsmiljön i skogsmaskinarbete är problematisk. Forskning har sedan 1980-talet påpekat problemen med repetitiva och monotona arbetsuppgifter, problem som skulle kunna minskas om maskinförarna kunde ges möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter. Det verkar emellertid vara svårt att finna lämpliga alternativa arbetsuppgifter. Tidigare skogstekniskt inriktade studier har pekat på behovet att utveckla såväl lönsamheten som att minska mängden belastningsskador i skogsdrivningen. Beskrivningarna har påtalat bristande affärskompetens hos branschens aktörer och att branschen är fastlåst i sedan länge etablerade strukturer, vilket försvårar fortsatt utveckling. Både företagarna själva och deras närmaste motparter, fälttjänstemännen hos uppdragsgivarna, anses snarare uppfatta skogsmaskinentreprenörerna som anställda än som företagare. Det finns dock skogsmaskinentreprenörer som verkar kunna finna nya marknadsmöjligheter och utveckla sina företag.

Mitt syfte är att beskriva och analysera utvecklingsprocessen i små företag i en bransch med etablerade strukturer. Därigenom vill jag öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för utvecklingsförloppet i små företag och om faktorer som är av betydelse för entreprenörskap bland småföretagare. Jag vill också öka kunskapen om hur utvecklingsansträngningarna efterhand kan förändras.

Utgångspunkten för avhandlingsarbetet har varit de praktiskt inriktade problemen dels hur skogsmaskinentreprenörer kunde minska sina företags ensidiga beroende av en enda uppdragsgivare och en enskild verksamhet och dels hur den utveckling som sker i entreprenadföretagen kunde bidra till att förbättra lönsamheten och minska mängden belastningssjukdomar. Jag vill bidra till att skogsmaskinentreprenörernas roll som företagare blir tydlig. Jag vill också bidra till att belastningsproblemen i branschen diskuteras tillsammans med företagets övriga utvecklingsfrågor. Jag knyter samman tidigare oftast praktiskt inriktade studier om skogsdrivningens organisation och arbetsförhållanden med teorier om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. Avhandlingen är inriktad mot skogsmaskinentreprenadföretags utvecklingsmöjligheter och mot vilka faktorer som gör att deras utvecklingssträvanden blir framgångsrika.

Tidigare skogstekniska studier har ofta påpekat behovet av insatser från uppdragsgivarna i skogsindustribolag och skogsägarföreningar för att utveckla entreprenadföretagens verksamhet. Inriktningen har varit att utveckla entreprenadföretagens verksamhet för att de bättre skall tillgodose skogsindustribolagens och skogsägarföreningarnas önskemål, vilket har ansetts vara målet för alla aktörer i skogsindustrins virkesförsörjningskedja. Dessa skogstekniska studier om förhållandena för skogsdrivningsbranschens entreprenadföretag och deras utvecklingsmöjligheter har ofta saknat koppling till forskning om små företag, entreprenörskap och organisationer.

Inom småföretags- och entreprenörskapsforskningen finns litteratur som diskuterar små företags utveckling. Man påpekar att tillväxt ofta kan vara ett irrelevant framgångsmått för små företag. Man använder istället alternativa framgångsmått såsom överlevnad, förändring, expansion och stärkta positioner. När litteraturen diskuterar förändring lyfter man fram att olika kombinationer av företagets inre organisation, resurser, värderingar och förhållanden utanför företaget skulle vara väsentliga. Man betonar ofta de små företags informella struktur och arbetssätt. Litteratur om rådgivning till små företag betonar vikten av att rådgivare och företagare är jämbördiga parter som samarbetar med varandra och att rådgivningen sker ur företagarens perspektiv.

Inom institutionell organisationsteori har man kommit att använda begreppet organisatoriska fält för att beskriva hur organisationer samspelar med sin omgivning. Organisatoriska fält kan beskriva hur de relevanta aktörerna i och omkring en organisation och hur fältets institutioner i form av värderingar, normer och regler samspelar. Fältet struktureras av de värderingar, normer och regler samt den mening aktörerna ger dessa. Teorier om nätverk används ofta för att beskriva strukturerna där aktörer samspelar med varandra och utbyter information. Resursbaserad teori diskuterar betydelsen av de resurser företaget kontrollerar för företagets långsiktiga konkurrenskraft.

På det empiriska planet ger avhandlingen närbilder av utveckling i skogsmaskinentreprenadföretag. Avhandlingen visar exempel på entreprenörskap och framväxten av entreprenörskap bland små företag i skogsdrivningsbranschen i Sverige. Den visar exempel på hur skogsmaskinentreprenörer utvecklar sina företag. Vilka är alternativen? Vilka är drivkrafterna? Vilka faktorer påverkar utvecklingsprocessen? Avhandlingen visar exempel på hur små företag agerar för att utveckla sin verksamhet i en miljö där de uppfattas vara starkt bundna i etablerade strukturer. Avhandlingen visar också hur samspelet mellan branschens huvudsakliga aktörer i form av entreprenadföretagare och deras uppdragsgivare kan fungera.

Det empiriska stoffet hämtas från kvalitativa intervjuer och gruppdiskussioner med entreprenadföretagare, uppdragsgivare och maskinförare om skogsmaskinentreprenörers utveckling av produkter och tjänster vid sidan av sin skogsdrivningsverksamhet. Jag bygger en tolkningsram som jag vidareutvecklar i fallanalyser av skogsmaskinentreprenadföretag, där jag tränger djupare in i deras utveckling och ansträngningar att ta till vara nya möjligheter på sin marknad.

Ur det kvalitativa intervjumaterialet har jag identifierat åtta slags biverksamhet som kan komplettera maskinarbetet och bidra till bättre lönsamhet och arbetsmiljö. Vid sidan av drivningsarbete sysslar skogsmaskinentreprenadföretag med åkeriverksamhet, planering och uppföljning, samordning och koordinering av olika marknadsaktiviteter eller samarbete med andra entreprenadföretag, virkeshandel, maskinell skogsvård, olika manuella eller motormanuella arbetsuppgifter, har andra entreprenadmaskiner eller arbetar med ris och flis. Vilken verksamhet företagarna väljer att utveckla och som de menar är meningsfull är ofta starkt lokalt betingat. De olika företagarna visar emellertid upp likartade mönster avseende drivkrafterna bakom sina utvecklingsansträngningar. De kan vilja använda personal- eller maskinresurser eller företagets kompetens mer effektivt, vilja ge möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter, vilja tillfredsställa sin egen nyfikenhet eller speciella intresse, vilja tillhandahålla värdefullare produkter och tjänster åt uppdragsgivarna eller tillgodose utryckliga krav eller önskemål från uppdragsgivare, vilja minska eller sprida risker, vilja göra samordningsvinster eller få del av vinster i andra delar av skogssektorn, eller vilja utnyttja förändringar i företagets omgivning. Att tillföra fler arbetsuppgifter i företagen innebär emellertid inte nödvändigtvis att arbetsmiljön blir bättre. Ofta utförs de tillkommande uppgifterna av annan personal än maskinförare.

Huruvida de alternativa utvecklingsmöjligheterna kan bidra till bättre arbetsmiljö och ge bidrag till företagets lönsamhet är i hög grad lokalt betingat av de enskilda företagets inre och yttre förutsättningar. Upplevelsen av lönsamhet är väsentlig för hur företagen väljer att organisera arbetet. Maskinkörningsarbetet står i fokus. Man vill organisera arbetet på lönsammast möjliga sätt. God arbetsmiljö kan uppkomma ur en strävan efter bra resursutnyttjande men arbetsmiljön kan också försämrans av denna strävan. På grund av starkt institutionellt tryck kan god arbetsmiljö också åstadkommas på bekostnad av gott resursutnyttjande.

Jag utvecklar en tolkningsram för entreprenadföretagarnas strategier för affärsutveckling. Genom tolkningsramen knyter jag de empiriska beskrivningarna till teorier om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. Tolkningsramen visar hur entreprenadföretagets verksamhet begränsas av det institutionella sammanhang där de verkar och av förutsättningar som delvis bestäms av omgivande aktörer. Ändå sker utvecklingen i ett ständigt samspel med omgivningen där företagarna aktivt försöker upptäcka och utnyttja de affärsmöjligheter de blir varse. Skogsmaskinentreprenadföretagen och deras omgivning kan beskrivas som ett organisatoriskt fält, alltså en struktur av relationer, värderingar, normer och regler samt meningssystem. I detta fält är entreprenadföretagarna aktiva och får företagets inre resurser att samspela med yttre förhållanden så att de kan utveckla nya produkter och tjänster.

Med utgångspunkt från fallanalyserna utvecklar jag sex hypoteser om entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar. De tre första hypoteserna berör företagets start, tidiga utveckling respektive fortsatta utveckling när erfarenheterna av företagande har ökat. Det framkommer tydligt hur företagets utveckling sker i en växelverkan mellan faktorer inom företagen såsom kompetens och andra resurser samt faktorer i företagets omgivning. I tidiga skeden är yttre faktorer av avgörande betydelse. Senare blir inre faktorer allt viktigare även om yttre faktorer fort-

sätter att påverka utvecklingen. Ofta har de tidigare arbetsgivarna haft stort inflytande över att företagen startas och hur företagen inledningsvis utvecklas. Senare strävar företagarna allt tydligare efter att optimera användningen av de resurser man kontrollerar genom exempelvis effektiva skiftscheman och fördelaktig traktplanering. Fallanalyserna visar också hur omgivningen kan driva fram utveckling i företagen, förutsatt att företagen har någon grundläggande beredskap för utveckling. Så kan exempelvis den företagare som uppfattar att det finns avverkningsarbete tillgängligt på marknaden välja att utöka maskinkapaciteten i företaget för att kunna åta sig även dessa avverkningsvolymen istället för att ge utrymme åt en konkurrent att utvecklas. Den fjärde hypotesen handlar om institutionell påverkan. Aktörerna finns i ett organisatoriskt fält där de upprätthåller och skapar värderingar, normer och regler. De institutionella förhållandena påverkar entreprenadföretagens möjligheter att använda sina resurser. De institutionella förhållandena kan såväl underlätta utveckling som verka hindrande. Den femte hypotesen handlar om hur branschens aktörer är bundna till varandra i ett nätverk. Uppdragsgivaren har en central position i nätverket men behöver för den skull inte vara dominerande. Entreprenadföretagarna har möjlighet att påverka uppdragsgivaren. Förhållandena mellan aktörerna i nätverket bestäms av värderingarna, normerna och reglerna i det organisatoriska fältet där nätverket ingår. Hypotesen om nätverk visar hur aktörer kan fylla flera roller i samma nätverk och hur kedjeeffekter kan uppstå. En aktör kan påverka andra som de inte själva har direkt kontakt med. Den sjätte hypotesen handlar om hur olika aktörer kan ha olika perspektiv och hur aktörernas intressen kan skilja sig åt. I fallanalyserna med entreprenadföretag och uppdragsgivare blir det uppenbart hur olika aktörer kan ge olika mening åt samma händelser. Fallanalyserna medförde att jag behövde komplettera tolkningsramen så att den även beaktade att betydelsen av olika faktorer skiftar när erfarenheterna av att driva företag ökar. Fallanalyserna medförde också jag behövde komplettera tolkningsramen så att entreprenadföretagarnas nätverk och dess egenskaper blir tydligt.

Genom att anlägga ett organisationsteoretiskt perspektiv på min analys har jag kunnat ge en alternativ tolkning av drivningsentreprenörers utvecklingsförutsättningar vid sidan av den tolkning som är etablerad inom det skogstekniska området. Jag visar hur entreprenadföretagarna interagerar i ett nätverk med åtskilliga andra aktörer. Nätverket finns i ett organisatoriskt fält där etablerade normer och rutiner påverkar vilka utvecklingsmöjligheter som finns och hur de kan tas till vara. I mina fallbeskrivningar är det också tydligt hur institutionaliseringen kan variera mellan olika tider och olika platser. De entreprenörer som jag har studerat har framgångsrikt förändrat och utvecklat verksamheten i sina företag i samspel med andra aktörer i deras omgivning.

Flera av de företagare som berättat om sitt företagande beskriver hur de när de startade företagen kunde vara tämligen passiva i sina utvecklingsansträngningar. De tillmötesgick mestadels, kanske rent av motvilligt, önskemål från sin uppdragsgivare. Berättelserna beskriver emellertid hur de senare efterhand kommit att ta allt större och mer självständiga initiativ för att utveckla sina företags verksamhet. Detta kan beskrivas som en frigörelseprocess där entreprenadföretagarnas förhållningssätt till sitt företagande och mot uppdragsgivarna förändras. I interaktion med andra aktörer lär sig entreprenadföretagaren att se och ta tillvara möjlig-

heter och kombinera dem med resurser i sitt företag till nya produkter och tjänster. Entreprenörskapets framväxt framstår som en process där de successivt lär sig att se och ta vara på möjligheter. Företagarna lär sig att bli entreprenörer i ett nätverk där egna och andras erfarenheter kan föras tillbaks till den egna organisationen och bidra till utveckling av den existerande förmågan och de existerande processerna. Den tolkningsram jag utvecklat tillsammans med mina fallanalyser visar att det går att finna entreprenöriella handlingsmönster bland företagen i skogsdrivningsbranschen. I fallanalyserna blir det tydligt hur tidigare anställda maskinförare har utvecklats till entreprenörer allteftersom deras erfarenheter av företagande ökar.

Mina fallanalyser visar att entreprenadföretagarna och uppdragsgivarna kan ge helt olika beskrivningar av samma utvecklingsskeenden i entreprenadföretagen. Även om det illustrerar hur deras intressen divergerar ger båda parter positiva beskrivningar av skeendena. Jag menar att det är ett uttryck för att entreprenadföretagens utveckling inte förutsätter gemensamma intressen med andra aktörer i branschen.





## Summary

Entrepreneurship is often associated with value creation and the development of new or changed business ideas, production processes, and enterprises. This is supposed to give rise to progress and improvements. Most entrepreneurship and small business research has been aimed at the processes of setting up new enterprises, while less attention has been directed to entrepreneurship and development in existing firms. My interest is directed to the evolution of entrepreneurship in the forest harvesting industry in Sweden and its further development.

Harvesting in Swedish forestry is highly mechanised. For the most part, it is conducted by micro firms which have forest harvesting as their sole concern. These micro firms work mainly for one single or a few clients among the forest industry companies or the forest-owner associations. Often the firms have been set up by machine operators who were previously employed by the forest industry companies or the forest-owner associations. The profitability in the forest harvesting industry has been low since the second half of the 1990s. It has long been known that the work environment in forest machine operation is problematic. Since the 1980s research has pointed out the problem of repetitive and monotonous work tasks, which could be reduced if machine operators had the possibility of more varied work tasks. However, it appears to be difficult to find suitable alternative work tasks. Previous forest engineering and operational-efficiency directed studies have pointed out the need to develop profitability as well as reduce the amount of stress-related illness in forest harvesting. Such studies have stressed the lack of business competence among the actors in the industry and that the industry is locked into long-established structures. This renders further development difficult. Both contractors and their closest counterparts, foresters among their clients, are considered as regarding forest machine contractors as employees rather than businessmen, although there are some forest machine contractors who seem to be able to find new market opportunities and develop their businesses.

My aim is to describe and analyse the development process in small enterprises in an industry with established structures. In this way I want to increase knowledge about factors significant for the development process in small enterprises and factors significant for entrepreneurship among owners and managers of small enterprises. I also want to increase knowledge as to how the development efforts may successively change.

The point of departure for my thesis work has been the practically oriented problems of forest machine contractors. How can they reduce the one-sided dependency of their firms on one single client and one single occupation? How can development in contractor firms contribute to improvements in profitability and a reduction of the amount of stress-related illness? I want to contribute to clarifying the role of forest machine contractors as businessmen. I would like to contribute to a discussion of the physical and mental stress problems together with other development issues in the firms. I tie previous often practically oriented studies of the organisation and work conditions of forest harvesting with theories of small businesses, entrepreneurship, and organisations. The thesis is directed towards devel-

opment opportunities for forest machine contractor firms and to factors that make their development efforts successful.

Previous forest engineering and operational-efficiency studies have often pointed out the need for contributions from forest industry companies and forest-owner associations to develop the business of forest contractor firms. The direction has been to develop the business of contractor firms to better satisfy the demands of forest industry companies and forest-owner associations, which has been supposed to be the common goal of all actors in the forestry industry's wood supply system. These forest engineering and operational-efficiency studies of the conditions of contractor firms in the forest harvesting industry and their development possibilities often lack a connection to research on small businesses, entrepreneurship, and organisations.

Within small business and entrepreneurship research there is literature discussing the development of small enterprises. This literature points out that growth is often irrelevant as a measure of success of small enterprises. Instead the authors use alternative success measures such as survival, change, expansion, and strengthened positions. When the literature discusses change, the authors put forward the view that different combinations of the firm's inner organisation, resources, values, and conditions outside the firm are important. The informal structure and informal way of working of small enterprises are often stressed. Literature on advisory services for the small business sector stresses the importance of advisers and businessmen being equal co-operating partners and that the advisory service is given from the perspective of the owner and manager of the firm.

Within institutional organisation theory, the concept of organisational fields has been used to describe how organisations interact with their environment. Organisational fields can describe the interaction of the relevant actors within and around an organisation and the institutions of that field in the shape of values, norms, and rules. The field is structured out of the values, norms, and rules and by the meaning the actors give them. Theories of networks are often used to describe the structures where actors interact with each other and exchange information. Resource based theory discusses the importance of the resources a firm controls for the long-term competitiveness of the firm.

On the empirical level, the thesis gives close-up pictures of development in forest machine contractor firms. The thesis gives examples of entrepreneurship and the emergence of entrepreneurship among small firms in the forest harvesting industry in Sweden. It gives examples of how forest machine contractors develop their businesses. What are the alternatives? What are the driving forces? What factors influence the development process? The thesis gives examples of how small firms act in order to develop their businesses in a context where they are seen as strongly locked into established structures. The thesis also shows how interaction may work between the industry's main actors in the form of contractors and their clients.

The empirical material was collected in qualitative interviews and group discussions with contractors, clients, and machine operators regarding the forest machine contractors' development of products and services apart from their forest harvest-

ing business. I build a frame of interpretation that is developed further in case analyses of forest machine contractor firms. There I go deeper into their development and their efforts to exploit new opportunities in their market.

From the qualitative material I have identified eight forms of secondary businesses that may complement the machine operation and contribute to increased profitability and a better work environment. Besides harvesting work, the forest machine contractor firms conduct transportation work, planning and follow-up tasks, co-ordination of different market activities or co-operation with other contractor firms, the wood trade, mechanised silviculture, different manual or motor-manual tasks, have other contracting equipment, or work with brush and chips. What businesses the contractors choose to develop and the ones they say make sense, are often strongly governed by local conditions. However, the different contractors show similar patterns regarding the driving forces behind their development efforts. They may want to use personnel or machine resources or the firms' competence more effectively, give the opportunity for more varied work tasks, satisfy their own curiosity or special interest, supply more valuable products or services to their clients or meet expressed demands or wishes from their clients, decrease or spread risks, make co-ordination profits or make a profit in other parts of the forestry sector, or want to make use of changes in the environment of the firms. Bringing more work tasks to the businesses does not necessarily imply that the work environment becomes better. Often the supplementary tasks are conducted by personnel other than machine operators.

Whether the different development possibilities may contribute to a better work environment and contribute to the profitability of the firms is to a high extent governed locally due to the internal and external conditions of the individual firms. Experiencing profitability is important for how firms decide to organise work. The machine operation task is in focus. They want to organise work in the most profitable way. A good work environment may emanate from a striving for good resource utilisation, but may also be worsened by that striving. Because of strong institutional pressure a good work environment may also be brought about at the expense of good resource utilisation.

I develop a frame of interpretation of the contractors' strategies for business development. Through the frame of interpretation I tie the empirical descriptions to theories of small businesses, entrepreneurship, and organisations. The frame of interpretation shows how the contractor business is bound by the institutional context in which they work and by circumstances that partly are controlled by surrounding actors. Development is, however, conducted in a continuous interaction with the environment, where contractors actively try to recognise and exploit the business opportunities they realise. The forest machine contractor firms and their environment can be described as an organisational field, that is to say a structure of relations, values, norms, and rules and as a meaning system. The contractors are active in the organisational field and get their firms' internal resources to interact with external conditions so that they can develop new products and services.

Departing from the case analyses I develop six hypotheses for the development efforts of the contractors. The first three hypotheses address setting up firms, early development, and further development when experience from running the business

has expanded. The hypotheses clearly show how the development of firms occurs in an interaction between factors within, such as competence and other resources, and factors external to the firms. In the early stages external factors are of the utmost significance. Later internal factors become more and more important, although external factors continue to influence development. Often previous employers have had a major influence on the setting up of firms and how they first develop. Later contractors strive more distinctively to optimise the use of the resources they control by, for example, efficient shift schedules and advantageous tract planning. The case analyses show how the context can give rise to development in contractor firms, as long as the firms themselves have some basic grounds for development. For example, a contractor realising that additional harvesting work is available in the market may choose to increase the machine capacity of his business in order to be able to undertake those harvesting volumes, instead of leaving space for a competitor to develop. The fourth hypothesis deals with institutional influence. The actors are placed in an organisational field where they keep and shape values, norms, and rules. Institutional conditions influence the possibilities of the contractor firms using their resources. The institutional conditions may facilitate development as well as hinder it. The fifth hypothesis examines how actors in the industry are bound to each other in a network. Clients maintain a central position in the network but do not for that reason need to be dominating. Contractors have the possibility of influencing the clients. The relationship between actors in the network is determined by the values, norms, and rules in the organisational field where the network is situated. This hypothesis on networks shows how actors may hold several roles in the same network and how chains of effect may evolve. One actor may influence other actors that they themselves do not have any direct contact with. The sixth hypothesis examines how different actors may have different perspectives and how their interests may be differentiated. The case analyses of contractors and clients show how different actors may make sense differently of the same course of events. The case analyses gave rise to a need to supplement the frame of interpretation so that it also paid attention to the fact that the significance of different factors changes when the experience of running a business increases. The case analyses also gave rise to a need to supplement the frame of interpretation so that the network of the contractors and its properties became clear.

Through applying an organisation theory perspective on my analysis I have been able to give an alternative interpretation of harvesting contractor development prerequisites, apart from those that are established within the forest engineering and operational-efficiency area. I show how contractors interact in a network of several other actors. The network is situated in an organisational field where established norms and routines influence what development possibilities there are and how they can be exploited. In my case analyses it also appears how institutionalisation may vary between different times and different places. The entrepreneurs I have studied have successfully changed and developed the business of their firms in interaction with other actors in their environment.

Many of the contractors who told me about their businesses said that they could be rather passive in their development efforts when they first set up their businesses. They mostly complied with the demands of their clients, albeit sometimes

reluctantly. However, they went on to describe how they later successively came to take greater and more independent initiatives to develop their businesses. This can be described as a process towards independence, where the contractors' attitudes change towards their businesses and towards their clients. In interaction with other actors contractors learn to recognise and exploit opportunities and to combine them with resources in their firms to create new products and services. The emergence of entrepreneurship appears to be a process in which they successively learn to recognise and exploit opportunities. Contractors learn to become entrepreneurs in a network where their own and others' experiences can be brought back to their own organisation and can contribute to the development of existing competence and existing processes. The frame of interpretation I have developed together with my case analyses show that it is possible to find entrepreneurial patterns of acting among firms in the forest harvesting industry. The case analyses shows how previously employed machine operators have developed into entrepreneurs as their experience of running a business enterprise increases.

My case analyses show that contractors and clients may all give different descriptions of the same course of events in the contracting firms. Although that illustrates how their interests diverge, both parties give positive descriptions of the course of events. I would say that this is a sign of the development of contractor firms not requiring common interests with other actors in the industry.



# 1 Inledning

I sammanhang där man uppfattar att utvecklingen stagnerat sägs ofta att det finns behov av mer entreprenörskap. Entreprenörskap förknippas då med värdeskapande och med utveckling av nya eller förändrade affärsidéer, produktionsprocesser och företag, vilket antas ge upphov till en förbättrad situation (*exv.* Delmar, 1996; Wiklund, 1998; Hisrich & Peters, 2002; Reynolds, Bygrave & Autio, 2004). Den mesta entreprenörskaps- och småföretagsforskningen har varit inriktad på processerna att starta företag (*se exv.* Sexton & Landström, 2000b), medan mindre uppmärksamhet har riktats mot entreprenörskap och utveckling i befintliga företag (*se exv.* Brown, Davidsson & Wiklund, 2001). Mitt intresse är riktat mot framväxten av entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen i Sverige och dess fortsatta utveckling i samspel mellan företagsinterna och -externa förhållanden.

Det har avverkats mellan 75 och 85 miljoner skogskubikmeter motsvarande mellan 60 och 70 miljoner fastkubikmeter under bark per år i Sverige under de senaste åren, två tredjedelar i slutavverkning och en tredjedel i gallring (Skogsstyrelsen, 2006). Avverkningen och terrängtransporten av det avverkade virket till bilvägskanten, skogsdrivningen, är ett av de första leden i skogsindustrins produktionskedja (Kulstadvik, Dahlin & Fjeld, 2002). Den överväldigande delen av drivningsarbetet i svenskt skogsbruk är mekaniserat (Nordlund, 1995; Skogsstyrelsen, 1998). Det mesta drivningsarbetet utförs som entreprenader. Entreprenadföretagen är oftast mikroföretag med skogsdrivning som den enda sysselsättningen. Dessa mikroföretag arbetar oftast åt en enda eller några få uppdragsgivare bland skogsindustribolag eller skogsägarföreningar (Ejermo, 2001). Antalet drivningsentreprenörer ökade kraftigt när skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna sålde den egna maskinparken och övergick till att köpa drivningstjänsterna från formellt fristående leverantörer (Lidén, 1989, 1994). Trots de kraftiga organisatoriska förändringarna och teknisk rationalisering under 1980- och 90-talen upplever sig branschen ha problem. Den anses kännetecknas av bristande affärskompetens hos aktörerna och av att vara fastlåst i sedan länge etablerade strukturer, vilket försvårar fortsatt utveckling (Norin, 2002). Lönsamheten har varit låg sedan andra hälften av 1990-talet (Lundberg, 2000; Hembjer, 2004). Den dåliga lönsamheten uppges vara ytterligare en bidragande orsak till att utvecklingen i branschen anses ha stannat av. Dessutom har man svårt att komma till rätta med arbetsmiljöproblem, framförallt hälsoproblem i form av belastningssjukdomar (Pontén, 2000; Persson *et al.*, 2003; Synwoldt & Gellerstedt, 2003). Det har länge varit känt att det statiska och stillasittande arbetet i skogsmaskinerna givit upphov till belastningsbesvär hos förarna (*exv.* Bostrand, 1984; Pontén, 1988a, b; Axelsson & Pontén, 1990). Större variation i arbetsuppgifterna med fler arbetsuppgifter annat än skogsmaskinkörning skulle kunna minska mängden belastningsskador samtidigt som produktiviteten höjdes och entreprenadföretaget bleve mindre sårbart (Bostrand, 1984; Gellerstedt *et al.*, 1998; Andersson *et al.*, 1999; Gellerstedt, Lidén & Bohlin, 2005), men det verkar vara svårt att finna lämpliga alternativa arbetsuppgifter (Persson *et al.*, 2003).

Trots olika hinder finns det skogsmaskinentreprenörer som lyckas ta tillvara nya marknadsmöjligheter och utveckla sina företag (Hultåker, Bohlin & Gellerstedt,

2003a, b; Hultåker & Bohlin, 2004a, b, 2005a, b). Ytterligare förståelse av dessa utvecklingsansträngningar borde kunna bidra till utvecklingen i skogsdrivningsbranschen. Skogsmaskinentreprenörer som tar tillvara nya marknadsmöjligheter och utvecklar sina företag borde kunna erbjuda exempel på små företags utveckling i branscher med etablerade strukturer och exempel på entreprenörskap i befintliga små företag.

Jag har studerat och analyserat skogsmaskinentreprenörers utveckling. Deras utvecklingsansträngningar kan ta sig uttryck såväl i satsningar på existerande verksamhet som i utvecklandet av helt nya produkter och tjänster. Jag tar avstamp i tidigare ofta praktiskt och empiriskt inriktade studier av skogsdrivningsbranschen. Jag använder empiriskt stoff från egna kvalitativa intervjuer och gruppdiskussioner med skogsmaskinentreprenörer och andra aktörer i skogsdrivningsbranschen. Jag utvecklar en tolkningsram om strategier för affärsutveckling i skogsmaskinentreprenörernas företag, vilken anknuter till teorier om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. Jag vidareutvecklar tolkningsramen i fallanalyser av skogsmaskinentreprenadföretag. För fallanalyserna använder jag främst ytterligare intervjumaterial men i någon utsträckning också annan dokumentation. I fallanalyserna tränger jag djupare in i entreprenadföretagets utveckling och företagarnas ansträngningar att ta till vara nya möjligheter på sin marknad och jag fångar hur utvecklingsansträngningarna successivt förändras.

## **1.1 Syfte**

Mitt syfte är att beskriva och analysera utvecklingsprocessen i små företag i en bransch med etablerade strukturer. Därigenom vill jag öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för utvecklingsförloppet i små företag och om faktorer som är av betydelse för entreprenörskap bland småföretagare. Jag vill också öka kunskapen om hur utvecklingsansträngningarna efterhand kan förändras.

## **1.2 Utgångspunkter och empiriskt bidrag**

Flyvbjerg (2001) anser att samhällsvetenskaplig forskning aldrig helt kan frigöra sig från sitt sammanhang. Samhällsvetenskapen kan inte frigöra sig från den praktiska kunskap som ligger till grund för vardagligt mänskligt handlande. Inte heller kan samhällsvetenskapen låta bli att ta hänsyn till de uppfattningar om bra och dåligt, om önskvärt och icke önskvärt som styr människors handlande. Flyvbjerg anser att meningsfull samhällsvetenskap måste lyfta fram de problem som är väsentliga för den mänskliga vardagens aktörer. Han anser att meningsfull samhällsvetenskap måste förmå diskutera dessa problem i förhållande till de värderingar eller attityder som är samhällets byggstenar. Det är relevant att vid sidan av avhandlingens syfte också påpeka dess utgångspunkt från problem och önskvärd utveckling i skogsdrivningsbranschen. Jag utgår därvid från problem och synpunkter på utvecklingsmöjligheter som finns dokumenterade i tidigare skogstekniska studier. Det är också relevant att påpeka avhandlingens empiriska bidrag till den praktiska kunskapen.



### *1.2.1 Avhandlingens utgångspunkter*

Avhandlingen är inriktad mot skogsmaskinentreprenadföretags utvecklingsmöjligheter och mot vilka faktorer som gör att deras utvecklingssträvanden blir framgångsrika. Jag vill knyta samman tidigare oftast praktiskt inriktade studier om skogsdrivningens organisation och arbetsförhållanden med teorier om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. Jag vill bidra till att skogsmaskinentreprenörernas roll som företagare blir tydlig. Jag vill också bidra till att belastningsproblemen i branschen diskuteras tillsammans med företagets övriga utvecklingsfrågor. Utgångspunkten för avhandlingsarbetet har varit de praktiskt inriktade problemen:

- Hur kan skogsmaskinentreprenörerna minska sina företags ensidiga beroende av en enda uppdragsgivare och en enskild verksamhet?
- Hur kan den utveckling som sker i skogsmaskinentreprenadföretagen bidra till att förbättra lönsamheten och minska mängden belastningssjukdomar, vilka är de problem som anses vara de största för företagen i branschen?

### *1.2.2 Avhandlingens empiriska bidrag*

På det empiriska planet ger avhandlingen närbilder av utveckling i skogsmaskinentreprenadföretag. Avhandlingen visar exempel på entreprenörskap och framväxten av entreprenörskap bland små företag i skogsdrivningsbranschen i Sverige. Den visar exempel på hur skogsmaskinentreprenörer utvecklar sina företag. Vilka är alternativen? Vilka är drivkrafterna? Vilka faktorer påverkar utvecklingsprocessen? Avhandlingen visar exempel på hur små företag agerar för att utveckla sin verksamhet i en miljö där de uppfattas vara starkt bundna i etablerade strukturer. Avhandlingen visar också hur samspelet mellan branschens huvudsakliga aktörer i form av entreprenadföretagare och deras uppdragsgivare kan fungera.

## **1.3 Tidigare eget arbete**

Avhandlingen fördjupar material från arbete som jag genomfört i flera forskningsprojekt som handlat om möjligheter att utveckla skogsdrivningsbranschen vad avser lönsamhet och arbetsmiljö. Projektet Nya former för entreprenad i skogen undersökte för- och nackdelar med olika sätt att organisera drivningsarbete, förhållandena för entreprenadföretagen i branschen samt sökte finna nya utvecklingsvägar för branschen. Idén bakom projektet var att diversifiering av skogsmaskinentreprenadföretagens verksamhet kunde förbättra arbetsmiljön genom mer varierade arbetsuppgifter samtidigt som företagets ensidiga beroende av oftast en uppdragsgivare och en verksamhet kunde minskas genom den bredare verksamheten. I projektet intervjuades skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare i skogsdrivningsbranschen och fördes diskussioner på ett seminarium med företrädare för branschens entreprenadföretag, uppdragsgivare och maskinförare (se Hultåker, Bohlin & Gellerstedt, 2003b). I ett fortsatt arbete diskuterades och kompletterades de erhållna resultaten i gruppdiskussioner med entreprenadföretagare och kompletterades intervjumaterialet (se Hultåker & Bohlin, 2005b). I projektet Ergo-wood var målsättningen att utveckla ergonomiskt effektiva mekaniserade avverk-

ningsmetoder. Data samlades i flera europeiska länder i form av intervjuer och enkäter med entreprenadföretagare och maskinförare och gruppdiskussioner där utöver entreprenadföretagare och maskinförare även andra branschrepresentanter deltog (se *exv.* Lidén, 2005; Vik, 2005). Förutom i ett par forskningsrapporter på svenska (Hultåker, Bohlin & Gellerstedt, 2003b; Hultåker & Bohlin, 2005b) har jag också använt material från ovanstående projekt i samband med flera forskarkonferenser (Hultåker, Bohlin & Gellerstedt, 2003a; Hultåker & Bohlin, 2004a, b, 2005a).

## 1.4 Avhandlingens struktur

Avhandlingen inleds med en genomgång av litteratur om förhållandena i skogsdrivningsbranschen, litteratur som mestadels är hämtad från ett skogstekniskt sammanhang (kapitel 2). Därefter övergår jag till att redovisa litteratur om små företag och entreprenörskap (kapitel 3). I det fjärde kapitlet redogör jag för de organisationsteoretiska utgångspunkterna för den tolkningsram som senare utvecklas. Det femte kapitlet ägnas åt metodredovisning och -diskussion. I det sjätte kapitlet redovisar och analyserar jag resultat från de första omgångarna intervjuer från de båda delarna av projektet Nya former för entreprenad i skogen och från Ergowood-projektet. Dessa resultat redovisar olika verksamhet i entreprenadföretagen och de drivkrafter jag identifierat bakom företagets utveckling av olika verksamhet. Resultaten ligger till grund för en preliminär tolkningsram om strategier för affärsutveckling i skogsmaskinentreprenörernas företag, vilken anknyter till teorierna om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. I det sjunde kapitlet redovisar jag de fallanalyser som jag genomfört för att tränga djupare in i företagets utveckling och ansträngningar att ta till vara nya möjligheter på sin marknad och för att fånga hur utvecklingsansträngningarna efterhand förändras. Fallanalyserna ger upphov till sex hypoteser om entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar och en revidering av tolkningsramen. Jag diskuterar mina resultat i åttonde kapitlet och redovisar slutligen slutsatserna i det nionde.

## 1.5 Några begreppsdefinitioner

Begreppet entreprenör är tvetydigt. Det vardagliga bruket av entreprenör som beteckning på företagaren som åtar sig uppdrag överensstämmer inte helt med den ekonomiska teorins användning av begreppet, en användning som är avsevärt mer specifik. Den vetenskapliga användningen faller tillbaka på bland annat Knights (1957/1921) entreprenörs uppgift att hantera osäkerhet och risk, Schumpeters (1926) entreprenör som driver marknadsutvecklingen genom att introducera innovationer och Kirzners (1973) entreprenör som upptäcker hittills outnyttjade möjligheter. Stevenson & Jarillo (1990) definierar entreprenörskap som den process där individer själva och i organisationer söker möjligheter oberoende av vilka resurser de för ögonblicket kontrollerar. En alternativ definition av entreprenörskap ges i den internationella undersökningen Global Entrepreneurship Monitor (GEM) där fokus inte är bara på individer utan även på organisationer. Entreprenörskap är enligt GEM att skapa ny affärsverksamhet (Delmar & Aronsson, 2001; *se äv.* Kap. 3). När jag använder begreppet entreprenör självständigt avser jag den ekono-

miska teorins entreprenör. Använt som efterled i sammansättningar såsom skogsmaskinentreprenör, drivningsentreprenör och skogsentreprenör kan jag också avse den mer vardagliga betydelsen. Vilken betydelse jag avser torde framgå av sammanhanget.

Det saknas också en entydig definition av vad som är ett litet företag (*exv.* Ferguson, 1995a; Storey, 1997/1994). EU:s definition av små och medelstora företag beaktar antalet anställda, omsättning och balansomslutning samt ägarförhållanden. Definitionen innefattar tre kategorier: Mikroföretag med färre än tio anställda och omsättning eller balansomslutning som inte överskrider två miljoner euro per år, små företag med mellan tio och 49 anställda och omsättning eller balansomslutning som inte överskrider tio miljoner euro per år samt medelstora företag med mellan 50 och 249 anställda och årsomsättning som inte överstiger 50 miljoner euro eller balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro. Alla typerna av företag skall dessutom uppfylla kriterier om självständighet (2003/361/EG). Emellertid är även andra mått tänkbara. Den brittiska Bolton-kommissionen (Bolton, 1971) ansåg att små företag kännetecknas av att ha en så liten marknadsandel att det enskilda företaget endast har begränsad möjlighet att påverka marknaden. Det lilla företaget kännetecknas också av att ledas av sin ägare och av att vara oberoende. Ferguson (1995a) kompletterar Bolton-kommissionens definition med att företagen också skall uppfattas vara små i den miljö de verkar. Han framhåller att en svårighet att strikt tillämpa en enda definition av små företag är att företagens inbördes variation är mycket stor.

I den svenska skogsnäringen och i den mesta svenska skogstekniska litteraturen är det gängse uttryckssättet att låta uppdragsgivare beteckna den aktör som köper drivningsentreprenadföretagens tjänster. Jag följer mestadels detta uttryckssätt. Alternativet vore att tala om entreprenadföretagens kunder.

I avhandlingen förekommer åtskilliga branschanknutna begrepp. Förklaringar av sådana begrepp finns i bilaga 1.

## 2 Drivningsentreprenader

Internationellt förekommer olika metoder att driva skog (se *exv.* Silversides & Sundberg, 1989; Harstela, 1993). I Sverige dominerar kortvirkesmetoden (*exv.* Gellerstedt & Dahlin, 1999; Synwoldt, 2001). Det mekaniserade drivningsarbetet utförs därvid vanligen av en skördare som fäller, kvistar, apterar och delar stammen samt lägger stockarna på marken. Stockarna lastas sedan på en skotare, transporteras till bilvägkanten och lastas av i sortimentsvisa virkesvältor (*exv.* Harstela, 1993). De två maskintyperna, skördarna och skotarna, bildar parvisa lag som ensamma utför drivningsarbetet på en drivningstrakt. Varje maskinlag eller -grupp består vanligen av mellan tre och sex personer som kör maskinerna i skift (*exv.* Synwoldt & Gellerstedt, 2003). De senaste åren har även olika former av enhetsmaskiner benämnda drivare eller kombimaskiner introducerats kommersiellt, maskiner som utför både skördarens och skotarens uppgifter (*exv.* Bergkvist, Nordén & Hallonborg, 2003; Asikainen, 2004).

Nordlund (1995) genomförde en enkätundersökning bland de organisationer i Sverige som årligen avverkar mer än 20 000 skogskubikmeter. Trots brister vad avser svarsfrekvens antyder resultaten att drivningsarbetet i svenskt skogsbruk till stor del är mekaniserat. Skogsstyrelsen (1998) använder data från en inventering av slumpvis utvalda gallringsbestånd och konstaterar att drivningsarbetet i gallringarna i svenskt skogsbruk mestadels är mekaniserat. Tillsammans bekräftar dessa undersökningar den allmänna uppfattningen att mekaniseringsgraden i svenskt skogsbruk är mycket hög. Svensk skogsdrivning tillhör därmed tillsammans med Finland (*exv.* Rimmler, Rummukainen & Röser, 2004) den mest mekaniserade i världen. I andra länder är inslaget av manuellt arbete större (se *exv.* Anderson, Thomson & Psaltopoulos, 1996; Byers & Cummins, 1997; Rickenbach & Steele, 2005; Roberts, Shaffer & Bush, 2005; Westermayer & Brogt, 2006). Merparten av drivningsarbetet i svenskt skogsbruk utförs av mikroföretag (Ejermo, 2001).

I detta kapitel redovisar jag den bild av förhållandena i skogsdrivningsbranschen och dess entreprenadföretag som framträder ur den existerande litteraturen. Litteraturen kommer nästan uteslutande från det skogstekniska sammanhanget. Den är oftast empiriskt och praktiskt inriktad. Min avhandling är inriktad mot svenska drivningsentreprenadföretag. Tyngdpunkten i den redovisade litteraturen är därför svenska förhållanden. I kapitel 8 kommer jag att jämföra den bild som framträder ur denna litteratur med den som framträder ur analysen av mitt eget empiriska material. För att ge möjlighet att jämföra forskningen om drivningsentreprenadföretagen med annan forskning om små företag fortsätter jag i kapitel 3 med att redovisa forskning om entreprenörskap och små företag.

### 2.1 Entreprenadföretagens situation och problem

I europeiska länder är entreprenadföretagen i skogsbruket vanligen serviceföretag som levererar tjänster (*exv.* Anderson, Thomson & Psaltopoulos, 1996; Mäkinen, 1997; Norin, 2002; Westermayer, 2002). I tyskt språkbruk betonas detta genom

beteckningen ”forstlichen Dienstleistungsunternehmen” (sv. skogliga tjänsteentreprenörer) (Westermayer, 2002; Brogt, 2004). Också i USA förekommer att entreprenadföretagen i drivningsbranschen är serviceföretag som levererar tjänsten att avverka och transportera virket till bilvägskanten eller fram till industrianläggningarna (eng. cut-and-haul contractor). I USA verkar i större utsträckning än i Europa förekomma att entreprenadföretagen också köper stående skog och säljer avverkat virke (exv. Garland, 1997; Egan, 2005; Stuart, 2005). Världsvitt verkar det enligt Stuart (2003) vara vanligt med starka beroendeförhållanden mellan drivningsentreprenörer och deras uppdragsgivare, vilket skulle ha sitt ursprung i att drivningarna tidigare ofta utfördes med personal anställda av skogsindustribolagen.

Under de senaste åren har relationerna åtminstone i Sverige mellan drivningsentreprenadföretagen och deras uppdragsgivare kommit att påverkas av de miljöcertifieringssystem som etablerats. FSC (Forest Stewardship Council) och PEFC (Pan European Forest Certification) är två delvis konkurrerande normativa system (FSC, 2000; PEFC, 2004, 2006). Certifieringssystemen rör miljökrav såsom vilka oljekvaliteter som får användas och hur avfall skall hanteras, krav som har en direkt inverkan på drivningsarbetet. Systemen uppställer kompetenskrav avseende såväl entreprenadföretagarna som för maskinförare. De ställer också upp krav hur förhållandet mellan entreprenadtagare och uppdragsgivare skall organiseras.

Omkring 5 400 personer var 2003 sysselsatta i skogsarbete i storskogsbruket i Sverige. Det innefattar både avverkningsarbete samt skogsvårds- och annat skogsarbete såsom virkesmätning och inventeringsarbete och avser personer som var sysselsatta i det storskaliga skogsbruket hos skogsägande företag, offentliga skogsägare, skogsägarföreningar, rotpostköpare med flera. Ungefär 9 900 personer var sysselsatta i skogsarbete hos skogsentreprenadföretag, varav 6 100 var anställda och 3 800 var företagare eller deras familjemedlemmar. Totalt arbetade alltså ungefär 15 300 personer med skogsarbete (Skogsstyrelsen, 2006). Annan statistik antyder att drygt 8 000 personer arbetade året runt i skogen år 2001. Flertalet av dessa skulle vara maskinförare. 1 600 av dem var anställda av skogsindustribolag, 4 100 var anställda av skogsentreprenadföretag och 2 500 var skogsentreprenörer eller familjemedlemmar (SYN, okänt år). Enligt Statistiska centralbyråns företagsregister fanns det 2005 knappt 1 300 arbetsställen med anställd personal i kategorin skogsbruk och service till skogsbruk: avverkning (SNI 02013). Flertalet av dessa hade färre än tio anställda (SCB, 2006).

### 2.1.1 Företagens situation

I Sverige har det alltid funnits ett visst inslag av entreprenadföretag som utför tjänster i skogsbruket. Antalet företag i branschen ökade emellertid kraftigt när skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna i stor utsträckning sålde den egna maskinparken och övergick till att köpa drivningstjänsterna från formellt fristående leverantörer under 1970-, 80- och 90-talen. Den ökade användningen av entreprenader i drivningsarbetet har varit ett sätt att öka incitamenten för rationalisering av drivningsarbetet (exv. Lidén, 1989, 1994, 1997; Norin, 2002). Ejermo (2001) redovisar resultat från en serie enkätundersökningar 1993-1998 bland stickprov av skogsbrukets entreprenadföretag. Han visar att merparten av entre-

prenadföretagen i skogsbruket var mikroföretag som oftast utförde uppdrag åt en enda eller några få uppdragsgivare bland skogsindustribolag eller skogsägarföreningar. Huvuddelen av företagen ägnade sig åt avverkning eller terrängtransport av virke. En mindre del var skogsvårdsföretag som arbetade med plantering och röjning. Senare undersökningar tyder på att andelen skogsvård som utförs som entreprenader har ökat kraftigt de senaste åren. Skogsvårdsentreprenörer har uppstått som en ny kategori serviceföretag till skogsbruket (Eriksson, 2004).

### *Sverige*

I en kombinerad enkät- och intervjustudie (Lidén, 1989), där maskinägares och anställda maskinförarens arbetssituation i Sverige studerats, framkommer att avgörande skäl till att man blev entreprenadföretagare var frihetssträvan, maskinintrasse och att företagandet verkade mer lockande än att fortsätta vara anställd. Företagandet som ett sätt att behålla sina arbetsuppgifter och sin försörjning framfördes av en mindre andel. Lidén framhåller dock att detta kan vara förklaringar som företagarna har konstruerat i efterhand medan de ursprungliga skälen i verkligheten kan ha varit andra än de uppgivna. Det framkommer vidare att endast en fjärdedel av maskinägarna någon gång övervägt att utöka sin verksamhet. Fler maskinägare som har förare anställda än maskinägare utan anställda hade övervägt att utöka verksamheten. En studie i Sverige om avgångar före pensionsåldern bland maskinförare anställda av skogsindustribolag eller skogsägarföreningar, maskinförare anställda av entreprenadföretag och bland entreprenadföretagare (Lidén, 1995a) visar att hälsoproblem var den vanligaste orsaken att sluta. Avgångar var vanligare bland de förare som var anställda av skogsindustribolag eller skogsägarföreningar än bland de två övriga kategorierna. Bland entreprenadföretagarna var också finansiella problem en ofta uppgiven orsak att sluta i branschen. Lidén (1995b) sammanställer resultat från flera enkät- och intervjuundersökningar om situationen för mekaniserade drivningsentreprenörer i Sverige. Undersökningarna är genomförda under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. Hennes urval är hämtat från skogsindustribolag och skogsägarföreningar som hon hade bett uppge de entreprenadföretag de anlitar för mekaniserat drivningsarbete. Hon gör en tredelad kategorisering av entreprenadföretagen.

Den första av Lidéns (1995b) kategorier utgörs av entreprenadföretagare som äger en maskin utan att ha anställda förare. Företagaren har arbetat några år i branschen. Han saknar skoglig utbildning men har ett grundläggande maskinintrasse. Av någon bekant har han köpt en begagnad skogsmaskin. Han har hittills trivts med sitt arbete där han uppskattar sitt oberoende och friheten att inte ha någon formell chef som kontrollerar hans arbete. De nackdelar han upplever består främst av säsongsvariationer i arbetsmängden. Han känner av belastningsbesvär. Han arbetar tio timmar per dag med maskinkörning vartill kommer maskinunderhåll och administrativt arbete. Han tycker att han har ett bra förhållande till arbetsledaren hos uppdragsgivaren.

Företagarna i den andra av Lidéns (1995b) kategorier driver sina företag tillsammans med en partner, vanligen någon familjemedlem. Företagaren har gått skogsskola och tidigare varit anställd som maskinförare av ett skogsindustribolag eller en skogsägarförening. Skogsindustribolaget eller skogsägarföreningen har

senare erbjudit honom att köpa en maskin. De bägge partners kör nu maskinen i åttatimmarsskift sex dagar per vecka. Därtill skall läggas underhållsarbete, resor och administration tre eller fyra timmar per dag. Arbetsledaren hos uppdragsgivaren styr detaljer i entreprenadföretaget, såsom vilken typ av maskin de skall hålla, men tillhandahåller inte den information företagaren tycker de bägge kompanjonerna skulle behöva för att kunna planera kommande arbete. Inte heller anser han att uppdragsgivaren erbjuder tillräckliga utbildningsmöjligheter. På det hela taget anser entreprenadföretagaren dock att han trivs med sitt arbete.

Den tredje kategorin är entreprenadföretagarna med anställda maskinförare. Dessa företag har tämligen nya maskiner, en skördare och en skotare, och två anställda förare varav den ene har någon skoglig utbildning. Själva har företagaren ingen skoglig utbildning. Tillsammans med den ene anställda föraren kör han skördaren i skift medan den andre anställda kör enkelskift med skotaren. På veckosluten kör företagaren själv skotaren, eftersom den inte riktigt har kapacitet att hinna med skördarens produktionstempo. Under veckosluten utför företagaren också reparations- och servicearbete. Hans hustru sköter företagets administration. Arbetet att sköta företaget och hålla de anställda förarna med arbete känns slit-samt. Överenskommelserna med uppdragsgivaren sträcker sig bara över en säsong åt gången. Företagaren känner sig klämd mellan å ena sidan stora banklån och omfattande privat ekonomiskt engagemang i sitt företag och å andra sidan en önskan att lägga ned företaget. Han har problem med belastningsskador och sömnproblem (Lidén, 1995b).

Lidén (1995b) identifierar åtskilliga problem för skogsmaskinentreprenörerna. Det handlar dels om problem som företagarna själva upplevde. De pressades av låga priser på drivningstjänsterna. De besvärades av att överenskommelserna med uppdragsgivarna hade alltför kort tidshorisont. Särskilt menade entreprenadföretagarna att arbetsledarna hos uppdragsgivarna i alltför stor utsträckning lade sig i deras företags inre angelägenheter. De tyckte också att uppdragsgivarna planerade arbetet alltför dåligt åt dem och tillhandahöll alltför små utbildningsmöjligheter och annan service. Företagarnas åsikt var att uppdragsgivarnas tillkortakommanden försvårade för dem att göra ett gott arbete. Lidén använder arbetsrättslagstiftningens regleringar avseende arbetstid och social trygghet som norm när hon identifierar ytterligare problem för företagarna och deras företag. Företagarnas arbetsdagar blir långa och de har små möjligheter att ta ledigt. Så gott som alla arbetar mer än 40 timmar per vecka och kan inte ta lika mycket semester som är lagstadgat för anställd personal. Sysselsättningsgraden för företagen varierar mellan olika årstider. Dessutom lider företagarna av arbetssjukdomar såsom belastningsskador. Lidéns (1989, 1995b) beskrivningar sker ur entreprenadföretagarnas perspektiv. I hennes beskrivningar av skogsbrukets maskinentreprenörer ges stort utrymme åt hur företagarna uppfattar den struktur som omger deras företag och faktorer utanför företaget. Inom företagen framstår arbetsmiljön som en väsentlig parameter för att beskriva en arbetssituation som ger upphov till hälsoproblem.

Warensjö (1996) undersöker entreprenadföretagarnas i Sverige ekonomiska situation. De studerade företagarna upplevde att deras ekonomiska förhållanden var problematiska. Han konstaterar att deras formella utbildning ofta var låg. Entre-

prenadföretagen anlidade ofta konsulter för företagens ekonomiska administration eller också skötte andra familjemedlemmar administrationen.

Pontén (2000) undersöker situationen för maskinarbetslag i Svealand och södra Norrland som var anställda endera av skogsindustribolag eller skogsägarföreningar eller av entreprenadföretag. Han intervjuade personer i arbetslag som skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna hade uppgivit som normala arbetslag och personer i arbetslag som uppdragsgivarna uppgivit som sina bästa. Vidare intervjuade han tjänstemän hos skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna samt personer i ytterligare arbetslag. Liksom Lidén lyfter också Pontén fram att den ekonomiska situationen i entreprenadföretagen var problematisk, att uppdragsgivarnas bristfälliga planering försämrade entreprenadföretagens prestationer, företagarnas långa arbetsdagar samt problem med arbetsrelaterade sjukdomar i maskinarbetet bland företagarna såväl som bland deras anställda. De intervjuade tjänstemännen hos skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna värdesatte arbetslag som var lojala och som ansågs hålla en hög och jämn produktionstakt. Ponténs beskrivning koncentrerar sig på strukturella frågor i skogsdrivningsbranschen där förhållandet mellan uppdragstagare eller skogsarbetare och uppdragsgivare eller arbetsledare tillsammans med arbetsmiljön framstår som de väsentligaste parametrarna.

Norin (2002) studerar drivningsentreprenadföretag i Sverige som uppdragsgivare hos skogsindustribolag och skogsägarföreningar ansett var de bästa. Kännetecknande för företagen i hans fallanalyser var att entreprenadföretagen själva uppgav sig ha stark fokus på kundtillfredsställelse och att företagarna uppfattade sig vara duktiga ledare. Företagen ansåg sig dock vara dåliga på att följa upp sin verksamhet. Norin urskiljer dels reaktiva företag, som huvudsakligen svarar på uttryckta kundönskemål, och dels proaktiva företag, som utvecklar sina företag självständigt. Han skriver att de reaktiva företagarna ofta var sådana som startat sina företag för att få arbete. Överenskommelser mellan entreprenadföretag och uppdragsgivare träffades som längst på ett års sikt och prissättning skedde för varje enskilt drivningsobjekt. Norin anser att ett väl fungerande samarbete mellan uppdragsgivare och entreprenadföretag spelade en avgörande roll för möjligheterna för de entreprenadföretag han studerade att tillgodose kundernas önskemål. Ofta saknade såväl entreprenadföretag som uppdragsgivare affärskompetens avseende exempelvis förhandlingsteknik och ledarskap. Följden blev att ingendera parten hade en affärsmässig syn på förhållandet och inte heller uppfattade entreprenadföretagarna som självständiga affärsmän. Norins fokus är förhållandet mellan uppdragsgivarna och entreprenadföretagarna där han finner sin utgångspunkt i uppdragsgivarnas perspektiv.

Lidén (1989, 1995b), Pontén (2000) och Norin (2002) intar delvis olika perspektiv och undersöker delvis olika frågor. Lidéns studier handlar om vad som kännetecknar företagarna i branschen och hur de upplever sin egen situation. Ponténs intresse är arbetssituationen för dem som arbetar i drivningsorganisationen samt vad som kännetecknar uppskattade drivningslag. Norin ägnar sin uppmärksamhet åt de entreprenadföretag som uppdragsgivarna menar är de bästa, vilket skulle innebära att företagen var framgångsrika ur företagarnas perspektiv. Både Pontén och Norin låter bra företag definieras av uppdragsgivare. På de



punkter där Lidén, Pontén och Norin studerat samma problem sammanfaller resultat. Entreprenadföretagens agerande verkar främst bestämmas av branschens strukturella förhållanden. Förhållanden inom entreprenadföretagen eller egenskaper hos företagen själva ges mindre betydelse för deras agerande, något mer hos Lidén och knappt alls hos Norin. Tillsammans tecknar de en bild där entreprenadföretagen är bundna till en branschstruktur som kontrolleras av deras uppdragsgivare.

Mer övergripande svenska branschperspektiv intas av bland andra Hugosson (1999) och Gellerstedt & Dahlin (1999). Hugosson studerar skogsnäringens kultur i ett 30-tal kvalitativa intervjuer. Han beskriver hur skogsnäringen präglas av en gemensam branschkultur som aktörerna konstruerar och vidmakthåller. Bransch-kulturen är i stor utsträckning byggd på aktörernas erfarenheter genom praktiskt arbete och gemensam utbildning. Den gemensamma kulturen skapar verksamhet som orienteras mot kostnadsmedvetenhet och produktionsmål. Den handlingsorienterade kulturen upprätthåller normer avseende prestationerna. I denna starkt sammanhållna kulturella miljö kan prestationsnormerna och den handlingsorienterade kulturen hindra framväxten av alternativa handlingsmönster. Gellerstedt & Dahlin diskuterar kortvirkesmetoden och att en konsekvens av den är att industri-företagen kontrollerar skogsdrivningen, eftersom metoden kräver att virkets slutliga användning bestäms tidigt i virkesflödeskedjan. Hugossons och Gellerstedt & Dahlins resonemang sammanfaller med Lidéns (1989, 1995b), Ponténs (2000) och Norins (2002) beskrivningar av förhållandena mellan entreprenadföretag och uppdragsgivare. Kulstadvik, Dahlin & Fjeld (2002) diskuterar logistikfrågor i skogs-industrin. De påpekar den relativa småskaligheten bland entreprenadföretagen i drivningsorganisationen.

#### *Norden*

Dale, Hagen & Stamm (1993) studerar förhållandena bland norska skogsmaskin-entreprenörer genom intervjuer med administrativa och operativa chefer i skogs-näringen samt genom en enkätundersökning bland norska entreprenadföretagare. De påvisar en situation som påminner om den svenska med låg lönsamhet och arbetssjukdomar främst i form av belastningsbesvär. I studien undersöker de också avtalsformerna mellan entreprenadföretag och uppdragsgivare. De menar att avta-len ofta hade kommit till för att ge entreprenadföretagen möjlighet att finansiera investeringar. De innehöll sällan regler om kvaliteten på det utförda arbetet och var generellt sett mer förpliktigande för entreprenadföretagen än för uppdragsgivarna.

Mäkinen (1997) genomförde en intervjustudie för att studera framgångsfaktorer bland finska skogsmaskinentreprenörer med utgångspunkt från Porters modell för konkurrenskraft (se Porter, 1983/1980). Han kompletterade intervjumaterialet med bokslutsuppgifter som han erhöll från företagen. Mäkinen visar att de mest framgångsrika företagen hade en enda kund med vilken man hade samarbetat sedan mycket länge, i några fall upp mot tjugu år. Genom samarbetet erhöll företagen gott kapacitetsutnyttjande inom ett inte alltför stort geografiskt område. Företag med fler kunder eller utan långsiktigt samarbete nådde inte upp till samma höga kapacitetsutnyttjande och var mindre lönsamma. Mäkinen menar att lönsam-

heten i finska skogsdrivningsbranschen under en lång följd av år har varit dålig. Mäkinen ger därigenom ytterligare stöd åt Norins argumentering kring vikten av väl fungerande samarbetsformer.

#### *Tyskland*

Westermayer (2002) identifierar i Tyskland tre typer av entreprenadföretag som utför drivningsarbete. Kategoriseringen har sin grund i antalet anställda och företagens huvudsakliga verksamhetsfält. Bland företagen med högst en anställd är mekaniseringsgraden låg. Det mekaniserade arbetet handlar här främst om terrängtransport av virke. I en andra företagstyp som har upp till fem anställda och i den tredje typen med ännu fler anställda är mekaniseringsgraden högre, men motormanuellt arbete förekommer också. Ju större företagen blir desto större blir inslaget av andra arbetsuppgifter än skogsdrivning. Benägenheten att anlita underentreprenörer ökar också ju större företagen blir. De minsta företagen har en omsättning upp till 100 000 euro, företagen av mellantypen har en omsättning upp till 300 000 euro och den största typen en omsättning upp till 500 000 euro. Sachse (2003) undersöker i en enkätstudie entreprenadföretagen i skogsbranschen i Sachsen, Tyskland och gör en likartad kategorisering. På grundval av en kombinerad enkät och fallanalys framför Sachse att skogsbranschen i Sachsen lider av strukturproblem där de internationellt orienterade skogsindustrierna har svårt att verka effektivt på de ofta lokalt uppbyggda virkesmarknaderna.

Brogd & von Kutzschenbach (2005) studerar tyska skogsmaskinentreprenörers nätverk. De visar att i Tyskland den huvudsakliga kontaktytan för skogsentreprenadföretagen är skogsägarna snarare än industrirepresentanterna. Westermayer & Brogd (2006) redovisar en enkätstudie bland tyska skogsförvaltningar om de entreprenadföretag förvaltningarna kände till. De redovisar att de mekaniserade entreprenadföretagen tenderar att vara större än de motormanuella entreprenadföretagen. Till skillnad från i den svenska diskussionen skiljer Westermayer & Brogd mellan entreprenadföretag som avverkar skog och de som utför terrängtransporten. De identifierar geografiska skillnader avseende förekomsten av mekaniserade och motormanuella entreprenadföretag. Andelen mekaniserade entreprenadföretag tenderar därvid att vara större i de nya förbundsländerna (tidigare DDR) än i de gamla (tidigare BRD) och högre i norra Tyskland med dess barrskogar än i södra Tyskland med stor andel lövskogar.

#### *Brittiska öarna*

Anderson, Thomson & Psaltopoulos (1996) redovisar en enkätstudie bland skogsentreprenadföretag i norra Skottland. Drivningsentreprenadföretagen var i stor utsträckning knutna till Forestry Commission. Skogsvårdsentreprenadföretagen arbetade huvudsakligen åt rådgivningsföretag och direkt åt markägare. De större entreprenadföretagen med en omsättning över 100 000 brittiska pund återfanns framförallt bland de företag som transporterade virke. Skogsvårdsentreprenadföretagen var mindre än de företag som utförde avverkningar. Anderson, Thomson & Psaltopoulos jämför sina resultat med opublicerade resultat om förhållandena på andra delar av brittiska öarna. De pekar därvid på att deras resultat om förhållan-

dena i norra Skottland skulle påminna om förhållandena i södra Skottland, medan däremot i republiken Irland inslaget av större företag skulle vara högre.

#### *Nordamerika*

Garland (1997) beskriver förhållandena i skogsentreprenadbranschen i Oregon, USA. Jämfört med svenska förhållanden är även i Oregon merparten av entreprenadföretagen mycket små, men det finns ett inslag av något större. Entreprenadföretagen sålde tjänster men ägde så gott som aldrig själva det virke de avverkade. Företagen kunde ha mycket starka band till uppdragsgivarna, vilket gav bättre arbete och mer långsiktiga överenskommelser som kunde sträcka sig upp mot sex månader. Företagen kunde också ha mer tillfälliga band till uppdragsgivarna. Prudham (2002) identifierar samma mönster när han analyserar och diskuterar skogsindustrins i Oregon, USA ökande användning av entreprenadföretag i sin avverkningsorganisation. Han framför att den ökande användningen av entreprenader har varit ett led i att rationalisera drivningsarbetet. Han beskriver ett mönster som byggde på relativt öppen budgivning och större avstånd mellan de förhandlande parterna. Fördelen, menar Prudham, har varit att man kommit att utnyttja marknadsmekanismer för att åstadkomma rationalisering och utveckling. Förutsättningen är emellertid att entreprenadföretagarnas kunskap är utbytbar. Ett annat mönster beskriver han byggde på upprepade avtal mellan samma parter över en lång följd av år. Genom det senare förfarandet hade entreprenadföretagen fått anledning att skaffa sig kundspecifik kunskap som kunde vara nödvändig för att skapa effektiva industriella produktionskedjor. Prudham menar också att entreprenaderna har drivits fram av en aktiv strävan att föra över risktagande och osäkerhet till entreprenadföretagen.

Greene, Jackson & Woodruff (1998) redovisar en undersökning om entreprenadföretagare och deras anställda i drivningsentreprenadbranschen i Georgia, USA. Drygt hälften av de studerade företagen hade ett arbetslag. De övriga företagen hade två eller tre arbetslag. De finner bland annat att utbildningsnivån var högre bland företagarna än bland deras anställda. Samtliga företagare i undersökningen hade avslutat high school men bara hälften av de anställda maskinförarna. De flesta företagarna hade startat sina företag själva, men någon familjeanknytning till branschen var vanligt förekommande. Ungefär hälften av företagarna arbetade själva med drivningsarbetet medan den andra hälften skötte andra uppgifter i företagen. De anställdas utbildning verkade framförallt ske informellt i samband med ordinarie arbete.

LeBel & Stuart (1998) presenterar en modell för att studera kapacitetsutnyttjandet hos drivningsentreprenadföretag i södra USA. När de testar modellen på data från entreprenadföretag finner de att stabila avverkningsvolymerna på en lägre effektivitetsnivå än den maximala verkar vara att föredra framför sporadiskt uppnådd hög effektivitet. Många av de företag som uppvisade stabilitet hade starka band till en uppdragsgivare, vilket sammanfaller med Mäkinens (1997) resultat från Finland. Bland de större företagen, som avverkade mer än 75 000 ton årligen, vilket kunde sägas motsvara knappt lika många kubikmeter, finner LeBel & Stuart att skalfördelarna sjönk med ökande storlek. Det motsägs av Kulstadvik, Dahlin & Fjeld (2002) som diskuterar effektiv logistik i skogsnäringen. De anser att små-

skaligheten i skogsbrukets drivningsorganisation har försvårat optimering av produktflöden och kapitalutnyttjande i skogsförädlingskedjans tidiga led. Inte heller Stuart, Altizer & Grace (2003) finner i en longitudinell studie av kostnader och produktion hos skogsdrivningsentreprenörer i södra USA skalfördelar med större företag. De förklarar avsaknaden av skalfördelar med att de större drivningsentreprenadföretagen ofta organiseras med mindre mycket självständiga arbetslag. Kant & Nautiyal (1997) analyserar effekter av olika produktionsstruktur, olika produktionsfaktors substituerbarhet, den tekniska utvecklingen och produktiviteten i kanadensiska skogsdrivningsbranschen. De utgår från data på branschnivå som de studerar i tio olika modeller. Kant & Nautiyals analyser visar att det finns skalfördelar i branschen, vilket motsäger LeBels & Stuarts (1998) och Stuart, Altizer & Graces (2003) analys av data på företagsnivå. Undersökningarna skiljer sig åt avseende de använda modellerna, aggregeringsnivån (bransch respektive företag) och avseende det geografiska område som använda data representerar.

### 2.1.2 Den ekonomiska situationen

Den litteratur jag har redovisat ovan har i flera fall pekat på dålig lönsamhet bland företagen i skogsdrivningsbranschen (*exv.* Dale, Hagen & Stamm, 1993; Lidén, 1995b; Warensjö, 1996; Mäkinen, 1997; Norin, 2002). Det saknas mer omfattande översikter över drivningsentreprenadföretags lönsamhet.

Skogsentreprenörernas branschorganisation SMF – Skogsentreprenörerna har sammanställt medlemsföretagens bokslut för att redovisa lönsamhetsutvecklingen i skogsdrivningsbranschen i Sverige (Lundberg, 2000; Hembjer, 2004). I sammanställningarna ingår endast bokslut från de medlemsföretag som drivs som aktiebolag. Enligt dessa branschsammanställningar har lönsamheten varit låg sedan 1990-talet.

Andra studier är inriktade mot skogsdrivningens kostnadsutveckling istället för dess lönsamhet. Stuart *et al.* (2003) studerar produktions- och kostnadsutvecklingen bland en panel av drivningsentreprenörer i östra USA. Data från företagspanelen mellan 1995 och 2001 visar att produktionen hade ökat i de större företagen i panelen men minskat i de mindre och medelstora. Samtidigt hade kostnaderna per producerat ton stigit i de små och medelstora företagen, låt vara med olika mönster, men under perioden som helhet legat på en någorlunda jämn nivå för de största företagen. Skogforsk har redovisat årliga sammanställningar över svenska skogsindustrins drivningskostnader och visat att kostnaderna sjönk under 1990-talet men att kostnadsminskningarna planade ut kring år 2000 (*se bl.a.* Johansson, 2001; Brunberg, 2002, 2003, 2004).

### 2.1.3 Arbetsmiljöproblem

Den litteratur jag har redovisat ovan har i flera fall pekat på den problematiska arbetsmiljön i skogsmaskinerna (*exv.* Lidén, 1989, 1995b; Dale, Hagen & Stamm, 1993; Pontén, 2000). Arbetsmiljöproblemen är bättre undersökta än branschens lönsamhetsförhållanden.

Vik & Veiersted (2005) framför i en litteraturstudie om sociala förhållanden, säkerhet och hälsa bland skogsmaskinförare att risken för svåra olyckor i skogsbruket minskat kraftigt i och med drivningsarbetets mekanisering. Däremot visar deras litteraturgenomgång att hälsobesvär orsakade av arbetet är ett problem. Problemen är främst belastningssjukdomar, där litteraturen pekar på komplexa orsaksamband med stillasittande arbete, långvarig muskelaktivering, lång arbetstid och negativ psykosocial arbetsmiljö som de främsta riskfaktorerna. Vik & Veierstedt påpekar att arbetsmiljön i skogsbruket kommit att påverkas av exempelvis FSC-standarderna och standarder från International Labour Office (ILO). De påpekar att det i skogsbruket finns en skillnad mellan å ena sidan stora företag där ansvaret för säkerhet kan åvila en särskild tjänsteman, vilket kan medföra att produktionspersonalen inte anser att säkerhetsfrågor berör dem, och å andra sidan små organisationer där en sådan position saknas.

Arbetsmiljöproblemen i skogsmaskinarbete och problemen med arbetssjukdomar bland skogsmaskinförarna har varit kända åtminstone sedan början av 1980-talet. Bostrand (1984) redovisar i en sammanställning av undersökningar om skogsmaskinförarens arbetsförhållanden att de besvärades av långa arbetsresor, obekväma arbetstider i form av skiftarbete, av skakningar, av buller, av vibrationer och av tidspress. Pontén (1988b) redovisar resultat från en enkätundersökning bland skogsarbetare som besökt företagshälsovården under 1980-talet. Bland maskinförare rapporterar han problem med ensidiga, repetitiva, kortcykliska arbetsrörelser i stillasittande låsta arbetsställningar. Dessutom förekom problem med tunga lyft och kontakter med oljor och smörjmedel i samband med reparations- och servicearbete. Problemen med belastningsbesvär förekom hos de förare som arbetet en längre följd av år som maskinförare. Pontén antar att den långa exponeringstiden kan vara en förklaring vid sidan av det statiska arbetet. Han anger vidare psykosociala faktorer som en möjlig delförklaring. Lidéns (1989) enkätundersökning av skogsmaskinägares arbetssituation pekar bland annat på att i slutet av 1980-talet arbetsmängden för dem som drev maskinentreprenadföretagen överskred samhällets arbetstidsnorm såsom den uttrycktes i arbetstidslagstiftningen. Däremot överskred inte de anställda maskinförarna denna norm. Från Lidéns studie framgår vidare att belastningsbesvär var det vanligaste hälsoproblemet bland maskinförare samt att de flesta olycksfallen inträffar vid underhållsarbete.

Dale, Hagen & Stamm (1993) visar att arbetsmiljöproblemen i skogsdrivningsbranschen i Norge var omfattande med bland annat belastningssjukdomar och långa arbetsdagar bland företagarna. Østensvik (1997) studerar arbetsförhållanden och belastningsbesvär bland norska skogsmaskinförare och entreprenadföretagare. Hon finner att företagarna i större utsträckning än de anställda maskinförarna upplevde arbetet intellektuellt stimulerande, att de hade större egen kontroll över arbetssituationen och upplevde större socialt stöd. Det är faktorer som vanligen förknippas med lägre risk för belastningsbesvär. Ändå finner Østensvik att entreprenadföretagarna rapporterade högre psykologiska krav och större andel nacke- och skulderbesvär än de anställda maskinförarna. Østensvik diskuterar att det skulle kunna bero på att företagarna är mer motiverade och har högre egna förväntningar vad de bör klara av, vilket leder till en högre tröskel innan man försöker komma tillrätta med problemen.

Klen (1998) studerar arbetsrelaterad stress och ansträngning bland personalen i skogsbranschen i Finland, ett land där utvecklingen till stor del liknar den svenska. I enkätundersökningar 1991 och 1994 ställde Klen frågor till högre och lägre tjänstemän, entreprenadföretagare, maskinförare och huggare och fann bland annat att entreprenadföretagare upplevde samma mönster av stress och ansträngning som de övriga personalkategorierna trots att de rapporterade längre arbetstider. Klen anser att i en bransch under hastig omvandling ökar stressen i arbetet eftersom de sociokulturella faktorerna såsom vanor, normer, attityder, värden och sätt att tänka inte förändras i takt med de tekniska, organisatoriska och ekonomiska.

Även Axelsson (1998) påpekar det stora problemet med belastningsskador bland skogsmaskinförarna. I Sverige lyfter Pontén (2000) i likhet med Lidén (1989) fram företagarnas långa arbetsdagar samt problem med arbetsrelaterade sjukdomar i maskinarbetet bland företagarna såväl som bland deras anställda maskinförare. Kastenholz (2003) pekar på likartade problem i Tyskland. Roberts, Shaffer & Bush (2005) rapporterar i en undersökning om skador i mekaniserat skogsarbete i sydöstra USA att belastningsbesvären av monotona arbetsuppgifter verkar öka. Nyligen genomförda studier i Ergowood-projektet kombinerade enkäter och intervjuer bland skogsmaskinförare och entreprenadföretagare samt fallanalyser bland skogsmaskinförare och drivningsentreprenadföretagare i fem europeiska länder, däribland Sverige. Dessa studier visar att merparten av de problem med arbetstider och belastningsbesvär, som tidigare studier har lyft fram, fortfarande verkar kvarstå (Lidén, 2005; Vik, 2005).

Attebrant, Mathiassen & Winkel (1998) konstaterar i en litteraturstudie att skogsmaskinförarnas muskelaktivitet uppvisar sådana mönster som anses särskilt skadliga med låg belastningsnivå, liten variation och lång varaktighet av de repetitiva momenten. Mentala faktorer såsom upplevd tidspress och prestationsförväntningar kan dessutom förstärka tendensen till muskelaktivering. Persson *et al.* (2003) anser dock att det kan vara svårt att finna meningsfulla alternativ till maskinkörningen. I en mindre enkätundersökning bland irländska skogsarbetare, av vilka de flesta arbetat med mekaniserade metoder, ställdes frågor om vilka hinder de som besvarade enkäten uppfattade fanns för att förbättra säkerheten i skogsbruket. Finansiella restriktioner, pressad arbetssituation och bristfällig utbildning fördes fram som de främsta hindren (Nieuwenhuis & Lyons, 2002). Dessa hinder borde vara relevanta även avseende svårigheterna att minska belastningsproblemen.

Ergonomisk forskning bekräftar bilden av hur komplexa problemen med belastningsbesvär är. Malchaire, Cock & Vergracht (2001) presenterar en litteraturöversikt av epidemiologiska studier om orsakerna till muskuloskeletala belastningsbesvär. Med utgångspunkt från en genomgång av ett knappt 70-tal studier identifierar de ungefär lika många faktorer som har satts i samband med belastningsbesvär. De menar att det kan vara svårt att finna någon signifikant systematik i den samlade informationen. De faktorer Malchaire, Cock & Vergracht kategoriserar som psykosociala eller organisatoriska visar i och för sig signifikant samband med förekomsten av besvär, men de hävdar att dessa faktorer inte ensamma är tillräckliga som förklaring. Johansson *et al.* (2003b; 2004a) framhåller komplexiteten i orsakssambanden när de presenterar en modell som integrerar åtskilliga samver-

kande riskfaktorer. Grunden för sjukdomstillståndet finns i genetiska och fysiska riskfaktorer, men dessa kompletteras och förvärras av psykosociala riskfaktorer. De menar att riskerna är störst när musklerna utsätts för långvarigt monotont låg-intensivt arbete där blodflödet i muskeln inte ökas trots ansträngningen. De olika faktorerna samverkar och förstärker varandra. Arbetsmiljöverkets regler hur arbete skall utföras och planeras för att undvika belastningsbesvär finns framförallt i Arbetarskyddsstyrelsens författning om belastningsergonomi (AFS 1998:1). Författningen betonar vikten såväl av fysiska och tekniska förändringar av arbetet för att minska belastningsexponeringen som att arbetet organiseras på ett varierat sätt för att därigenom minska risken för ensidig exponering. I det senare avseendet använder författningen tre begrepp: Arbetsväxling, som innebär att man byter mellan olika arbetsuppgifter med likartat innehåll, arbetsutvidgning, som innebär att flera olika arbetsuppgifter förs samman så att individen utför arbete i ett längre produktionsförlopp, samt arbetsberikning, som innebär att arbetstagaren utför ett bredare spektrum arbetsuppgifter med olika skicklighets- och kvalifikationskrav. Som alternativ till begreppet arbetsväxling används ofta beteckningen arbetsrotation, vilket avser samma begrepp.

Sammantaget ger de olika studierna intryck av att arbetsmiljön i skogsmaskinarbete är problematisk där belastningsbesvär länge har varit det stora problemet (*exv.* Bostrand, 1984; Pontén, 1988b, 2000; Lidén, 1989; Vik & Veiersted, 2005). För entreprenadföretagarna i branschen har man visat att situationen är ännu besvärligare med arbetstider som överskrider vad som är normalt för anställd personal och svårigheter att vara ledig i samma utsträckning som anställda har rätt att vara (*exv.* Bostrand, 1984; Lidén, 1989; Dale, Hagen & Stamm, 1993; Pontén, 2000). Även Klen (1998) har påvisat extra höga belastningsnivåer för företagarna men fann inte att deras mönster av stress och ansträngning avvek från annan personals. Forskning under senare år visar att belastningsproblemen verkar finnas kvar (Lidén, 2005; Roberts, Shaffer & Bush, 2005; Vik, 2005).

#### *Ekonomiska konsekvenser av belastningsproblemen*

Lidén (1995a) visar att hälsobesvär var en väsentlig orsak till att såväl anställda maskinförare som entreprenadföretagare slutade i branschen. Persson *et al.* (2003) anser att en konsekvens för arbetsgivarna i branschen av den dåliga arbetsmiljön är svårigheter att rekrytera personal.

Andra författare studerar de ekonomiska konsekvenserna. Arbetarskyddsnämnden (okänt år) visar i ett diskussionsmaterial om arbetsmiljön i skogsbruket på stora möjliga ekonomiska konsekvenser på företagsnivå av dålig arbetsmiljö och av förbättringar i arbetsmiljön. Bohlin (2005) går igenom publicerad litteratur och visar exempel på och modeller för hur arbetsmiljöförbättringar kunde värderas ekonomiskt på företagsnivå. Emellertid finner Bohlin bara en publikation som hänför sig direkt till kostnader och nytta av bra arbetsmiljö i skogsmaskinarbete i form av det ovan refererade diskussionsmaterialet från Arbetarskyddsnämnden. Bohlins slutsats efter litteraturstudien är att det kan vara svårt att till fullo utreda konsekvenserna för ett företag av belastningsproblem. Modellerna är svåra att tillämpa i små företag. Sannolikheten att anställda i ett enskilt företag skall drabbas av sjukdomar är liten. Den exakta produktivitetspåverkan av sjukdom och skador

är svårt att fastställa. Det är svårt att fastställa effektiviteten av vidtagna åtgärder. När lönsamhet påvisas beror det främst på att den förbättrade arbetsmiljön har resulterat i högre produktivitet.

För förhållandena i USA visar Leigh *et al.* (2004) att skogsdrivningsbranschen är en av de branscher med högst kostnader för arbetsolyckor och arbetsjukdomar. Leigh *et al.* använder statistik från offentliga databaser. I sina beräkningar försöker de ta hänsyn till såväl direkta som indirekta kostnader samt uppskatta kostnaderna av lidande. En svaghet i resultaten är att de inte förmår göra åtskillnad mellan olyckor och sjukdomar. Totalt anger de dock att kostnaden per arbetare i branschen under 1993 var \$ 7 009.

## 2.2 Utvecklingsmöjligheter

Lidén (1995b) beskriver hur uppdragsgivarna i Sverige kan ställa mycket långtgående och specifika krav hur drivningsentreprenadföretagen skall utforma sin verksamhet. Hon nämner bland annat entreprenadföretagens val av maskiner. Lidén (1997) diskuterar utvecklingen i drivningsentreprenadbranschen i Sverige och anser att ansvaret för skogsbrukets fortsatta utveckling har placerats hos entreprenadföretagen.

Norin (2002) framför att kostnadspress, överetablering och den ringa storleken på entreprenadföretagen gjorde det svårt för drivningsentreprenadföretagen i hans svenska fallanalyser att ta egna initiativ och driva utvecklingsarbete självständigt. Norin anser vidare att utvecklingsarbetet hindrades av branschens sedan länge etablerade strukturer och hur parterna såg på sina inbördes förhållanden. Utveckling av drivningsentreprenadföretagen handlar för Norin om att förbättra entreprenadföretagens möjligheter att tillgodose de existerande kundernas behov. Branschens struktur blir fokus i hans diskussion om önskvärd utveckling och önskvärda förändringar. Norin anser att de existerande strukturerna hindrar entreprenadföretagen att uppfatta hur de skall utveckla sin verksamhet för att bättre tillgodose kundernas önskemål. Han anser att uppdragsgivarna har en väsentlig roll att fylla för att driva på entreprenadföretagens utveckling dels genom att i större utsträckning använda marknadsmekanismer såsom anbudsupphandlingar och dels genom att driva gemensamma utvecklingsprojekt tillsammans med entreprenadföretagen.

Sachse (2003) studerar skogsentreprenadföretags utvecklingsmöjligheter. Från ekonomisk teori identifierar han sex parametrar som han anser borde vara väsentliga för entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. De olika parametrarna är: Företagens flexibilitet att anpassa sig efter skiftande kundkrav, sannolikheten att företagen skall tillgodose kundernas önskemål, företagens möjlighet att verka förtroendefulla, företagens innovationsförmåga, företagens möjlighet att optimera sitt resursutnyttjande samt möjligheterna för medarbetare att specialisera sig. Sachse karakteriserar de tre första parametrarna som yttre och de tre senare som inre. Fem forskare med god kännedom om tyskt skogsbruk fick rangordna hur väsentliga de ansåg att de olika parametrarna var för företagens i de olika kategorierna utvecklingsmöjligheter. Värderingen gav vid handen att det var de större entreprenadföretagen som hade störst utvecklingsmöjligheter. En jämförelse över alla företags-



kategorierna visar att experterna fäste störst vikt vid parametrar utanför företagen. Sachse redovisar också en fallanalys i ett större entreprenadföretag och konstaterar att där fanns utvecklingsmöjligheter inte bara avseende företagets ursprungliga drivningsverksamhet utan hur man av egen kraft även ökade sin verksamhet på andra angränsande verksamhetsfält. De strukturella förhållanden som omger entreprenadföretagen är enligt Sachse av största betydelse för entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. Enligt honom är de tidiga leden i skogsindustrins virkesförsörjning lokalt orienterade i Tyskland, vilket kan vara svårt att förena med skogsindustrins storskaliga inriktning. Sachse anser att entreprenader därför är en möjlighet att effektivisera de lokalt orienterade tidiga leden. Sachsens beskrivning visar emellertid också att entreprenadföretagens utveckling var beroende av deras egen förmåga att agera under de givna strukturella förutsättningarna och ta vara på de möjligheter som branschens strukturproblem erbjöd.

Brogt & Kastenholz (2005a) genomförde kvalitativa intervjuer med tyska skogsentreprenörer. De beskriver hur tyska, vanligen små, skogsentreprenadföretag använde ett flertal olika delvis konkurrerande strategier för att hantera ändringstryck som uppstått av strukturella förändringar. Företagen kunde undvika att växa, de kunde söka nya marknadsnischer, de kunde eftersträva diversifiering eller de kunde eftersträva expansion. Brogt & Kastenholz (2005b) vidareutvecklar temat. Flertalet av strategierna som entreprenadföretagarna använde var reaktiva eller rent passiva. De anser att ekonomiska risker, osäkerhet och bristande visioner hindrade företagarna att vara proaktiva. De anser att företagarna med få undantag bara agerade strategiskt under stark press. De anser att de specifika åtgärder som företagarna vidtog till stor del berodde på deras personliga förutsättningar. Även Westermayer, Kastenholz & Lewark (2005a, b) genomförde kvalitativa intervjuer med tyska skogsentreprenörer. De identifierar ytterligare strategier. Entreprenadföretagen kunde söka lokal uppmärksamhet genom att bygga nätverk, sträva efter att integrera olika affärsaktiviteter i sina företag, öka maskinutnyttjandet, söka samarbete med andra entreprenadföretag, leja underentreprenörer eller söka integrera angränsande led i virkesflödeskedjan i sin verksamhet. De påpekar också att out-sourcingprocessen av skogsarbete i Tyskland medför att risk kan överförs till entreprenadföretagen.

### 2.2.1 Utveckling av arbetsmiljön

Slappendel *et al.* (1993) redovisar en bred litteraturgenomgång om arbetsförhållanden i skogsarbete. De redovisar flera studier som pekar på möjligheterna med variation i arbetet och nyttan av raster för att minska maskinförarnas trötthet. Huruvida skogsarbetare anställda av entreprenadföretag eller skogsarbetare anställda av skogsindustriolag och skogsägarföreningar skulle vara mer olycksdrabbade är dåligt undersökt. Det finns enligt Slappendel *et al.* studier som visar samband mellan större risk och liten företagsstorlek eftersom säkerhetsorganisation ofta saknas i små företag. Det överensstämmer inte med Vik & Veiersteds (2005) resonemang. Vik & Veiersted hävdar istället att risken skulle öka när ansvaret för arbetsmiljöutvecklingen skiljs från produktionsansvaret i en större organisation.

Pontén (1988a) och Axelsson & Pontén (1990) studerar effektiviteten av åtgärder som borde motverka belastningsproblemen. De finner att mängden belast-

ningsskador inte minskade när förare började köra modernare maskiner med bättre ergonomisk standard eller när förare började variera maskinarbetet med andra arbetsuppgifter. I det förra fallet menar de att de ergonomiska förbättringarna inte varit tillräckliga. I det senare fallet diskuterar de att förarna med varierade arbetsuppgifter skulle arbeta mer intensivt under den tid när de faktiskt arbetar i maskinen, vilket skulle förta effekten av de varierade arbetsuppgifterna, samt att de trots allt sett förbättringar hos enstaka förare. Kirk (1998), som studerat Nya Zeeländska maskinförare, visar dock att maskinförarnas trötthet kan minskas genom att variera maskinkörningsarbetet med andra alternativa arbetsuppgifter.

Erikson (1995) och Attebrant, Mathiassen & Winkel (1998) föreslår tre förändringar avsedda att minska belastningsproblemen i skogsmaskinerna: Organisatoriska förändringar kunde bryta monotona motoriska mönster genom alternativa arbetsuppgifter. Designförbättringar av förararbetsplatsen kunde förbättra situationen om de ökade variationen i arbetet. Det stillasittande reglagearbetet kunde minskas genom pauser i arbetet och kortare arbetsdagar som gäve möjlighet till fysisk och psykisk återhämtning. Den kombination av tekniska och organisatoriska förändringar som förespråkas av Attebrant, Mathiassen & Winkel med större variation mellan olika arbetsuppgifter har också i flera tidigare sammanhang förts fram som ett sätt att öka maskinförarnas prestation under den tid de arbetar i maskinerna samtidigt som det skulle kunna minska mängden belastningsskador (exv. Bostrand, 1984; Gellerstedt *et al.*, 1998; Gellerstedt, Lidén & Bohlin, 2005). Arbetsmiljömyndigheterna förespråkar en kombination av tekniska och organisatoriska förändringar för att minska risken för belastningsbesvär (AFS 1998:1). Mattsson (1997) jämför skogsmaskinlag i Sverige där olika företag ägde skördaren och skotaren med maskinlag där samma företag ägde båda maskinerna. Han konstaterar att maskinlag där samma företag ägde både skördaren och skotaren hade högre trivsel, högre maskinutnyttjande och effektivare reparations- och servicearbete. Emellertid uppvisade dessa maskinlag sämre lönsamhet och produktivitet än andra maskinlag. Synwoldt & Gellerstedt (2003) finner att produktiviteten ökade när maskinlag införde arbetsväxling men att produktiviteten steg ånyo när man slutade med arbetsväxling.

Reisinger, Sluss & Shaffer (1994) undersökte vad som kännetecknade säkerhetsmässigt framgångsrika drivningsentreprenörer med få arbetsskador i USA. De lyfter fram att de studerade företagen hade en effektiv personalledning där de höll låg personalomsättning, anställde erfarna skogsarbetare, hade mekaniserat verksamheten, främjade lagarbete, insisterade på att säkerhetsutrustning skulle användas samt visade stort intresse för och medvetenhet om säkerhetsfrågor. Säkerheten var en del av det vardagliga arbetet. Företagens goda ekonomiska situation bidrog till möjligheterna att skapa god säkerhet. Endast ett mindre antal av entreprenadföretagarna höll regelbundna möten om säkerheten i företagen eller hade andra formella program för säkerhetsarbete eller utbildning av de anställda. Utbildning av de anställda skedde överlag på en mycket individuell nivå allteftersom behov uppstod exempelvis vid nyanställningar. Ashby, Cummins & Bentley (2000) undersökte vad som kännetecknade säkerhetsmässigt framgångsrika avverkningsentreprenörer på Nya Zeeland. De bekräftar resultaten i studien av Reisinger, Sluss & Shaffer.

Erikson (1995) och Attebrant, Mathiassen & Winkel (1998) anger att en kombination av tekniska och organisatoriska förändringar kunde minska mängden belastningsskador. Sådana förändringar vore också i linje med arbetsmiljömyndigheternas föreskrifter avseende belastningsergonomi (AFS 1998:1). Studier som studerat effekten av sådana åtgärder visar emellertid inte entydiga resultat (Pontén, 1988a; Axelsson & Pontén, 1990; Kirk, 1998). Erfarenheterna från hittillsvarande förändringsförsök tyder på att det skulle vara svårt att åstadkomma långsiktiga organisatoriska förändringar (exv. Mattsson, 1997; Synwoldt & Gellerstedt, 2003; Persson *et al.*, 2003).

#### *Ekonomiska konsekvenser av belastningsproblemen*

Det är ofta svårt att beräkna de ekonomiska effekterna av arbetsmiljöförändringar oavsett om de är tekniska eller organisatoriska (exv. Bohlin, 2005). Förutom att ett förändrat sätt att organisera arbetet skulle kunna påverka kostnaderna för arbetsolyckor och sjukdomar är det också rimligt att prestationerna påverkas.

Olika skiftformers lönsamhet diskuteras av både Bostrand (1984) och Pontén (2000). Bostrand refererar äldre undersökningar där man har jämfört enkelskifts-dels med tvåskiftssystem och dels med en skiftform som benämns kontinuerligt dagskift. Det senare innebär arbete mellan klockan 6 och klockan 15 respektive 9 och 18 och omväxling mellan maskinkörning och annat arbete. Bostrand anger att undersökningarna har konstaterat omkring 10 procents lägre prestation i tvåskiftssystem jämfört med enkelskift, vilket hon förklarar med att en stor del av arbetet i tvåskiftssystemet kommer att utföras i mörker. För det kontinuerliga dagskiftet anger Bostrand att undersökningar har visat upp mot 10 procents högre prestation än enkla dagskift, vilket hon menar beror på den stimulans som mer omväxlande arbetsuppgifter innebär. En svaghet med Bostrands uppgifter är att de är tämligen gamla. Synwoldt & Gellerstedt (2003) rapporterar att studerade maskinlag som hade börjat organisera arbetet mer omväxlande efterhand förbättrat produktionen, men att de när de återgått till mer specialiserade uppgifter ökat produktionen ytterligare. Hos Pontén fick de personer som intervjuades ta ställning till huruvida de trodde att det skulle löna sig att arbeta även nattetid, vilket ingen av dem ansåg. Erfarenheterna av att arbeta nattetid är emellertid begränsade eftersom Arbetstidslagen (SFS 1982:673) i dess tidigare lydelse före ändringarna 2005 förbjöd arbete nattetid mellan midnatt och fem på morgonen. Arbetsgivare och fackförening har kunnat träffa avtal om avvikelser från lagens arbetstidsregler. Inga generella överenskommelser om avvikelser från arbetstidslagens bestämmelser har emellertid förekommit på skogsavtalets avtalsområde. Nicholls, Bren & Humphreys (2004) jämför produktiviteten i enkla dagskift med produktiviteten i tvåskift i drivningsarbete i Australien. Arbetsskiftens längd uppgick till ungefär 10 timmar. De kombinerar produktivetsanalys med fysiologiska data. Deras jämförelser visar att produktiviteten sjönk i båda skiften vid tvåskiftsarbete jämfört med när en förare arbetade enkla dagskift. I tvåskiftsarbete producerades enligt deras mätningar 22 procent mer virke under 64 procents längre tid. De förklarar skillnaderna framförallt med sämre ljusförhållanden under tvåskiftsarbete.

### 2.2.2 Alternativa arbetsuppgifter i skogsdrivningarna

Studierna som redovisats ovan har pekat på problem med dagens sätt att organisera skogsdrivningsarbetet. Ett av branschens största problem, belastningsskadeproblemen, skulle kunna minskas om det finnes fler uppgifter i företagen än bara maskinkörning för skogsarbetarna att utföra (exv. Erikson, 1995; Attebrant, Mathiassen & Winkel, 1998; Kirk, 1998). Studier finns också som antyder att mer varierade arbetsuppgifter skulle bidra till högre prestation den tid förarna utför maskinarbete (exv. Bostrand, 1984; Nicholls, Bren & Humphreys, 2004). Man har också pekat på behovet av affärsutveckling i företagen (exv. Norin, 2002).

Ager & Engsås (1990) diskuterar erfarenheter från aktionsforskningsprojekt ämnade att skapa nya lokala arbetstillfällen med anknytning till skogsbruket. De projekt de har studerat har alla en stark förankring hos lokala, främst offentliga, aktörer. Projekten var i stor utsträckning inriktade mot möjligheter bland småskaliga privata skogsbrukare. Drivningsentreprenadföretag var endast en av flera möjliga sätt att organisera verksamheten. Bland arbetsmöjligheter i skogsbruket framhåller de ökad skogsvård, intensivare skogsskötsel, breddad virkesanvändning bland annat för energiändamål och lokal vidareförädling, turism, naturvård, energiskogsodling samt julgransodling. De framhåller att såväl lagar och regelverk som etablerade strukturer bland aktörerna ofta begränsar vilka möjligheter som är genomförbara. Vilhelmson (1998) studerar möjligheterna till företagande med inriktning mot mer småskaliga skogsskötselkoncept. Han genomför fallanalyser där han diskuterar småskalig uppdragsverksamhet i skogsbruket. De företag han beskriver har ofta uppstått som komplement till lantbruksföretag där en lantbrukare under lantbrukets lågsäsong säljer tjänster till grannar. Den mest omfattande tjänsten är därvid delmekaniserat gallringsarbete med exempelvis traktormonterad processor. Det är en tjänst, som enligt Vilhelmson, inte passar in i det skogsindustriella skötselkonceptet. Den tjänst, som enligt Vilhelmson, skulle vara den mest efterfrågade vore skogsvårdstjänster. Det var samtidigt den tjänst som de företag han studerade visade minst intresse för, vilket han anser var ett stort hinder för den småskaliga uppdragsverksamhetens utveckling. Vilhelmson anser att den tänkbara kundkretsen för de studerade företagen främst borde vara privata skogsägare med intresse för alternativa och intensivare skogsskötselmetoder. Andersson *et al.* (1999) studerar förekomsten av alternativa arbetsuppgifter för maskinförare. De nämner kortfattat att eventuella alternativa arbetsuppgifter varierade från företag till företag och kan omfatta service, reparationer och underhåll av maskiner och övrig utrustning samt planering, uppföljning och rapportering. Sachse (2003) redovisar i sin fallanalys hur ett tyskt entreprenadföretag ökade sin verksamhet på andra angränsande verksamhetsfält såsom landsvägstransporter, skogsvård, trädvård såsom beskärning och specialfällningar samt julgransförsäljning.

Vilhelmson (1998) menar att merparten av skogsbruket i Sverige, däribland de mekaniserade drivningsentreprenörerna, utgår från ett storskaligt skogsskötselkoncept där målsättningen är att försörja skogsindustrin med billig råvara. Hans synpunkter kring svårigheten att förena alternativa skötselkoncept med skogsindustrins storskalighet sammanfaller delvis med Gellerstedts & Dahlins (1999) diskussion att kortvirkesmetoden bidrar till att ge skogsindustribolagen kontroll över virkesflödet. Ingemarson (2004) diskuterar utifrån enkät och intervjustudier att

den rådgivning som erbjuds privata skogsägare har svårt att tillmötesgå skogsägarnas mål med sina skogsinnehav. Planeringen verkar utgå från alltför stereotypa skötselmodeller.

Endast två studier har behandlat alternativa arbetsuppgifter bland drivningsentreprenadföretagen (se Andersson *et al.*, 1999; Sachse, 2003). Ager & Engsås (1990) studerar arbetsmöjligheter bland en mängd olika aktörer där drivningsentreprenadföretagen bara är en av åtskilliga. Vilhelmson (1998) studerar en annan typ av entreprenadföretag med mer småskalig inriktning. Det sammantagna intrycket blir att det är skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna som har det huvudsakliga initiativet när skogsbruket, däribland drivningarna, skall organiseras (Vilhelmson, 1998; Gellerstedt & Dahlin, 1999; Ingemarson, 2004). Intrycket från Persson *et al.* (2003) att det är svårt att finna verksamhet som ligger nära maskinförarbetet förstärker Ager & Engsås och Vilhelmson. Vilhelmson framhåller också att företagens egen uppfattning avseende vad som är tänkbart kan begränsa vilka utvecklingsmöjligheter som står till buds.

### 2.2.3 Samarbete om utvecklingsfrågor

Både Lidén (1997) och Norin (2002) betonar vikten av samarbete mellan entreprenadföretag och uppdragsgivare för att entreprenadföretagen skall kunna utvecklas. Lidén anser att drivningsentreprenadföretagen behöver stöd från skogsindustribolagen och skogsägarföreningarna för att lyckas ta det ansvar de givits för skogdrivningens fortsatta utveckling. Norin anser att ökad samverkan och diskussion mellan branschens aktörer och tydligare gemensamt drivet utvecklingsarbete skulle gagna både entreprenadföretagen och uppdragsgivarna. Samma erfarenheter lyfts också fram hos Norin & Lidén (1998), som presenterar erfarenheter från ett par projekt som strävade mot ökad samverkan mellan drivningsentreprenadföretag och deras uppdragsgivare. Även Södergren & Thor (1999) kommer till samma slutsatser i en intervjustudie om förutsättningarna för att etablera mer processorienterade organisationsformer i skogsnäringen. Södergren & Thor diskuterar förutsättningarna för utveckling i skogsdrivningsbranschen. Förutom att peka på den konserverande verkan som branschens etablerade strukturer kan ha lyfter de fram svårigheterna att genomföra förändringar i en bransch med komplexa produktflöden.

Även andra författare betonar vikten av väl fungerande kontaktytor mellan de olika aktörerna för att skapa effektiva skogsindustriella produktionskedjor. Lönner (1985) gör en systematisk genomgång av integrationsmöjligheter i sågverksnäringen dels i en översikt av marknaden för sågade trävaror och dels i en kartläggning av olika integrationsmöjligheter. Lönner menar att effektivare kommunikation och informationsspridning om virkesanvändarnas krav och virkesegenskaperna vore väsentligt för att optimera virkesflödet från skogsägarna till industrierna och för att optimera virkesanvändningen. Informationsflödet hindras av alltför många mellanhänder. En svaghet i Lönners resonemang är att han inte berör skogsmaskinförarnas och entreprenadföretagens roll i virkesflödeskedjan. Bengtsson, Björklund & Wennerholm (1998) genomför en intervjustudie bland skogsägare och skogsindustribolag samt två fallanalyser där de testat Lönners tankegångar. Deras fallanalyser visar exempel på att virkesutnyttjandet kunde optimeras

genom effektivare informationsöverföring. Det skulle kunna förbättra lönsamheten i alla skogsnäringens led. Även Bengtsson, Björklund & Wennerholm bortser i stor utsträckning från entreprenadföretagens roll. I sin undersökning konstaterar de att de industrier som hade lyckats genomföra integration mot råvaruledet ofta hade gjort det med hjälp en egen avverkningsorganisation där följaktligen eventuella entreprenadföretag måste vara en integrerad del.

Stuart (2003) framhåller att det för drivningsentreprenadföretagen är drivningsarbetet som ger upphov till vinst och ger möjlighet att överleva. De aktörer som bedriver forskning och utveckling i skogsbruket betraktar drivningsarbetet som en kostnadskälla. Fokus ligger på kostnader och produktion. I en fallanalys av vägplanering i amerikanskt skogsbruk visar han att de lösningar som är optimala för skogsindustriernas strävan efter kostnadsminimering i drivningarna kan leda till lösningar som starkt avviker från vad som vore optimalt för drivningsentreprenadföretagen i deras lönsamhetssträvan. På grund av sina olika perspektiv optimerar man olika delproblem i drivningarna. Stuart argumenterar att branschens aktörer trots övergången till entreprenader inte har förmått frigöra sig från tidigare etablerade normer och strukturer, vilket begränsar entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. Så tillvida stödjer Stuarts argument de som framförs av Norin (2002), men Stuart föreslår att fokus snarare bör ligga vid att förändra synsättet på entreprenadföretagen, än att som Norin föreslår, att utveckla samarbetsformerna parterna emellan. Stuarts fokus ligger vid entreprenadföretagens lönsamhet. Norins ligger vid att skapa produktionskedjor som är effektiva för uppdragsgivarna. Stuart argumenterar för att om entreprenadföretagen betraktades som vinststrävande företag skulle deras utvecklingskraft stärkas.

### 2.3 Utvecklingsprogram i skogsdrivningsbranschen

Den svenska litteratur som redovisats förordar ett nära samarbete mellan skogsdrivningsbranschens olika aktörer för att utveckla drivningsentreprenadföretagen. Flera försök har gjorts i Sverige av skogsdrivningsbranschens parter att driva fram förändringar i drivningsentreprenadföretagen såväl vad avser att lösa arbetsmiljöproblem som att utveckla affärsverksamheten. Exempel finns på affärsutvecklingsprogram för skogsmaskinentreprenörer från såväl skogsindustrierna som från skogsentreprenörernas branschorganisation SMF – Skogsentreprenörerna. Dessa har fokus på förbättrade relationer och ökad effektivitet i virkesflödeskedjans tidiga led (exv. SCA, 2004; SMF, 2004) och på förbättrad arbetsmiljö (exv. Hagberg & Ronström, 1996; SYN, 2000). Även utomlands förekommer utvecklingsinsatser (exv. Kanninen, 2000; Grace, Auel & Stuart, 2003; ENFE, 2006).

En variant av ett av de svenska utvecklingsprogrammen (se SMF, 2004) utvärderas av Nieminen (2000) i en fallanalys i ett drivningsentreprenadföretag. Han visar att entreprenadföretaget kunde påverka sin situation framförallt genom bättre kännedom om de egna resurserna och hur man kunde förbättra utnyttjandet av dem. Företaget hade svårare att påverka relationen till andra aktörer. Andersson *et al.* (1999) utvärderar det så kallade OCH-projektet (se Hagberg & Ronström, 1996) som skogsbranschen och arbetsmiljömyndigheterna tillsammans genomförde under 1990-talet för att komma tillrätta med hälsoproblemen i skogsdriv-

ningsarbetet. Projektet genomfördes efter hot från Arbetarskyddsstyrelsen att detaljreglera den längsta tillåtna arbetstiden i skogsmaskiner och var ett sätt för branschens parter att undvika att få arbetstiden detaljreglerad. Andersson *et al.* finner att personalen som arbetade i drivningarna under projektiden hade kommit att få utföra flera arbetsuppgifter och ta ett större ansvar. Vilka arbetsuppgifter som utfördes av arbetslagen varierade. Det fanns arbetslag som nästan enbart körde maskin och det fanns exempel på arbetslag som utöver maskinkörningen utförde en mängd andra uppgifter kring drivningarna. Synwoldt & Gellerstedt (2003) redovisar en mer utförlig utvärdering av OCH-projektet och anser att medvetenheten om arbetsmiljöproblemen och möjliga lösningar hade ökat men att det fanns ett glapp mellan denna medvetenhet och förmågan att genomföra förbättringar. De fann också att ledarskap var en kritisk faktor för att kombinera hög produktion med låg risk för överbelastning. Ytterligare en senare utvärdering visar att många arbetslag återgått till att bara köra maskin (Persson *et al.*, 2003). Persson *et al.* hävdar att möjligheterna att organisera drivningsarbetet på ett mer varierat sätt har varit begränsade eftersom man ofta har saknat meningsfull kompletterande sysselsättning för maskinförarna och på grund av det begränsade ekonomiska handlingsutrymmet.

Grace, Auel & Stuart (2003) genomförde ett utbildningsprogram bland skogsdrivningsbranschens aktörer i Mississippi, USA där avsikten var att skapa förutsättningar för gemensamt förändringsarbete. Entreprenadföretagare och tjänstemän hos deras motparter deltog. Grace, Auel & Stuarts erfarenhet när de utvärderade utbildningssatsningen var emellertid att entreprenadföretagare och tjänstemän hade starkt åtskilda uppfattningar om vilka de meningsfulla utvecklingsmöjligheterna var, vilket skulle kunna sätta idén om det branschgemensamma utvecklingsarbetet i fråga.

## 3 Entreprenörskap och små företag

En stor begränsning hos flertalet av de arbeten jag refererade i föregående kapitel är att studierna sällan jämför sin forskning med annan forskning om små företags utvecklingsmöjligheter. Flertalet av beskrivningarna ger bilden att företagen i skogsdrivningsbranschen är hårt inlåsta i etablerade strukturer och har begränsad egen kapacitet att utveckla sin verksamhet (exv. Lidén, 1995b, 1997; Södergren & Thor, 1999; Norin, 2002). Entreprenadföretagarna är i stor utsträckning beroende av initiativ från uppdragsgivarna för att utveckla verksamheten i sina företag (exv. Lidén, 1997; Norin & Lidén, 1998; Norin, 2002). Grace, Auel & Stuart (2003) och Stuart (2003) visar dock att det kan finnas skäl att ifrågasätta om entreprenadföretagarna och deras uppdragsgivare alltid har ett gemensamt perspektiv på önskvärd utveckling och gemensamma intressen. Sachse (2003) visar att entreprenadföretagen kan utvecklas mer självständigt.

Även om den vetenskapliga litteraturen gör åtskillnad mellan begreppen småföretagare och entreprenörskap (se exv. Gaddefors, 1996; Johansson, 2004) glider forskningsfälten ändå samman. Mycket forskning kring entreprenörskap har kretsats kring frågor om att starta nya företag (se exv. Brown, Davidsson och Wiklund, 2001) och mycket forskning om små företag har kretsats kring tillväxt (se exv. Storey, 1997/1994). Detta kapitel inleds med en redovisning och diskussion av litteratur om innovationer och entreprenörskap och fortsätter därefter med litteratur om mikro- och små företag. Litteraturgenomgången i detta kapitel leder sedan över i avhandlingens organisationsteoretiska utgångspunkter som redovisas i kapitel 4.

### 3.1 Att skapa nytt

Rametsteiner, Weiss & Kubeczko (2005) diskuterar möjligheterna att skapa ytterligare sysselsättning, försörjning och annan nytta från skogsbruket i Europa. De väljer att beteckna dessa nyheter innovationer och anknyter därmed till ett bredare forskningsfält om utveckling av nya produkter, tjänster och organisationer. En central fokus för Rametsteiner, Weiss & Kubeczko är hur aktörer i skogssektorn tillsammans bidrar till innovationer, vilket de diskuterar under beteckningen innovationssystem.

#### 3.1.1 Innovationer

Det synsätt på innovationer och innovationssystem som Rametsteiner, Weiss & Kubeczko (2005) använder härstammar från bland annat Edquist (1997b) och Schumpeter (1926). Ferguson (1995a) påpekar att innovationer ofta avser ny teknik, men att det även förekommer vidare sätt att betrakta innovationsbegreppet. Edquist (1997a) skiljer mellan teknologiska, organisatoriska och institutionella innovationer. Innovationer skall ha något nyhetsvärde endera för marknaden eller för företaget eller någon annan aktör. Han hävdar att det centrala i innovationsbegreppet är förändring av produkter eller processer. Teorierna om innovationssystem, såsom de utvecklas av Edquist, beskriver hur olika aktörer i samhället på aggregerad nivå tillsammans bidrar till att nya produkter och tjänster kommer att



utvecklas. Han gör åtskillnad mellan innovationssystem på nationell, regional och sektorsnivå. Edquist menar att innovationssystemet fyller tre funktioner: Det minskar osäkerheten genom att tillhandahålla information, det hanterar konflikter och samarbete samt det tillhandahåller drivkrafter för utveckling. Breschi & Malerba (1997) menar att sektoriella innovationssystem i traditionella branscher kännetecknas av många innovatörer som är geografiskt spridda. Innovatörernas kunskap är inte begränsad till det egna rummet. Innovationsmöjligheterna i dessa branscher består främst i att söka lägre kostnader. Även Rogers (2003) har ett bredare synsätt på innovationer. Han definierar innovationer som "... an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption." (s. 12) Rogers beskriver hur innovationer successivt sprids till nya sammanhang. Han diskuterar den roll normer har främst för att begränsa spridningen av innovationer. Med normer avser Rogers etablerade beteendemönster inom ett socialt system. Han framhåller nätverk mellan aktörer som ett viktigt sätt att sprida erfarenheter av innovationer för att komma över de hinder som etablerade normer kan utgöra. Gustavsen, Finne & Oscarsson (2001) använder innovationssystembegreppet när de diskuterar hur offentliga och enskilda aktörer på olika nivåer i samhället tillsammans kan åstadkomma förändringar i arbetslivet.

### 3.1.2 Entreprenörskap

Innovationsbegreppet är nära förbundet med entreprenörskap. Exempelvis Delmar (1996) och Hitt *et al.* (2001) anser att innovationer är de mest centrala beståndsdelarna i entreprenörskapet. Synsättet kan föras tillbaka åtminstone till Schumpeter (1926). Under 1900-talet har flera entreprenörskoncept existerat parallellt. De olika traditionerna använder begreppet på olika sätt (*se exv.* Casson, 2003; Sandal, 2003). Den enande faktorn är synsättet att utveckling är en dynamisk process som kräver entreprenörskap och innovation. En tradition från Knight (1957/1921) har fokus på entreprenörens risktagande- och osäkerhetsfunktion. Osäkerhet beror av entreprenörens subjektiva förväntningar medan risk är möjligt att beräkna och hänför sig till sannolikheten för ett visst utfall. Entreprenörens roll är att förbättra kunskapen och ta ansvar för kunskapens begränsningar, det vill säga risk och osäkerhet. Företaget är, enligt Knight, ett sätt att genom organiserad verksamhet minska osäkerheten. I traditionen från Schumpeter (1926) driver entreprenören marknads utveckling genom att införa innovationer, det vill säga att introducera nya produkter och produktionssätt. Genom införandet av innovationer stör entreprenören existerande marknadsjämvikter. Ytterligare en tradition härstammar från Kirzner (1973). Kirzner menar att entreprenörskapets kärna är upptäckten av hittills outnyttjade möjligheter. Entreprenören tar därvid vara på existerande ojämlikheter på marknaden. Hos Kirzner blir tillgången på information en väsentlig parameter för att förklara entreprenöriellt agerande. Gick (2002) sammanfattar Schumpeters och Kirzners entreprenörer som komplementärer. Han anser att Kirzner fokuserar på entreprenörens individuella handlingar medan Schumpeter fokuserar på marknadsprocesser. Casson (2003) anser att entreprenören är en rationellt agerande beslutsfattare som koordinerar begränsade resurser. Information torde därvid vara en av de främsta begränsningarna. "[A]n entrepreneur is someone who specializes in taking judgemental decisions about the coordination of scarce resources." (s. 20) Att omdömet ges stort utrymme av Casson medför att det trots ra-

tionalitetskriteriet finns utrymme för individer med olika tillgång på information och olika uppfattning om förhållandena att fatta olika beslut.

Gartner (1990) undersöker vilka olika innehåll som kan ges åt entreprenörskapsbegreppet av forskare, företagsledare och politiker. Hans analys identifierade åtta teman som förekom när entreprenörskap skulle definieras: Kräver entreprenörskap en individ med speciella egenskaper? Kräver entreprenörskap innovationer? Kräver entreprenörskap att organisationer skapas? Kräver entreprenörskapet att värde skapas? Finns entreprenörskap bara i näringslivet eller kan entreprenörskap även vara ideellt? Sker tillväxt? Kräver entreprenörskap ägarens eller ledarnas engagemang? Bland dem som svarade på hans enkätundersökning identifierade Gartner två kluster. Det ena klustret hade fokus på egenskaper hos entreprenörskapet. En situation var entreprenöriell om det gick att identifiera en entreprenör eller en innovation eller någon av de andra egenskaperna. Det andra klustret var inriktat mot resultatet av entreprenörskap. En situation var entreprenöriell bara om värde eller annan nytta skapades. Stearns & Hills (1996) anser att forskning om entreprenörskap länge var starkt inriktad mot entreprenörens personliga egenskaper. De anser att ett mer processorienterat synsätt har utvecklats senare. I entreprenörskapsforskningen särskiljer de forskning om det ekonomiska systemet, personerna som är engagerade i entreprenörskap, entreprenöriellt beteende, att skapa organisationer, att dra nytta av möjligheter, innovationer, risktagande, att ordna resurser samt att skapa värde för individer och samhället. Shane & Venkataraman (2000) konstaterar att forskare inom entreprenörskapsfältet intresserar sig för frågor om "(1) why, when, and how opportunities for the creation of goods and services come into existence; (2) why, when, and how some people and not others discover and exploit these opportunities; and (3) why, when, and how different modes of action are used to exploit entrepreneurial opportunities." (s. 218)

Bruyat & Juliens (2000) anser att man för att förstå entreprenörskapet måste ta hänsyn till såväl individen, projektet som denne genomför, omgivningen samt samband dem emellan och förändringar under projektets gång. Det medför en entreprenör som inte bara automatiskt svarar på omgivningens stimuli utan som är kapabel att skapa, att lära och att påverka omgivningen. De anser att en väsentlig inriktning på forskningen om entreprenörskap kunde handla om samspelet mellan individen och värdeskapandet i en dynamisk omgivning. Roberts (2000) framhåller att entreprenöriellt beslutsfattande kräver uppmärksamhet för att upptäcka möjligheterna. Entreprenörskapet omfattar både kunskap eller förmåga samt förväntningar om utfallet av olika alternativ. Roberts menar att den entreprenöriella uppmärksamheten genom lämpliga rutiner åtminstone delvis kan få karaktären av kunskap eller förmåga. Förväntningar är svårimiterade medan kunskapen eller förmågan är lättare att kopiera för en imitator utanför organisationen men också att överföra inom en organisation. Entreprenörskap är följaktligen något som kan utvecklas. I den utsträckning som den entreprenöriella uppmärksamheten har givits rutiner och fått karaktären av kunskap eller förmåga blir den enklare att kopiera. Shane (2000) genomför en studie av åtta möjligheter att exploatera samma uppfinning. Han finner att skillnader i tidigare information påverkar vem som upptäcker entreprenöriella möjligheter. Olika individer uppmärksammar olika möjligheter för att de besitter olika kunskap. Hitt *et al.* (2001) använder begreppet strategiskt entreprenörskap för hur företag upptäcker nya saker. De anser att de entreprenöri-

ella företagen besitter särskild förmåga att samtidigt agera både entreprenöriellt för att upptäcka nya möjligheter och strategiskt för ta vara på fördelar. Strategiskt entreprenörskap handlar om att vinna fördelar av nya möjligheter. Barney, Wright & Ketchen (2001) framhåller att diskussionen om entreprenöriell förmåga kan föras ur ett resursbaserat perspektiv där den entreprenöriella förmågan eller den innovativa förmågan är en av företags resurser som tillsammans med andra resurser. De ställer sig frågan huruvida erfarenheterna av tidigare entreprenörskap kan vara en tillgång för framtida entreprenöriella handlingar. De diskuterar också hur entreprenörer omsätter innovationer till verksamhet i företag som gör affärer.

Mycket forskning kring entreprenörskap har kretsat kring frågor om att starta nya företag, vilket bland andra Brown, Davidsson och Wiklund (2001) framhåller. De menar att mindre forskning har ägnats åt entreprenörskap i befintliga organisationer och utveckling i små företag i etablerade branscher. De menar att det finns en tendens i senare litteratur att starkt knyta entreprenörskapet till nya affärsidéer i nya organisationer (*jfr.* Gartner, 1990). Den motsvarande dynamiska utvecklande kraften i redan existerande organisationer skiljer man i så fall ut från entreprenörskapet genom det motsvarande begreppet intraprenör (*exv.* Hisrich & Peters, 2002). Andra låter bli att göra åtskillnad mellan entreprenörskap och intraprenörskap. Stevenson & Jarillo (1990) definierar entreprenörskap: "Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control." (s. 23) Stevenson & Jarillos definition stöds av bland andra Brown, Davidsson & Wiklund som uttryckligen arbetar med entreprenörskap både utom och inom organisationer. En alternativ definition av entreprenörskap ges i den internationella undersökningen Global Entrepreneurship Monitor (GEM) där fokus inte är på individer utan även på organisationer. Man definierar entreprenörskap sålunda: "Försök att skapa nya affärsverksamheter som enmansföretag, ett nytt företag eller utvecklingen av ett existerande företag. Dessa försök görs antingen av en ensam person, en grupp eller av ett redan etablerat företag." (Delmar & Aronsson, 2001: 9) Delmars (1996) karaktäristik av entreprenörskap är utförligare men ganska likvärdig. Hans entreprenörskap kännetecknas av att det finns en etablerad affärsverksamhet baserad på någon innovation och med expansion som ett mål. Verksamheten kan ha ärvts, köpts eller startats. Expansionen kan ske i form av exempelvis ökad omsättning, fler anställda eller export. Gaddefors (1996) framhåller att de flesta definitioner av entreprenörskap är bundna till något sammanhang. Han anser att de olika sätten att använda entreprenörskapsbegreppet är så mångfacetterat och hämtat från så olika sammanhang att det knappast kan fångas i en slutlig definition.

Litteraturens olika inriktningar antyder hur svårgreppbart begreppet entreprenörskap kan vara. Förmågan att använda tidigare erfarenheter och forma kunskap (*exv.* Roberts, 2000) bland annat vad avser förmågan att hantera risk (*exv.* Delmar, 1996) är en väsentlig aspekt av entreprenörskap. Förmågan att upptäcka möjligheter är en annan väsentlig del av entreprenörskapet (*exv.* Hitt *et al.*, 2001) och som behöver kombineras med andra resurser i företaget (*exv.* Barney, Wright & Ketchen, 2001). Jag avser med entreprenörskap en strävan efter att finna och ta tillvara affärsmöjligheter för att utveckla verksamhet. Jag anknyter snarast till Kirzners (1973) fokus på entreprenörens individuella handlingar att upptäcka och ta tillvara marknadsjämvikter. Entreprenörskap är en process som sker i ett sam-

spel med omgivningen (exv. Bruyat & Juliens, 2000). Jag menar att entreprenörskap bör gå att finna i etablerade likaväl som i nya organisationer. Jag förordar alltså en bredare definition av entreprenörskap i enlighet med exempelvis Stevenson & Jarillo (1990) eller Delmar & Aronsson (2001). Entreprenöriell förmåga är något som successivt kan utvecklas (exv. Roberts, 2000).

### 3.2 Små företags utveckling och framgång

De flesta entreprenadföretagen i skogsdrivningsbranschen är mikroföretag. Den mesta forskningen om små företags utveckling skiljer inte ut mikroföretagen från andra små företag. I den följande genomgången ger jag därför utrymme även för forskning om företag som kan vara avsevärt större än de entreprenadföretag som utgör fokus för avhandlingen.

Westhead & Wright (1998) studerar skillnader i Storbritannien mellan företagare som hade startat företag utan tidigare erfarenhet av att driva företag, så kallade novisa entreprenörer, företagare som hade startat företag som tidigare drivit företag, så kallade seriella entreprenörer, och företagare som hade startat företag och samtidigt drev andra företag, så kallade portföljentreprenörer. Deras enkätundersökning visar att företagarna utan tidigare erfarenhet i större utsträckning än de övriga angav att de hade startat sitt företag för att de eftersträvade oberoende och att de ville få bättre belöning för sitt arbete. I mindre utsträckning än övriga refererade de till betydelsen av förebilder. Vaneentreprenörerna i form av seriella och portföljentreprenörer startade företag för att skapa sig ekonomisk säkerhet eller för personlig utvecklings skull. Portföljentreprenörerna rapporterade också skattefördelar medan de seriella entreprenörerna rapporterade önskan att utveckla produktidéer.

Pasanen (2003) undersöker förekomsten av återkommande företagsskapande bland framgångsrika småföretagare i en glesbygdsregion i östra Finland. Pasanen använder därvid ett sammansatt mått på framgång. I en enkätundersökning bland ägarledda småföretag konstaterar han att hälften av företagen drevs av ägare som inte hade tidigare erfarenhet av att starta och driva företag. Övriga företag ägdes och drevs av endera portföljentreprenörer eller seriella entreprenörer eller ingick i båda kategorierna. De olika företagen dessa entreprenörer drev sysslade ofta med närliggande verksamhet. Pasanen menar att framförallt de seriella entreprenörerna fyller en mycket viktig roll i utvecklingen av den lokala ekonomin eftersom dessa företag visade högre ekonomisk tillväxt än övriga grupper. Westhead, Ucbasaran & Wright (2005) undersöker skillnader mellan novisa entreprenörer, seriella entreprenörer och portföljentreprenörer i en enkät bland skotska ägare eller grundare av företag. Hälften av företagen även i deras undersökning involverade personer utan tidigare erfarenhet av att driva företag. Knappt en femtedel av företagen involverade en seriell entreprenör och knappt en fjärdedel portföljentreprenörer. Deras resultat visar att portföljentreprenörerna visade större kapacitet att upptäcka nya möjligheter än de övriga två kategorierna.

Delmar (1996) diskuterar risktagande. Han finner att entreprenörers risktagande är knutet till de områden där de har uppfattningen att de kan hantera risken genom den kompetens de besitter. Risktagande skulle alltså inte vara en generell entre-

preneriell egenskap utan snarare skulle förmågan att hantera risk vara det. Sarasvathy, Simon & Lave (1998) jämför entreprenörers och långgivares inställning till risk. De finner att medan långgivarna försökte kontrollera risken genom att begränsa problemområdet och undvika personligt ansvar accepterade entreprenörer risk som något i varje situation givet och koncentrerade sig på att kontrollera resultatet och tog stort eget ansvar för att det önskade resultatet uppnåddes. McCarthy (2000) studerar entreprenörers risktagande med utgångspunkt från tidigare litteratur på området. Hon finner att entreprenörers risktagande varierade i olika skeden av företagets liv. Hon menar att tidigare erfarenheter och kunskaper och det lärande dessa erfarenheter hade givit upphov till spelade en viktig roll för hur entreprenörerna uppfattade risk.

Ferguson (1995b) diskuterar lantbrukares val att investera i ny teknik. I tre fallanalyser visar han hur rationella och icke-rationella faktorer tillsammans med miljöfaktorer samverkar i lantbrukarnas beslutsprocess. Han menar att lantbrukarna var aktiva aktörer som sökte kunskap och erfarenheter om ny teknik inför en valsituation. Emellertid var deras val starkt begränsade av tidigare erfarenheter och miljövariabler samt andra icke-rationella parametrar. Lunneryd (2003) studerar i fallanalyser och i en enkätstudie lantbruksföretags sökande efter information i samband med att unika beslut skall fattas. Han finner att lantbrukarna aktivt söker information innan de fattar beslut. För återkommande beslut var tidningar och tidskrifter viktiga informationskällor. För mer unika beslutssituationer, såsom att ändra företagets produktionsinriktning, var däremot personliga kontakter mer uppskattade. Lunneryd menar att även i det senare fallet tidningar och tidskrifter kunde fylla en viktig funktion genom att uppmärksamma lantbrukarna på olika möjligheter. Gaddefors (1996) analyserar intervjuer med entreprenörer på svensk landsbygd. I hans analys har omgivningen betydelse för att forma den entreprenöriella identiteten. Entreprenörskapet är en förlängning av entreprenörens identitet som formas i ett dynamiskt samspel mellan entreprenören och omgivningen.

Gibb (1997) anser att små företag lär sig i de nätverk där de är aktiva för att på så sätt överleva. Det är ett lärande som är starkt knutet till det lilla företagets specifika sammanhang. Lärandet kan vara adaptivt, varigenom företaget kan hantera förändringar, men det kan också vara generativt, varigenom nya erfarenheter skapas och utvecklas vidare. Det lilla företagets lärande gynnas i en miljö där energi inte konsumeras på regeluppfyllande utan där lärandet kan ingå i företagarens vanliga stökiga vardag. Gibb anser att hur lärandet i det lilla företaget bäst utformas i hög grad beror på andra aktörer i nätverket. Florén (2005) undersöker småföretagschefers arbete och lärandemöjligheter. Han finner att jämfört med chefer i större företag deltog chefer i små företag ofta aktivt i produktionen vid sidan av sina chefsuppgifter. De utgjorde ofta reservpersonal i produktionen. Deras arbetsdag var uppsplittrad och oplanerad i större utsträckning än arbetsdagen för chefer i stora företag. Cheferna i små företag prioriterade akuta insatser. De var ofta den ende chefen i organisationen och behövde greppa över ett brett spann av uppgifter och kunna inta en mängd olika roller. Att inte ha kolleger kan ha negativ inverkan på möjligheterna att reflektera och lära sig. Florén anser att chefer i små företag därför borde kunna dra nytta av att delta i nätverk för att lära sig eftersom lärande underlättas i grupper där det ges möjlighet till reflektion.

Wiklund & Shepard (2003) testar i en enkätundersökning en modell för sambandet mellan småföretagares tillväxtambitioner och den tillväxt de faktiskt uppnår. Föga förvånande konstaterar de ett samband mellan tillväxtambition och faktisk tillväxt. Men de konstaterar också att företagstillväxten hängde samman med företagsledarens utbildning och tidigare erfarenhet samt med dynamik i företagets omgivning. Haynes (2003) visar att novisa entreprenörer som stannat i samma bransch som de tidigare arbetat i var mer framgångsrika än de som hade bytt bransch när de blivit entreprenörer. Hon diskuterar att det pekar på betydelsen av förebilder och mentorer. Hon visar också att otillfredsställelse med tidigare arbete är en väsentlig faktor bakom valet att utveckla en affärsidé i en viss bransch. Novisa entreprenörer som var otillfreds med sina tidigare erfarenheter hade i många fall utvecklat entreprenörskapet i andra sektorer än dem där deras erfarenhet fanns.

Smallbone, Leigh & North (1995) studerar i en undersökning huvudsakligen baserad på kvalitativa intervjuer vad som kännetecknar småföretag i England som växte snabbt. Med hög tillväxt avser de företag som fördubblat sin omsättning den tioårsperiod som föregick studien och som varit lönsamma de senaste tre åren som föregick studien. Det var inte möjligt att urskilja specifika ålders-, sektors- eller storlekskaraktäristika bland de snabbväxande företagen. Marknadsstrukturen hade inverkan men behövde kombineras med en aktiv strategi från företaget. De lönsammaste företagen var de som var mest aktiva att utveckla sina produkter och marknader såsom att utveckla produkter och tjänster för existerande kunder, utveckla nya marknader samt bredda sin kundbas. De framgångsrika företagen förmådde förändra produktionsprocessen så att den kompletterade en aktiv utveckling av den marknad där man agerade. I de framgångsrika företagen hade man frigjort ledningen från produktionsarbete.

Wiklund (1998) genomförde en kombinerad telefonintervju- och enkätundersökning i flera steg bland svenska små företag. Wiklund diskuterar företags tillväxt och finansiella prestation. I de båda kategorierna påpekar han likheter likväl som skillnader. Han påvisar betydelsen av faktorer som attityder, strategisk inriktning och företagets omgivning för både tillväxt och finansiellt resultat. Däremot hade företagets resurser betydelse främst för företagets finansiella resultat men inte för deras eventuella tillväxt. Wiklund diskuterar möjliga förklaringar och föreslår att resurserna i sig inte är väsentliga för företags tillväxt utan hur olika resurser kombineras till olika förmåga. Han visar också att företagsledarnas attityd till sitt arbete var väsentligare för att uppnå tillväxt än huruvida de önskade dra vinning av företagstillväxten genom exempelvis bättre levnadsstandard.

Genom fallanalyser studerar Perren (1999) faktorer som påverkar mikroföretags möjligheter att växa ur mikroföretagsfasen. Perren identifierar fyra faktorer: Företagarens tillväxtambitioner, kapaciteten i företagen att leda tillväxt, företagets resurstillgång och marknadsfaktorer. Dessa påverkades i sin tur av en stor mängd andra faktorer. Perren beskriver att mikroföretagens utveckling vanligen är en långsam process av anpassning till uppdykande händelser där olika utvecklingssteg är svåra att skilja från varandra.

Olika författare lyfter fram olika fenomen som bidrar till att små företag utvecklas. Westhead & Wright (1998), Pasanen (2003) och Westhead, Ucbasaran & Wright (2005) påpekar att drivkrafterna bakom att starta företag skiljer sig åt mel-

lan olika mellan företagare som saknar tidigare erfarenhet av att driva företag och de som sedan tidigare har erfarenheter som företagare. Medan Delmar (1996) och Sarasvathy, Simon & Lave (1998) diskuterar att det som är utmärkande för entreprenörer är deras förmåga att hantera risk visar McCarthy (2000) att tidigare erfarenheter spelar en stor roll för entreprenörernas uppfattning om risk. Ferguson (1995b) påpekar betydelsen av tidigare erfarenheter för beslut som en företagare fattar, men Ferguson lyfter också in betydelsen av miljövariabler. Lunneryds (2003) undersökning visar hur personliga kontakter är betydelsefulla för mer unika beslut om att förändra ett företags verksamhet. Gaddefors (1996) visar hur entreprenörens identitet formas i samspel med omgivningen. Gibb (1997) och Florén (2005) påpekar hur nätverk kan bidra till entreprenörers och småföretagares lärande och Haynes (2003) påpekar betydelsen av tidigare erfarenheter för valet att bli entreprenör. Smallbone, Leigh & North (1995), Wiklund & Shepard (2003) och Wiklund (1998) betonar hur olika inre förhållanden påverkar hur företag utvecklas. Perren (1999) anser att kombinationen av tillväxtambition, ledningskapacitet, resurstillgång och marknadsfaktorer påverkar mikroföretags förutsättningar att växa.

### *3.2.1 Framgångsmått och mål för små företag*

I forskning om entreprenörskap och små företag har åtskilliga begrepp använts för att mäta företagets framgång, vilket Murphy, Trailer & Hitt (1996) visar i en litteraturgenomgång. De menar att företagets prestationer behöver betraktas ur ett mångfacetterat perspektiv för att visa en korrekt bild. De påpekar att företagets överlevnad och utslagning av företag kan vara aggregeringar av sådana mått.

Mycket forskning om små företag har emellertid varit inriktad mot tillväxt (Storey, 1997/1994). Tillväxt är dock inget mål för många små företag. Alla vill inte växa. De företag har störst överlevnadschanser, enligt Storey, som förmår anpassa sig vad avser produkter, marknad, inre organisation med mera. Storey exemplifierar med att större företag har större möjligheter att avveckla personal för att anpassa verksamhetsvolymen. Storeys diskussion bygger på resultat hämtade från en mängd studier bland annat utförda inom ett forskningsprogram i Storbritannien under slutet av 1980- och början av 1990-talet. Wiklund (1998) framhåller att finansiellt resultat och tillväxt kan vara två skilda men delvis korresponderande mått på hur väl företag presterar.

Smallbone, Leigh & North (1995), som studerar små företag med hög tillväxt, använder ett tillväxtmått som innebär att företagen fördubblat sin omsättning den gångna tioårsperiod och varit lönsamma de senaste tre åren. Pasanen (2003) konstaterar att tillväxt inte kan vara ett framgångsmått för de företag som inte eftersträvar tillväxt. Hans konstruerar ett alternativt sammansatt framgångsmått som tar hänsyn till de fem faktorerna företagets ålder, omsättningsökning, ägarens egen uppfattning om företagets framgång, huruvida företagaren är tillfreds med företagets framgång samt företagets konkurrenskraft på marknaden för dess huvudprodukter. Röjdalen (2004) anser med utgångspunkt från en undersökning där hon intervjuade tio företagsledare att dessa inte gärna talade om expansion för att bli större eller öka företagets omsättning. Snarare talade företagarna om expansion för att företaget skulle bli starkare och för att minska sårbarheten. Brunåker (1993)

studerar familjeägda lantbruksföretags diversifiering i tolv fallanalyser i Sverige och USA. Han hävdar att man avseende små företag snarare kan diskutera förändring än tillväxt för att beskriva företagens utveckling. Tillväxt är en form av förändring, men förändringen kan också ta sig andra uttryck än exempelvis ökad omsättning eller fler anställda.

Jarvis *et al.* (2000) studerar vilka framgångsmått små företagare själva använder. I intervjuer med småföretagare konstaterar de att småföretagarna ofta använde tillgången på likvida medel som en indikator på företagets prestationer snarare än vinsten. De konstaterar också att företagarna ofta inkluderade även kvalitativa mått vid sidan av företagets finansiella prestation. Greenbank (2001) utgår från ett kvalitativt intervjumaterial där han intervjuade företagare med mikroföretag. Han finner att företagarnas mål inte alltid var tydligt uttryckta men finner att man när man studerar mikroföretagarnas beslutsfattande kan identifiera mål som både kan vara kvantitativt och kvalitativt uttryckta. Målen var ofta dolda eftersom mikroföretagarna inte hade formella planeringsrutiner och inte heller uppfattade sina strävanden som mål. Företagarna ville ofta ha en tillräcklig inkomst, men uttryckte också icke ekonomiska mål om arbetstillfredsställelse och kontroll. Målen fastställdes enligt Greenbank i ett komplicerat samspel mellan individuella faktorer, sociala faktorer och ekonomiska faktorer. Så hävdar Greenbank exempelvis att den inkomst ägaren eftersträvade var beroende av familjens behov. Greenbank betonar denna företagarens anpassning av sina mål och menar att ägaren kan välja att anpassa målen istället för att genomföra förändringar i företagets verksamhet och därigenom ändå visa måluppfyllelse. Vidare kan företagarnas icke-ekonomiska mål bygga på värderingar som hindrar dem från att maximera lönsamheten. Greenbank framhäver att företagarna därför kunde driva sina företag på ett ur ekonomisk synvinkel icke-optimalt sätt men ändå uppfatta att de var framgångsrika. Haynes (2003) studerar nyblivna företagare och jämför deras ekonomiska resultat med hur nöjda de uppgav sig vara med företagets verksamhet. Hon fann att framförallt de företagare som hade startat företag i en annan bransch än de tidigare hade arbetat ofta uppgav icke ekonomiska mål med verksamheten och kunde vara mycket nöjda med företagets resultat trots mycket låg ekonomisk avkastning.

Poutziouris (2003) undersöker i en enkätstudie den strategiska inriktningen bland brittiska ägare och ledare av små företag. Företagen i studien hade färre än 100 anställda. Han identifierar fyra kluster av småföretagare. En kategori (16 procent) var intresserad av att fortsätta driva verksamheten ungefär som de gjort hittills. Dessa var ofta etablerade familjeägda företag i traditionella branscher. En annan kategori (25 procent) var tillväxtorienterade. Ofta var dessa yngre och mindre aktiebolag inom tillverkningsindustri eller servicesektorn. De var sällan familjeägda. Att bara en fjärdedel av företagen var tillväxtorienterade menar Poutziouris kan förklaras av att tillväxt förknippas med större risktagande, minskad kontroll och minskat eget ägande. Tillväxten erbjuder utmaningar i form av att identifiera nya marknadsnischer, säkra resurstillgången och leda företaget. En tredje kategori (34 procent) strävade efter oberoende och såg företagandet som den eftersträvarvärda livsstilen. Företagen i denna kategori kunde vara både äldre och yngre mestadels små företag i traditionella branscher. Ofta var de familjeägda och -drivna. Kontrollbehovet tar överhand över tillväxtambitionerna vilket skapar brist på resurser och leder till sämre resultat. En fjärde kategori (25 procent) var de



som sökte vägar att avveckla företagandet. Skälen att avveckla företagandet kunde vara att man hade annan verksamhet som konkurrerade om ens tid, att man planerade att gå i pension och saknade personer inom eller utom familjen som naturligt kunde överta företaget eller att företaget inte gick bra. Denna fjärde kategori bestod till stor del av företag som var etablerade något större företag i tillverkningsbranschen eller servicesektorn.

Johansson (2004) diskuterar identiteten hos småföretagare. Han anser att identiteten som företagare delvis redan är formad när man startar ett företag och denna identitet skall levas ut så framgångsrikt som möjligt. Framgång behöver inte vara tillväxt. Företagarens identitet kan bygga på andra framgångsbilder såsom att leva ett behagligt liv försörjd genom det egna företaget, att få möjlighet att utveckla ett intresse eller komma undan en miljö man inte trivs i. Framgång är något företagaren, däribland entreprenören, skapar genom att leva ut sin identitet. Företagarna skapade mening i sin tillvaro genom att lyckas leva ut sin identitet. Företagarens identitet kan vara entreprenöriell men den kan också ha andra inriktningar. Den framgångsrike företagaren är inte nödvändigtvis entreprenör.

Många småföretag är inte intresserade av tillväxt (*exv.* Storey, 1997/1994; Poutziouris, 2003). Haynes (2003) framhåller att nyblivna företagare kan uppge andra mål för sina företag än de ekonomiska. Inte heller när företagarna anser att expansion är ett mål behöver syftet vara ekonomisk tillväxt utan kan snarare stamma från en önskan att stärka företaget och minska sårbarheten (*exv.* Röjdalen, 2004), vilket överensstämmer med Storeys påpekande att större företag har bättre överlevnadsmöjligheter genom större anpassningsmöjligheter. Företag som förmår anpassa och utveckla sin produktion, inre organisation och marknadsinriktning uppvisar bättre överlevnadsmöjligheter än andra företag (*exv.* Storey, 1997/1994; Smallbone, Leigh & North, 1995). Flera andra författare föreslår alternativa framgångsmått för små företag såsom förändring (Brunåker, 1993), överlevnad (Storey, 1997/1994; Murphy, Trailer & Hill, 1996), stärkta positioner (Röjdalen, 2004) eller sammansatta mått som kombinerar flera olika parametrar (Pasanen, 2003). För många företag är inte heller förändring utan status quo det eftersträfvade (*exv.* Poutziouris, 2003). Wiklund (1998) påpekar skillnaden mellan tillväxt och finansiellt resultat. Jarvis *et al.* (2000) visar att många företagare med små företag använder tillgången på likvida medel istället för vinsten för att utvärdera företagets prestationer och att de också inkluderar olika kvalitativa mått. Greenbank (2001) anser att mikroföretagares mål inte alltid alls är tydligt uttryckta eftersom de ofta saknar formella planeringsrutiner.

Om man ändå diskuterar tillväxt eller förändring lyfter de flesta författare fram olika kombinationer av inre organisation, resurser, attityder och förhållanden utanför företaget (*exv.* Wiklund, 1998; Poutziouris, 2003; Wiklund & Shepard, 2003). Enligt Wiklund är emellertid inte resurserna i sig relevanta för företagets tillväxt, men det kan vara relevant hur resurser kombineras till olika förmåga. Ferguson (1995b) och Lunneryd (2003) lyfter fram hur små företagare kan agera aktivt i valsituationer som rör deras företags fortsatta utveckling. Florén (2005) och Gibb (1997) lyfter fram hur utveckling också kan förknippas med lärande.

### 3.2.2 Rådgivning för små företags utveckling

Storey (1997/1994) liksom Hisrich & Drnovsek (2002) framhåller att möjligheten till tillväxt i småföretagssektorn allt mer har kommit att intressera politiska beslutsfattare, vilket medfört satsningar på småföretags- och entreprenörskapsutbildning och olika andra stödåtgärder. Flera tidskrifter på entreprenörskaps- och småföretagsområdet presenterar regelmässigt implikationer för företagare och beslutsfattare av de presenterade resultaten. Fielden, Davidson & Makin (2000) redovisar en av få studier om hinder i samband med företagsstarter. De genomförde kvalitativa intervjuer och gruppdiskussioner bland mikroföretag och små företag i England. Deras resultat visar att företagarna förde fram att finansiella problem och inställningen från banker var de främsta hindren och att företagarna ansåg att mentorer och bättre rådgivning vore de bästa formerna av hjälp i företagsstarterna. Storey (2000) diskuterar att målen för offentliga insatser riktade mot entreprenörer och små företag alltför ofta är så otydliga att utvärdering huruvida målen uppnås inte är möjligt. Även Hjalmarsson & Johansson (2003) diskuterar behovet av att utvärdera rådgivningen till små företag. Hjalmarsson & Johansson diskuterar hur rådgivare och rådgivning till små och medelstora företag kan fungera som arenor för företagen att utöka sina nätverk. De anser att offentliga insatser riktade mot små företag bör betraktas dels som en marknadsintervention och dels som en relation mellan rådgivare och företagare. De anser att ekonomisk teori lämpligen kunde användas för att förstå marknadsperspektivet medan relationen mellan rådgivare och företagare bättre kunde förstås ur ett perspektiv där man kan ta hänsyn till aktörernas identiteter och relationer. De anser att jämbördiga relationer mellan rådgivare och klient ökar sannolikheten att rådgivningen skall bli framgångsrik. Devins & Gold (2002) diskuterar betydelsen av samspelet mellan företagare och rådgivare samt hur de två aktörerna gemensamt konstruerar och utvecklar sina roller och sitt samspel.

Johannisson (2000) förtecknar tre kategorier av utvecklingsstöd till små företag. Förutom de mer traditionella stödformerna i form av finansiellt kapital och humankapital argumenterar han också för möjligheterna med stöd för att öka det sociala kapitalet. Ett effektivt sätt att öka det sociala kapitalet är att ge möjligheter för företagarna att skapa relationer till andra aktörer i deras omgivning. Han använder bilden av nätverk för att beskriva företagarnas relationer till andra aktörer. Han poängterar samtidigt svårigheterna att planera fram sådana utvecklingsinsatser. De kan uppstå som bieffekter av andra utvecklingsinsatser och de beror ofta av deltagarnas förväntningar. Down (1999) diskuterar hur småföretagare lär sig i ett samspel med omgivningen. Utveckling av små företag bör därför även enligt Down lägga vikt vid att utveckla företagarnas nätverk. Haynes (2003) pekar på betydelsen av förebilder och mentorer för nyblivna företagare.

Perren (1999) anser att stödinsatser riktade mot mikroföretag skulle tjäna på att i högre grad kunna anpassas efter de enskilda företagens behov snarare än att utformas som standardiserade program främst inriktade mot rådgivarnas behov av exempelvis ökad sysselsättning i samhället. Perren (2000) föreslår att utvecklingsprogram riktade på att främja tillväxt i mikroföretag för att vara effektiva bör bygga på att företagarna och deras rådgivare tillsammans analyserar tillväxthinder

och tillväxtpotentialer. Det skulle bidra till att förbättra analyserna och också minska beroendet av utomstående rådgivare.

Fielden, Davidson & Makin (2000) visar att företagare bland annat efterfrågar mentorer som stöd när man startar företag. Forskningen om rådgivning till små företag betonar rådgivningen som arenor där företagarna kan bygga nätverk som kan underlätta samspel med aktörer i omgivningen (*exv.* Down, 1999; Johannisson, 2000; Hjalmarsson & Johansson, 2003). Forskningen poängterar betydelsen av jämbördiga relationer mellan rådgivare och företagare (*exv.* Perren, 2000; Hjalmarsson & Johansson, 2003), aktörernas olika intressen och identitet (Perren, 1999; Devins & Gold, 2002) samt socialt kapital (Johannisson, 2000). Haynes (2003) pekar på värdet av mentorer och förebilder.

#### *Arbetsmiljöutveckling och -rådgivning*

Vid sidan av insatser att utveckla företagsamhet satsar samhället också resurser på att utveckla arbetsliv (*exv.* Gustavsen, Finne & Oscarsson, 2001) och arbetsmiljö i företag (*exv.* Birgersdotter, Schmidt & Antonsson, 2004). Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete innehåller regler om hur arbetsmiljöarbetet skall integreras i verksamheten på en arbetsplats (AFS 2001:1, 2003:4). Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete anger att arbetsmiljöfrågorna skall integreras med övrig verksamhet. Den lägger stor vikt vid formaliserade procedurer såsom dokumenterade policys, rutiner och uppföljning. Föreskrifterna har givit upphov till insatser från åtskilliga offentliga och privata aktörer för att implementera reglerna bland små företag (*se exv.* Birgersdotter, Schmidt & Antonsson, 2004). Dessa aktörers insatser för att utveckla arbetsmiljön i små företag utgör ett exempel på specifika utvecklingsinsatser som tidigare forskning har studerat.

Johansson (1998) studerar arbetsmiljöarbetet i svenska småföretag. I de studerade företagen hade en väsentlig förklarande faktor till utfallet av arbetsmiljöarbetet varit motivationen. De mindre företag som hade varit framgångsrika hade lyckats skapa engagemang, ansvarstagande och aktivitet hos personalen och därigenom skapat framgångsrikt arbetsmiljöarbete. Delegering, dialog och diskussion var viktiga framgångsfaktorer för att hålla arbetsmiljöarbetet levande. Johansson påpekar att många företagare uppfattar föga nytta med den dokumentation som systematiskt arbetsmiljöarbete ställer krav på. Han finner vidare i fallanalyser att sambandet mellan förekomsten av dokumentation och god arbetsmiljö inte var entydigt. Systematik och dokumentation är ingen garanti för bra arbetsmiljö utan kan, anser Johansson, rent av dölja missförhållanden. Han jämför med kvalitetscertifieringssystem som ISO 9000, där han framför att forskning visat att många företag infört kvalitetsledningssystem av marknadsföringsskäl snarare än för att ge god kvalitet. Han anser att arbetsmiljöarbetet i små företag behöver ha ett inlärningsbaserat perspektiv eftersom ett sådant perspektiv stämmer bättre överens med företagarnas informella sätt att arbeta. Också Axelsson (2002) studerar arbetsmiljöarbete i små företag. Med utgångspunkt från fallanalyser i fem små företag diskuterar hon arbetsmiljöarbetets organisering. Hennes utgångspunkt är ett lärandeperspektiv som betonar aktörernas föreställningar, förhållningssätt och handlingar i ett socialt sammanhang samt hur dessa upprätthålls och förändras i en kontinuerlig gemensam process. Mot bakgrund av den ofta informella organisationen i små

företag med avsaknad av byråkratiska strukturer och tydligt definierade mål och medel menar hon att formaliseringen av arbetsmiljöarbetet kan utgöra såväl hinder som möjligheter när små företag försöker utveckla arbetsmiljön. Formalisering kunde skapa osäkerhet hos företagsledarna när den bröt mot det sätt de var vana att leda verksamheten. Samtidigt kunde formaliseringen ge förutsättningar att ifrågasätta etablerade föreställningar om verksamheten och ge frågorna om företagens arbetsmiljö tydligare prioritet i det dagliga arbetet.

Vickers *et al.* (2003) redovisar resultat från en kombinerad enkät- och intervjuundersökning i Storbritannien med småföretagare och deras anställda, med fackföreningsrepresentanter samt med arbetsmiljöinspektörer. Även Vickers *et al.* visar att det kan uppstå spänningar mellan krav på regelbaserade byråkratiska system och små företags informella sätt att fungera. Myndigheternas agerande var ofta av avgörande betydelse för arbetsmiljöarbetet i de små företagen. Vickers *et al.* visar också att vid sidan av lagstiftning även kunder kunde påverka företagen att skapa god arbetsmiljö. I det senare fallet kunde företagen uppleva att de kom i kläm mellan kundernas krav på låga kostnader och deras krav på arbetsmiljön. Vickers *et al.* presenterar en modell där yttre faktorer i form av lagar, förordningar och annan offentlig policy, marknads- och konkurrenstryck samt tryck inom de industriella försörjningskedjorna påverkar de inre förhållanden i företaget där arbetsmiljön uppkommer.

Birgersdotter, Schmidt & Antonsson (2004) visar i ett aktionsforskningsprojekt vilken roll externa aktörer kan spela för att bidra till systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag. De anser att det är skillnad på att ge råd om den fysiska arbetsmiljön och att ge råd hur företagen skall ledas. Det är det senare som är kärnan i systematiskt arbetsmiljöarbete. De betonar de externa aktörernas möte med företagarna och att rådgivningen kunde bli effektivare om rådgivarna kunde anta företagarnas perspektiv. De framhåller att det kräver utbildning av aktörerna som i många fall kommer från myndigheter, fackföreningar och företagshälsovårdsorganisationerna och inte delar företagarnas identitet och förstår deras handlingsmönster.

Vinberg (2004) anser att forskningen har visat att organisatoriska faktorer inom företagen, exempelvis små företags låga grad av organisatorisk struktur, begränsade resurser och osäkra anställningsförhållanden, är av avgörande betydelse för hälsofrågorna i dessa företag. Mycket forskning har emellertid framförallt varit inriktad mot faktorer på individnivå, medan de organisatoriska frågorna har kommit i skymundan inte minst i små företag. Vinberg jämför en grupp mikroföretag med färre än tio personer sysselsatta med mindre offentliga arbetsplatser med färre än 50 sysselsatta. Han finner därvid att mikroföretagen i studien hade lägre sjukfrånvaro än de offentliga arbetsplatserna. Mikroföretagen använde i avsevärt mindre utsträckning än de offentliga arbetsplatserna system för arbetsmiljösäkring såsom systematiskt arbetsmiljöarbete. Vinberg anser att mikroföretagens teknikorienterade fokus och begränsade användning av strukturerade system skapar behov av enkla och integrerade modeller för utvecklingsarbete överlag. Endast i liten omfattning gick det att finna fenomen såsom systematiskt arbetsmiljöarbete och företagshälsovård i mikroföretagen. Dessa fenomen brukar, enligt Vinberg, ofta anses vara tecken på och en förutsättning för god arbetsmiljö. Vinberg diskuterar möjligheten att mikroföretag faktiskt genomför olika hälsofrämjande insatser, men

utan de synliga strukturerade system som vanligen anses känneteckna sådana insatser.

Diskussionen om arbetsmiljöarbetet i små företag uppvisar likheter med den tidigare redovisade forskningen om små företags affärsutveckling. Johansson (1998), Axelsson (2002) och Vickers *et al.* (2003) lyfter fram vikten av att arbetsmiljöarbetet i små företag organiseras på ett sätt som överensstämmer med dessa företags identitet, vari deras informella struktur ofta är en komponent. Vinberg (2004) lyfter så fram hur inriktningen på en organisations verksamhet påverkar hur olika åtgärder för att förbättra arbetsmiljön kan fungera eller inte fungera. Studierna tyder på att de strukturer som vanligen anses vara tecken på strävan efter god arbetsmiljö såsom systematiskt arbetsmiljöarbete och företagshälsovård saknas i små företag. Ändå saknas i många små företag de effekter som anses uppkomma av dålig arbetsmiljö såsom sjukfrånvaro med mera. Birgersdotter, Schmidt & Antonsson (2004) bidrar tydligare än de övriga med ett perspektiv där företagarna utvecklar arbetsmiljöarbetet i samverkan med ett omgivande nätverk och de svårigheter som uppstår när aktörerna i nätverket inte förstår varandras identiteter och handlingsmönster.

## 4 Organisationsteoretiska utgångspunkter

Tidigare studier av entreprenadföretagen i skogsdrivningsbranschen har visat att företagen är starkt knutna till etablerade strukturer (exv. Lidén, 1995b, 1997; Södergren & Thor, 1999; Norin, 2002). När drivningsentreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter diskuteras fästs föga vikt vid deras egna resurser (exv. Lidén, 1997; Norin & Lidén, 1998; Norin, 2002). Grace, Auel & Stuart (2003), Sachse (2003) och Stuart (2003) antyder dock att drivningsentreprenörerna kan ha egna intressen och egen förmåga att utveckla sina företag. Litteraturen som studerat utveckling i små företag ger intryck av ett samspel mellan företagens egna resurser och förmåga och den struktur där företagen finns. I detta kapitel redovisar jag teori som behandlar organisationers förhållande till omgivningen, organisationers egna resurser och förmåga och organisationers agerande. Den redovisade organisationsteoretiska litteraturen kommer sedan att vara utgångspunkten när jag redovisar en tolkningsram om strategier för affärsutveckling i skogsmaskinentreprenörernas företag, vilket sker i sjätte och sjunde kapitlen.

### 4.1 Organisationer och deras omgivning

Tidig sociologisk forskning uppmärksammade hur individer och organisationer påverkas av den miljö där de verkar. Organisationer utseende påverkas av bland annat politiska och legala system samt religiösa och andra trossystem. Weber (1983/1972) förklarar hur etablerade beteendemönster upprätthålls av det sociala system som beteendet är inordnat i. Han anser att nyckeln till att förklara beteendemönster och beteendeförändringar ligger i att identifiera de sociala system som stödjer etablerade beteendemönster respektive ger upphov till alternativa beteendemönster. Weber (1978/1934) visar hur religiösa föreställningar kan ge upphov till rationellt ekonomiskt beteende. Cooleys (1964/1930) spegeljagsteori är ett annat exempel på en tidig teori som beskriver hur miljön påverkar agerandet. Enligt spegeljagsteorin bestäms det egna medvetandet helt av omgivningen. Även i Meads (1976/1934) symboliska interaktionism föregås individen av samhället. Individens medvetande skapas i samspel med samhället. Individens medvetande uppstår som en reaktion på och övertagande av andras attityder. I reaktion mot de attityder individen möter förändrar denne själv sin jag-uppfattning.

Durkheim (1964/1893) visar hur ökad arbetsfördelning i samhället skapar överlappande nätverk med sinsemellan åtskilda normsystem och sedvänjor. Normernas innehåll avgörs av samhällets struktur. I ett samhälle med ringa arbetsdelning skapas sammanhållning kring allomfattande normer och regler. I ett samhälle med långt gången arbetsdelning saknas de allomfattande normerna. De har ersatts av nätverksspecifika normsystem. Individer och organisationers samarbete koncentreras i nätverk med utgångspunkt för de funktioner man skall upprätthålla. Avsaknaden av allomfattande normsystem ger bättre förutsättningar till ytterligare utveckling i samhället. Men avsaknaden av gemensamma normer kan, framförallt under skeden av snabb förändring, leda till konflikter på områden som ännu inte hunnit regleras. Durkheim använder begreppet anomi för att beteckna sådana situationer.

Selznick (1984/1957) gör åtskillnad mellan organisationer som en ändamålsinriktad struktur å ena sidan och å andra sidan institutioner som i större utsträckning uppkommer i aktörers samspel och anpassning. Han skriver: "[O]rganizations are technical instruments designed as means to definite goals. They are judged on engineering premises; they are expendable. Institutions, whether conceived as groups or practices, may be partly engineered, but they have also a 'natural' dimension. They are products of interaction and adaption; they become receptacles of group idealism; they are less readily expendable." (ss. 21-22) Selznick (1996) poängterar starkare även organisationers känslighet för sin kulturella miljö. Denna kulturella känslighet är ett sätt att hantera osäkerhet. Organisationer efterliknar och förklarar sig till andra organisationer som de uppfattar är framgångsrika. Selznick beskriver nu hur organisationer ofta har så vaga mål att målen blir svåransvändbara när de skall vägleda beteende. Organisationer beskrivs bäst som lösliga koalitioner med genomsläppliga gränser. De måste samverka med en omgivning som de är beroende av men som de också kan kontrollera. Organisationer är inte rationella system som koordinerar aktörers handlingar, men organisationer skapar begränsad rationalitet genom att skapa rutiner som när de etablerats övergår till handlingsmönster i form av ritualer. Organisationer utformas inom ett kulturellt och tvingande ramverk. Den formella strukturen är en anpassning till miljöinfluenser. Institutioner kan vara formella strukturerade organisationer av en speciell etablerad karaktär med administrativa ritualer samt ideologier med utgångspunkt från specifika historiska förhållanden. Men institutioner kan också vara informella mönster och strukturer. För att definiera kulturbegreppet kan man vända sig till Tolbert (1988), som studerar institutionaliseringsprocesser och organisationskultur. Tolbert anser att kultur uttrycks genom beteendemönster som bygger på att interagerande aktörer delar betydelse av och tilltro på dessa beteenden.

#### 4.1.1 Organisatoriska fält

Inom den ny-institutionella organisationsteorin har man kommit att använda begreppet organisatoriska fält för att beskriva hur organisationer samspelar med sin omgivning. DiMaggio & Powell (1991) använder idén om organisatoriska fält för att beskriva hur organisationer eller aktörer och institutioner påverkar varandra och hur beteendemönster sprids över det organisatoriska fältet. Det organisatoriska fältet består av alla relevanta aktörer i och kring den organisation som står i fokus. Scott (2003) framhåller att idén om organisatoriska fält ger möjlighet att undersöka beroendet och samverkan mellan organisationer av olika slag på olika aggregeringsnivåer, hur dessa uppstår, verkar och försvinner samt knyta samman studiet av enskilda organisationer med studiet av sociala strukturer och processer. Martin (2003) för fältperspektivet tillbaka till tidigare organisationsteori såsom Tavistockgruppen (*exv.* Emery & Trist, 1965) men också annan samhälls- och beteendevetenskaplig teoribildning (*exv.* Lewin, 1951; Bourdieu, 1977/1972). Martin anser att fältbegreppet i samhällsvetenskapen använts dels för att beteckna en analytisk yta där man positionerar personer eller institutioner, dels för att beteckna organisering av krafter och dels för att beteckna en kamp mellan intressen såsom ett slagfält. Han framhåller att fältbegreppet är ett användbart analytiskt redskap för att beskriva institutioners, alltså värderingars, normers och reglers förhållande till varandra. Andra författare, såsom Hinings & Greenwood (1988), verkar föredra de

alternativa begreppen domän eller sfär för att beteckna samma fenomen. Burns & Stalker (1994) refererar sociala omständigheter. Fligstein (2001), som själv använder begreppet fält, anger ändå arena, domän och spel som alternativa synonymer.

Gränsdragningarna för organisatoriska fält kan diskuteras med olika utgångspunkt. Inom den ny-institutionella organisationsteorin används det organisatoriska fältet ofta för att av analytiska skäl avgränsa ett system av organisationer som man önskar studera (Scott, 2003). Ett sådant system definieras genom både relationer, kulturella regler och meningssystem. Själva värdet av det organisatoriska fältet som analytiskt redskap ligger i att det införlivar organisationens inre egenskaper med egenskaper i dess omgivning oavsett om det handlar om fysiska resurser, kunskap eller förmåga och procedurer samt institutionella byggstenar som tros- och meningssystem, konceptuella kategorier och modeller för organisering. Ofta antyds att fältet har någon form av begränsning. Exempelvis Powell (1991) talar om "the boundaries of established fields" (s. 200). Likaså DiMaggio (1991) antyder att fältet är avgränsat. Samtidigt framhåller Martin (2003) analogin mellan organisatoriska fält och elektromagnetiska fält inom fysiken, där fältet beskrivs av en avtagande kraft. Frågan om fältets gräns blir därigenom odefinierbar (exv. Alonso & Finn, 1983).

Ett annat sätt att använda fältbegreppet kommer från Bourdieus (1977/1972) habitusbegrepp. Hos Bourdieu är fältets avgränsning från omvärlden ett centralt intresse. Genom att upprätthålla ett avgränsat fält med gemensamma normer och regler kan fältet fungera som skydd mot förändringar eller annan yttre påverkan samt försvåra inträdet för nykomlingar. Fältmedlemmarna definierar och upprätthåller sitt gemensamma sociala fält. Wedlin (2004), i en undersökning bland europeiska handelshögskolor, beskriver hur handelshögskolor skapar, avgränsar och upprätthåller ett normsystem avseende handelshögskolors identitet och klassificering som aktivt hindrar etableringen av nya handelshögskolor.

DiMaggio & Powell (1991) menar att etablerade organisatoriska fält utvecklas från diversitet till homogenitet, en process de benämner organisatorisk isomorfism. De särskiljer tre olika typer av isomorfism: Tvingande (*eng. coercive*) isomorfism genom exempelvis myndigheters agerande, normativ (*eng. normative*) isomorfism genom bland annat aktiviteter inom professionella nätverk samt härmande (*eng. mimetic*) isomorfism genom att organisationer efterliknar aktörer som man uppfattar är framgångsrika. Jepperson (1991) diskuterar institutionell förändring och särskiljer fyra typer: Skapande av institutioner, institutionell utveckling, avinstitutionalisering och återinstitutionalisering. Fligstein (1991) diskuterar hur etablerade organisationer kan bringas att förändras i en riktning och den roll institutioner spelar för sådan förändring. Han menar att organisationer verkar i tre institutionella sfärer eller arenor där institutioner formas och utvecklas: Organisationens existerande strategi och struktur, den uppsättning organisationer som utgör det organisatoriska fältet samt staten. Organisatorisk förändring är mest sannolik när nya organisationer träder in på det organisatoriska fältet eller när fältet är under uppbyggnad eller nedmonteras. Fligstein ställer frågan hur det kommer sig att aktörer ofta bakbinds av sitt institutionella sammanhang men varför de ibland får möjlighet att förändra det. Hans förklaring är att aktörer inom och utom det orga-



nisatoriska fältet kan generera chocker som påkallar organisatorisk förändring. Även Selznick (1996) framhåller hur organisationer är beroende av sin omgivning och den tröghet som kännetecknar mycket förändring. Powell (1991) framhåller att olika organisationer reagerar olika på institutionellt tryck. Han menar att det beror på skillnader avseende resursutbytet med omgivningen. Skillnader i industriell struktur och att institutionellt tryck från olika aktörer kan tolkas på skilda sätt. Institutionell förändring kan enligt Powell uppkomma på grund av oavsiktliga konsekvenser av strävan att efterlikna andra aktörer i det organisatoriska fältet, genom nya kombinationer när en organisation försöker efterlikna olika organisationer med olika bakgrund, genom bristfällig institutionalisering och genom förändringar i det organisatoriska fältets sammansättning.

Fligstein (2001) diskuterar hur aktörer och institutioner påverkar och förändrar varandra och hur aktörer agerar för att åstadkomma samarbete sinsemellan. De existerande reglerna och resurserna tillsammans med social färdighet att använda reglerna och resurserna utgör byggstenarna i socialt liv. Han hävdar att förmågan till samarbete med andra aktörer är en social färdighet som huvudsakligen beror av aktörernas ställning i det fält där de verkar. Fligstein anser att det är "the combination of preexisting rules, resources, and the social skills of actors that works to produce fields in the first place, make them stable on a period-to-period basis, and produce transformations. Skilled social actors tailor their actions depending on the current organization of the field, their place in that field, and the current moves by skilled actors in other groups in the field." (s. 115)

#### *4.1.2 Aktörer i det organisatoriska fältet*

Ett problem med fältbegreppet i institutionell organisationsteori är att aktörernas handlingar och inbördes relationer ges förhållandevis litet utrymme. Beskrivningar av fält tenderar att åskådliggöra positioner snarare än förlopp och relationer. Beskrivningarna av organisatoriska fält behöver därför kombineras med teorier som lyfter fram aktörernas handlingar.

Weick (1979) anser att människor formar sin verklighet i interaktion med varandra och att de själva påverkar hur omgivningen upplevs. Människor lever i en ström av pågående händelser. Genom att skapa avgränsade händelser kan människor göra världen mer förutsägbar. Weicks intresse är organiseringsprocessen. Hans tanke är att människor organiserar som ett redskap att undvika osäkerhet och för att skapa mening i tillvaron. När organiseringen sätts i fokus blir mål och förutsättningar analytiska tolkningar i efterhand som skapar mening åt det skedda. Den meningsskapande organiseringen består enligt Weick av fyra steg: I ett första steg av processen sker förändringar i omgivningen. I ett andra steg formar och uppmärksammar individer i interaktion med varandra och sin omgivning en världs- eller miljöbild som de samtidigt agerar utifrån. Därefter blir det möjligt för aktörerna att bestämma innehållet i det som inträffat. I ett sista steg upprätthålls det som visat sig verkningsfullt genom aktörers förmåga att minnas och återkalla sina erfarenheter. Weick menar att individer prövar sig fram, chansar och successivt lär sig att hantera olika beslutssituationer. Människor bestämmer vilka alternativ som varit möjliga, vilka alternativ som är riktiga och behåller de alternativ som visat sig mest användbara på grundval av tidigare erfarenheter. Denna organi-

seringsprocess skapar mening i tillvaron. Endast den organisation är livskraftig som ger utrymme för omorganisering åter och åter igen. Weick (1993) framför att människor skapar mening i tillvaron genom att tolka skeenden i ljuset av tidigare erfarenheter. Meningsskapande är vårt sätt att strukturera det obekanta. Han menar att människor i efterhand förändrar meningen i valda alternativ beroende på vilket resultat som har uppnåtts. Meningsskapande är en social process oavsett om de omgivande aktörerna är verkliga eller inbillade. Weicks resonemang anknyter till både symbolisk interaktionism och till struktureringsteori. Weick, Sutcliff & Obstfeld (2005) framhåller att människor som är beroende av varandra söker efter mening som verkar rimlig för att kunna komma vidare när den upplevda verkligheten och den förväntade inte överensstämmer. De anser att aktörerna själva skapar de hinder de upplever. Handling är nödvändigt eftersom det bara är genom att agera som aktörer blir varse den omgivning som deras handlingar är inbäddade i.

Kupferberg (2002) pekar på ett problem med att förklara entreprenörskap från rent institutionella utgångspunkter. Han påpekar att institutionell teori förutsätter ett etablerat samspel med omgivningen som han anser att framförallt förstagångs-entreprenörer ofta saknar. Kupferberg anser att kärnan i entreprenörskap är att etablera och utveckla samspelet med omgivningen. Giddens (1986/1984, 1993) struktureringsteori erbjuder därvid ett alternativ. Giddens betonar hur aktörernas handlande är beroende av den struktur där de ingår samtidigt som det är aktörerna själva som skapar denna struktur. Aktörernas handlande är beroende av de attityder, normer och regler som omger dem. Men de är inte fångar i strukturen. Eftersom aktörerna själva skapar och upprätthåller den struktur som omger dem har de också kapacitet att påverka och förändra de strukturella förhållandena. Olika aktörer, beroende på strukturella förhållanden, har emellertid olika kapacitet att påverka. Som en synonym till beteckningen aktör använder Giddens också beteckningen agent. Med Giddens terminologi föreligger ett dualistiskt förhållande mellan aktörer och den omgivande strukturen. Strukturella förhållanden är väsentliga för hur aktörerna agerar, men aktörerna påverkar samtidigt de strukturella förhållandena genom sina handlingar. Den stora skillnaden mellan Giddens och den institutionella teorins huvudfåra kanske ligger i hur man förhåller sig till sociala processer. Institutionell teori lämnar ett större utrymme för stabila situationer än Giddens. I själva verket torde inget utrymme alls finnas hos Giddens samhällsteori för momentant stabila tillstånd. Giddens intresserar sig för strukturering hellre än strukturer. Hans diskussion om hur människor skapar sin sociala verklighet har kopplingar främst till symbolisk interaktionism. Martin (2003) påpekar skillnaden mellan Giddens agenter och de mer bakbundna agenterna i teorierna om organisatoriska fält.

Under senare år har flera forskare kommit att diskutera möjligheterna att använda Giddens (1986/1984) struktureringsteori för att bättre utforska och förstå entreprenörskap. Jack & Anderson (2002) anser att Giddens teori ger möjligheter att forma ett processinriktat perspektiv på entreprenörskap. Deras resultat visar att fenomenet att upptäcka och ta vara på möjligheter i stor utsträckning beror på dynamiken mellan entreprenören och de sociala strukturer som omger entreprenören. De talar om inbäddat entreprenörskap. Chiasson & Saunders (2005) diskuterar med utgångspunkt från Giddens struktureringsteori hur entreprenörer samtidigt både finner och skapar möjligheter. Sarason, Dean & Dillard (2006) resonemang

utgår från de möjligheter som är entreprenörskapets kärna. De anser att möjligheterna inte finns och väntar på att bli upptäckta utan att möjligheterna är fenomen som manifesteras av entreprenören och andra aktörer under tiden de framträder och utvecklas. Både entreprenörskapet och möjligheterna utvecklas i ett samspel med varandra.

Levitt & March (1988) presenterar en genomgång av litteraturen om organisatoriskt lärande. De menar att organisatoriskt lärande handlar om beteenden i organisationer. De finner tre sätt att betrakta organisatoriskt lärande: Rutinbaserat, historieberoende och målorienterat. Rutiner handlar om att matcha procedurer och situationer. Rutiner baseras på tolkningar av det förflutna. Beteende beror av en kombination av observerbara och förväntade resultat. Organisationer lär sig genom att omsätta tidigare erfarenheter i rutiner som man förväntar sig kan vägleda beteendet mot önskvärda mål. Organisationer kan lära sig genom direkt egen erfarenhet och genom att tolka erfarenheter när det inte är helt uppenbart vad som skett. Organisationers lärande är beroende av individernas minne. Rutiner och formell dokumentation kan erbjuda system för organisationer att minnas. Men organisationer kan också lära sig genom andras erfarenhet. Levitt & March anknyter här till diffusionsteori och teori om interaktionen inom organisatoriska fält. De menar att organisationer kan lära sig att lära genom lämpligt utformade rutiner och strukturer. Berends, Boersma & Weggeman (2003) utvidgar perspektivet på organisatoriskt lärande genom att visa hur organisatoriskt lärande förutsätter aktörer som kan leva ut rutiner och som kan sträcka ut befintliga regler och rutiner i nya riktningar och därigenom förändra rutinerna. Berends, Boersma & Weggeman tillför ett struktureringsperspektiv till organisatoriskt lärande.

#### *4.1.3 Nätverk av aktörer*

Granovetter (1985) diskuterar hur den opportunistiska som är en förutsättning för ekonomisk rationalitet är inbäddad i ett sammanhang. Det sociala sammanhanget avgör vilka ekonomiska beteenden aktörerna kan föreställa sig. Därigenom erbjuder Granovetter ett alternativ till den institutionella teorins stundtals avsaknad av aktörer och den ekonomiska teorins strävan att tillskriva varje struktur rationella funktioner. Granovetter argumenterar vidare att de sociala banden kan hålla ihop nätverk av företag så att verksamhet i olika företag inte formellt behöver integreras. Även Johannisson (1998) och Johannisson, Ramírez-Pasillas & Karlsson (2002) diskuterar hur sociala och ekonomiska intressen ligger inbäddade i varandra i aktörernas nätverk. De anser att en viktig förklaring till framgångsrikt entreprenörskap kan återfinnas i entreprenörens nätverk. Johannisson (2000) betonar att nätverket är väsentligt för alla affärsidkare oavsett om aktörerna upphör att vara entreprenöriella eller inte. Men det är bara de affärsidkare som fortsätter att vara entreprenöriella som har förmått utnyttja nätverket. Johannisson (1998) påpekar att ett nätverksperspektiv på entreprenörskap kan bidra till att förstå betydelsen av mentorer och jämlikar. Den kumulativa naturen hos nätverk kan bidra till förståelsen av varför de mer erfarna entreprenörerna oftast är de mest framgångsrika att omsätta sina affärsidéer. Entreprenörens personliga nätverk kan också förklara hur en aktör relativt enkelt kan skapa nytt förtroende hos omgivningen när en enskild affärsidé har misslyckats. Johannisson undersöker hur entreprenörer och småföre-

tagare bygger nätverk där de kombinerar sociala och ekonomiska intressen. Johansson (2000) framhåller att entreprenörernas sociala kapital är svårt att föreställa sig utan ett nätverk av aktörer.

Powell, Koput & Smith-Doerr (1996) hävdar att när kunskapsbasen i en bransch är komplex och växer samtidigt som expertkunskapen är spridd blir nätverk väsentliga för utvecklingsmöjligheterna genom att erbjuda aktörerna möjligheter att lära. När utvecklingsmöjligheterna finns inom ramen för ett nätverk blir tillgången till nätverket en nyckelfaktor till företagets framgång. I en studie av bioteknikföretag iakttog de att nätverkstätheten ökade, vilket de förklarar med att företagen knutit sig till varandra för att få tillgång till information, resurser och produkter. De anser också att den ökade nätverkstätheten berodde på att de studerade företagen sökte komplementära uppsättningar av företag att samarbeta med. Powell, Koput & Smith-Doerr hävdar att när källorna till kunskap är spridda och det inte finns någon entydig utvecklingsriktning kan man förvänta sig att nätverk uppkommer kring företagen. Deras förklaring är att i den komplexa och hastigt föränderliga verkligheten överskrider kunskapen både vad som intellektuellt och ekonomiskt är möjligt att åstadkomma i ett enskilt företag. Därför kan nätverket varken betraktas som enbart ett sätt att kompensera brist på inre förmåga eller uppfattas som en serie diskreta transaktioner. Nätverket är en ständigt pågående interaktion mellan nätverksaktörerna.

Burt (1995/1992) använder begreppet strukturella hål för att beskriva glapp i nätverk och hur aktörer kan dra vinning av att överbrygga strukturella hål. Glappen i nätverk skapar bland annat skillnader i tillgången på information och möjligheter mellan aktörer. Uzzi (1996) visar i en etnografisk studie av modeföretag i New York hur stark inbäddning i nätverk kunde skapa ekonomiska fördelar genom att underlätta informationsutbyte och därigenom överbrygga strukturella hål samt gav möjligheter till snabbt och metodiskt beslutsfattande. Relationen mellan aktörer inbäddade i nätverk var svår att beskriva ekonomiskt. Företag i inbäddade nätverk visade bättre överlevnadsmöjligheter än företag med övervägande armlängdsrelationer i sitt nätverk. Å andra sidan visade sig de optimala nätverken bestå av såväl inbäddade som armlängds nätverksrelationer. Uzzi framför att det troligen berodde på att inbäddade nätverk skapade inlåsnings effekter mellan aktörerna vilket armlängdsförhållandena kunde kompensera. Uzzi (1997) framhäver att tilltro är den dominerande struktur som styr det inbäddade nätverket medan beräknad risk och utvärderingssystem spelar mer undanskymda roller. Nätverksaktörernas motiv är varken enbart själviska eller inriktade mot samarbete utan uppstår av den sociala strukturen. Zaher & Bell (2005) studerar hur företag kan dra nytta av att samarbeta i nätverk. I en empirisk undersökning fann de att företagen som kunde dra nytta av nätverk själva behövde vara kapabla att agera. Nätverksstrukturen var också viktig såväl vad gällde nätverkets täthet som vad gällde i vilken utsträckning nätverket överbryggade klyftor mellan aktörerna. Däremot tyder resultaten på att motparternas förmåga att agera var mindre väsentlig för att förklara om ett enskilt företag drog nytta av samarbetet i nätverk.

## 4.2 Organisationen och dess resurser

Litteraturen om utveckling av små företag knyter inte bara företagens utvecklingsmöjligheter till omgivande förhållanden. Litteraturen pekar mot att företags utvecklingsmöjligheter beror på hur företagen kombinerar resurser till olika förmåga och hur företagens förmåga sedan kan omsättas i omgivningen. Även i organisationsteoretisk litteratur med fokus på organisationens omgivning lyfts betydelsen av färdigheter fram (exv. Fligstein, 2001). Olika författare använder olika begrepp såsom förmåga, kompetens och färdigheter på ofta likartade sätt. Jag använder därför dessa begrepp synonymt.

Penrose (1959) använder begreppet företagsamhet (*eng.* enterprise), varmed hon avser attityden att undersöka möjligheter till utveckling. Den företagsamma attityden, som innebär att göra ansträngningar och satsa resurser på spekulativ verksamhet i hopp om vinning, är kännetecknande för det växande företaget. Att vara företagsam är en förutsättning för att verksamheter skall kunna växa i det långa loppet. Hon framhåller att företagsamhet är nära förbundet med entreprenörskap. Penroses centrala frågeställning är vad som begränsar företags tillväxt- eller utvecklingsmöjligheter även om tillväxtens orsaker också behöver beaktas. Hon presenterar tre förklaringar till att företags tillväxt begränsas: Inre faktorer (ledningsförmåga), yttre förhållanden (marknaden för produkter eller insatsvaror), och en kombinerad inre och yttre förklaring (osäkerhet och risk). Penroses syn på osäkerhet och risk synes falla tillbaka på Knight (1957/1921). Foss (2000) framhåller att Penroses syn på utveckling närmast kan ses som en förelöpare till den mot ojämvikter inriktade entreprenör som Kirzner senare introducerar. Foss påpekar att Penroses tillväxtsyn avser hur företag utvecklar och skapar tillväxt i sin resursbas och kunskapsbas och diversifierar sin verksamhet.

Thompson (1971/1967) anser att organisationer uppstår för att hantera problem som inte är hanterbara för enskilda individer. Han placerar organisationen i ett större sammanhang som den måste förhålla sig till för att få tillgång till resurser och kunna få avsättning för produkter. Organisationen sätter sina gränser på sådant sätt att den osäkerhet som har störst påverkan på organisationens verksamhet kontrolleras av organisationen själv. Rhenman (1974) lyfter fram miljöfaktorernas betydelse för organisatorisk förändring. Sådana miljöfaktorer är till exempel marknadsförändringar eller förändringar i det omgivande värdesystemet. Även Pfeffer & Salancik (1978) betonar att företagets utveckling är beroende av omgivningen och att företaget är beroende av omgivningen för att knyta resurser till sig. Av flexibilitetsskäl kan företag inte kontrollera alla resurser som behövs. För att erhålla resurser måste företaget därför interagera med omgivningen. Därför bör företagets agerande fokuseras på dess relationer till omgivningen. Pfeffer & Salancik anser att företaget genom aktivt agerande kan påverka sin omgivning.

Om denna tidigare litteratur haft fokus på de resurser företaget inte har tillgång till har senare litteratur satt mycket fokus på inre förhållanden i företag när företagets resurser, kunskap och förmåga har diskuterats. Wernerfelt (1984) diskuterar företags möjligheter att växa ur de resurser man kontrollerar och betydelsen av hinder för andra att använda samma resurser. Han definierar resurser som varje tillgång som är knuten till företaget. Resurser kan betraktas som en styrka eller

svaghet. Han exemplifierar med varumärken, teknologisk kunskap, utbildad personal, affärsavtal, maskiner, effektiva processer och kapital. Wernerfelt konstaterar också att det måste finnas en marknad för att företaget överhuvudtaget skall kunna utnyttja sina resurser. Prahalad & Hamel (1990) menar att företag för att bli framgångsrika måste förstås som en hierarki av kompetens, produkter och marknadsorienterade affärsenheter. Företagsledningens väsentligaste uppgift är att se till att företagets kompetens byggs upp och vidmakthålls. De använder sig av begreppet kärnkompetens och skriver: "Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies. --- If core competence is about harmonizing streams of technology, it is also about the organization of work and the delivery of value." (s. 82) Kärnkompetens kännetecknas av hög användbarhet, av att vara till nytta för kunder och av att vara svårimiterbar. I motsats till fysiska insatser förbrukas inte kompetens. Grant (1991) skiljer mellan resurser och den förmåga som blir resultatet när resurser kombineras på olika sätt. Resurser är grundläggande insatser i produktionsprocessen. De kan vara påtagliga såsom finansiella, fysiska och mänskliga resurser, men de kan också vara mindre påtagliga såsom teknologi, rykte och organisatoriska resurser. Resurser kan ägas enskilt av ett företag. Emellertid finns det även gemensamt ägda resurser såsom branschstandarder. Resurserna är sällan produktiva i sig själva. De behöver kombineras och koordineras till olika förmåga för att företaget skall erhålla konkurrensfördelar. Förmåga är det som företaget blir kapabelt till när olika resurser arbetar tillsammans. Företagets konkurrenskraft beror framförallt på de resurser som är "... durable, difficult to identify and understand, imperfectly transferable, not easily replicated, and in which the firm possesses clear ownership and control. These are the firm's 'crown jewels' and need to be protected..." (s. 129). Ett företags agerande måste därför, enligt Grant, inbegripa både att utveckla existerande resurser och att utveckla företagets resursbas. Peteraf (1993) framhåller att heterogeniteten bland företag avseende deras resurser och kompetens kan förklara lönsamhetsskillnader som inte kan förklaras av industristrukturen. Överskott av framförallt mångsidigt användbara resurser tenderar att leda till diversifiering av ett företag. Conner & Prahalad (1996) identifierar kunskap som kärnan av resurser när de skall förklara prestationsskillnader mellan företag. De associerar kunskapsskillnader mellan företag med skillnader avseende kompetens eller förmåga. De använder begreppen kompetens och förmåga tämligen synonymt.

För att försöka lösa problemet att peka ut de väsentliga resurserna eller den väsentliga förmågan har andra författare kommit att kombinera resurs-, kunskaps- eller förmågediskussionen med en diskussion om omgivningsfaktorer. Oliver (1997) argumenterar för att företags konkurrenskraft måste bygga både på de resurser och den kompetens företaget kontrollerar och på den institutionella miljö där företaget verkar. Hon kombinerar det institutionella perspektivet med ett resursbaserat perspektiv. Därigenom för hon samman en socialt orienterad teori med en teori om ekonomiska motiv till mänskligt beteende. På det individuella planet skiljer de två perspektiven sig enligt Oliver åt genom att använda normativ rationalitet i institutionell teori respektive ekonomisk rationalitet i resursbaserad teori som förklaringsgrund för skillnader mellan företag. På företagsnivå använder de två perspektiven institutionella respektive strategiska faktorer som förklarings-

grund. Avseende relationen mellan företag förklarar de två perspektiven skillnader med isomorft tryck respektive marknadsimperfectioner. Oliver hävdar att företags förmåga att ge avkastning på sina resurser beror på i vilken utsträckning de kan hantera den miljö de verkar i. Den institutionella miljön sätter restriktioner för hur man kan använda sina resurser.

Moran & Ghoshal (1999) erbjuder ett alternativt marknadsorienterat perspektiv. De studerar samspelet mellan företaget och den marknad där företaget verkar. Enligt dem föreligger ömsesidigt beroende mellan företaget och marknaden, där företaget är den dynamiska enhet som skapar förutsättningarna för utbyte. Genom utbytesprocessen skapar företag och marknad tillsammans effektivitet (*eng. efficiency*). På så sätt skapar de förutsättningar för innovativa aktiviteter och bidrar till ekonomisk utveckling. Moran & Ghoshal ställer upp tre nödvändiga förutsättningar för att utveckling över huvudtaget skall uppkomma ur en uppsättning produktionsmöjligheter: Någon måste ha tillgång till alla resurser som krävs, någon måste dra nytta av utvecklingen och någon måste uppfatta utvecklingsansträngningen som en meningsfull handling som ger upphov till en tjänst. Miller (2003) intar också en medelväg. Miller menar att konkurrenskraft framförallt bygger på skillnader mellan den egna organisationen och andra organisationer, skillnader som vid första anblicken inte verkar vara värdefulla. Asymmetri är svår för omgivningen att efterapa och mer vanligt förekommande än värdefulla resurser och förmåga. Millers slutsats är att företags egen framgång och omgivningens misslyckanden är en god källa till utvecklingsmöjligheter. Ghoshal, Hahn & Moran (2000) menar att förutsättningarna för ett företags tillväxt står att finna i dess organisatoriska förmåga. Organisationens överlevnad kräver att den kan uppmuntra sådana institutionella förändringar som ger utrymme åt och motiverar att man tar tillvara möjligheter. Ledarskapets uppgift är att balansera produktionsmöjligheterna mot strukturerna, processerna och företagets sammanhang för att tillåta tillvaratagande av möjligheter genom medlemmarnas i organisationens kollektiva entreprenörskap. Organisationens överlevnad handlar om anpassning snarare än ackumulering av resurser.

### 4.3 Mål och strategier

Strategibegreppet förknippas ofta med planering. Rhenman (1974) använder begreppet strategi som beteckning för en plan för hur företag skall agera för att uppnå sina inre mål i den miljö där man verkar. Storey (1997/1994) använder uttryckligen begreppet strategi om sätt att nå mål när man redan är verksam. Hendry (2000) identifierar tre olika sätt att se på strategiskt beslutsfattande. Det rationella perspektivet ser strategibegreppet som en plan och beslutsfattandet är målinriktat. Rhenmans och Storeys användning av strategibegreppet torde överensstämma med denna användning. Hendrys handlingsorienterade perspektiv ser strategier som ett mönster av handlingar och beslutsfattande är de avgörande handlingarna i detta mönster. Hendrys tolkande perspektiv uppfattar strategier som mönster av handlingar eller som kognitiva delade scheman. Man betraktar beslutsfattande som en tolkande handling. Hendry själv utvecklar ett synsätt på strategier med både strukturella meningsskapande komponenter och instrumentella komponenter såsom kommunikationsmöjligheter.

Enligt Lindblom (1959) är drivkrafterna bakom en handling och dess mål inte alltid möjliga att skilja åt. Både drivkrafterna och målen kan framträda först genom själva handlingen. Det är i överensstämmelse med mer modern litteratur om strategier, som betonar att strategier kan ha olika innebörd. De olika aspekterna av strategier, endera överlagda eller oplanerat uppdykande, är alla förbundna med handling och indikerar att handling är något medvetet och inriktat mot mål. Enligt Cyert & March (1992) har individer mål medan kollektiv inte har det. I ett företag, som är en koalition av individer, är målet ersatt av en delad riktning. Det finns inget behov av överensstämmelse mellan olika mål vid olika tidpunkter eller platser. Rhenman (1974) delar upp en organisations mål i kategorierna inre eller strategiska mål, som beskriver det framtida läge organisationen önskar uppnå, respektive yttre eller institutionella mål, som beskriver den påverkan organisationen vill åstadkomma på omgivningen. Penrose (1959) ser företaget som en uppsättning unika produktionsförutsättningar. Hon menar att det övergripande incitamentet bakom företags tillväxt är att använda de tillgängliga resurserna så fullständigt som möjligt. Snehota (1990) anser att mål eller drivkrafter fungerar som vägledning av beteendet. Affärsverksamheten är den vinstinriktade entreprenöriella handlingen att genom utbytesprocesser begagna sig av marknadsmöjligheter. Enligt Moran & Ghoshal (1999) verkar företags mål vara att skapa och tillägna sig värde. Weick (1979) anser att mål definieras efter att en handling har ägt rum. Han menar att handlingen är måltolkad istället för målinriktad.

Mintzberg (1987a) utvecklar fem olika sätt att beskriva innebörden i strategibegreppet. Han lämnar fem olika definitioner. Som planer är strategier gjorda i förväg och utvecklas kontinuerligt, medvetet och målinriktat. Sådana planer kan vara specifika eller generella. De avser hur ledare ger organisationer inriktning. Strategier kan också vara inriktade mot en enskild avsiktlig aktivitet. Planer som handlar om att ge organisationer inriktning eller om enskilda aktiviteter kan förverkligas eller förbli oförverkligade. Strategier kan beskrivas som mönster i ett flöde av handlingar, ett flöde som utvecklas till en förverkligad strategi. Begreppet strategi kan också användas för att beskriva hur resurser är infogade i en miljö. I denna mening betraktar strategier organisationer i deras konkurrensmässiga sammanhang. Slutligen kan strategier användas för att beskriva det synsätt man har på omgivningen. De fem definitionerna av strategier hänger samman och kompletterar varandra. Mintzberg (1987b) framhåller att alla fem sätten att använda strategibegreppet "is needed to reduce uncertainty and provide consistency... , in order to aid cognition, to satisfy intrinsic needs for order, and to promote efficiency under conditions of stability..." (ss. 28-29). Strategiernas syfte är att tillåta människor i organisationer att ta något för givet när de har att göra med verkligheten. Emellertid får strategier inte göra organisationer blinda för förändringar i miljön. Enligt Mintzberg (1994) har strategier i praktiken både oplanerat uppdykande och överlagda egenskaper. Mintzberg (2000) skiljer mellan övervägda (*eng. deliberate*) strategier som innefattar kontroll men inget lärande och uppdykande (*eng. emergent*) strategier som medför lärande men ingen kontroll. Mintzberg representerar Hendry (2000) handlingsorienterade perspektiv.

Weick (1979) fokuserar på organiseringsprocessen och hur människor skapar mening. Han anser att mening bara kan skapas efter att en handling ägt rum och all mening är därför retrospektiva konstruktioner. Weick (1987) applicerar samma



resonemang vad avser strategier i företag. Han anser att dessa är efterhandskonstruktioner som har föregåtts av handlingar. Strategin ger den genomförda handlingen mening. Handling är väsentligt för företagets fortsatta överlevnad. Handlingarna baseras dock på gissningar och antaganden utifrån tidigare erfarenheter. Weick introducerar begreppet "just in time"-strategi. Det betyder inte att handlingar är slumpmässiga. Både gissningar och improvisation innehåller ordning. Mål och strategier som formuleras i efterhand är dock retrospektiva. Det behöver inte vara de mål som ursprungligen ledde till en handling. Enligt Weick är det processen som följer efter en handling som ger det skedda mening. Därigenom blir en strategi möjlig att formulera först i perspektivet av att den har implementerats. Weick & Sutcliffe (2001) anser att planering rent av kan vara skadligt för en organisations prestationsförmåga eftersom planering styr hur man uppfattar omgivningen. Hendry (2000) jämför Weicks (1979, 1987) perspektiv med Giddens (1986/1984) teori om strukturering. För Hendry är Weick en representant för ett tolkande perspektiv på strategier.

Barr & Huff (1997) studerar hur företag förändrar sina strategier som svar på förändringar i omgivningen. De studerar sex läkemedelsföretag och finner att företag behövde uppleva behovet av förändring innan förändring alls kunde komma till stånd. Förändringar som företagsledningar inte tolkade som väsentligt påverkande företaget medförde inga förändringar i agerandet. De menar att stress är nödvändigt för att företag skall uppleva förändringsbehov. Företagen måste veta något innan de kan överväga förändringar. Grant (1991) menar att en viktig aspekt av strategi är utvecklingen av företags existerande förmåga. En annan är att utveckla företagets resursbas. Företagets konkurrensförmåga är framförallt beroende av de unika resurser som företaget är entydiga innehavare av och som omgivningen har svårt att komma åt. Grant anser att det inre i företagen ger strategin riktning. Andra, som Rhenman (1974) och Pfeffer & Salancik (1978), betonar organisationens beroende av omgivningen för att erhålla resurser och skapa konkurrenskraft, vilket leder till att strategier bör fokusera på organisationens relation till omgivningen. Prahalad & Hamel (1994) påpekar att strategi inte är liktydigt med strategisk planering. De menar att strategisk planering är en begränsad användning av strategibegreppet för en pedantisk planeringsfunktion. Som Moran & Ghoshal (1999) framställer det handlar strategier på företagsnivå om att erhålla och att skapa värde. De frågar sig hur dessa två inriktningar kan balanseras. De gör åtskillnad mellan strategier som fokuserar på konkurrenskraft och ägarvärde å ena sidan samt sådana som fokuserar på skapande av nya intäktskällor å den andra. De anser att effektiva strategier på företagsnivå måste behandla företagets inre resurser såväl som den yttre miljön.

## 5 Metod

I sjätte och sjunde kapitlen kommer jag att redovisa empiriskt material och analysera det med utgångspunkt från den litteratur om entreprenörskap och om forskning om små företag som jag redovisade i kapitel 3 och den organisationsteori som jag redovisade i kapitel 4. Det empiriska materialet härstammar från flera forskningsprojekt. Gemensamt för projekten är att de har behandlat möjligheter att utveckla skogsdrivningsbranschens företag vad avser lönsamhet och arbetsmiljö. Projektet Nya former för entreprenad i skogen undersökte för- och nackdelar med olika sätt att organisera drivningsarbete, förhållandena för entreprenadföretagen i branschen samt sökte finna nya utvecklingsvägar för branschen. Idén bakom projektet var att diversifiering av skogsmaskinentreprenadföretagens verksamhet kunde förbättra arbetsmiljön genom mer varierade arbetsuppgifter samtidigt som företagens ensidiga beroende av oftast en uppdragsgivare och en verksamhet kunde minskas genom den bredare verksamheten (se Hultåker, Bohlin & Gellerstedt, 2003b; Hultåker & Bohlin, 2005b). I Ergowood-projektet var målsättningen att utveckla ergonomiskt effektiva mekaniserade avverkningsmetoder (se *exv.* Lidén, 2005; Vik, 2005).

Nya former för entreprenad i skogen var ett kvalitativt inriktat projekt. Skogsmaskinentreprenörer, uppdragsgivare, skogsmaskinförare och skogsmaskintillverkare i Sverige intervjuades. Frågor om framtida utvecklingsmöjligheter i skogsdrivningsbranschen diskuterades också på ett seminarium med företrädare för branschens entreprenadföretag, uppdragsgivare, maskinförare och forskare. En projektgrupp med företrädare för branschens parter var knuten till projektet (se Hultåker, Bohlin & Gellerstedt, 2003b). De erhållna resultaten diskuterades och utvecklades i gruppdiskussioner med skogsmaskinentreprenörer. Ytterligare intervjuer med skogsmaskinentreprenörer genomfördes för att komplettera materialet från de tidigare intervjuerna och från gruppdiskussionerna. Även i detta senare skede fortsatte projektgruppen med branschrepresentanter att vara knuten till projektet (se Hultåker & Bohlin, 2005b). Ergowood var ett europeiskt projekt. Data i form av enkäter och intervjuer bland skogsmaskinförare och skogsmaskinentreprenörer samlades i Sverige, Norge, Tyskland, Polen, Storbritannien och Frankrike. Dessutom genomfördes gruppdiskussioner i de sex länderna. I gruppdiskussionerna deltog förutom entreprenadföretagare och maskinförare även uppdragsgivare och fackföreningsrepresentanter (se *exv.* Lidén, 2005; Vik, 2005).

I avhandlingen använder jag data från intervjuerna med skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare, seminariet och gruppdiskussionerna samt diskussioner i projektgruppen från Nya former för entreprenad i skogen. Från Ergowood-projektet använder jag data från de intervjuer jag själv genomförde i Sverige. Jag använder enbart kvalitativt datamaterial i avhandlingen. I detta kapitel redogör jag först för de metodologiska utgångspunkterna bakom de valda arbetsmetoderna. Jag redogör därefter för hur jag gått tillväga vid datainsamling och analys. Avslutningsvis diskuterar jag det valda tillvägagångssättet.

## 5.1 Metodologiska utgångspunkter

Giddens (1993) lyfter fram det faktum att samhället och dess beståndsdelar är fenomen som är skapade och ständigt omskapas av samhällets medlemmar. Giddens anser att den sociologiskt inriktade samhällsvetenskapliga forskningens uppgift är att förklara och binda samman de skilda fenomen som urskiljs i samhällslivet och att förklara hur samhället och dess byggstenar oavbrutet skapas och återskapas av agerande människor. Giddens framhåller att även forskaren är en del av samhället och följaktligen gör alla sina observationer på grundval av sin egen sociala förståelse. Även Flyvbjerg (2001) framhåller att samhällsvetenskaplig forskning aldrig helt kan frigöra sig från sitt sammanhang utan är beroende av den praktiska kunskap som ligger till grund för vardagligt mänskligt handlande. Flyvbjerg argumenterar emellertid ett steg längre. Samhällsvetenskapen kan inte heller låta bli att ta hänsyn till de uppfattningar om bra och dåligt, om önskvärt och icke önskvärt som är styr människors handlande. Han anser att meningsfull samhällsvetenskap måste förmå diskutera de problem som är väsentliga för den mänskliga vardagen och göra det i förhållande till de värderingar eller attityder som är samhällets grund.

Bryman (2002/2001) förtecknar flera kännetecken för kvalitativ forskning: Deltagarnas uppfattning har stort genomslag, det finns en närhet till det undersökta och ett intresse för kontextuell förståelse, fokus ligger vid teorigenerering snarare än att testa teori, forskningen är processinriktad, forskningen är flexibel och endast svagt strukturerad, data är rika och fylliga, forskningen har en mikroinriktning, mening är ett väsentligt begrepp samt att forskningen studerar naturliga miljöer. För att sammanfatta detta sägs ofta att kvalitativ forskning vill skapa förståelse för de fenomen som studeras. Bryman (1997/1995) påpekar att kvalitativ forskning också kan vara väl lämpad att testa teori och refererar flera kvalitativa studier där teori testas. Begreppet förståelse anses oftast härstamma från Weber (1983/1972). Webers utgångspunkt är att förstå de sociala handlingarna som grundstommen för olika slag av sociala skeenden för att därigenom kunna förklara deras förlopp och följder. Ekström (1992) menar att Webers intresse var att identifiera de mekanismer som orsakar handlingar och handlingsmönster genom att tolka de bakomliggande intentionerna och relatera handlingarna till olika meningssammanhang. När man skall förklara hur olika handlingar är möjliga och hänger samman är man därför hänvisad till att göra det i termer av den mening man som forskare förstår att de har för den enskilda människan (Boglund, Lindskoug & Månson, 1986). Johansson (2000) definierar kvalitativ metod: "En vetenskaplig metod är kvalitativ om och endast om metoden syftar till att klassificera de observerade fenomenen med avseende på innebörds-kategorier." (s. 66) Ett annat kännetecken hos kvalitativ forskning är att forskningen ofta arbetar med små urval, vilket Ebbinghaus (2005) framhåller. Ur de små urvalen gör den kvalitativa forskningen intensiva analyser.

Det finns likheter mellan Webers vetenskapssyn och ett symboliskt interaktionistiskt synsätt. Symbolisk interaktionism utgör ett synsätt som kan användas som metodologisk utgångspunkt för kvalitativ samhällsvetenskaplig forskning. Symbolisk interaktionism intresserar sig för samspelet mellan individen och dennes omgivning. Grundläggande för ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv är att all

handling sker i interaktion med omgivningen, vilket får konsekvenser för vad som är forskningens meningsfulla studieobjekt. Individerna skapar och förändrar sin jag-uppfattning som en reaktion på och ett övertagande av attityder han möter i omgivningen (Mead, 1976/1934). Ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv får konsekvenser för vad som är forskarens meningsfulla studieobjekt och för metodval. Trost & Levin (1996) använder symboliskt interaktionistiska synsätt när de hävdar att nyckeln till att förstå människors agerande är att blottlägga handlingsmönster och interaktiva processer. Hur gör individerna? Vad innebär det de gör för dem?

Charon (2001) framhåller att ett symboliskt interaktionistiskt synsätt bygger på att människor förstår sin omgivning genom interaktion med andra. Verkligheten är social och människan existerar i en värld av sociala objekt. "[Human beings] understand and use their environment; they come to understand the environment through interaction with others and with self; and the environment is always changing for them as their goals change." (s. 58) Begreppet själv (*eng.* self) är ett nyckelbegrepp i symbolisk interaktionism. Det betecknar att aktörer också kan uppfatta sig själva som ett socialt objekt man interagerar med. Människors agerande är ett kontinuerligt flöde av handlingar som har sprungit ur hur individen har definierat den aktuella situationen och vad som där är de väsentliga sociala objekten. Charon skriver att det för att förstå människor är nödvändigt att förstå vad de gör. Det leder till att han anser att den centrala processorienterade principen för samhällsvetenskaplig forskning är att man bara kan förstå vad som pågår om man förstår vad aktörerna själva tror om sin värld. Observation och intervjuer blir viktiga datainsamlingsmetoder för Charon.

### *5.1.1 Intervjuer och gruppdiskussioner*

Bryman (2002/2001), en av åtskilliga handböcker i samhällsvetenskaplig metod, använder beteckningen kvalitativ intervju för att skilja den form av ofta mindre strukturerade intervjuer, som förekommer i kvalitativ forskning, från strukturerade intervjuer i samband med kvantitativa undersökningar. Bryman skiljer också på kvalitativa intervjuer med enskilda personer och intervjuer med flera personer samtidigt, vilket han betecknar fokusgrupper. Trost (1997), i sin korta handledning om kvalitativa intervjuer, använder istället begreppet gruppintervju.

Bryman (2002/2001) poängterar att kvalitativa intervjuer måste kännetecknas av stor flexibilitet. Han skiljer mellan ostrukturerade intervjuer och semi-strukturerade. Med ostrukturerade intervjuer avser Bryman att forskaren har en förteckning över olika teman som skall tas upp i intervjun medan vid semi-strukturerade intervjuer forskaren har en frågeguide med avsevärt mer specifika frågor som skall beröras. Ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer utgör två ytterligheter med stora möjligheter till variation. Trost (1997) anser att även den intervju där intervjuaren bara har en förteckning över de huvudsakliga teman man skall ta upp kan vara strukturerad förutsatt att man håller sig till dessa teman. Trost föredrar istället termen standardisering för att beteckna situationen där frågorna är väl specificerade och inte varierar mellan olika intervjuer. Holme & Solvang (1991/1986), ytterligare en metodhandbok, skiljer mellan respondentintervjuer, där det är den intervjuades egna erfarenheter som är fokus, och informantinter-

vjuer, där den som intervjuas antas kunna lämna uppgifter om någon annans situation.

Avseende fokusgrupper framför Bryman (2002/2001) att de kan användas för att studera hur människor i grupp diskuterar en viss fråga. Bryman lyfter därvid fram möjligheten att utnyttja gruppens dynamik i intervjusammanhang. Bryman konstaterar emellertid att fokusgruppen medför en mängd metodologiska problem såsom de stora datamängder som genereras, svårigheten att organisera och leda grupperna och problem att alla i gruppen kanske inte kommer till tals. Trost (1997) diskuterar gruppintervjuer snarare som en särskild sorts intervju. Även Trost framhåller de problem som är förknippade med att intervju flera personer samtidigt och är tveksam till nyttan med gruppintervjuer. Holme & Solvang (1991/1986) använder begreppet gruppdiskussion och gruppintervju som synonymer.

Själv föredrar jag att följa Trosts (1997) terminologi vad avser strukturering och standardisering. Jag delar Trosts uppfattning att även intervjun med en minimal frågeguide kan hålla hög grad av struktur. Jag skiljer därför hellre mellan standardiserade och icke standardiserade intervjuer. Jag kommer att använda Holme & Solvangs (1991/1986) beteckning gruppdiskussion istället för de övriga som föreslås i handböckerna. De flesta handböcker talar om kvalitativa intervjuer (*exv.* Holme & Solvang, 1991/1986; Trost, 1997; Bryman, 2002/2001). Det är ett användbart begrepp för att skilja dem från intervjuer i samband med enkätundersökningar. Eftersom avhandlingen inte bygger på några enkätdata ser jag fortsättningsvis ingen anledning att tala annat än om intervjuer och avser då kvalitativa intervjuer.

### 5.1.2 Observationer

Handböcker skiljer ofta mellan öppen, respektive dold och passiv respektive aktiv observation. De exakta beteckningarna kan emellertid variera (*exv.* Holme & Solvang, 1991/1986; Bryman, 2002/2001). En alternativ beteckning som Bryman använder är etnografi. Observationsstudierna bygger på att observatören får tillgång till de miljöer som skall studeras. Silvermans (2001) handbok om kvalitativa metoder påpekar två metodologiska egenskaper som skiljer observationerna från kvalitativa intervjuer. Forskaren måste få tillgång till den miljö som skall studeras och forskaren måste finna en identitet i denna miljö.

Bryman (2002/2001) skiljer mellan olika slag av observation. Observatören kan vara en fullständig deltagare i den grupp som studeras. Forskaren är då en fullvärdig medlem av den miljö som undersöks och dennes identitet som forskare inte är känd i miljön. Observatören kan också delta i den studerade miljön men omgivningen kan vara medveten om dennes status som forskare. Observatören kan vara mer passiv i den miljö som studeras men fortfarande interagera med de studerade aktörerna. Forskaren fungerar då huvudsakligen på ett sätt som Bryman mest liknar vid intervjuarens i samband med intervjuer. Observatören kan slutligen vara helt passiv iakttagare till det sammanhang denne studerar. Bryman beskriver en skala av engagemang och distans från den fullständiga deltagaren till den fullständiga observatören.

### 5.1.3 Aktionsforskning

Aktionsforskning har kommit att användas som beteckning på forskning där forskaren aktivt deltar i och påverkar ett skeende. Begreppet aktionsforskning härstammar från Lewin (1948), men det ges olika betydelse av olika forskare. Holme & Solvang (1991/1986) anger att aktionsforskning innebär att forskaren kombinerar forskningsuppgiften med att dessutom göra något för de inblandade. Greenwood (2002) poängterar dialog mellan teori och praktik. I skandinavisk arbetslivsforskning används begreppet aktionsforskning som beteckning på forskning där forskningen bedrivs tillsammans med parter som inte har ett forskningssyfte med sitt engagemang. Förutom att beforska projektet bidrar forskaren med fackkompetens. Ofta poängteras att parternas deltagande skall ske på jämbördiga villkor. Ömsesidighet, deltagande och aktivitet är väsentliga komponenter (exv. Emery & Thorsrud, 1969; Naschold *et al.*, 1993; Gustavsen, Finne & Oscarsson, 2001; Hansson, 2003). Man använder så kallade dialogkonferenser för att skapa arenor för olika aktörer att mötas. Man har partssammansatta styr- och referensgrupper och strukturerar arbetet i mindre projekt- eller arbetsgrupper (exv. Gustavsen, Finne & Oscarsson, 2001; Hansson, 2003). På brittiska öarna har aktionsforskning framförallt använts bland forskare som arbetar med utbildningsfrågor och innebär då ofta aktiva lärares egen forskning om utbildningsfrågor (exv. McNiff, 2002). I ergonomisk forskning arbetar man ofta med begreppet interventionsforskning som innebär att forskaren beforskar en process där han tillsammans med övriga deltagande aktörer försöker åstadkomma en förändring (exv. Westgaard & Winkel, 1997).

Aktions- eller interventionsforskning skulle kunna betraktas som en särskild form av det slags observation. Aktionsforskaren är en fullvärdig medlem i den grupp som observeras men forskarens identitet är känd, åtminstone i den skandinaviska arbetslivsforskningens och den ergonomiska interventionsforskningens traditioner.

### 5.1.4 Urvalsmetodologi

Trost (1986) framhåller att få praktiska riktlinjer finns i litteraturen avseende urval för kvalitativa undersökningar. Bryman (2002/2001) skiljer mellan bekvämlighetsurval, kedjeurval och sannolikhetsurval samt teoretiskt urval. Bekvämlighetsurval anser Bryman närmast är en beteckning på ett urval där forskaren inte har haft någon större möjlighet att styra urvalet av personer att intervjua. Man intervjuar dem som råkar finnas tillhands. Kedjeurval kan vara användbart i sammanhang där man inte kan ställa upp någon urvalsram. Urvalet görs efterhand som nya respondenter upptäcks. Sannolikhetsurval, oftast med någon stratifiering, föreslår Bryman främst som en metod att garantera spridning i ett kvalitativt urval. Vid sannolikhetsurval krävs att man utgår från en känd population. Silverman (2001) föreslår två olika urvalstyper: Målmedvetet urval och teoretiskt urval. Trost (1986, 1997) använder begreppet strategiskt urval för det Silverman kallar målmedvetet urval. Jag följer fortsättningsvis Trosts benämning.

Flyvbjerg (2001) urskiljer sex olika urvalstyper vid fallstudier. Flyvbjerg diskuterar både slumpmässiga urval där han skiljer på rent slumpmässiga respektive

stratifierade urval. De slumpmässiga urvalen används för att minska inflytandet av systematiska fel. Flyvbjerg diskuterar också det han betecknar informationsinriktade urval. De informationsinriktade urvalen är inriktade mot att maximera nyttan av den information man får tillgång till. Att välja avvikande fall kan vara effektivt för att studera det som uppfattas vara särskilt problematiskt. Att välja fall för att få så stor spridning som möjligt i urvalet tjänar syftet att studera skillnader mellan olika karaktäristika. Att välja kritiska fall syftar till att testa hypotesers hållbarhet. Att välja paradigmatiska fall är effektivt för att studera mönster på ett område. Flyvbjerg lämnar inte närmare beskrivningar för förfaringssätten när man skall göra urval. Flyvbjergs alla typer av informationsinriktade urvalstyper torde vara förenliga med både strategiska och teoretiska urvalsmetoder.

### *Strategiska urval*

Trosts (1997) strategiska urval, eller med en alternativ benämning statistiskt icke-representativa stratifierade urval (Trost, 1986), är ett förslag hur man kan gå tillväga vid urvalsdragning för kvalitativa undersökningar. Avsikten är att garantera spridning i urvalet. Genom att uppställa de karaktäristika som man bedömer är av teoretisk betydelse hos populationen och välja ut ett antal av dem som skall vara möjliga att lätt identifiera skapar man en egenskapsrymd med olika kombinationsmöjligheter. Man söker sedan respondenter för var och en av egenskapskombinationerna. Vissa kombinationer kan vara logiskt omöjliga och kan därför förbli tomma. Genom att välja respondenter för var och en av de logiskt möjliga kombinationsmöjligheterna garanteras spridning i urvalet. Stake (1995) föreslår samma urvalsmetod som Trost, men ger det ingen beteckning.

### *Teoretiska urval*

Teoretiska urval kan möjligen liknas vid ett kedjeurval. Beteckningen har fått stor spridning genom Glaser & Strauss (1967) när de utvecklade tankegångarna om grundad teori. Medan kedjeurval brukar ha fokus på att söka ytterligare personer att intervjua efterhand som man upptäcker nya kategorier av respondenter (*exv.* Bryman, 2002/2001), har det som brukar betecknas teoretiskt urval fokus vid de teoretiska kategorier som undersökningen genererar. Bakgrunden till det teoretiska urvalet är att det är först när man börjar analysera insamlat datamaterial som man kan identifiera teori. Behovet att vidareutveckla de teoretiska kategorierna måste styra det fortsatta urvalet. De efterföljande urvalsstegen syftar därvid till att generera data som preciserar den tidigare utvecklade teorin. Från varje tillkommande respondent erhålls mer kunskap om det som studeras, vilket väcker nya frågor som behöver besvaras. Successivt, allteftersom kunskapen om forskningsfältet ökar, väljs respondenter som bedöms kunna bidra med ny information. Urvalet är en framväxande process som fortsätter till dess teoretisk mättnad uppnåtts. Glaser & Strauss lämnar därutöver inga närmare riktlinjer för urvalsdragningen.

Strauss & Corbin (1998), som vidareutvecklat grundad teori-metodologin mot mer tillämpade riktlinjer, betonar att ett teoretiskt urval inte är ett urval av respondenter utan ett urval av teoretiska kategorier. Strauss och Corbin utvecklar en sekvens av urvalssteg omväxlande med analys. Analys av data från tidigare urval resulterar i allt specifikare teoretiska kategorier. För att utveckla de teoretiska ka-

tegorierna görs nytt urval. För varje urvalssteg blir urvalet alltmer preciserat. Inte heller Strauss & Corbin lämnar mer specifika exempel på teknik för urvalsdragningen. Silverman (2001) sammanfattar att teoretiskt urval bygger på att man gör urvalet i termer av sin teori, att de enheter man studerar skall avvika från varandra och att man förändrar urvalets storlek under forskningsprocessen.

### 5.1.5 Analys av kvalitativt material

Litteraturen föreslår olika förhållningssätt för att analysera kvalitativt material och hur analysprocessen förhåller sig till teorin. De analytiska förhållningssätt jag tillämpat bygger på mycket successiva tillvägagångssätt. Nödvändigheten att successivt tillåta sig att omdefiniera och omdesigna en kvalitativ studie framhålls i litteraturen av bland annat Parlett & Hamilton (1976). De använder begreppet progressiv fokusering för möjligheten att successivt ändra en studies inriktning alltefter som arbetet fortskrider och det allt klarare framstår vad som är väsentligt.

Glaser & Strauss (1967) utvecklar den strategi som på svenska brukar benämnas grundad teori. För Glaser & Strauss har teorin sin utgångspunkt i empirin. De empiriska resultaten jämförs med varandra varur begrepp och relationer mellan begrepp utvecklas. Genom fortsatta jämförelser med ytterligare empiriskt material formas kategorier och hypoteser. Forskarens analysredskap är att ställa frågor till materialet och att göra jämförelser. Strauss & Corbin (1998) formaliserar grundad teori-processen och beskriver olika kodningssekvenser i analysarbetet där forskaren inledningsvis identifierar kategorier, övergår till att identifiera sambanden mellan de olika kategorierna, och slutligen binder samman de olika kategorierna och sambanden i övergripande teori.

Mitchell (1983) diskuterar ett alternativ till grundad teori. Mitchell anser att logisk inferens kan användas som ett analytisk redskap vid analys av kvalitativt material. Mitchells diskussion är förvisso särskilt inriktad mot fallstudier men borde vara mer allmänt tillämpbar. Mitchell definierar att logisk inferens "is the process by which the analyst draws conclusions about the essential linkage between two or more characteristics in terms of systematic explanatory schema – some sort of theoretical propositions." (s. 200) Mitchell knyter samman begreppet logisk inferens med begreppet analytisk induktion. Analytisk induktion kan avgränsa de nödvändiga omständigheterna för ett fenomen men säger inget om vad som är tillräckliga förutsättningar. Analytisk induktion är därför användbart för att belysa otydliga delar av existerande teori. Studiumet av det avvikande blir därför centralt vid analytisk induktion. Mitchell anser att kvalitativa resultat blir betydelsefulla bara när de jämförs med den samlade erfarenhet och kunskap som analytikern för in i analysen. Bryman (2002/2001) beskriver hur analytisk induktion börjar med en preliminär problemdefinition varur hypoteser skapas som sedan jämförs med empiriska data varefter den hypotetiska förklaringen omformuleras till dess den inte motsägs av fler avvikande fall.

Både grundad teori och analytisk induktion är generella förhållningssätt som kan tillämpas vid analys av olika typer av kvalitativt material (exv. Glaser, 1999). Kvalitativ analys kan ske av data som samlats med såväl kvalitativa som kvantitativa datainsamlingsmetoder eller med kombinationer av dem (Glaser, 1992). I lit-



teraturen föreslås olika mer specifika tillvägagångssätt för att analysera olika typer av kvalitativa data. Efter att först ägna ett par stycken åt de för vetenskapen centrala teori- och hypotesbegreppen fortsätter jag nedan att diskutera metoder att analysera intervjudata och observationsdata, vilket med mitt synsätt är de huvudsakliga sätten att samla in kvalitativa data. Jag fortsätter sedan framställningen med att diskutera hur man genom narrativer och genom fallanalyser kan analysera datakombinationer samlade med flera olika metoder.

### *Teorier och hypoteser*

Ett par av forskningens mest centrala koncept torde vara teori- och hypoteskoncepten. Begreppen används emellertid på vitt skilda sätt av olika forskare (*se exv.* Sutton & Staw, 1995). Konceptet hypotes ges olika innebörd i olika traditioner. Exempelvis Glaser & Strauss (1967), Eisenhardt (1989) och Strauss & Corbin (1998) redovisar ett induktivt arbetssätt där hypoteser genereras ur dataanalysen. Hypoteser kan skapas först sent i forskningsprocessen. Eisenhardt beskriver hur hypoteserna skapas genom ett förtydligande av de konstruktioner man har skapat tidigare i forskningsprocessen och kontroll av att det i data finns bevis för hypoteserna. Ur jämförelse mellan de utvecklade hypoteserna och tidigare litteratur genereras sedan teori. Glaser och Strauss anser att forskaren skall frigöra sig från tidigare teori när undersökningen påbörjas för att istället skapa sin egen teori, medan Strauss & Corbin tydligare talar om ett växelspel mellan empiri och forskarens teoretiska förförståelse. En likaledes induktivt inriktad forskare som Mitchell (1983) framhåller att målet med analytisk induktion är att testa teori. Mitchell använder inte begreppet hypotes. En liknande ståndpunkt torde vara Yins (2003). Yin talar också om att testa teori, men skriver inte mycket om hypoteser. Geertz (1993/1973) framför att teori handlar om att använda ett generellt språkbruk för att diskutera mindre händelser.

Genom att knyta samman Eisenhardts induktiva hypotesgenerering med Parlett & Hamiltons (1976) diskussion om möjligheterna att låta forskningsfrågorna utvecklas successivt allteftersom kunskapsmassan växer väljer jag att betrakta hypoteser som ett arbetsredskap som efterhand omformuleras och förfinas genom datainsamling, dataanalys och jämförelse med litteraturen. Som ett förtydligande kunde man säga att hypoteser är ett analytiskt redskap som sammanfattar det man hittills visat i sin forskning och som successivt bearbetas och omformuleras genom den fortsatta forskningsprocessen. De hypoteser som jag därigenom skapar kan användas för att bekräfta eller förkasta tidigare forsknings teorier och generera ny teori.

### *Analys av intervjuer och gruppdiskussioner*

Handböcker föreslår ofta bandinspelningar i samband med intervjuer. Silverman (2001) anser att det finns tre huvudsakliga skäl att arbeta med bandinspelningar. Bandinspelningarna är tillgängliga för vetenskapssamhället på ett sätt som anteckningar inte är. Bandinspelningar kan användas för att kontrollera och förbättra transkriberingarna. Bandinspelningarna kan bevara de ursprungligen talade sekvenserna så att man kan återgå till dem vid senare tillfällen. Silverman förutsätter att bandinspelningarna transkriberas och att utskriften analyseras. Han föreslår

mycket detaljerade utskrifter av de väsentliga sekvenserna ur intervju- och annat talat material. Silverman förordar sedan att man endera analyserar hur samtalet är strukturerat och hur det formas i sitt sammanhang, så kallad samtalsanalys, eller analyserar hur den intervjuade i samtalet formar och bygger upp en bild av världen, så kallad diskursanalys.

Trost (1997) och Bryman (2002/2001) framhåller också bandinspelningarnas fördelar om man som forskare är intresserad av hur människor säger någonting. Bryman påpekar emellertid några problem. Inspelningen kan distrahera den som intervjuas så tillvida att personen inte talar lika öppenhjärtigt som de annars skulle göra. Inspelningen kan också distrahera intervjuaren som skall sköta bandspelaren. Bryman påpekar vidare att transkriberingsarbetet är tidsödande, särskilt om detaljerade transkriberingar skall göras. Dessutom ger transkriberingarna upphov till stora mängder text, vilket kan hindra den fortsatta analysen. Trost påpekar vikten av att alltid ta sig tid att göra ordentliga anteckningar direkt efter intervjun, vilket kan fungera som en god ersättning för bandinspelningar.

Bryman (2002/2001) tar liksom Silverman (2001) också upp möjligheterna att analysera sitt datamaterial genom samtals- eller diskursanalys. Trost (1997) föreslår kombinationer av olika tillvägagångssätt. Förutsatt att man har bandinspelningar kan man lyssna på banden och notera vilka delar av inspelningarna som är väsentliga. Man kan skriva ut hela inspelningarna. Man kan välja att skriva ut delar av inspelningarna. Har man inte bandinspelningar torde dokumentationen närmast likna de fältanteckningar som skrivs vid observationsstudier. Även Holme & Solvang (1991/1986) föreslår mer informella icke standardiserade tillvägagångssätt vid analysen av intervjumaterial, men där grunden är analys av textmaterial från utskrivna intervjuer.

Den mesta litteraturen behandlar inte analys av gruppdiskussioner separat. Gruppdiskussioner analyseras som annat intervjumaterial.

#### *Analys av observationer*

Såväl Holme & Solvang (1991/1986) som Silverman (2001) och Bryman (2002/2001) framhåller fältanteckningar som det huvudsakliga sättet att dokumentera observationer. Bryman ger råd hur man kan föra fältanteckningar. De skall skrivas ned så snabbt som möjligt, i hastigheten bara kortfattat men någorlunda snart mer utförligt. Bandspelare kan vara ett snabbt sätt att dokumentera sina intryck. Noteringarna bör vara levande, tydliga och utförliga. Bryman ger inga närmare anvisningar hur fältanteckningarna kan analyseras. Silverman föreslår att fältanteckningar analyseras så att man systematiskt jämför likartade iakttagelser, att fältanteckningarnas beskrivningar av vad som skett i verkliga situationer används för att verifiera beskrivningar som givits i intervjuer, att särskild vikt läggs vid att analysera de avvikande fallen, att materialet systematiseras genom exempelvis tabelluppställningar samt att man försäkras sig om tillgång till rikliga mängder av rådata.

### *Narrativer*

Ett sätt att analysera kvalitativa data är att analysera dem i form av narrativer. Trost (1997) anser att forskare som analyserar narrativer oftast är intresserade av en innehållsanalys. Hur är berättelserna uppbyggda och strukturerade? Czarniawska (2004) redogör för arbetsprocessen kring narrativer i åtta steg: Studera hur berättelserna uppkommer, samla berättelserna, frammana berättandet, tolka berättelserna för att upptäcka vad som sägs, analysera berättelserna för att upptäcka hur de berättas, dekonstruera berättelserna, sätta samman en egen berättelse samt jämföra med andra berättelser. Czarniawska framhåller intervjuer och observationer som de främsta metoderna för att samla berättelser. Hon framhåller hur berättelser inte behöver vara en sammanhållen talad sekvens. Istället framhåller hon att den som berättar en berättelse ofta avbryter sin berättelse för att säga något annat och kan knyta ihop olika trådar till en samlad berättelse.

Flyvbjerg (2001) beskriver narrativer som ett redskap för fallstudier. Han anser att berättelserna är nödvändiga för att samtidigt kunna förstå och förklara fenomen. För Flyvbjerg är fallstudier ett sätt att föra den samhällsvetenskapliga analysen närmare människors liv och vardag.

### *Fallanalyser*

Yin (2003) framhåller att fallstudier kan vara både upptäckande, beskrivande och förklarande. Som forskningsstrategi bör fallstudier kombinera åtskilliga metoder, helst både kvantitativa såsom enkätundersökningar och kvalitativa såsom intervjustudier liksom bearbetandet av data från offentliga statistikdatabaser. Genom sådan triangulering mellan olika metoder och datakällor anser Yin att vetenskapliga krav på validitet, reliabilitet och generaliserbarhet upprätthålls. Yins induktivt inriktade analytiska utgångspunkt är att använda fallstudier för att testa och modifiera teori. Den metod för fallstudier som Yin förordar består av tre huvudsteg: Att definiera och utforma studien vilket innefattar att utveckla teori, välja fall och utveckla datainsamlingsredskap, att förbereda, samla in och analysera data samt att analysera och sammanfatta vilket bland annat innefattar att modifiera teorin. I den metod Yin anvisar finns iterativa inslag att efterhand omdefiniera forskningsfrågorna och välja nya fall. Yin anser att ett fall är en empirisk storhet.

Eisenhardt (1989) presenterar ett ramverk för processen att bygga teori från fallstudier. Eisenhardt menar att fallstudier är särskilt användbart för att beforska nya områden och områden där existerande teoribildning inte passar. Hon beskriver ett tillvägagångssätt för fallstudier omfattande åtta steg: Inledande definition av forskningsfrågorna, val av fall, utarbetande av datainsamlingsinstrument, datainsamling, analys av data, skapande av hypoteser, jämförelse med existerande litteratur samt avslutande teoriformulering. Även för Eisenhardt är fallet ett empiriskt studieobjekt. En fallstudie är emellertid något annat för Eisenhardt än för Yin. Eisenhardts analytiska utgångspunkt finns i grundad teori-traditionen från Glaser & Strauss (1967; se även Strauss & Corbin, 1998). Fallstudier, enligt Eisenhardt, är framförallt användbara för att generera ny teori. Fallstudier utvärderas bäst genom att man frågar sig om de genererar god teori som är enkel, möjlig att testa och logiskt sammanhängande. Den utvecklade teorin måste också stämma överens med de data som forskaren visar är insamlade på ett noggrant sätt. Det främsta kravet

på en framgångsrik fallstudie är dock, enligt Eisenhardt, att nya insikter skapas, inte att etablerad teori testas och bekräftas.

Stake (1995) menar att det finns två skilda typer av fall och fallstudier. Stake skiljer mellan inre (*eng.* intrinsic) fall och instrumentella (*eng.* instrumental) fall. Det inre fallet är det unika fallet där man är intresserad av att lära sig om det specifika hos fallet. Det instrumentella fallet är det fall som ger oss möjlighet att studera ett annat fenomen än fallet i sig, exempelvis någon konsekvens av fallet. Vad gäller instrumentella fall menar Stake att man kan välja att studera flera fall för att få större bredd på sin studie. Stake benämner det en kollektiv fallstudie. Stake, liksom Yin, framhåller triangulering som det tillvägagångssätt som garanterar validitet och reliabilitet hos fallstudierna.

En alternativ hållning till frågan vad som är ett fall intas av Ragin (1992). Hos Ragin är fallet både en empirisk storhet och en teoretisk enhet i forskarens analys av datamaterialet. Ragin framhåller forskarens möjlighet att skapa, bygga eller göra sina egna fall för analytiska ändamål. Genom den process där Ragin menar att forskaren skapar ett fall blir fallet ett relevant redskap att knyta samman teori med empiriska bevis. Begreppet etnografi används ofta synonymt med observationsstudier (*exv.* Bryman, 2002/2001). Från Geertz (1993/1973) framställning framstår etnografi snarare som ett arbetssätt där man utgår från och analyserar fall. ”The ethnographer inscribes social discourse; *he writes it down.*” (s. 19; kursivering i original) Geertz anser att den etnografiska beskrivningen är tolkande, tolkningar som finner sin utgångspunkt från forskarens tidigare kunskap. Geertz använder begreppet fyllig beskrivning (*eng.* thick description) för att beskriva hur man måste ge ingående beskrivningar av det sammanhang där människor agerar för att kunna tolka deras handlingar.

Bland samhällsvetenskapliga forskare divergerar åsikterna vad fall och fallstudier är och deras användning (*se exv.* Platt, 1992; Ragin, 1992). Jag anser att fall kan bygga på data samlade med olika metoder. Fall blir då en analytisk konstruktion och jag föredrar att använda beteckningen fallanalys för att betona den analytiska karaktären.

### 5.1.6 Etiska problem

Den forskningsetiska debatten har åtminstone två ursprung. Dels uppstod en debatt inom samhällsvetenskapen om forskningens etik efter Milgrams lydnadsexperiment i början av 1960-talet (*se exv.* Asplund, 1987; Forsman, 1997). Ett annat ursprung finns inom naturvetenskapen där under slutet av 1970-talet forskningsresultats användning för militära ändamål började ifrågasättas (*exv.* Rydén, 1990). De etiska diskussionerna har med tiden givit upphov till särskild lagstiftning för specifika områden. För samhällsvetenskaplig forskning torde bland annat lagen om etikprövning av forskning som rör människor (SFS 2003:460), personuppgiftslagen (SFS 1998:204) samt arkivlagen (SFS 1990:782) och arkivförordningen (SFS 1991:446) äga tillämpning. Lagen om etikprövning och personuppgiftslagen rör bland annat forskning som innefattar känsliga personuppgifter. Arkivlagstiftningen rör hur forskningsmaterial skall förvaras. Dessutom har Vetenskapsrådet sammanställt etiska riktlinjer (VR, 2006). Lagstiftningen torde i korthet innebära

att forskningsmaterial vid en offentlig forskningsinstitution skall behandlas som myndighetens övriga handlingar. Handlingar är offentliga bortsett från de handlingar som är arbetsmaterial. Personuppgiftslagen reglerar att personuppgifter inte skall bevaras längre tid än vad som är nödvändigt. Lagen om etikprövning av forskning som rör människor ställer krav på etisk prövning bland annat av forskning som innefattar behandling av känsliga personuppgifter när samtycke saknas och forskning som innebär fysiskt ingrepp på en forskningsperson eller som avser att påverka en person fysiskt eller psykiskt.

De flesta metodhandböcker behandlar forskningsetiska frågor. Inom den kvalitativa samhällsvetenskapen använder man begreppet informerat samtycke som innebär att den som deltar i forskningen skall få tillräcklig information för att förstå vad forskningen handlar om, att man skall säkerställa att de förstår informationen, att de skall vara på det klara med att deltagandet är frivilligt samt att man när det gäller exempelvis barn skall inhämta vårdnadshavarens medgivande (exv. Trost, 1997; Silverman, 2001; Bryman, 2002/2001). Även Corbin & Morse (2003) diskuterar hur etiska problem kan hanteras. Vid sidan av informerat samtycke diskuterar de att forskaren särskilt måste överväga nyttan av forskningen i de sammanhang informerat samtycke inte kan lämnas på grund av undersökningsuppläggningsen, forskarens ansvar för de intervjuades väl och ve och att forskaren alltid måste väga riskerna med forskningen mot nyttan.

Trost (1997) för en mer omfattande diskussion om etiska frågor. Hans utgångspunkt är att intervjuer sker under konfidentiella former och att den som intervjuas måste garanteras anonymitet både vad avser att de blivit intervjuade och vad de sagt. Trost anser att anonymitetskravet gäller även om den som intervjuas skulle tillåta eller uppmana till motsatsen. Trosts argument är att man som forskare aldrig kan avgöra och riskera att ta ansvar för konsekvenserna av att det någon sagt under förtroliga former blir offentligt. Ett särskilt problem uppfattar han att gruppintervjuer utgör. I dessa kan intervjuaren aldrig garantera konfidentialitet eftersom konfidentialiteten är beroende även av andra deltagares agerande. Trost diskuterar vikten av att avidentifiera material så att individer inte kan kännas igen. Han är tveksam till fingerade uppgifter som skulle kunna leda till att någon annan individ felaktigt skulle kunna uppfattas vara den intervjuade. Trost anser att man därför alltid måste överväga vilka uppgifter som är väsentliga i det sammanhang där man offentliggör dem. Ett särskilt problem utgörs av citat. Trost anför att i en trängre läsekrets citat kan medföra att den som intervjuats blir igenkänd. Trost är vidare tveksam till ordagranna citat. Ordagranna citat behöver redovisas om de är väsentliga för analysen. Trost anser att personer kan uppleva att det är sårande att läsa sitt talspråk i skrift. Citat skulle alltså kunna vara integritetskränkande även om det bara är den som intervjuats som kan känna igen dem. Trost anser att man bör redigera citat från talspråk till någorlunda vårdat skriftspråk så fort det exakta talspråket inte är väsentligt för analysen.

## 5.2 Datainsamlingsmetod

Merparten av datamaterialet som ingår i avhandlingen är intervjumaterial men även data från ett seminarium med branschföreträdare, data från gruppdiskussio-

ner, arbetet i en projektgrupp och mindre mängder annan dokumentation ingår. Materialet härstammar från olika forskningsprojekt. Från Projektet Nya former för entreprenad i skogen använder jag intervjuer med skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare, dokumentation från ett seminarium där företrädare för branschens entreprenadföretag, uppdragsgivare, maskinförare och forskare deltog samt dokumentation av diskussionerna i en projektgrupp som var knuten till arbetet. Från Ergowood-projektet ingår intervjumaterial med entreprenadföretagare och maskinförare. Utöver materialet från dessa projekt genomförde jag ytterligare intervjuer i samband med fallanalyserna. När jag analyserade intervjumaterialet för fallanalyserna använde jag också mindre mängder skriftlig information från offentliga källor. Datainsamlingarna i arbetet med Nya former för entreprenad i skogen finns beskrivet i Hultåker, Bohlin & Gellerstedt (2003b) och Hultåker & Bohlin (2005b). Datainsamlingen för Ergowood finns beskriven hos Vik (2005).

Det empiriska materialet för avhandlingen har samlats i flera steg mellan april 2002 och mars 2005 där ytterligare datainsamlingar successivt har genomförts efter inledande analys av nyinsamlat material och förnyad analys av redan befintligt material. Datainsamlingen kan delas in i fem skeden huvudsakligen kopplade till de projekt jag har arbetat i. Datainsamlingen består av fem omgångar intervjuer innefattande totalt 42 intervjuer, ett seminarium med branschföreträdare, sex gruppdiskussioner i två olika omgångar, diskussioner i projektgruppen under tre av skedena samt i någon utsträckning av uppgifter från skriftliga dokument. Materialet förvaras för närvarande skyddat på SLU.

### *5.2.1 Intervjuer*

Totalt ingår data från 42 intervjuer med skogsmaskinentreprenörer, uppdragsgivare och skogsmaskinförare. Nio intervjuer med skogsmaskinentreprenörer och fyra intervjuer med uppdragsgivare genomfördes mellan april 2002 och september 2003. I avhandlingen ingår tre intervjuer som genomfördes med skogsmaskinentreprenörer i februari och mars 2003. Det ingår åtta intervjuer som genomfördes med skogsmaskinentreprenörer i juni 2003. Det ingår sju intervjuer med skogsmaskinentreprenörer och tre intervjuer med anställda maskinförare som genomfördes i november och december 2003. I avhandlingsmaterialet ingår ytterligare åtta intervjuer som genomfördes med skogsmaskinentreprenörer och en uppdragsgivare mellan september 2003 och mars 2005.

### *Urval*

För den första omgången om nio intervjuer gjordes ett strategiskt urval. De två kategorierna skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare behandlades helt separat. Efter diskussioner i projektgruppen, som deltog i arbetet vid denna tidpunkt, fastställdes att väsentliga och användbara egenskaper för urvalsdragningen skulle vara företagets storlek och antal uppdragsgivare. Dessutom skulle några alternativa verksamheter, som redan var kända, täckas i urvalet. Ett grundläggande kriterium, som fungerade för att avgränsa populationen, när skogsmaskinentreprenörer skulle identifieras var att deras företag skulle bedömas vara framgångsrika av dem som föreslog företaget och att företagets huvudsakliga verksamhet skulle vara mekaniserad skogsdrivning. Dessutom skulle en majoritet av företagen vara stora.

Geografisk spridning skulle eftersträvas i urvalet. Den som intervjuades skulle ha en ledande position i företaget. Även urvalskriterierna för urvalet av uppdragsgivare diskuterades i projektgruppen. För intervjuerna med uppdragsgivare beslutades att främst fästa avseende vid att erhålla spridning mellan olika typer av uppdragsgivare. Väsentliga parametrar vid urvalet var vilken typ av industri man skulle försörja med virke, organisationens storlek och den intervjuades nivå i organisationen. Det var också önskvärt att ha med både skogsindustribolag och skogsägarföreningar samt att erhålla någon geografisk spridning. Några möjliga respondenter identifierades av mig tillsammans med de andra forskare som arbetade i projektet. Den största insatsen att identifiera möjliga respondenter gjorde emellertid projektgruppen. Slutliga respondenter valdes av mig tillsammans med de andra forskarna i projektet. Skogsmaskinentreprenörerna som intervjuades var spridda mellan södra Götaland och norra Norrland. Endast ett av företagen hade färre än två maskinlag. De flesta entreprenadföretagen hade mellan fem och femton anställda. Ett av företagen hade cirka 45 anställda, men flertalet av dessa arbetade med annat än skogsarbete. Alla företagen var aktiebolag. Samtliga egenskaper som söktes i urvalet täcktes in hos åtminstone någon företagare. Uppdragsgivarna som intervjuades var spridda mellan mellersta Götaland och mellersta Norrland. De arbetade på skilda nivåer i två olika skogsindustribolag, i en skogsägarförening och en mindre sågverksorganisation.

Urvalet för den andra omgången om tre intervjuer har drag av teoretiskt urval. I analyserna av det tidigare insamlade materialet från intervjuer, diskussionerna i seminariet med branschföreträdare och dittills genomförda gruppdiskussioner framkom några utvecklingsalternativ som inte hade täckts in. Tre respondenter som inte tidigare intervjuats identifierades av mig tillsammans med de andra forskare som arbetade i projektet främst genom kontakter med Skogsmaskinentreprenörernas branschorganisation SMF. Projektgruppen deltog inte i detta urval.

Urvalet för den tredje omgången intervjuer har också drag av teoretiskt urval. För att fördjupa kunskaperna om olika utvecklingsalternativ som hade identifierats gjordes kompletterande intervjuer bland åtta av de skogsmaskinentreprenörer som intervjuats i de två tidigare intervjuomgångarna. Jag valde respondenter tillsammans med forskarkollegerna i Nya former för entreprenad i skogen-projektet så att alla identifierade verksamheter skulle bli tillräckligt belysta. Projektgruppen deltog inte i urvalsprocessen.

Urvalet för den fjärde omgången intervjuer styrdes av de kriterier som forskarkonsortiet kring Ergowood-projektet hade enats kring. Urvalet skulle återspegla den faktiska sammansättningen av skogsmaskinentreprenörer och skogsmaskinförare. Maskinförarna skulle alltså vara anställda både av entreprenadföretag och skogsindustribolag eller skogsägarföreningar. Deras erfarenheter av olika arbetsuppgifter skulle variera. Entreprenadföretagen skulle anlitas av olika typer av uppdragsgivare och deras företag vara olika stora. Dessutom eftersträvades geografisk spridning. I Sverige gjordes urvalet som ett strategiskt urval i geografiska kluster. Konsortiets riktlinjer frångicks så tillvida att entreprenadföretagarna blev överrepresenterade i urvalet. Respondenter identifierades genom informanter hos SMF, Skogs- och Träfacket och hos skogsindustribolag och skogsägarföreningar. I detta sammanhang fanns ingen projektgrupp knuten till arbetet. Informanterna föreslog

maskinlag eller skogsmaskinentreprenörer som de bedömde var lämpliga att ta kontakt med. Entreprenadföretagaren eller kontaktpersonen i maskinlaget fick sedan välja ut vem som skulle intervjuas. De intervjuer jag själv genomförde och som ingår i avhandlingsmaterialet är tre intervjuer med maskinförare och sju intervjuer med skogsmaskinentreprenörer. Dessa är fördelade i tre geografiska kluster i östra Småland, nordöstra Svealand och södra Lappland.

Urvalet för den femte omgången intervjuer har också drag av teoretiskt urval. Ett första fallföretag valdes för att informanter hos SMF såväl som Skogs- och Träfacket sagt att denne företagare var intressant att tala med eftersom han förändrat verksamheten i sitt företag så att arbetsmiljön hade förbättrats. Jag genomförde två intervjuer med honom och en med två av de maskinförare han hade anställda. Dessutom intervjuade jag hans huvudsaklige uppdragsgivare. Genom analysen av intervjun med uppdragsgivaren identifierade jag ytterligare två fallföretag. Ett av dessa hade intervjuats när provintervjuer genomfördes i Ergowood-projektet före fjärde intervjuomgången. En av delägarna i företaget och en maskinförare hade intervjuats då. Dessa intervjuer är inte redovisade bland de tidigare intervjuomgångarna. För provintervjuerna hade jag fått kontakt med företaget genom informanter hos SMF och Skogs- och Träfacket. Det andra av de företag som identifierades ur intervjun med uppdragsgivaren hade intervjuats i Nya former för entreprenad i skogen. Intervjumaterialet från det företaget består av två intervjuer som ingår i första respektive tredje intervjuomgångarna ovan. Ett fjärde fallföretag fick jag kontakt med genom de seminarier som tillsammans med SMF arrangerades i Ergowood-projektet. Jag genomförde två intervjuer med företagaren och en med hans hustru.

#### *Genomförande*

Den första kontakten med dem jag ville intervjua tog jag regelmässigt per telefon. Jag då presenterade mig och sade att jag arbetade med ett forskningsprojekt på Sveriges lantbruksuniversitet, SLU. Jag presenterade kortfattat det aktuella forskningsprojektets syfte. De första tre intervjuomgångarna genomfördes inom ramen för projektet Nya former för entreprenad i skogen. I de första och andra intervjuomgångarna var syftet att undersöka situationen för företag som arbetar med drivning av skog. I den tredje omgången intervjuer, när jag redan en gång haft kontakt med dem jag ville intervjua, presenterade jag istället att syftet var att få ytterligare information om den eller de biverksamheter vi identifierat i deras företag. I den fjärde intervjuomgången, som genomfördes inom ramen för Ergowood-projektet, talade jag om att jag arbetade med ett EU-finansierat projekt som studerade arbetsförhållandena för dem som kör skogsmaskiner. När jag tog kontakt med entreprenadföretagarna i den sista intervjuomgången talade jag om att jag skulle vilja träffa dem för att jag var intresserad av hur de drev sina företag och hur de utvecklat verksamheten. Undantaget i den sista intervjuomgången utgör den entreprenadföretagare och den maskinförare som blev intervjuade för provintervjuerna för Ergowood-projektet, varför Ergowood-projektets syfte presenterades, och den företagare jag först kom i kontakt med genom Ergowood-projektets seminarier. Den senare presenterade jag syftet för när vi träffades vid seminariet. För den intervjuade uppdragsgivaren i den sista intervjuomgången uppgav jag att jag var intresserad av hur ett skogsindustribolag arbetade med de entreprenadföretag man anli-



tade. I samband med den första kontakten träffades överenskommelse om tid och plats för en intervju, ofta några dagar eller någon vecka senare.

I första intervjuomgången genomförde jag ensam tre intervjuer med skogsmaskin-entreprenörer och tre med uppdragsgivare. Sex intervjuer med skogsmaskin-entreprenörer och en med en uppdragsgivare genomförde jag tillsammans med andra forskare i projektet. I andra intervjuomgången genomförde jag en av de tre intervjuerna tillsammans med en annan forskare i projektet och två ensam. I de tredje och fjärde intervjuomgångarna genomförde jag alla intervjuerna ensam. I den femte intervjuomgången genomförde jag de två intervjuer som egentligen var provintervjuer för Ergowood-projektet tillsammans med en annan forskare och de övriga ensam.

Som underlag för intervjuerna har alltid funnits en frågeguide. Frågeguidens omfattning och uppbyggnad har emellertid varierat. I den första intervjuomgången användes en frågeguide för intervjuerna med skogsmaskinentreprenörerna och en annan för intervjuerna med uppdragsgivarna. Frågeguiderna var omfattande och ganska detaljerade. De följdes så tillvida att alla teman skulle beröras under intervjuerna. Däremot var det inte nödvändigt att ställa alla frågorna. Även för de andra och tredje intervjuomgångarna användes frågeguider på samma sätt. Vid dessa intervjuer anpassades emellertid frågeguiderna före varje enskild intervju eftersom intervjuerna skulle beröra olika ämnesområden. I den fjärde intervjuomgången fanns en mycket detaljerad frågeguide där alla frågor skulle beröras. För intervjuerna i den femte omgången skrev jag före varje intervju ned de ämnesområden jag vill beröra under intervjun. Undantaget i den femte intervjuomgången utgör de två intervjuer där Ergowood-frågeguiden testades. Där utgjorde en preliminär version av frågeguiden för Ergowood-projektet underlag för intervjun.

Intervjuerna i den första omgången tog mellan två och 2½ timme vardera att genomföra. Intervjuerna i andra intervjuomgången tog mellan en och 2½ timme att genomföra. Intervjuerna i den tredje intervjuomgången tog mellan 30 och 50 minuter att genomföra. Intervjuerna i den fjärde intervjuomgången tog mellan 45 minuter och 1½ timme att genomföra. Intervjuerna i den femte intervjuomgången tog mellan 45 minuter och 2½ timme att genomföra.

Intervjuerna i omgång tre genomfördes per telefon såväl till fasta telefonabonnemang som till mobiltelefoner. De övriga intervjuerna har genomförts på platser som den intervjuade fått föreslå. De har därför genomförts i rastkojan vid drivningstrakten, på den intervjuades kontor, i den intervjuades hem, på SLU och i ett fall på en lunchrestaurang. Nästan alla intervjuer har spelats in. Vid ett par tillfällen fungerade inte bandspelaren eller fungerade bara under en del av intervjun. Vid ett tillfälle ville inte den intervjuade att intervjun skulle spelas in, vilket jag naturligtvis accepterade. I inspelningarna finns avbrott när banden vänds. Under intervjuerna förde jag alltid anteckningar. Under ett par intervjuer bad de intervjuade att jag skulle stänga av bandspelaren vid ett eller flera tillfällen under intervjun, vilket jag naturligtvis också accepterade.

### *Några episoder från intervjuerna*

Vid flera av de första intervjuerna var den person jag skulle intervjua inte på den plats vi kommit överens om när jag kom dit. Han hade glömt bort att vi skulle träffas. Vid något tillfälle ringde jag på väg till den överenskomna platsen för att jag hade blivit försenad och påminde därigenom den jag skulle intervjua som hann komma fram strax efter mig. Jag började därför fråga dem jag hade bestämt tid för intervju med om jag skulle ringa dagen innan och påminna dem. De flesta av entreprenadföretagarna ville det. Vid ett tillfälle sköt vi upp intervjun när jag ringde dagen innan.

Vid några tillfällen har intervjuer snarare blivit gruppdiskussioner. Eftersom dessa var avsedda att vara intervjuer har jag ändå valt att redovisa dem som intervjuer och inte som gruppdiskussioner. En av företagarna träffade jag i hans hem. Där fanns också hans fru som han tyckte skulle vara med under intervjun eftersom han tyckte att hon hade bättre reda på företagets administration. Det är i den intervjun svårt att avgöra när de svarade för sin egen åsikt eller när de tilldelade varandra uppfattningar.

Vid ett tillfälle träffade jag en skogsmaskinentreprenör på hans kontor. Vi talade obehindrat med varandra. Han talade knappt alls dialekt. En av maskinförarna kom in för att fråga något. Maskinföraren talade utpräglad lokal dialekt som jag inte förstod. Företagaren bytte språk och talade samma för mig oförståeliga dialekt, men växlade tillbaks när vi fortsatte intervjun. Vid ett annat tillfälle intervjuade jag en företagare som blev uppringd av en maskinförare. Företagaren bytte på så sätt språk till en för mig oförståelig dialekt, men bytte tillbaks när vi fortsatte intervjun. Vid ett tredje tillfälle när jag intervjuade en företagare i rastkojan på drivningstrakten, kom de anställda maskinförarna in för att äta. Företagaren talade en dialekt som jag förstod utan problem. De anställda maskinförarna talade avsevärt mer utpräglad lokal dialekt. Jag förstod inte alls vad de sade. Jag ställde frågor till företagaren som han började lämna över till maskinförarna med orden: ”Det är väl bättre ni svarar på.” Maskinförarna och företagaren diskuterade frågorna sinsemellan en stund. Företagaren talade hela tiden en dialekt jag förstod medan maskinförarna talade en dialekt jag inte alls förstod. En lång sekvens av intervjun innehåller diskussioner som jag satt igång men där jag inte förstår mer än hälften av vad som sägs. Även denna episod tillhör de tillfällen när det som var avsett att vara en intervju istället blev en gruppdiskussion.

### *5.2.2 Ett seminarium*

I november 2002 genomfördes ett heldagsseminarium där resultat av den första omgången intervjuer presenterades och frågeställningarna om framtida utveckling av drivningsarbetet diskuterades. Bland deltagarna fanns entreprenadföretagare, uppdragsgivare, maskinförare, representanter för SMF, representanter för Skogs- och Träfacket samt forskare. Spridning eftersträvades bland deltagarna mellan olika intressentkategorier. Ett fyrtiotal personer deltog och diskuterade seminariets frågeställningar både i mindre grupper och alla gemensamt. Seminariedagen leddes av de forskare som arbetet i Nya former för entreprenad i skogen-projektet. De synpunkter som framkom under seminariets diskussioner antecknades.

### *5.2.3 Gruppdiskussioner*

Våren 2003 bjöds jag in till SMF:s utbildningsnätverk för unga skogsmaskinentreprenörer för att vid fyra tillfällen berätta om vår forskning. Vid dessa tillfällen presenterade jag de då aktuella resultaten från forskningen i de projekt jag arbetade. Tillsammans med deltagarna diskuterades och utvecklades resultaten främst avseende verksamheten i entreprenadföretagen. Dessa gruppdiskussioner varade mellan en och två timmar inklusive min presentation. I diskussionerna deltog förutom kursdeltagarna även SMF:s ombudsmän. Antalet deltagare varierade mellan de olika tillfällena. Totalt deltog ett femtiotal entreprenadföretagare vid de olika tillfällena. Vid ett av tillfällena deltog ytterligare en av de forskare som arbetade med Nya former för entreprenad i skogen-projektet. Jag skrev minnesanteckningar under diskussionerna för att dokumentera det som framkom.

### *5.2.4 Projektgruppen*

Under den tid som forskningen bedrevs i projektet Nya former för entreprenad i skogen diskuterades uppläggning och resultat med branschföreträdare i en projektgrupp. I projektgruppen ingick industriföreträdare, representanter från SMF och Skogs- och Träfacket samt de forskare som arbetat med projektet Nya former för entreprenad i skogen. Projektgruppen diskuterade arbetets uppläggning och inriktning samt tog aktiv del i arbetet att finna respondenter. Gruppen användes också för att diskutera konsekvenserna av olika utvecklingsalternativ. Gruppens sammansättning skiftade med tiden men bestod av mellan sex och åtta personer. Sammanlagt deltog elva personer vid något tillfälle i projektgruppens arbete. Under drygt två års tid träffades gruppen vid ett tillfälle på SLU och höll tolv telefonkonferenser. Jag skrev minnesanteckningar under diskussionerna för att dokumentera vad som sades.

### *5.2.5 Andra dokument*

Förutom intervjumaterial har jag i fallanalyserna tagit del av företagens offentliga bokslut genom Affärsdata. Dessutom erhöll jag skriftligt marknadsföringsmaterial från en av företagarna.

## **5.3 Analyismetod**

Inledningsvis analyserades intervjudata och jämfördes med uppgifter från ett seminarium med branschrepresentanter och med vad som hade kommit fram i gruppdiskussioner. Analysen riktade in sig på vilka alternativen är när skogsmaskinentreprenörer utvecklar verksamheten i sina företag, vilka drivkrafter som återfinns bakom utvecklingen och hur olika aktörer samspelar när verksamheten utvecklas. De resultaten redovisas i kapitel 6 där de också sammanfattas i en preliminär tolkningsram om skogsmaskinentreprenörers strategier för att utveckla verksamheten i sina företag. För att ytterligare analysera vilka faktorer som påverkar utvecklingsprocessen och hur skogsmaskinentreprenörernas intresse samspelar

med omgivande aktörers när företagen utvecklas analyserade jag några entreprenadföretagares utvecklingsansträngningar särskilt ingående i fallanalyser.

### *5.3.1 Analys av intervjuer*

I första omgången intervjuer skrev jag utförliga referat av intervjuerna med skogsmaskinentreprenörerna. Samtliga repliker framgick i dessa referat. De utförliga referaten omfattade i de flesta fall mellan tjugu och 30 tätskrivna A4-sidor. Undantagen utgör de intervjuer som inte spelades in. Dessa skrev jag istället utförliga referat av som löpande text. För att göra materialet mer lättillgängligt komprimerade jag de utförliga referaten så att de kom att omfatta mellan två och tre sidor vardera. Intervjuerna med uppdragsgivarna skrev jag något mindre utförliga referat av. I dessa intervjureferat framgår inte varje replik. Referaten kom då att omfatta ett tiotal sidor. De som hade intervjuats fick möjlighet att läsa utskriften av sina respektive intervjuer. Ingen av de intervjuade entreprenadföretagarna och uppdragsgivarna kommenterade intervjuerna.

Intervjuerna i den andra och tredje omgången intervjuer hanterade jag som intervjuerna med uppdragsgivarna i den första. Jag skrev referat i löpande text. I dessa intervjureferat framgår inte varje replik. Referaten kom att omfatta ett tiotal sidor vardera i den andra intervjuomgången och ungefär fem sidor vardera i den tredje. De som hade intervjuats fick möjlighet att läsa utskriften av sina respektive intervjuer. Ingen av de intervjuade lämnade synpunkter på de utskrivna intervjuerna.

I tredje intervjuomgången var det möjligt att jämföra det de intervjuade sagt med vad de sagt när jag hade intervjuat dem i den första intervjuomgången. På de punkter där berättelserna var jämförbara mellan de två omgångarna var de så gott som identiska. På flera punkter är det inte möjligt att jämföra resultaten mellan de två omgångarna eftersom intervjuerna i den tredje omgången tog upp fler detaljer än intervjuerna i den första och intervjuerna vid det senare tillfället ibland behandlade händelser som inträffat efter det första intervjutillfället.

I den fjärde intervjuomgången skulle svaren på varje fråga översättas till engelska. Jag skrev referat av svaren på varje fråga på svenska för att senare översätta dem till engelska. Det är de svenska referaten som jag har använt i avhandlingsarbetet. De som intervjuades fick inte ta del av referaten.

I den sista intervjuomgången tillämpade jag samma tillvägagångssätt som i den andra och tredje. Jag skrev referat av intervjuerna som löpande text där inte varje replik framgår men där referatet ändå ligger ganska nära det som sagts. Intervjuerna tog olika lång tid, vilket också återspeglas i referatens längd. De intervjuade fick läsa referaten av sina respektive intervjuer. En av dem kommenterade ett av referaten. Han var besvårad över att läsa det han sagt i så oredigerad form. En annan av de intervjuade kommenterade att han inte hade läst intervjun. Han trodde att jag hade förväntat mig att han skulle ha gjort det före det andra intervjutillfället. De två intervjuer som var provintervjuer för Ergowood-projektet har jag behandlat annorlunda än de övriga. Dem bearbetade jag som intervjuerna i omgång fyra.

Allt intervjumaterial har analyserats på likvärdigt sätt. Jag har läst igenom de utskrivna intervjuerna åtskilliga gånger. De första gångerna noterade jag nyckelord i utskriftenas marginaler. Nyckelorden avsåg de specifika fenomen som jag upptäckte under läsningen och som jag bedömde var särskilt intressanta. Vid senare genomläsningar försökte jag finna information om fenomen som jag kanske inte hade noterat vid första genomläsningen men som jag hade identifierat i andra intervjuer. Därefter gick jag över till att göra utdrag ur intervjuerna avseende de fenomen jag sökte information om, varefter informationen successivt komprimerades. För varje nytt fenomen upprepades processen. Detta tillvägagångssätt påbörjades så fort en intervju var utskriven. Analysen har alltså tidsmässigt skett efterhand som intervjuerna genomförts. Efter ytterligare intervjuomgångar har även tidigare omgångar blivit föremål för ny analys. De huvudsakliga fenomen som kategoriserats anknyter till avhandlingens syfte. Intervjuerna har därför analyserats med avseende på:

- Synpunkter på drivningsarbetets organisation
- Entreprenadföretagens verksamhet
- Vilka skäl som anges för att entreprenadföretag startat respektive inte startat verksamhet
- Hur företagen gått tillväga för att starta en verksamhet
- Hur företagen bedriver eller avser att bedriva en verksamhet

Genom intervjumaterialet identifierades olika biverksamheter som entreprenadföretagen bedrev, hur den organiserades och olika drivkrafter bakom att man utvecklat olika verksamhet. Dessutom framkom synpunkter på drivningsarbetets organisation och förhållandena mellan entreprenadföretag och uppdragsgivare.

### *5.3.2 Analys av ett seminarium*

De gemensamma diskussionerna under seminariedagen med branschrepresentanter dokumenterades i ett referat. Referatet skrev jag med utgångspunkt från mina anteckningar under diskussionerna. Resultaten rör framförallt förhållandet mellan entreprenadföretag och uppdragsgivare och framtida utvecklingsmöjligheter. Referatet har använts för jämförelser med vad som kom fram i intervjuerna.

### *5.3.3 Analys av gruppdiskussioner*

Minnesanteckningarna som jag förde under gruppdiskussionerna med SMF:s utbildningsnätverk för unga företagare skrev jag rent. Dokumentationen analyserades. Resultaten rör främst vilken verksamhet som bedrivs i entreprenadföretagen och förutsättningarna att driva olika verksamhet. Resultaten av gruppdiskussionerna jämfördes med tidigare resultat avseende vilken verksamhet som bedrivs i skogsmaskinentreprenadföretagen.

### *5.3.4 Analys av projektgruppens diskussioner*

Diskussionerna i projektgruppen dokumenterades i referat efter varje sammanträde. Referatet skrev jag med utgångspunkt från mina egna anteckningar. Förutom diskussioner som rör projektets genomförande och som inte innehåller relevanta data vad gäller projektets resultat användes projektgruppen för att utvärdera

de tänkbara konsekvenserna för arbetsmiljö och lönsamhet av olika utvecklingsalternativ som hade dokumenterats i tidigare resultat.

### *5.3.5 Fallanalyser*

Fallanalyserna som har involverat fyra entreprenadföretag och en uppdragsgivare bygger framförallt på intervjumaterial från den femte intervjuomgången. Material har också hämtats från den första och andra intervjuomgången. Intervjuerna har ställt samman till fall där särskilt väsentliga delar ur intervjuerna redovisas och diskuteras. Sammanställningen av utdragen ur intervjuerna utgör det första analyssteget. Jag läste intervjuerna och gjorde noteringar i dem om de partier som varit väsentliga med hänsyn till syftet med fallanalyserna. Jag har därvid noterat partier som handlar om faktorer som påverkar utvecklingsprocessen och hur skogsmaskinentreprenörernas intresse samspelar med omgivande aktörers när företagen utvecklas. För att skapa fylliga beskrivningar av fallen har jag sedan gjort utdrag från de väsentliga partierna av intervjuerna. Dessa partier redovisas i kapitel 7 tillsammans med en diskussion av vad som kommer fram i utdragen. Jag sammanfattar diskussionen om de olika fallen i hypoteser. Dessa hypoteser medför kompletteringar av den tolkningsram om skogsmaskinentreprenörers strategier för att utveckla verksamheten i sina företag som jag tog fram i kapitel 6. Jag har använt företagens offentliga bokslut som komplement till intervjumaterialet.

Berättelserna är anonymiserade. Namn på företag, personer och geografiska orter är ersatta med fiktiva namn. Namngivningen av personer har följt det svenska bokstaveringsalfabetet. Vad gäller beteckningar på de olika hierarkiska nivåerna i skogsbruket har jag följt Erikssons (2000) nomenklatur. Skogsindustriolagens överordnade hierarkiska nivå, som kan benämnas förvaltning eller region, benämner jag därvid genomgående förvaltning och den underliggande nivån benämner jag område. Eftersom en del resonemang i berättelserna gör skillnad mellan förhållanden hos skogsindustriolag och hos skogsägarföreningar har det inte alltid varit möjligt att slå samman skogsägarföreningarna med skogsindustriolagen till en gemensam kategori. Vad gäller skogsägarföreningarna använder jag i så fall de vanligen förekommande beteckningarna arbetsområde respektive skogsbruksområde för de överordnade respektive underordnade hierarkiska nivåerna.

#### *X-by skogsavverkning*

Flera personer i skogsbranschen hade föreslagit att jag skulle ta kontakt med Adam Bertilsson, som driver X-by skogsavverkning. Jag träffade honom vid ett par tillfällen under ett halvårs tid. Jag träffade också två av de maskinförare som var anställda i företaget. Alla intervjuerna skedde i Adam Bertilssons hem. Den totala intervjutiden torde vara mellan tre och fyra timmar. Intervjuerna genomfördes i den femte omgången av intervjuer.

#### *Skogsindustriolagens Y-landsförvaltning*

Erik Gustavsson, chef för Skogsindustriolagens Y-landsförvaltning tog jag på eget initiativ kontakt med efter att jag hade börjat analysera den första intervjun med Adam Bertilsson. Skogsindustriolagens Y-landsförvaltning var X-by skogsavverknings huvudsaklige uppdragsgivare. Jag träffade Erik Gustavsson vid ett

tillfälle på förvaltningskontoret. Den intervju jag genomförde tog ett par timmar. Intervjun ingår i den femte intervjuomgången.

#### *Z-by skogsentreprenad*

I samband med provintervjuer före datainsamlingen i den fjärde intervjuomgången träffade jag en av Z-by skogsentreprenads delägare, Caesar Davidsson, och en anställd maskinförare. Kontakten med Z-by skogsentreprenad fick vi genom informanter i branschen. Intervjuerna genomfördes i maskinlagets rastkoja. Avsikten var att testa frågeguiderna som senare skulle användas i den fjärde intervjuomgången. Intervjuerna tog cirka tre kvarts timme vardera att genomföra. Intervjuerna med Caesar Davidsson och den anställde maskinföraren följer alltså samma mönster som intervjuerna i den fjärde intervjuomgången. Berättelsen om Z-by skogsentreprenad bygger följaktligen på tidigare intervjuer. Jag valde att ta med Z-by skogsentreprenad i fallanalysen eftersom Erik Gustavsson vid flera tillfällen refererade till dem. Intervjuerna redovisas i den femte intervjuomgången.

#### *V-by skogsmaskiner*

I den första intervjuomgången intervjuades Helge Ivarsson om sitt företag och dess verksamhet vid ett tillfälle i sitt hem i nästan tre timmar av mig själv och ytterligare en forskare. Jag hade redan tidigare haft kontakter med Helge Ivarsson. Den ursprungliga kontakten med honom fick jag genom informanter i branschen. Jag följde senare i den tredje intervjuomgången upp den första intervjun med en telefonintervju som tog tre kvarts timme. Även berättelsen om Helge Ivarssons företag bygger alltså på tidigare genomförda intervjuer. Jag valde att ta med Helge Ivarssons företag i fallanalysen eftersom Erik Gustavsson vid flera tillfällen refererade även till honom.

#### *U-by skogstjänster*

Ägaren till U-by skogstjänster kom jag först i kontakt med vid ett av seminarierna som arrangerades i Ergowood-projektet. Utöver det första mötet i samband med seminariet träffade jag ägaren vid två tillfällen med knappt ett års mellanrum. Jag träffade också hans fru. Jag intervjuade dem på företagets kontor. Vid det andra tillfället samtalande jag med dem delvis gemensamt och delvis var för sig. Vid det andra intervjutillfället besökte vi en lunchrestaurang mitt under intervjun. Vi fortsatte samtalet medan vi åt, men jag valde att inte spela in samtalet i den miljön. Intervjun slutfördes senare på företagets kontor. Under lunchen kom av en händelse en representant för deras huvudsaklige uppdragsgivare för att äta. Han kom att sätta sig vid ett angränsande bord och det jag först betraktade som en intervju blev en intervju med ett infogat samtal mellan ägaren och uppdragsgivarens representant. Intervjun övergick till att bli en observation. Detta samtal ingår också i underlaget för fallet. Intervjuerna genomfördes i den femte intervjuomgången.

## **5.4 Reflektioner kring metodval och analys**

På grundval av en begränsad förförståelse genom litteraturen om skogsentreprenadbranschen och kunskapen och erfarenheterna hos den forskargrupp och i den

projektgrupp som arbetade med Nya former för entreprenad i skogen gjordes urvalet för den första omgången intervjuer. Urvalet kan sägas vara ett strategiskt urval så som Trost (1986, 1997) beskriver urvalstekniken. En nyckelparameter vid urvalen var att entreprenadföretagen skulle vara framgångsrika. Detta begrepp definierades inte närmare utan det överläts till den som föreslog en entreprenadföretagare att avgöra huruvida denne var framgångsrik, vilket säkerligen medfört att framgångsbegreppet givits mycket olika innebörd. Intervjumaterialet analyserades med ett tillvägagångssätt som närmast kan beskrivas som en mild form av analytisk induktion (*se exv.* Mitchell, 1983; Bryman, 2002/2001). Vad gäller analysen av intervjumaterial och fältanteckningar har jag inte följt de formella kodningsprocedurer som Strauss & Corbin (1998) föreskriver. Kodningen har skett avsevärt mer informellt.

Resultaten presenterades och diskuterades vid ett seminarium med branschrepresentanter. Seminariediskussionerna fogades också till datamaterialet. I det avseendet kan seminariet närmast ses som ett observationstillfälle som genererade fältanteckningar. Det var också så seminariedokumentationen användes. Den jämfördes med tidigare erhållna resultat (*se exv.* Holme & Solvang, 1991/1986; Silverman, 2001; Bryman, 2002/2001).

De resultat som erhöles ur det först insamlade materialet pekade på problem som inte var tillräckligt utredda. Det gav upphov till de andra och tredje omgångarna intervjuer. Nu började forskningsprocessen ändra karaktär. Analysen av det tidigare materialet började styra urvalen. Urvalen för båda dessa intervjuomgångar liknar mer teoretiska urval (*se exv.* Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Glaser & Strauss och Strauss & Corbin beskriver hur forskningen efterhand förändras med hänsyn till tidigare resultat. Det kan också beskrivas med Parlett & Hamiltons (1976) begrepp progressiv fokusering.

Den tredje intervjuomgången medgav möjligheter till jämförelser med vad samma personer sagt i den första intervjuomgången. Deras berättelser överensstämmer på de relevanta punkterna, vilket tyder på att de intervjuades bild av hur de utvecklat olika biverksamhet i sina företag och de förhållanden under vilken verksamheten bedrivs är stabila.

Delvis parallellt med den andra intervjuomgången genomfördes gruppdiskussioner i samband med att jag presenterade resultat av forskningen. Dessa diskussioner dokumenterades. Dokumentationen har närmast karaktären av fältanteckningar. Resultaten utvecklar de resultat vi hade sedan tidigare intervjuomgångar avseende olika verksamhet skogsmaskinentreprenörer kan bedriva (*se exv.* Holme & Solvang, 1991/1986; Silverman, 2001; Bryman, 2002/2001). Dessa resultat bidrog till hur urvalet gjordes i den tredje intervjuomgången (*se exv.* Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). I gruppdiskussionerna utnyttjades gruppdynamiken mellan deltagarna när de kom att diskutera inte enbart mina resultat utan också sinsemellan diskuterade sina egna erfarenheter av att utveckla och driva olika verksamhet.

Resultaten från intervjuer, seminarium och gruppdiskussioner användes för att identifiera olika biverksamheter som entreprenadföretagarna arbetar med vid sidan av drivningsverksamheten. För att utvärdera dessa användes projektgruppen. Mitt



sätt att använda projektgruppen och seminariedagen med dess diskussioner mellan branschrepresentanter påminner om arbetsmetoder som beskrivs i en del aktionsforskning (se *exv.* Gustavsen, Finne & Oscarsson, 2001; Hansson, 2003).

Resultaten av de tre första intervjuomgångarna, seminariedagen och gruppdiskussionerna kompletterades sedan med data från den fjärde intervjuomgången. I det fallet hade jag emellertid inget inflytande vare sig över frågor eller urval. Det är tillfälligheter som gör att en del av materialet passerat ihop med det som hade samlats in tidigare. Man kan spekulera i att urvalet, trots betoningen att inte få kontakter med extra bra maskinlag, fått en överrepresentation av de bättre maskinlagen eftersom informanterna fått hela inflytandet över vilka maskinlag och entreprenadföretag som skulle kontaktas och vilka personer som skulle intervjuas.

I detta skede började bilden bli ganska tydlig av vilken verksamhet som ligger nära tillhands för skogsmaskinentreprenörerna att driva vid sidan av drivningsarbete. Man kan tala om mättnad (se *exv.* Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Nu började också idéerna om skogsmaskinentreprenörernas olika drivkrafter för att utveckla olika verksamhet få fastare form. Man skulle kunna betrakta de definierade drivkrafterna som hypoteser i Eisenhardts (1989) mening. Dessa drivkrafter jämfördes med teorier om entreprenörskap och organisationer och gav upphov till en tolkningsram om skogsmaskinentreprenörers strategier för att utveckla verksamheten i sina företag.

Det blev genom de definierade drivkrafterna emellertid också tydligt att skogsmaskinentreprenörernas strategier vuxit fram under lång tid. Det hade inte kommit fram i de tidigare analyserna. Jag genomförde ytterligare en omgång intervjuer. Urvalet styrdes även denna gång av teoretiska överväganden (se *exv.* Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Tillsammans med tidigare insamlat material som råkade passa ihop med det nyinsamlade genomförde jag fallanalyser av hur fyra skogsmaskinentreprenörer utvecklat sina företag (se *exv.* Ragin, 1992). Fallanalyserna ger fylliga beskrivningar av hur skogsmaskinentreprenörerna utvecklar verksamheten i sina företag och hur deras utvecklingssträvanden successivt förändras (se *exv.* Geertz, 1993/1973). Uppdragsgivaren bidrar med perspektivet från en kategori av aktörer som brukar anses vara mycket central för entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. Genom fallanalyserna blev det möjligt att se sambanden mellan olika fenomen i skogsmaskinentreprenörernas tillvaro (se *exv.* Giddens, 1993). Fallanalyserna sammanfattas i några hypoteser som underlättar jämförelsen med annan forskning om små företag vid sidan av den forskning om entreprenörskap och organisationer som redan resultaten från tidigare analyser hade jämförts med.

Eftersom materialet som använts i fallanalyserna samlats i olika forskningsprojekt och sedan återanvänts varierar det syfte som de intervjuade informerats om och samtyckt till. I Nya former för entreprenad i skogen uppgav jag, när jag tog kontakt med dem jag ville intervjua, i första och andra intervjuomgångarna att syftet var att undersöka situationen för företag som arbetar med drivning av skog respektive i tredje intervjuomgången att få ytterligare information om biverksamheter. I Ergowood i den fjärde intervjuomgången uppgav jag att forskningen syftade till att studera arbetsförhållandena för dem som kör skogsmaskiner. I den femte intervjuomgången angav jag att jag var intresserad av hur entreprenadföre-

tagare driver sina företag och hur de utvecklat verksamheten. Jag bedömer att min avsikt med fallanalyserna faller inom ramen för de syften som jag har uppgivit när jag samlat in data i de olika projekten.

Fallanalyserna bygger i stor utsträckning på att det de intervjuade skogsmaskin-entreprenörerna sagt redovisas någorlunda autentiskt. Man kan ha olika inställning till användning av citat när kvalitativ forskning redovisas. Trost (1997) framhåller att referat ofta är en god ersättning för citat och påpekar flera etiska problem med att publicera citat. Trosts argument att den som har intervjuats kan vara besvärad av att i skrift läsa det denne själv sagt stärks av den av mina respondenter som var besvärad av att läsa sin egen intervju trots att jag hade gjort smärre språkliga justeringar i den. Många läsare verkar emellertid uppleva att citat ger bättre närhet till det empiriska materialet. Jag har gått en medelväg. I de inledande beskrivningarna av olika utvecklingsmöjligheter redovisar jag inte citat. I de efterföljande fallanalyserna med entreprenadföretag och en uppdragsgivare använder referat men som ligger någorlunda nära det sagda. Det är dock viktigt att framhålla att dessa citatliknande konstruktioner kan vara ganska kraftiga redigeringar av det som verkligen sagts, vilket är nödvändigt för att alls göra det sagda läsbart (*se exv.* Holme & Solvang, 1991/1986; Trost, 1997). Referaten har systematiskt anonymiserats med hjälp av det svenska bokstaveringsalfabetet och nomenklatur som använts i tidigare forskning (*se exv.* Eriksson, 2000). Därigenom har jag försökt förhindra alla kopplingar mellan dem som intervjuats och valet av namn.

Jag har försäkrat mig om att allt datamaterial förvaras skyddat.

## 6 På väg mot en tolkningsram

Projektet Nya former för entreprenad i skogen undersökte för- och nackdelar med olika sätt att organisera drivningsarbete, förhållandena för entreprenadföretagen i skogsdrivningsbranschen samt sökte finna nya utvecklingsvägar för branschen. Projektet genomfördes i två steg. I det första steget intervjuades skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare. Vid ett seminarium med företrädare för branschens entreprenadföretag, uppdragsgivare och maskinförare samt forskare diskuterades samma frågor med utgångspunkt från resultat från intervjuerna (se Hultåker, Bohlin & Gellerstedt, 2003b). I ett fortsatt arbete diskuterades och kompletterades de erhållna resultaten i gruppdiskussioner med entreprenadföretagare och med ytterligare intervjuer (se Hultåker & Bohlin, 2005b). I projektet Ergowood var målsättningen att utveckla ergonomiskt effektiva mekaniserade avverkningsmetoder. Data samlades bland annat i form av intervjuer och enkäter med entreprenadföretagare och maskinförare (se *exv.* Lidén, 2005; Vik, 2005).

I detta kapitel redovisar jag en samlad analys av de delar av intervju-, seminarie- och gruppdiskussionsmaterialet från Nya former för entreprenad i skogen-projektet och de svenska intervjuerna ur Ergowood-projektet som handlar om utveckling av verksamheten i drivningsentreprenadföretagen. Jag redovisar i detta kapitel vilka alternativen är när skogsmaskinentreprenörer utvecklar verksamheten i sina företag. Jag redovisar vilka drivkrafter som återfinns bakom utvecklingen. Jag presenterar också några resultat som visar hur olika aktörer såsom entreprenadföretagare, anställda och uppdragsgivare samspelar när verksamheten i entreprenadföretagen utvecklas. Från Nya former för entreprenad i skogen-projektet använder jag också material från diskussioner med den projektgrupp som var knuten till projektet.

De företagare jag intervjuade i Nya former för entreprenad i skogen- och i Ergowood-projektet kunde vara tidigare anställda maskinförare som uppmuntrats av sina uppdragsgivare att starta eget företag. De företagare som under ett övergångsskede varit AT-maskinägare betraktade den tiden som en god läroperiod för att bli företagare. AT-ägda maskiner ägdes av en maskinförare som var anställd som maskinförare men själv mot avtalad ersättning tillhandahöll maskinen han arbetade med (se Lidén, 1994). Det fanns också företagare med annan bakgrund. Det fanns de som börjat i branschen som entreprenadföretagare och under lång tid successivt byggt upp sina företag från mer småskalig uppdragsverksamhet till helt mekaniserade drivningsentreprenader. Det fanns också de som övertagit entreprenadföretaget från sina föräldrar. Företagarna drev företagen ensamma eller tillsammans med kompanjoner, oftast släktingar. De arbetade mestadels åt skogsindustriolag och skogsägarföreningar. I Nya former för entreprenad i skogen intervjuades förutom skogsmaskinentreprenörer även uppdragsgivare. I Ergowood intervjuades förutom entreprenadföretagare även maskinförare som kunde vara anställda endera av entreprenadföretag eller skogsindustriolag och skogsägarföreningar. Urvalen i de två projekten skiljer sig åt så tillvida att i Nya former för entreprenad i skogen inriktningen var att endast intervjua framgångsrika företagare medan i Ergowood-projektet urvalet skulle göras bland mer ordinära företag.

Redan när urvalet till första delen av Nya former för entreprenad i skogen gjordes erfor jag att entreprenadföretagen i skogsdrivningsbranschen är mikroföretag. Olika kategorier av företag med önskvärda egenskaper uppställdes. En av dessa var företag som hade lyckats utöka sin drivningsverksamhet och betraktades som stora. Projektgruppen som var knuten till projektet fick lämna förslag till entreprenadföretagare att intervjua. De förslag projektgruppen lämnade i kategorin stora företag hade oftast drygt tio anställda.

## 6.1 Inledande resultat

Datamaterialet från Nya former för entreprenad i skogen-projektet användes för att identifiera olika verksamhet som entreprenadföretagarna utvecklat vid sidan av drivningsverksamheten. Entreprenadföretagarnas drivkrafter för att utveckla bi-verksamhet undersöktes också. Bland de intervjuade entreprenadföretagarna och bland uppdragsgivarna förekom olika erfarenheter av utvecklingsansträngningar i branschen. I Ergowood-materialet fick vi också möjlighet att få anställda maskinförarens perspektiv på hur verksamheten förändras.

I intervjuerna med skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare i Nya former för entreprenad i skogen-projektet och också från det seminarium som anordnades med branschrepresentanter blev det tydligt att entreprenadföretagare och uppdragsgivare kan skilja sig åt avseende vilken verksamhet entreprenadföretagare bör utföra och vilken utveckling som är önskvärd. Flera av uppdragsgivarna anser att entreprenadföretagen bör förbli specialister och att de skulle ha svårt att utveckla tillräcklig kvalitet utanför sitt ursprungliga kompetensområde. Entreprenadföretagarna däremot, särskilt de litet större som redan har två eller kanske tre maskinlag, ser inte utvecklingsmöjligheter för sina företag med ytterligare skördare eller skotare. Däremot verkar de se större utvecklingsmöjligheter i angränsande delar av skogsnäringen. De kan då överväga att komplettera företaget med en lastbil eller med en markberedare. De talar om att utvidga verksamheten till att omfatta allt från ”planta till stubbe” eller om att leverera virket vid industrierna. Flera entreprenadföretagare anser att utökade planeringsuppgifter vore ett bra sätt att öka effektiviteten i sina företag. Uppdragsgivarna däremot säger att de vill att deras egna tjänstemän skall utföra planeringsuppgifter så att de lättare kan göra prioriteringar mellan olika drivningsobjekt.

I intervjuerna i Ergowood-projektet ställdes frågor om tidigare och planerade investeringar. Här handlade det i första hand om investeringar i drivningsverksamheten. Frågorna ställdes både till anställda maskinförare och entreprenadföretagare. Bland de intervjuade verkade anställda maskinförare i entreprenadföretag oftast anse att de hade inflytande över investeringsbeslut vad gällde val av maskin men alla ekonomiska beslut verkade överlåtas åt företagets ägare. Intrycket är detsamma från intervjuerna med entreprenadföretagarna. Skogsmaskinentreprenörerna diskuterar maskinvalet med de anställda men det är de själva som gör de ekonomiska övervägandena och fattar beslut. De maskinförare som intervjuades som var anställda av skogsindustriolog eller skogsägarföreningar verkade ta större del även i de ekonomiska övervägandena kring maskininvesteringarna.

En av uppdragsgivarna jag intervjuade i Nya former för entreprenad i skogen-projektet hade erfarenheter av att arbeta med affärsutveckling med de entreprenadföretag man anlidade. Han framhåller hur skogsmaskinentreprenörerna utvecklades i samband med utvecklingsprogrammet men säger att man inte hade förutsett vilka förändrade krav som därmed skulle komma att ställas på uppdragsgivarens egen organisation. Det uppstod problem internt hos uppdragsgivaren när arbetsledarnas roll behövde förändras. Ett par av de intervjuade skogsmaskinentreprenörerna i Nya former för entreprenad i skogen hade prövat olika utvecklingsprogram. Den ene verkade besvärad över den mängd administrativt arbete som programmen medförde. Denne förstärker också bilden från intervjun med den ovan nämnde uppdragsgivaren. Företagaren säger att när han deltog i ett program initierat av uppdragsgivaren verkade uppdragsgivaren oförberedd på många av de frågor han som entreprenadföretagare ställde. En annan av de intervjuade skogsmaskinentreprenörerna svarade på frågor om visioner och problem genom att ta fram och läsa innantill ur ett dokument som arbetats fram i samband med ett utvecklingsprogram i företaget. Å andra sidan träffade jag i samband med en av intervjuerna i Ergo-wood-projektet en skogsmaskinentreprenör som i mycket positiva ordalag berättade om det utvecklingsprogram han deltog i efter krav från uppdragsgivaren.

### *6.1.1 Olika verksamhet i drivningsentreprenadföretag*

Entreprenadföretagarna jag har intervjuat och de som deltog i gruppdiskussionerna i Nya former för entreprenad i skogen sysslade med mekaniserad skogsdrivning i egen regi och anlidade underentreprenörer. De sysslade också med annan verksamhet som är mycket nära förbunden med drivningsarbetet. Vid sidan av det skogsmaskinarbete som är huvudverksamheten i företagen urskiljer jag i materialet åtta olika slags biverksamhet som kan ges någorlunda nära anknytning till skogsmaskinarbete. En eller flera av de intervjuade entreprenadföretagarna:

- Har åkeri
- Utför planering av kommande och uppföljning av utförda drivningar
- Sysslar med koordinering och samordning såsom att leda och fördela uppdragsgivarens virkesflöde eller samarbetar med andra entreprenadföretag
- Sysslar med virkeshandel
- Utför maskinell skogsvård
- Utför olika manuella eller motormanuella arbetsuppgifter
- Har andra entreprenadmaskiner
- Arbetar med ris och flis för bioenergiändamål

Utöver dessa olika biverksamheter bedriver skogsmaskinentreprenörerna i flera fall i sina företag verksamhet med helt icke-skoglig inriktning. Sådan verksamhet kan vara försäljning av biobränsle och tillbehör, fastighetsförvaltning, arbete med andra entreprenadmaskiner samt eget jordbruk eller skogsbruk. För ett par av de intervjuade entreprenadföretagarna är sådan verksamhet så omfattande att jag bedömer att den har stor ekonomisk betydelse. I drivningsentreprenadföretagen utförs också vid sidan av maskinkörningsarbetet åtskilliga mindre omfattande arbetsuppgifter, uppgifter som kan påverka lönsamhet och arbetsorganisation. Exempel på sådan verksamhet kan vara kontakter med uppdragsgivare och leverantö-

rer, maskinservice, traktförberedelser, kompletterande manuellt arbete och administration.

#### *Biverksamheternas påverkan på arbetsmiljön*

Om man utgår från OCH-projektets riktmärke om högst 6 timmars maskinarbete per dag (se Synwoldt & Gellerstedt, 2003), uppger några entreprenadföretagare i intervjuer att de redan idag har tillräckliga mängder arbete såsom drivningsplanläggning och traktförberedelser samt maskinservice, vilka dagligen kan variera maskinkörningsarbetet i tillräcklig omfattning. Detta verkar framförallt vara fallet i gallring. Det som är ett allmänt problem kan alltså fungera bra i ett lokalt sammanhang.

I intervjumaterialet blir det tydligt att fler arbetsuppgifter i entreprenadföretagen inte behöver innebära att arbetsuppgifterna för enskilda anställda blir mer varierade. Lika ofta som de nya uppgifterna utförs av maskinförarna verkar exempelvis planering, manuella åtgärder på trakterna och lastbilstransporter utföras av företagaren själv, annan personal som inte kör maskin eller av underentreprenörer. Det samma gäller och arbete med andra entreprenadmaskiner.

De olika biverksamheterna skiljer sig olika mycket från körning av skördare och skotare. Den information som kom fram i intervjuerna om variationsmöjligheterna av de olika verksamheterna var emellertid inte tillräcklig för att kunna värdera deras tänkbara bidrag. Projektgruppen fick därför diskutera hur mycket de olika biverksamheterna avvek från maskinkörningsarbetet. Frågan diskuterades senare också i gruppdiskussionerna. Följande verksamheter torde vara så avvikande att man kan säga att de skulle ge belastningsmässigt meningsfull variation för maskinförarna:

- Åkeriverksamhet
- Planering av kommande och uppföljning av utförda drivningar
- Maskinell skogsvård
- Manuella arbeten
- Arbete med andra entreprenadmaskiner

Flera av dessa biverksamheter kan dock ge upphov till andra arbetsmiljöproblem såsom dammproblem vid markberedning. Även annat av den funna biverksamheten skulle kunna ge upphov till variation, men verkar vara så starkt förknippat med ledningen av företagen att de inte utförs av de anställda maskinförarna. Sådan verksamhet är exempelvis samordning och virkeshandel.

#### *Biverksamheternas påverkan på lönsamheten*

Det var inte möjligt att få så detaljerade ekonomiska uppgifter från de intervjuade skogsmaskinentreprenörerna att det är möjligt att besvara frågan om de olika verksamheternas lönsamhet. Däremot visar intervjuresultaten stora skillnader mellan olika företagare avseende vilken biverksamhet man från ekonomiska utgångspunkter bedömde var meningsfull. Exempelvis kan den ene företagaren tycka att virkeshandel genom att köpa avverkningsrätter och sälja virket till olika köpare kan vara ett bra sätt att öka avverkningsvolymerna. Andra kan anse att samma verksamhet verkar helt meningslös. Företagarna skiljer sig starkt åt beträffande

hur man vill att uppgifter i anslutning till själva drivningsarbetet skall ersättas och vilka arbetsuppgifter man alls uppfattar är meningsfulla. De är ofta missnöjda med arbetsfördelningen mellan dem själva och uppdragsgivarna men deras åsikter skiljer sig starkt åt. En entreprenadföretagare kan anse att uppdragsgivarna borde låta entreprenadföretagen planera själva i större utsträckning. En annan kan anse att entreprenadföretagen själva redan idag tvingas utföra alltför mycket planering. All identifierad biverksamhet kan dock av entreprenadföretagarna under goda betingelser uppfattas påverka lönsamheten positivt.

### *6.1.2 Olika drivkrafter*

Från intervjuerna och gruppdiskussionerna i Nya former för entreprenad i skogen framkom olika skäl att utveckla ny verksamhet bland skogsmaskinentreprenörerna. Bland de entreprenadföretagare som intervjuades eller som deltog i gruppdiskussionerna och som bedrev någon av de funna biverksamheterna återkommer ofta synpunkten att det är spännande att prova något annat eller att det är en utmaning. Beroende på verksamhetens art framkommer också synpunkter att man vill koppla samman flera led i skogsbranschen och ta ett större helhetsansvar för industrins virkesförsörjning. Man vill kunna erbjuda uppdragsgivaren ett bredare utbud av tjänster, vilket också efterfrågas av intervjuade uppdragsgivare som vill hålla kontakt med färre men större entreprenadföretag. Entreprenadföretagarna verkar ofta ha uppfattningen att de kan göra samordningsvinster och att arbetet kan bedrivas rationellare om det utförs i det egna företaget eller av underentreprenörer än om uppdragsgivaren ansvarar för det. I flera fall kan det vara positivt att man kan erhålla ersättning vid sidan av ersättningen för drivningsarbetet, men man kan även se fördelar med att utföra kringuppgifter utan särskild ersättning för att därigenom förbättra lönsamheten i det egna drivningsarbetet. Liksom vad gäller lönsamheten för olika biverksamhet skiljer sig också företagarnas drivkrafter för att investera i och utveckla ny verksamhet starkt åt från företagare till företagare. Följande olika drivkrafter bakom entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar kan urskiljas i intervju- och gruppdiskussionsmaterialet:

- Använda personal- eller maskinresurser eller kompetens i företaget mer effektivt för att på så sätt öka produktiviteten.
- Ge möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter för att på så sätt öka produktiviteten eller skapa en bättre arbetsmiljö.
- Tillfredsställa entreprenadföretagarens nyfikenhet eller speciella intresse.
- En ambition att tillhandahålla värdefullare produkter och tjänster åt kunderna för att på så sätt stärka entreprenadföretagets marknadsställning eller tillgodose uttryckliga krav eller önskemål från kunder för att på så sätt kunna fortsätta arbeta för uppdragsgivaren.
- Minska eller sprida risker exempelvis genom att minska beroendet av en uppdragsgivare eller enstaka produkter eller tjänster.
- Göra samordningsvinster eller få del av vinster i andra delar av skogssektorn.
- Utnyttja förändringar i företagets omgivning exempelvis genom köp av företag som gått i konkurs eller att anställa personer som frågar om arbete.

Det huvudsakliga hindret för att utveckla nya produkter och tjänster är brist på kompetens eller resurser, dålig lönsamhet, problem att kombinera nya och existerande uppgifter på ett effektivt sätt, brist på intresse samt strukturer och värderingar på marknaden.

#### *Utnyttja företagets kompetens och resurser*

För flera av entreprenadföretagarna jag intervjuade var strävan att utnyttja företagets resurser effektivt ett avgörande skäl bakom att man sökt utveckla företagets verksamhet. Man beskriver strategier där man kan söka alternativa arbetsuppgifter för personalen eller alternativa sätt att utnyttja maskinerna exempelvis genom att utföra markberedningsarbeten under sommarhalvåret. Man kan också vilja dra nytta av speciell kompetens som kan finnas i företaget. Man söker på olika sätt också öka effektiviteten i drivningsarbetet genom god planering och genom att på andra sätt förbättra förutsättningarna.

En av de intervjuade entreprenadföretagarna berättar varför man kom att börja med markberedning. Han hade svårt att hålla både anställda och maskiner sysselsatta året runt. Markberedning var ett sätt att använda maskinerna och kunna hålla personalen sysselsatt under lågsäsong. En annan företagare med flera maskinlag som arbetar åt olika uppdragsgivare berättar att han kan dra nytta av denna situation för att få ett jämnare utnyttjande av resurserna i företaget. Ytterligare en annan av entreprenadföretagarna berättar varför han som entreprenadföretagare började utföra planeringsuppdrag. Han hade varit anställd som maskinförare hos Skogsindustribolaget och startat sitt eget företag i ett skede när Skogsindustribolaget ville öka andelen entreprenader i sin drivningsorganisation. Redan som anställd maskinförare hade han arbetat med planeringsuppgifter och han ville gärna fortsätta utnyttja den kompetensen som företagare. Hans berättelse antyder också att planeringsuppgifterna ökar hans möjligheter att använda sina maskinlag effektivt. En entreprenadföretagare berättar också hur han skaffat en grävare för att kunna effektivisera framförallt skotningsarbetet genom att kunna flytta stenar och göra enkla förbättringar av skotningsvägarna i terrängen. Han gjorde några mindre egna försök med en äldre lastmaskin han hade. När de slog väl ut skaffade han en bättre grävmaskin. Uppdragsgivaren upptäckte att han hade en grävare i skogen och började låta honom reparera skogsbilvägar när grävaren ändå var på plats. Numera planerar uppdragsgivaren ofta sitt vägunderhåll så att denne skogsmaskinentreprenör får utföra vägunderhåll när han skall avverka skog i närheten.

#### *Variera arbetsuppgifterna*

I några entreprenadföretagares berättelser framkommer en strävan att skapa möjligheter till mer varierade arbetsuppgifter. Det kan ske genom planeringsarbete eller genom att man låter maskinförarna utföra motormanuella arbetsuppgifter såsom underväxtröjning. Nyttan av att variera arbetsuppgifterna kopplar de ofta till ett resonemang om produktivitet och resursutnyttjande.

En entreprenadföretagare tar upp planeringsuppgifter som ett sätt att skapa möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter. De varierade arbetsuppgifterna är emellertid bara ett av flera skäl till den valda strategin. Han nämner också att hans ställning stärks gentemot uppdragsgivarna och att de alternativa arbetsuppgifterna



gör att personalen kan utnyttjas effektivare genom att planeringsarbete kan vara ett bra komplement om en maskin står stilla i väntan på reparation. En företagare har organiserat arbetet så att maskinförarna alltid utför ett pass med manuella arbetsuppgifter. Det kan vara både planering och motormanuellt arbete med röjsåg eller motorsåg. Han hävdar att det är nödvändigt med fysiskt arbete för att överhuvudtaget orka med maskinkörningen.

#### *Nyfikenhet eller intresse*

Företagarens eget intresse spelar också en stor roll för hur man utvecklar företagen. Intresset har emellertid också ett pris och man söker gärna motivera det valda tillvägagångssättet med lönsamhetsargument. En entreprenadföretagare som skaffat en lastbil berättar först om att han var nyfiken hur åkeribranschen fungerade, men motiverar senare också sitt agerande med att lastbilen är ett sätt att marknadsföra företaget.

#### *Tillhandahålla värdefullare produkter eller tjänster*

Några företagare talar om en strävan att kunna tillhandahålla värdefullare produkter och tjänster för att stärka sin marknadsposition när de berättar varför de vill utveckla verksamheten i företagen. Det visar bland annat den företagare som berättade att hans företag blev mer svärersättligt för uppdragsgivarna när de utförde planeringsuppgifter, planeringsuppgifter som också bland annat gav möjligheter till mer varierade arbetsuppgifter.

Andra företagare berättar om att tydligt uttryckta önskemål från kunder kan vara det som drivit fram att man utvecklat sin verksamhet. En företagare berättar hur hans huvudsaklige uppdragsgivare ville att han skulle börja skota hyggesavfall för energiändamål. Han tillgodosåg deras önskemål och erfor att det var ett bra sätt att öka utnyttjandet av skotarna.

#### *Kontrollera risker*

En strävan att kontrollera och undvika risktagande ligger bakom varför några entreprenadföretagare utvecklat sina företags verksamhet. En entreprenadföretagare som utfört drivningsentreprenader åt mindre skogsägare berättar att han börjat köpa virket av dem och själv sälja det vidare som ett sätt att minska sitt risktagande. Andra entreprenadföretagare arbetar åt flera uppdragsgivare för att minska den risk man upplever det skulle innebära att vara helt beroende av en enda uppdragsgivare.

#### *Göra samordningsvinster*

Företagarna beskriver på olika sätt hur de kan göra vinster genom att integrera flera av virkesförsörjningskedjans led i sin egen verksamhet. Genom att kontrollera flera led kan de spara resurser vad avser informationsutbyte. Genom att kontrollera flera led kan de också driva rationaliseringsprocesser på ett sätt som gynnar dem själva.

En entreprenadföretagare, som också har erfarenhet av att handla med virke, berättar hur han anser att han kan göra samordningsvinster genom att ta på sig upp-

gifter i flera led i skogsbrukets virkesförsörjningskedja. Genom att utföra fler uppgifter inom det egna företaget blir informationsöverföringen effektivare och billigare, en vinst som han vill få del av. Ytterligare en annan företagare berättar också, med utgångspunkt från egen erfarenhet av att handla med och mot provision förmedla virke, om hur man kunde rationalisera virkesflödet genom att kontrollera flera led i virkesflödeskedjan. Genom att kontrollera en större del av virkesflödeskedjan kunde man lättare driva rationaliseringen så att den gynnade det egna företaget.

#### *Utnyttja förändringar i omgivningen*

En drivkraft att utveckla sitt företags verksamhet beskriver de företagare som på olika sätt berättar om hur de kommit att utnyttja förändringar i företagets omgivning. Det är inte alltid självklart för dem hur de skall utnyttja förändringarna. Det kan krävas en tids övervägande innan man bestämmer sig för att agera. Gemensamt är emellertid att företagarna i efterhand beskriver att de redan innan förändringarna inträffade hade övervägt möjligheterna att utveckla företagets verksamhet. De hade en mer eller mindre tydlig beredskap att agera.

Det enklaste exemplet är de som utnyttjar möjligheter att anställa personer som tar kontakt med företaget och frågar om arbete. En annan entreprenadföretagare beskriver hur han vid flera tillfällen kommit att utöka företagets verksamhet med fler maskinlag när det uppstått möjligheter att köpa upp andra lokala aktörer. Dessa kan ha varit på väg att komma på obestånd eller av andra skäl blivit möjliga att köpa. En entreprenadföretagare har vid sidan av sina maskinlag nyligen köpt ett lokalt åkeri med flera bilar. Åkeriet köptes som konkursbo. Han och hans kompanjon hade tidigare köpt en del transporttjänster från åkeriet. Man såg först ingen anledning att köpa konkursboet. Men efter att ha övervägt möjligheten en tid ändrade man sig och köpte konkursboet. Man motiverar övertagandet av konkursboet dels med att man ville försäkra sig om tillgången på transportkapacitet och dels att man tyckte det var en möjlighet att utöka det egna företagets verksamhetsfält.

## **6.2 Analys**

Uppfattningen om lönsamheten av olika utvecklingsalternativ skiljer sig mycket åt mellan olika entreprenadföretagare. Det kan tyda på att lönsamheten är starkt beroende av förhållanden på den lokala marknaden såsom kundernas behov och betalningsvilja. Det kan också tyda på att de olika entreprenadföretagens egna förutsättningar skiljer sig åt. Resultaten tyder på att de samtidigt målen förbättrad lönsamhet och minskad mängd belastningssjukdomar kan vara svåra att uppnå. Olika verksamheter kan tänkas förbättra företagets lönsamhet utan att påverka arbetsituationen för skogsmaskinförarna och vice versa.

Skogsmaskinentreprenörerna utvecklar sina företag på olika sätt beroende på resurser i företagen såsom personalens kompetens, maskinparken eller entreprenörens intresse och kompetens och beroende på marknadsförhållanden såsom önskemål eller krav från uppdragsgivare och möjligheter att komplettera företagets existerande resurser med resurser utifrån. Genom ett aktivt agerande bidrar företa-

garna själva till att skapa de förutsättningar som ger dem möjlighet att utveckla sin verksamhet.

En tidig faktor när skogsmaskinentreprenörerna väljer att utveckla företagen är ofta yttre förhållanden bortom deras egen omedelbara kontroll. En grundläggande förutsättning för deras utvecklingsansträngningar är emellertid de resurser och den beredskap att agera som finns inom företagen. En annan viktig förutsättning är att man upplever att tjänsterna efterfrågas inom företagets geografiska verksamhetsområde. Den lönsamhet företagarna upplever av ny verksamhet är också viktig. Utvecklingssträvandena vägleds av att man vill skapa en god beläggning med arbete för anställda och maskiner. Man vill optimera företaget i företaget och dess omvärld efter de egna behoven. Någon företagare säger att han vill att företaget skall bli större.

### *6.2.1 Företagens resurser och yttre förhållanden*

Skogsmaskinentreprenörerna utvecklar ofta sin verksamhet på sätt som utnyttjar möjligheter som företagets existerande resurser erbjuder. Ett exempel kunde vara maskinentreprenörer som investerar i markberedningsaggregat. Företagaren kan ha kompetenta maskinförare anställda som han har svårt att ge arbetsuppgifter åt under hela året. Genom kompletterande maskininvesteringar ökas alltså utnyttjandet av maskiner och personal som annars under sommarhalvåret kanske inte hade använts. Ett annat exempel kunde vara de entreprenadföretagare som kompletterar drivningsuppdragen med virkeshandel för att skaffa tillräckliga volymer drivningsarbete för sin maskinpark och personal. Ett tredje exempel kan vara de entreprenadföretagare som har en grävmaskin med avsikten att medelst mindre åtgärder i skogen effektivisera skotningen genom bättre körvägar.

Skogsmaskinentreprenörerna utvecklar alltså verksamheten i sina företag med utgångspunkt från de resurser, den kompetens och den kunskap som finns samlad i deras företag. Förändringar som förbättrar arbetsmiljön har oftast motiverats av att företagets resursutnyttjande skulle förbättras. Sådana resurser, sådan kompetens och sådan kunskap som inte finns i det egna företaget, men som är nödvändig för utvecklingen, kan man få tillgång till genom utbyte med omgivningen. Omgivningen sätter också gränser för vad som är möjligt. Så sätter exempelvis efterfrågan på den lokala marknad där entreprenadföretagaren verkar gränser för vilken typ av förmåga som är meningsfull att utveckla. Förändringar i omgivningen kan göra att tidigare meningslösa alternativ blir meningsfulla.

Grundläggande för alla utvecklingssträvandena är ett mer eller mindre uttalat intresse från företagarens sida. I det empiriska materialet urskiljs olika grader av utvecklingsvilja: Det finns entreprenadföretagare som tar aktiva initiativ för att utveckla produkter och tjänster att erbjuda på marknaden. Det finns företagare som reagerar på uttryckliga krav från uppdragsgivarna men som inte tar aktiva egna initiativ. Det finns helt passiva företagare som inte gör några ansträngningar att utveckla nya produkter eller tjänster. Företagarnas utvecklingsansträngningar är ofta utlösta av yttre förutsättningar bortom deras egen kontroll, men det verkar också finnas ett stort behov av en handlingsberedskap som kan ge upphov till ny verksamhet när en möjlighet visar sig.

### 6.2.2 *Nätverk*

Det entreprenadföretagarna utvecklar är ofta kombinationer av redan existerande tjänster men där kombinationerna är nya för den lokala marknaden där de agerar. Ofta utvecklas de nya tjänsterna i samverkan med redan existerande uppdragsgivare. En av de intervjuade skogsmaskinentreprenörerna beskriver hur han kommit att börja underhålla skogsbilvägar med grävare åt sin uppdragsgivare när uppdragsgivaren blev varse att han ofta hade en grävmaskin med sig till drivnings-trakterna.

Det är i mötet med uppdragsgivarna och andra aktörer i omgivningen som utvecklingsmöjligheterna uppkommer och kan förverkligas. Entreprenadföretagarnas verksamhet överlag präglas av ett nära band till uppdragsgivarna och deras fälttjänstemän. Genom att ständigt konfronteras med andra aktörer i sitt nätverk lär entreprenadföretagaren känna förutsättningarna i det organisatoriska fältet där han verkar, ger det han erfar mening utifrån sina tidigare erfarenheter, lär sig hur han kan agera och anpassar sitt agerande. Skogsmaskinentreprenörerna och andra aktörer såsom uppdragsgivare och anställda påverkar varandra när de uppmärksammar och formar sin uppfattning om vilka utvecklingsmöjligheter som står till buds. Skogsmaskinentreprenörernas utvecklingssträvanden är ett successivt sökande, prövande och förkastande av olika alternativ tillsammans med andra inblandade aktörer inom de normer och regler som nätverket upprätthåller i det organisatoriska fältet kring skogsmaskinentreprenören. Det utvecklingsalternativ som för en entreprenadföretagare i hans sammanhang är mycket attraktivt kan te sig totalt meningslöst för en annan företagare i ett annat sammanhang.

I det redovisade materialet framkommer också hur de anställda maskinförarnas roll vad gäller investeringar och andra satsningar kan skilja sig åt mellan Skogsindustriolagen och skogsägarföreningarna. Det visar ett exempel på hur aktörers handlingsutrymme kan vara olika stort i olika positioner.

### 6.2.3 *Värderingar, normer och regler*

Åsiktsskillnader blir tydliga mellan å ena sidan uppdragsgivare och å andra sidan entreprenadföretagare avseende önskvärd utveckling i skogsdrivningsbranschen. Entreprenadföretagen, deras uppdragsgivare och andra aktörer upprätthåller tillsammans ett nätverk och ger det innehåll i form av handlingar och styrkeförhållanden. Aktörernas olika position i nätverket bestämmer deras handlingsutrymme. Konflikter uppkommer när de olika aktörernas uppfattning inte överensstämmer. Ett ofta återkommande exempel från intervjuerna är att entreprenadföretagarna ofta är missnöjda med arbetsfördelningen mellan dem och uppdragsgivarna, låt vara att detta missnöje tar sig olika uttryck. Den ene företagaren anser att uppdragsgivaren planerar deras kommande arbete alltför litet medan den andre kan tycka att det bästa vore om han finge utföra all planering själv. Entreprenadföretagarna och uppdragsgivarna uppfattning om entreprenadföretagens resurser skiljer sig åt.

Uppdragsgivarnas syn på lämplig fördelning av arbetsuppgifter mellan fältets aktörer styrs av andra normer och regler än entreprenadföretagarnas. Det kan bland annat förklaras av att den tidigare etablerade uppgiftsfördelningen mellan

anställda tjänstemän och kollektivanställd personal i drivningsorganisationen har kommit att bestå bland uppdragsgivarna även efter övergången till entreprenader medan den förändrades bland entreprenadföretagen. Det förhärskande synsättet bland de intervjuade uppdragsgivarna är att även mer drivningsnära uppgifter såsom en hel del drivningsplanläggning bör utföras av tjänstemän inom de stora skogsindustriorganisationerna, vilket gör det svårt för entreprenadföretagarna att utveckla sina företag mot verksamhet som ligger nära drivningsverksamheten. Den tidigare uppdelningen i uppgifter mellan tjänstemän och maskinförare styr vilka uppgifter som utförs av endera parten i det affärsmässiga förhållandet.

När man i skogsdrivningsbranschen aktivt försöker driva utvecklingsarbete har erfarenheten i flera fall blivit att förändringar krävs även hos uppdragsgivarna och inte bara hos entreprenadföretagen. Det organisatoriska fältet förändrades kraftigt när den dominerande aktören, alltså skogsindustribyråerna och skogsägarföreningarna, initierade övergången till entreprenader i drivningsarbetet. De tidigare anställda anpassade sig efter denna strukturella förändring och startade egna företag eller blev anställda av dessa nya företag. Successivt har normerna hos de nya entreprenadföretagarna förändrats så att de anpassats till den situation där de verkar. Åsiktsskillnaderna mellan skogsmaskinentreprenörer och uppdragsgivare avseende den önskvärda utvecklingen i branschen kan vara ett exempel på hur det organisatoriska fältet bara är svagt institutionaliserat.

### 6.3 En preliminär tolkningsram

Lindblom (1959) framhåller att drivkrafterna bakom en handling och målen med handlingen inte till fullo är möjliga att separera. Det är tydligt även när det gäller skogsmaskinentreprenörerna. Är målet med en ny verksamhet att tillgodose företagarens intresse eller är det företagarens intresse som gör att man väljer att utveckla en ny verksamhet? Lindblom framhåller också möjligheten att drivkrafter och mål blir tydliga först genom själva handlingen. Min användning av begreppet drivkrafter för att beskriva det skogsmaskinentreprenörerna gör överensstämmer med Lindbloms synsätt.

I intervjuerna med entreprenadföretagarna blir med nödvändighet deras beskrivningar av de olika utvecklingsansträngningarna retrospektiva efterhandskonstruktioner. De mål de uppger behöver inte vara de mål som ursprungligen gav upphov till en handling. Det anknyter till Weicks (1979, 1987) diskussion hur mål och strategier är måltolkade istället för måldrivna och får konsekvenser för hur man betraktar strategibegreppet. Strategier kan vara formella planer (*exv.* Rhenman, 1974; Storey, 1997/1994). Viktigare aspekter av strategibegreppet är enligt min mening emellertid att beskriva handlingsmönster och sambandet mellan företaget, dess resurser, dess agerande och dess omgivning. Såsom Mintzberg framhåller minskar strategier osäkerheten, ger stadga och ordning (Mintzberg, 1987b). När man upprättar strategiska planer utgår man från historiska förhållanden. Det finns en risk att dessa planer bakbinder möjligheterna att ta vara på de möjligheter framtiden erbjuder. Den väsentligaste aspekten hos strategier är att de ger mening åt de genomförda handlingarna (Weick, 1987; Weick & Sutcliffe, 2001). Effektiva strategier måste beakta både inre och yttre förhållanden (Moran & Ghoshal, 1999).

En väsentlig aspekt av strategier är att underlätta utveckling (exv. Rhenman, 1974; Pfeffer & Salancik, 1978; Grant, 1991). Cyert & March (1992) påpekar att drivkrafter och mål inte behöver vara konstanta utan kan variera från tid till annan. Jag anknyter närmast till det uppdykande strategibegreppet hos Mintzberg (1987a, 1994, 2000), det retrospektiva perspektivet på strategier hos Weick (1987) och Weick & Sutcliff (2001) och det Hendry (2000) betecknar ett tolkande perspektiv. Jag använder strategibegreppet som en beteckning på de handlingsmönster som entreprenadföretagarna beskrivit när de berättat om hur de tagit vara på olika utvecklingsmöjligheter.

För entreprenadföretagarna verkar ett mål eller en pådrivande kraft när de utvecklar verksamhet vara att använda företagets tillgängliga resurser bättre. Personal i företaget kan besitta kompetens som kunde användas bättre eller kunde existerande maskinpark utnyttjas effektivare. Det anknyter till resursbaserad teori. Olika författare använder begreppen resurser, kunskap, kompetens och förmåga på ibland strikt åtskilda och ibland i det närmaste synonyma sätt (se exv. Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Conner & Prahalad, 1996). Wernerfelt påpekar dessutom att resurser kan vara såväl en tillgång som en belastning för företaget. Jag menar att företagets existerande förmåga är en väsentlig parameter för att förklara skogsmaskinentreprenörernas utvecklingsanssträngningar. Denna förmåga bestäms av hur företaget kombinerar olika fysiska resurser, kunskap och annat som man förfogar över inom företaget. Företagets förmåga är av avgörande betydelse för vilka utvecklingsalternativ som blir möjliga för dem. Det anknyter till Grants (1991) resonemang hur förmåga uppkommer när olika resurser arbetar tillsammans. Entreprenadföretagen har olika resurser och följaktligen olika förmåga. Det är en möjlig förklaring till att företagen har så olika uppfattning om vilka utvecklingsalternativ som är meningsfulla.

Entreprenadföretagarnas beskrivningar visar också hur de måste samverka med omgivningen för att få tillgång till resurser som de inte kontrollerar. Utvecklingsanssträngningar kan kräva kompletterande investeringar eller att man ökar avverkningsvolymerna. Nödvändigheten att samverka med omgivningen för att få tillgång till de resurser man inte kontrollerar anknyter till resursberoendeteori. Thompson (1971/1967), Rhenman (1974) och Pfeffer & Salancik (1978) påpekar hur organisationer måste förhålla sig till sin omgivning för att få tillgång till de resurser man inte kontrollerar. Medan Thompson närmast betonar att företagets gränser sätts på ett sådant sätt att de mest osäkra förhållandena kontrolleras av organisationen lyfter Rhenman fram hur organisationer påverkas av förändringar i omgivningen. Pfeffer & Salancik påpekar att organisationer kan påverka omgivningen.

Skogsmaskinentreprenörernas berättelser lyfter också fram en strävan att minska den osäkerhet och risk som man upplever, men såsom Delmar (1996) framhåller är den risk företagare upplever i hög grad knuten till den kompetens de besitter. Därigenom blir Penroses (1959) tredelade förklaring av företags tillväxt, komplett. Företagets inre faktorer, yttre förhållanden och upplevelsen av osäkerhet och risk samspelar. Samspelet dem emellan skapar varje företags unika produktionsförutsättningar. Skogsmaskinentreprenörerna säger att de vill använda personal- eller maskinresurser mer effektivt. Att skapa god arbetsmiljö är ett särskilt sätt att för-

bättra resursutnyttjandet som de framhåller. För att kunna göra det behöver de samverka med omgivningen för nya investeringar och mer uppdrag. Ett problem med den litteratur som sätter fokus på företagets resurser, kunskap eller förmåga är att teorin inte klarar av att förutsäga vilka resurser, vilken kunskap eller vilken förmåga som är den väsentliga för företaget. Det verkar vara svårt att operationalisera vad som utgör en resurs, kunskap eller förmåga, vilket även begreppsvidningen i litteraturen antyder. Även exempelvis Ferguson (1995b) och Lunneryd (2003) lyfter fram samspelet mellan företags inre faktorer och yttre förhållanden.

Medan Penrose (1959) föredrar att huvudsakligen tala om en företagsam attityd har senare författare i samma tradition övergått till att använda begreppet entreprenörskap (exv. Barney, Wright & Ketchen, 2001). Litteraturen anger att entreprenörskap handlar om förmågan att använda tidigare erfarenheter och forma kunskap (exv. Roberts, 2000) bland annat vad avser förmågan att hantera risk (exv. Delmar, 1996). Förmågan att upptäcka möjligheter är en annan väsentlig del av entreprenörskapet (exv. Hitt *et al.*, 2001) och som behöver kombineras med andra resurser i företaget (exv. Barney, Wright & Ketchen, 2001). Skogsmaskinentreprenörernas beskrivningar av sina utvecklingsansträngningar lyfter i olika kombinationer fram alla dessa aspekter av entreprenörskapet. Så är en av drivkrafterna som skogsmaskinentreprenörerna påpekar att de ser möjligheter att göra vinster i andra delar av skogssektorn och en annan att de vill utnyttja förändringar i företagets omgivning. Mitt sätt att använda begreppet entreprenörskap som företagarnas strävan att finna och ta tillvara affärsmöjligheter för att utveckla verksamhet anknyter snarast till Kirzners (1973) fokus på entreprenörens individuella handlingar att upptäcka och ta tillvara marknadsjämvikter.

Barney, Wright & Ketchen (2001) anser att det finns objektiva möjligheter i omgivningen som entreprenören kombinerar med resurser i företaget varigenom entreprenören uppfattar en subjektivt meningsfull möjlighet. Weick (1979, 1993) och Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) anser att de tidigare erfarenheterna bestämmer vilka möjligheter som upplevs som meningsfulla. Andra författare påpekar än tydligare samspelet mellan företaget och omgivningen när företaget utvecklas. Både Oliver (1997) och Moran & Ghoshal (1999) påpekar hur omgivningen sätter gränser för vilka utvecklingsmöjligheter som är meningsfulla. Deras respektive resonemang visar att det kan vara svårt att separera entreprenadföretagarnas inre resurser och förmåga från omgivande faktorer eftersom ett fenomen eller en egenskap kan karaktäriseras som en resurs först sedan företagarna i interaktion med omgivningen har uppfattat att de kan omsättas i meningsfull förmåga.

För att förstå hur företagarna uppfattar resurser eller meningsfull förmåga i entreprenadföretagen är det nödvändigt att studera hur entreprenadföretagarna interagerar med omgivningen. Företaget som utvecklar verksamhet är alltså ingen solitär. De institutionella förhållandena inbegripande exempelvis sociala strukturer, normer och andra regelsystem begränsar vilka utvecklingsmöjligheter som är tänkbara (exv. Oliver, 1997). Det föreligger ömsesidigt beroende mellan företaget och marknaden, där företaget är den dynamiska enhet som skapar förutsättningarna för utbyte (se Moran & Ghoshal, 1999). Burt (1995/1992) och Miller (2003) framhåller att sådana skillnader mellan olika företag som är svåra för andra aktörer att efterapa är väsentliga när man undersöker företags konkurrenskraft. Företags

utvecklingsförmåga förutsätter att företaget kan uppmuntra sådana förändringar som gör att man bättre tar tillvara möjligheter (se Ghoshal, Hahn & Moran, 2000). Omgivande faktorer bestämmer vilka utvecklingsmöjligheter som är meningsfulla, varför förmågan att samspela med omgivningen är väsentlig (se Kupferberg, 2002). Detta samspel framträder tydligt när företagarna talar om att tillhandahålla produkter eller tjänster som uppdragsgivarna frågar efter eller som företagarna själva uppfattar vore värdefullare för uppdragsgivarna. Ur de meningsfulla möjligheterna utvecklar entreprenadföretagarna innovationer som är nya i sitt lokala sammanhang. Det företagen utvecklar kan vara både fysiska produkter och tjänster (exv. Rogers, 2003).

Även Edquist (1997a) beskriver hur innovationer utvecklas och introduceras i det sammanhang där de kommer till användning och hur utvecklingsprocessen förutsätter interaktion med ett omgivande sammanhang i det som han benämner innovationssystem. Edquists innovationssystemteori lägger emellertid föga vikt vid de enskilda aktörerna och den spridning de åstadkommer bland de tänkbara möjligheterna. Denna spridning är mycket tydlig i de olika skogsmaskinentreprenörernas berättelser. Det som är ett meningsfullt alternativ för den ene entreprenören är helt utan mening för den andre. Ett alternativ som ger bättre utrymme för den enskilde aktörens samspel med omgivningen kunde vara Giddens (1986/1984, 1993) struktureringsteori. Genom interaktionen skapar och återskapar entreprenörerna sin uppfattning om verkligheten och de meningsfulla utvecklingsalternativen (exv. Jack & Anderson, 2002; Chiasson & Saunders, 2005; Sarason, Dean & Dillard, 2006).

Mycket av de utvecklingsmöjligheter skogsmaskinentreprenörerna förverkligar har uppstått i en nätverksliknande struktur. Nätverk är ett sätt att åskådliggöra aktörers inbördes förhållanden (Granovetter, 1985; Burt, 1995/1992). Nätverk som medger samspel mellan aktörerna har visat sig underlätta anpassning, utveckling och lärande (exv. Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Uzzi, 1996, 1997; Zaher & Bell, 2005). Nätverket kring skogsmaskinentreprenörerna består av entreprenörerna själva och deras företag, av uppdragsgivarna, av andra entreprenadföretag och ytterligare andra aktörer. Genom att agera inom nätverket kan aktörerna bygga upp ett socialt kapital som underlättar fortsatt utveckling (exv. Johannisson, 2000). Exempelvis Johannisson (1998) och Johannisson, Ramirez-Pasillas & Karlsson (2002) visar hur företagets intressen ligger inbäddade i dessa nätverksstrukturer.

Skogsmaskinentreprenörerna och det nätverk som omger dem är delar av ett organisatoriskt fält (exv. DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2003). Organisatoriska fält kan användas för att beskriva hur aktörers värderingar, normer och regler påverkar deras agerande (exv. Fligstein, 1991). Det organisatoriska fältet kring skogsmaskinentreprenörerna består av deras nätverk men också av de värderingar, normer och regler som aktörerna i nätverket upprätthåller. För att förstå det organisatoriska fältet är det väsentligt att studera hur de olika aktörerna påverkar varandra och att studera styrkeförhållandena i olika delar av fältet. Aktörerna kan samtidigt uppträda i olika roller både inom och utom företagets formella gränser. Det finns aktörer och institutionella förhållanden utanför företaget som kan ha mycket stark påverkan och sådana som är mer perifera. Organisatoriska fält förstår jag som ett diffust kraftfält där aktörer i ett nätverk påverkar varandra och där de



påverkande krafterna avtar med ökande avstånd (*exv.* Martin, 2003). Mitt synsätt är att de enskilda aktörerna, deras nätverk och de värderingar, normer och regler som tillsammans utgör det organisatoriska fältet är ett lämpligt sätt att åskådliggöra skogsmaskinentreprenörernas sociala system där deras beteende är inordnat (*se* Weber, 1983/1972). För att förklara utvecklingsmöjligheterna för företagen i branschen behöver man förstå hur värderingar, normer och regler omsätts i handlingar och rutiner (*se* Levitt & March, 1988). Genom att successivt förändra etablerade handlingsmönster kan företagen utvecklas (*se* Berends, Boersma & Wegeman, 2003).

Beskrivningarna från de aktörer som hade erfarenheter av branschens affärsutvecklingsprogram visar hur värderingar, normer och regler i växelverkan är förbundna med strukturella komponenter. Normer och regler formar de strukturella komponenterna samtidigt som de också formas av den existerande strukturen. Dessa förändringar kännetecknas av tröghet (Selznick, 1984/1957, 1996). Institutionell förändring kräver interaktion mellan aktörerna inom det organisatoriska fältet och institutionerna (Fligstein, 1991; Powell, 1991). Erfarenheterna av utvecklingsprogrammen i skogsdrivningsbranschen visar hur en dominerande aktör i det organisatoriska fältet tar initiativ till förändringar, hur andra aktörer anpassar sig efter dessa förändringar såväl vad avser sin egen struktur som de värderingar och normer som styr agerandet och hur interaktionen mellan aktörerna leder till att även den aktör som initierade förändringarna behöver anpassa sig efter förändrade värderingar och normer.

Skogsmaskinentreprenörerna och uppdragsgivarna är inte alltid överens om vem som skall utföra olika arbetsuppgifter. Det visar hur aktörer i ett nätverk bara delvis behöver ha gemensamma värderingar och normer men att konflikter kan uppkomma när sådana saknas. Det visar återigen samspelet mellan aktörer och omgivningen. Successivt anpassar sig aktörerna efter varandra (*se exv.* Giddens, 1986/1984, 1993). Med ett perspektiv från Weick kunde man också påpeka att aktörerna bara delvis har samma tidigare erfarenheter och att detta ger upphov till att de tolkar det som sker på olika sätt och att de får olika uppfattning om önskvärda utvecklingsmöjligheter (*se exv.* Weick, 1979, 1993; Weick, Sutcliff & Obstfeld, 2005). Att konflikter uppstår anknyter också till Durkheims (1964/1893) anomibegrepp när han beskriver hur särskilt i situationer av snabb förändring avsaknaden av gemensamma normer kan leda till konflikter.

Skogsmaskinentreprenörernas strategier för att utveckla verksamheten i sina företag behöver beskrivas med utgångspunkt från olika teoribildningar. Resursbaserad teori åskådliggör hur företagens egna resurser utgör basen för att skapa utvecklingsförutsättningar och kan kompletteras och förstärkas av yttre resurser och förutsättningar. Institutionell teori kan placera företagen, deras resurser och utvecklingsansträngningar i ett organisatoriskt fält av normer, regler och värderingar. Dessa båda teoribildningar saknar emellertid tydlig koppling till de aktörer som ger utvecklingsmöjligheterna innehåll. Weicks processorienterade teori om organisering sätter fokus på utvecklingen och dem som driver utvecklingen. Med Giddens struktureringsteori kan man knyta samman nätverk av aktörer med institutionella faktorer såsom aktörernas normer och värderingar. Teorier om nätverk kan göra de inbördes förhållandena mellan olika aktörer tydligare. Teorier om ent-

reprenörskap ger möjlighet att sätta en någorlunda entydig etikett på de handlingsmönster entreprenadföretagarna uppvisar när de utvecklar olika verksamhet. Tillsammans ger dessa teoribildningar möjlighet att förstå och förklara skogsmaskinentreprenörers strategier för att utveckla verksamheten i sina företag.

## 7 Fallanalyser

I föregående kapitel redovisade jag resultat om olika verksamhet i drivningsentreprenadföretagen och de drivkrafter jag identifierat bakom företagens utveckling av verksamheterna. För att knyta resultaten till den organisationsteori och teori om entreprenörskap som jag redovisade i kapitel 4 konstruerade jag en preliminär tolkningsram om skogsmaskinentreprenörernas strategier för affärsutveckling. Dess empiriska grund finns i beskrivningar av enskilda utvecklingsansträngningar. I detta kapitel redovisar jag fallanalyser som tränger djupare in i företagens utveckling och ansträngningar att se och ta vara på möjligheter. Dessa fallanalyser ger möjlighet att testa tolkningsramen och komplettera den.

Jag börjar med fyra berättelser som beskriver ett nätverk av entreprenadföretagare och uppdragsgivare. Aktörerna beskriver hur de interagerar med varandra och interaktionens betydelse för entreprenadföretagets utveckling. För att öppna för ytterligare perspektiv redovisar jag sedan berättelsen från en företagare utanför detta nätverk. Tillsammans beskriver fallen hur entreprenadföretagarnas agerande sker alltmer självständigt. De ger en bild av hur beroendeförhållandena mellan aktörerna förändras när företagarna successivt lär sig hur de skall driva sin verksamhet. Fallanalyserna sammanfattas i sex hypoteser som leder över i en revidering av tolkningsramen där jag förutom de tidigare teoriområdena även inkluderar forskning om små företag.

Berättelserna är anonymiserade. Namn på företag, personer och geografiska orter är ersatta med fiktiva namn.

### 7.1 Kort presentation av aktörerna i fallen

Fallen börjar hos X-by skogsavverkning. Företagets ägare, Adam Bertilsson, refererade på åtskilliga punkter till sin huvudsaklige uppdragsgivare, Skogsindustri-bolagets Y-landsförvaltning. Det föreföll relevant att också träffa någon företrädare för dem. Jag intervjuade därför förvaltningschefen Erik Gustavsson. Jag träffade sedan Adam Bertilsson ytterligare en gång samt två av de maskinförare han hade anställda. I diskussionerna med förvaltningschefen jämförde denne vid åtskilliga tillfällen X-by skogsavverkning med några andra entreprenadföretag man också anlätade. I två av dessa företag hade jag träffat ägarna och anställda i andra sammanhang och bland annat diskuterat samma frågor som berördes i intervjun med Skogsindustri-bolagets förvaltningschef. Fallanalyserna inleds med en analys av Adam Bertilssons berättelse kompletterad med material från samtal med två av de maskinförare som var anställda hos honom. Jag bygger sedan ut Adam Bertilssons berättelse med berättelserna från de övriga aktörerna. För att vidga perspektivet utanför detta nätverk ingår slutligen Ludvig och Johanna Karlssons berättelse om deras företag U-by skogstjänster som har sin verksamhet i en annan del av Sverige.

De olika berättelserna av entreprenadföretagare visar hur företag skiljer sig åt trots liknande yttre omständigheter. Gemensamt visar de på olika sätt hur man som företagare lär sig av sina tidigare erfarenheter och hur de successivt har kommit att

bli alltmer aktiva att utveckla sina företag och påverka sin situation. De visar tillsammans med uppdragsgivarens beskrivning hur olika aktörer med olika perspektiv kan ge olika mening åt till synes samma händelseförlopp.

#### *X-by skogsavverkning AB*

Enligt de beskrivningar jag hade fått, skulle Adam Bertilsson vara en ganska typisk skogsmaskinentreprenör. Han skulle ha varit i branschen ganska länge, ha ett maskinlag, tre eller fyra anställda samt alltid arbetat mestadels åt en och samme uppdragsgivare, Skogsindustribolaget, där han tidigare hade varit anställd. Adam Bertilsson, berättades det, hade investerat i en andra skördare till sitt maskinlag. Därigenom hade han kunnat organisera maskinarbetet så att skördarna kördes enkelskift under dagtid istället för det dominerande sättet i branschen att organisera arbetet i flera på varandra följande skift. Dessutom skulle den extra skördaren ha ökat driftssäkerheten i företaget. Om en skördare ginge sönder, kunde Adam Bertilsson tillfälligt organisera drivningsarbetet i två skift och fortfarande upprätthålla företagets produktion. Han minskade också risken att en maskinförare bleve sysslös om en maskin ginge sönder kvällstid. Maskintillverkarnas reparatörer arbetar vanligen bara dagtid, varför reparationsbehov som uppkommer under kvällarna ofta får anstå till nästföljande dag.

Adam Bertilsson är ensam ägare av X-by skogsavverkning. Han har gått nioårig grundskola. Han anställdes av Skogsindustribolaget och började arbeta som motormanuell huggare för ungefär 30 år sedan. Efter något år övergick han till att köra maskin. Han startade sitt skogsmaskinentreprenadföretag i början av 1990-talet när han köpte en skördare och blev entreprenadföretagare hos Skogsindustribolaget. Han anställde den förare han tidigare varit arbetskamrat med, en förare som ännu arbetar i företaget. När Skogsindustribolaget ville att samma företag skulle ha både skördaren och skotaren i maskinlagen skaffade Adam Bertilsson en egen skotare och anställde ytterligare förare. Man arbetade tvåskift i maskinerna. Efter att han har investerat i ytterligare en skördare och en skotare är man nu fem anställda i företaget inklusive Adam Bertilsson själv. Företaget utför gallringar huvudsakligen åt Skogsindustribolaget men också åt Skogsägarföreningen och i någon utsträckning åt några andra mindre uppdragsgivare. Man avverkar mellan 35 och 40 000 kubikmeter per år. Adam Bertilsson har för avsikt att börja utföra planeringsuppdrag åt Skogsindustribolaget. Han har också börjat söka mindre drivningsuppdrag hos andra uppdragsgivare än Skogsindustribolaget och att mot provision förmedla virke åt Skogsindustribolaget. Förutom drivningsentreprenaderna driver Adam Bertilsson också ett mindre jordbruk i samma firma. Företaget skall enligt Adam Bertilsson tidigare ha visat god lönsamhet men har under de senaste åren gått med förlust. Adam Bertilsson förklarar förlusterna med att han själv varit sjukskriven tre månader efter en arbetsolycka. Han förklarar också förlusterna med att han inte varit helt överens med Skogsindustribolaget om ersättningen för ett tämligen omfattande uppdrag. Att företaget har gått med förlust de senaste åren överensstämmer med de offentliga bokslutsuppgifterna.

Hur Adam Bertilsson driver företagets verksamhet och vilken verksamhet han valt att utveckla beror i stor utsträckning på ett samspel mellan yttre och inre faktorer. Av hans beskrivningar att döma verkar Skogsindustribolaget ha haft en av-

görande roll när han startade företaget och i företagets tidiga utveckling medan hans egna strävanden och andra inre faktorer med tiden kommit att få allt större betydelse. Genom sitt agerande bidrar Adam Bertilsson själv till att forma de förutsättningar under vilka han driver sitt företag. I berättelsen framkommer också hur institutionella faktorer utgör ett ramverk som ger möjligheter till och begränsar såväl hans eget agerande som den huvudsaklige uppdragsgivaren Skogsindustri-bolagets. Adam Bertilssons berättelse visar hur han efterhand har lärt sig att ta allt större initiativ för att utveckla sitt företag. Han lär sig hur han skall driva sitt företag. Han lär sig att driva sitt företag i ett nätverk bestående av Skogsindustri-bolaget, andra entreprenadföretag och andra aktörer där olika hierarkiska nivåer kan vara sammanflätade. Adam Bertilssons berättelse visar också att en god arbetsmiljö kan uppkomma när man försöker använda de tillgängliga resurserna på bästa sätt och att institutionellt tryck kan leda till förbättringar av arbetsmiljön.

#### *Skogsindustri-bolagets Y-landsförvaltning*

Skogsindustri-bolagets Y-landsförvaltning förvaltar ungefär 80 000 hektar skog. Vid förvaltningen arbetar sju tjänstemän med skogsvårdsfrågor, att köpa skogsdrivningstjänster och att köpa virke. Totalt avverkar man ungefär 430 000 kubikmeter per år varav 150 000 till 160 000 kubikmeter är gallring och 260 000 till 270 000 är slutavverkning. Man anlitar huvudsakligen fem olika entreprenadföretag för gallringsarbetet och två företag för slutavverkningar. Några av dessa företag har flera maskinlag som arbetar åt Skogsindustri-bolaget. Några har maskinlag som arbetar åt både Skogsindustri-bolaget och andra uppdragsgivare.

Erik Gustavssons berättelse lyfter fram uppdragsgivarnas stora betydelse för att ge förutsättningar för entreprenadföretagen att utvecklas. Han beskriver hur Skogsindustri-bolaget som dominerande aktör anger förutsättningarna för andra aktörer i det nätverk som omger bolaget. Erik Gustavsson betonar andra företeelser i aktörernas relation än Adam Bertilsson gjorde. Erik Gustavssons berättelse förstärker intrycket av hur en uppdragsgivare agerar under institutionellt tryck och visar hur institutionaliseringen har stärkt entreprenadföretagens ställning i det organisatoriska fältet. Berättelsen ger också ett delvis annorlunda perspektiv på entreprenadföretagarnas förutsättningar att självständigt leda sina företag. Erik Gustavsson förstärker bilden av ett sammanvävt nätverk av aktörer när han berättar hur Skogsindustri-bolaget samarbetar med Stora skogsägaren om ett maskinlag från ett entreprenadföretag. Slutligen visar kontrasterna mellan entreprenadföretagaren Adam Bertilssons berättelse och uppdragsgivaren Erik Gustavssons hur aktörernas olika positioner i det organisatoriska fältet gör att de ser verkligheten ur olika synvinklar och ger olika mening åt det som sker.

#### *Z-by skogsentreprenad AB*

Enligt de första uppgifter jag fått om Z-by skogsentreprenad skulle företaget ha tre delägare som tidigare hade varit anställda maskinförare vid Skogsindustri-bolaget. Två av delägarna skulle arbeta gemensamt i ett maskinlag och den tredje delägaren skulle arbeta i ett andra maskinlag. De tre delägarna hade tidigare varit anställda som maskinförare hos Skogsindustri-bolaget och tillsammans startat företaget när

Skogsindustribolaget i större utsträckning övergick till att enbart anlita entreprenadföretag i sin drivningsorganisation.

Caesar Davidsson började arbeta som motormanuell huggare åt Skogsindustribolaget 1978. 1987 började han köra maskin hos Skogsindustribolaget. Han hade tidigare kört skogsmaskin när han gick på skogsbruksskolan. Efter att han arbetat som maskinförare hos Skogsindustribolaget i drygt tio år bestämde sig Skogsindustribolaget för att övergå till att i större utsträckning anlita fristående entreprenadföretag för drivningsarbetet. Skogsindustribolaget skulle ha färre egna maskinförare anställda. Caesar Davidsson och två arbetskamrater bestämde sig för att starta ett företag. De tre arbetskamraterna hade tidigare tillsammans med ytterligare två maskinförare utgjort ett maskinlag anställt av Skogsindustribolaget. I samband med att man startade företaget deltog Caesar Davidsson och en av de andra delägarna i en kortare företagarutbildning. De startade företagets verksamhet med ett gallringslag. Man har huvudsakligen uppdrag åt Skogsindustribolaget. Man avverkar ungefär 30 000 kubikmeter per år i gallring. Man har nyligen startat ett ytterligare maskinlag som mestadels utför slutavverkning. Totalt är man nio anställda inklusive delägarna. Redan när de startade företaget anställde de en skogstekniker. De första åren arbetade denne som skördarförare. Förutom skogsdrivningen har man kommit att låta skogsteknikern utföra planeringsuppdrag åt Skogsindustribolaget. Den intervjuade maskinföraren är nyanställd hos Z-by skogsentreprenad. Han har gått naturbruksgymnasium med skogsbruksinriktning och därefter arbetat under tre år som maskinförare hos olika skogsmaskinentreprenörer. Caesar Davidsson säger att företaget de första verksamhetsåren var lönsamt men att man det senaste året efter investeringen i ett nytt maskinlag gjort förluster. Caesar Davidssons uppgift att företaget gått med förlust det senaste året överensstämmer med de offentliga bokslutsuppgifterna.

Caesar Davidssons berättelse visar hur uppdragsgivarens agerande sedan lång tid tillbaka har givit dem förutsättningar att lyckas som företagare men också att uppdragsgivaren kan försöka begränsa företagarnas frihet att utforma sina företag. Resurssammansättningen är central för företagarna. Information är en väsentlig resurs när man skall leda företaget. Stark institutionalisering kan medföra att resurserna i företaget inte används så bra som annars skulle ha varit möjligt. Den anställde maskinföraren bidrar med ett perspektiv att branschen kanske inte är så starkt institutionaliserad som företagare och uppdragsgivare upplever. Berättelsen visar också hur branschens aktörer gemensamt har agerat för att lösa arbetsmiljöproblem som inte entreprenadföretagarna skulle ha kunnat lösa på egen hand. Z-by skogsentreprenads och Adam Bertilssons berättelser visar hur inre skillnader i de två företagen leder till vitt skilda lösningar när de utsätts för samma yttre påverkan. Existerande normer kan påverka vilka möjligheter man uppfattar. Enskilda individers inställning har betydelse för vad som är genomförbart.

#### *V-by skogsmaskiner*

När jag tog kontakt med Helge Ivarsson visste jag att hans företag skulle bestå av ett slutavverkningslag som enbart arbetade åt Stora skogsägaren. Stora skogsägaren sålde det avverkade virket uteslutande till Skogsindustribolaget. Förutom slut-

avverkningslaget skulle även finnas ett gallringslag i företaget. Stora skogsägaren hade också ett eget gallringslag med anställda maskinförare.

Helge Ivarsson har gått lantbruksskola och driftsledarutbildning. Han anställdes som maskinförare hos Stora skogsägaren 1980. Fyra år senare köpte han en skotare som han körde som anställd åt Stora skogsägaren som AT-förare. Ganska snart startade han emellertid egen firma och anställde en förare som körde skift med honom. Han köpte också en skördare, med vilken han avverkade åt andra mindre skogsägare i trakten vid sidan av skotningsarbetet på Stora skogsägaren. Slutavverkningen på Stora skogsägaren utfördes av Skogsindustriolaget. Efter några år började hans företag skota efter slutavverkningsmaskinen. 1994 ville Stora skogsägaren att Helge Ivarsson skulle börja sköta hela slutavverkningen. Han köpte då en slutavverknings-skördare och anställde ytterligare två förare. När Skogsindustriolaget sålde flera av sina egna skogsmaskiner köpte Helge Ivarsson en gallringsskördare och en skotare och anställde maskinförare som fått sluta hos Skogsindustriolaget. Samtidigt började han åta sig uppdrag åt Skogsindustriolaget vid sidan av uppdragen åt Stora skogsägaren. Helge Ivarssons företag avverkar nu nästan 70 000 kubikmeter i slutavverkning och drygt 25 000 kubikmeter i gallring. Slutavverkningslaget arbetar enbart åt Stora skogsägaren medan gallringslaget arbetar en tredjedel av tiden åt Skogsindustriolaget och två tredjedelar av tiden åt Stora skogsägaren med mestadels andragallring. Helge Ivarsson har åtta maskinförare anställda. I samma firma driver Helge Ivarssons hustru en rörelse i en annan bransch. Helge Ivarsson hade svårt att redogöra för företagets ekonomiska situation. Företagets offentliga bokslut de senaste åren visar omväxlande förluster och små vinster.

Helge Ivarssons berättelse tillför ytterligare några perspektiv. Hans berättelse visar hur etablerade institutioner kan underlätta företagsstarten. Han berättar också hur han som entreprenadföretagare kan fungera som länk mellan olika uppdragsgivare så att de kan lära av varandra och hur han kan fungera som länk för institutionalisering av det organisatoriska fältet. Han beskriver hur han kan ta vara på erfarenheter från arbete hos en uppdragsgivare för att föreslå förändringar hos en annan. Hans berättelse visar hur institutionella förändringar kan få följdverkningar även bland aktörer som själva inte avsett att vara aktiva i förändringsprocessen. Stora skogsägaren, som länge var den ende uppdragsgivare Helge Ivarsson arbetade för, blev vid flera tillfällen tvungen att förändra sin verksamhet eftersom Skogsindustriolaget förändrade sin. Dessa framtvingade förändringar hos Stora skogsägaren gav möjligheter för Helge Ivarsson att utveckla verksamheten i sitt företag.

#### *U-by skogstjänster*

Jag hade blivit intresserad av Ludvig och Johanna Karlssons företag eftersom de var förhållandevis unga, företaget verkade vara förhållandevis nystartat och verksamheten skulle ha expanderat ganska kraftigt under kort tid jämfört med vad som är vanligt i branschen. De skulle själva ha byggt upp sitt företag. Många andra yngre företagare i branschen som jag har träffat har övertagit verksamheten från sina föräldrar. De verkade vara fyllda av tillförsikt inför sina möjligheter i skogs-

entreprenadbranschen. Den bild jag hade fått av Ludvig och Johanna Karlssons företag stärktes när jag kontrollerade mitt intryck med informanter i branschen.

Ludvig Karlsson startade enskild firma för drygt fem år sedan. Han köpte inga egna maskiner utan körde som extraförare åt andra företag i deras maskiner. Företaget växer mellan intervjutillfällena. Vid de senare intervjutillfällena har företaget fem anställda och försöker anställa en sjätte förare. Företaget har tre gallrings-skördare och en kombimaskin. Man arbetar mestadels åt Uppdragsgivaren. Under den tid jag hade kontakt med Ludvig och Johanna Karlsson inträffade de omfattande stormfällningarna i södra Sverige i januari 2005, stormen Gudrun. Företagets nuvarande avverkningskapacitet uppgår till 50 till 60 000 kubikmeter per år. I firman driver makarna också ett mindre jord- och skogsbruk.

Ludvig och Johanna Karlssons berättelse tillför ett perspektiv från ett annat sammanhang än det som formats kring Skogsindustriolaget. Berättelsen visar också den betydelse förebilder kan ha för valet att starta företag. De visar hur företag kan agera aktivt för att försöka påverka omgivningens normer till sin egen fördel. Vid jämförelse med de tidigare berättelserna blir det tydligt hur tidigare erfarenheter påverkar den mening aktörer ger åt det som sker.

## 7.2 Berättelsen om X-by skogsavverkning

När Skogsindustriolaget i början av 1990-talet skulle byta den maskin Adam Bertilsson körde startade han en firma och köpte en egen skördare. Han blev entreprenadföretagare med drivningsuppdrag hos Skogsindustriolaget. Han anställde en tidigare arbetskamrat. Adam Bertilsson berättar:

När de [Skogsindustriolaget] sedan skulle byta maskin, då anmälde jag att jag var intresserad att köpa och bli entreprenör. Det blev jag -91. --- Det var väl att man ville gå vidare. --- När jag började -91. Då köpte jag en skördare och så anställde jag den jag hade jobbat ihop med.

Adam Bertilsson startade sitt skogsmaskinentreprenadföretag i början av 1990-talet vid en tidpunkt när de flesta svenska skogsindustriolag minskade sin egen drivningsorganisation och övergick till att lägga ut alltmer av skogsdrivningen som entreprenader (se Lidén, 1994; Norin, 2002). Själv framhåller Adam Bertilsson sitt eget intresse av att bli företagare, vilket gav upphov till en beredskap att agera när Skogsindustriolaget skulle byta maskin. En väsentlig resurs i det nya företaget torde ha varit Adam Bertilssons erfarenhet som maskinförare hos Skogsindustriolaget. Den institutionella förändringen mot ökat inslag av entreprenadföretag i branschen och Skogsindustriolagets agerande gjorde det möjligt för Adam Bertilsson att förverkliga sitt intresse.

Adam Bertilsson berättar hur drivningsverksamheten har vuxit genom att maskinparken har utökats när han har investerat i skotare och i ytterligare skördare. Senare har företaget också börjat utföra drivningsarbete åt fler uppdragsgivare än bara Skogsindustriolaget. Företaget har kommit att utföra planeringsarbete. Adam Bertilsson berättar också om ytterligare möjligheter att utveckla verksamheten med exempelvis virkeshandel. De första utvecklingsstegen skedde tillsam-



mans med Skogsindustribolaget och ofta kom initiativet från Skogsindustribolaget. Senare har Adam Bertilsson kommit att ta allt större egna initiativ.

### 7.2.1 Drivningsverksamhetens fortsatta utveckling

En första större förändring, berättar Adam Bertilsson, skedde när han i slutet av 1990-talet utökade företagets maskinpark med en skotare. Fram till dess hade han med sin skördare bildat maskinlag tillsammans med en annan entreprenadföretagare som hade en skotare. Skogsindustribolaget ville nu att samma entreprenadföretag skulle äga både skördaren och skotaren i maskinlagen för att ge möjlighet till arbetsväxling mellan maskinerna. Adam Bertilsson köpte en skotare och anställde den skotarförare som dittills varit anställd av den andre företagaren. Adam Bertilsson ger närmast intryck av att ha blivit tvingad till investeringen. Han berättar:

Sedan krävde de [Skogsindustribolaget] att det skulle bli ägarrena lag. Vi var två entreprenörer som körde tillsammans. Då ville de att det skulle vara en ägare till både skotning och skördning. --- Då övertog jag den andre entreprenörens anställda. Jag köpte en ny maskin.

Både Skogsindustribolaget och Adam Bertilsson agerade under institutionellt tryck när Adam Bertilsson skaffade skotaren. Det branschgemensamma OCH-projektet, som drev tesen att möjligheterna till arbetsväxling skulle öka med större entreprenadföretag med flera olika maskintyper och arbetsuppgifter, genomfördes vid denna tid (se Andersson *et al.*, 1999; Persson *et al.*, 2003; Synwoldt & Gellerstedt, 2003). För Adam Bertilssons del tog sig det institutionella trycket formen av Skogsindustribolagets förändrade önskemål avseende att samma företag skulle ha båda maskinerna i maskinlaget för att ge bättre möjligheter till arbetsväxling. Adam Bertilssons eget intresse spelade mindre roll.

För ett par år sedan valde Adam Bertilsson att investera i en andra skördare. Han köpte en begagnad maskin. I de drivningar där hans företag arbetar hade den tidigare skördarens kapacitet varit begränsande. Skördarens produktivitet i tvåskift hade varit för låg i förhållande till den takt som skotaren klarade av att transportera ut virke. Genom investeringen i en andra skördare löstes denna kapacitetsbegränsning. Adam Bertilsson hade nu två skördare. Den nya skördaren medförde att man periodvis har kunnat övergå till att bara köra enkelskift med skördaren. Adam Bertilssons berättelse visar hur han ville utnyttja företagets befintliga resurser bättre genom att komplettera dem med den andra skördaren. Han berättar:

Det går inte riktigt lika många timmar på en skotare som det gör på en skördare. --- Jag hade ju en äldre maskin, årsmodell -97, och hade kört den till 2000. Den var tre år gammal då när jag köpte den här andra maskinen, skördare nummer två. Det var en maskin som inte hade gått många timmar. --- Just nu går de [skördarna] dagtid båda två. Men kommer skotaren ikapp här så då. --- Då går skördaren i skift den också. Den pushar på om man säger så. --- När det inte finns skotning och när det kanske är sådan medelstam, då ökar vi på den skördaren. Så då går en skördare skift också. --- Så jag har ju kört nu i flera år med en skotare i tvåskift.

Adam Bertilsson har nyligen även investerat i en andra skotare. Han beskriver hur hans huvudalternativ var att lämna sin tidigare skotare som inbytesmaskin och fortsätta att köra skotaren i tvåskift. Emellertid tyckte han att han fick så litet betalt för inbytesmaskinen att det var fördelaktigare att behålla även den äldre maskinen

och hoppas att den kan fungera i ytterligare något år. Han anser att maskin- och kapitalresurserna i företaget därigenom kan utnyttjas bättre. Han berättar:

En maskin kostar ju x antal kronor då. Och så räknar man att de har ett begagnat värde om man tar mellanskillnaden bara. Så sätter man upp den begagnade maskinen väldigt högt då. Så att säger man att min maskin var värd kanske 400 000 då, men att jag får 800 000 för den. Och köper jag rent får jag de 400 000 i rabatt istället på... får tjugu procents rabatt på en ny maskin. Det är mycket egentligen att få tjugu procent på någonting som kostar ett par miljoner om du förstår. Det är litet felaktig prissättning. Och min maskin som skrot, då är den värd ungefär 200 000. Och nu kan man ju säga att den var värd 400 000 då. Det är inte så stor mellanskillnad egentligen. Då kan jag ha den kvar och köra med här och komplettera med.

När Adam Bertilsson berättar om övervägandena bakom den större maskinparkens ökade kapacitet säger han att ett viktigt skäl varit att kunna åta sig mer drivningsarbete. Han säger att han har tackat nej till arbete som han inte skulle hinna med. Han säger att han har sett att det funnits behov på marknaden av ytterligare drivningstjänster. Genom modernare maskiner menar han att han har ökat företagets kapacitet utan att anställa fler förare. Adam Bertilsson har sett möjligheter på den lokala marknad där företaget är verksamt. Han berättar:

Ja men att det är för att det har jag ju sett att tillgången på att det finns jobb alltså. Det är där det började. Jag har inte haft möjlighet att ta åt mig. Jag har tackat nej till väldigt mycket jobb.

De första stegen i Adam Bertilssons utveckling av företaget sker efter krav och önskemål hos Skogsindustribolaget. Han beskriver sig själv som ganska passiv mestadels reagerande på yttre tryck. Det yttre tryck Adam Bertilsson uppfattar som krav från Skogsindustribolaget kan vara krav som är yttre krav även i förhållande till Skogsindustribolaget. Senare börjar en strävan att förbättra utnyttjandet av företagets resurser framträda. Strävan att utveckla företaget blir mer aktiv och utgår i större utsträckning från faktorer inom företaget.

### *7.2.2 Traktförberedelser och planeringsuppgifter*

Adam Bertilsson berättar att entreprenadföretagen har kommit att få utföra alltfler uppgifter när Skogsindustribolaget minskat sin egen organisation. Adam Bertilssons beskrivning ger intrycket att utvecklingen delvis skett på entreprenadföretagens initiativ. Det handlar om traktförberedelser såsom snitsling av gränser, om uppföljning och om taxering efter avverkning. Man har förhandlat och kommit överens om vad man skall göra och hur arbetsuppgifterna skall betalas. Han berättar:

Vi har ju tagit på oss mer och mer jobb som har ingått. ”Jag tar hand om det här.” ”Vi kan åta oss...” Det första var kanske till exempel att man [entreprenadföretagarna] snitslade stickvägarna själva och mellanansfällningen. Tidigare gjorde Skogsindustribolaget det själva. Då var det en förhandling om det. ”Vad skall vi ta betalt för det? Det här är värt x antal kronor.” Så har det utvecklats hela tiden. Mer och mera. De har velat skurit i sin egen organisation. Litet grand har vi då fått möjlighet. Varje år kommer det något mera. Nu snitslar man inte in områdena runt ikring heller, utan det gör vi själva till exempel. Uppföljning, taxering och sådana saker efter ingår också.

Adam Bertilsson beskriver hur man hos Skogsindustribolaget arbetar med traktbanker i virkesflödesplaneringen. Skogsindustribolagets tjänstemän ställer sam-

man preliminära traktbanker och avverkningsbudgetar för entreprenadföretagen. De bägge parterna diskuterar planerna sinsemellan, diskussioner som verkar ske mycket informellt närhelst man råkar träffas. Entreprenadföretagarna bestämmer själva i vilken ordning de olika trakterna skall avverkas. Adam Bertilsson beskriver ett samarbete där de informella personliga kontakterna är viktiga. Han beskriver hur han själv och Skogsindustriolaget interagerar:

Vi får ut traktdirektiv med kartor och sådana saker hur det skall utföras. Jag åker ned till produktionsledaren. Han gör en budget till mig. Jag får ett förslag att... Nu har vi tittat på 2005. Vad vill jag ha för volymer varje månad? Då tittar jag på det och så läggs det in för hela nästa år. Det är klart nu. Det gäller ju att få det utfallet också, så nära som möjligt. Det är upp till mig tillsammans med produktionsledaren att få det utfallet. --- Men fortfarande är det ju så att vi har ju väldigt ofta kontakt med han som är produktionsledare inom Skogsindustriolaget. Jag hade ett litet kort möte nu. Han ringde klockan halv elva och stannade en kvart tjugu minuter och då gick vi igenom några områden, ja diskuterade litet snabbt bara framåt semestern vilka områden vi skulle prioritera och sådana saker. Det behöver inte alls vara lång stund.

Förändringar hos Skogsindustriolaget har fäst Adam Bertilssons uppmärksamhet på möjligheterna med planeringsuppgifter. Adam Bertilsson menar att han får kostnader för sådant som Skogsindustriolaget enligt överenskommelserna skulle ha gjort men gör alltför bristfälligt. Att själv sköta planeringsuppgifter kan därför vara ett sätt att lättare själv kontrollera verksamhetens kostnader och lättare styra sitt företag. Beskrivningen hur Adam Bertilsson börjar utföra traktförberedelser och planeringsuppgifter visar hur hans agerande som företagsledare har förändrats. Berättelsen visar hur entreprenadföretagarna tar för sig mer uppgifter när de ser möjligheter att påverka sin situation. Han berättar:

Man [Skogsindustriolaget] hann inte med det [planeringen] själva. Då för ett år sedan, då hade vi uppe ett krissamtal med Skogsindustriolaget. Det kom ju hela tiden objekt som inte var synade. De ploppar fram i datorn där: ”Dags för gallring.” Man måste ändå kanske titta över det. Är det gallring eller... Sedan hittar man alltid på bestånd som har ramlat bort i systemet. Sedan när man kommer med maskinen och står där och tittar över det. Då kan man komma på ett bestånd. ”Här är ju också gallring!” Det kostar pengar. Det är väldigt mycket pengar. För mig kostar det. Om vi kommer till ett bestånd som inte är synat skall vi ta mer betalt, för då måste man samla in uppgifter om det också före avverkningen. Jag har börjat fakturera det.

En följd av diskussionerna mellan Skogsindustriolaget och entreprenadföretagen om problemen med dåliga traktförberedelser har blivit att några entreprenadföretag har börjat utföra mer långsiktig drivningsplanläggning. Adam Bertilsson avsåg också att börja med det men skadade sig och blev sjukskriven i tre månader. Han säger att han måste lära sig arbetet innan han kan börja med den långsiktiga planeringen. Han berättar:

Nu har några entreprenörer gått in och börjat hjälpa till med det här med utsyningen också. Jag har inte gjort det. Jag gjorde illa mig. Jag skall få göra det också, men jag måste ju ha utbildning för det också.

Förändringen att drivningsentreprenadföretagen utför allt mer planeringsuppgifter är en förändring som man kan se i hela skogsbranschen. Det sätt som planeringsuppgifterna successivt kommit att utföras av entreprenadföretagen visar hur deras utvecklingsmöjligheter bestäms av förändringar hos uppdragsgivaren. Men man kan också lyfta fram att både Skogsindustriolagets och Adam Bertilssons

agerande är styrda av normerna i ett organisatoriskt fält och att båda påverkas av de institutionella förändringar som sker där. Adam Bertilssons beskrivning av utvecklingen liknar i många stycken hans beskrivning av hur han först blev företagare. Det sker en förändring bortom nätverket som för Adam Bertilssons vidkommande kanaliseras genom Skogsindustribolaget. Själv har han en beredskap eller ett intresse att agera, vilket leder till att han tar vara på de möjligheter som uppstår i samband med dessa förändringar.

### *7.2.3 Arbete åt fler uppdragsgivare och i fler former*

Maskinkapaciteten i företaget har ökat i samband med maskininvesteringarna. Vid sidan av arbetet åt Skogsindustribolaget har Adam Bertilsson också kommit att arbeta åt Skogsägarföreningen. Adam Bertilsson ger ändå intryck av att prioritera uppdragen åt Skogsindustribolaget. När han berättar om uppdragen åt Skogsägarföreningen beskriver han det som en möjlighet att utnyttja en lokal brist på skogsmaskiner för att kunna ta mer betalt för sina tjänster. Skogsägarföreningen erbjuder marginalsysselsättning vid sidan av uppdragen åt Skogsindustribolaget. Han berättar:

Nu har jag bara varit inne och kört på Skogsägarföreningen på vintrarna när det har varit toppar. Jag har ju haft min jämna sysselsättning. När det har varit någon drivning i närheten har jag kunnat tagit det jobbet och kunnat tagit ganska bra betalt för det också. De [Skogsägarföreningen] har ju varit pressade då och velat haft... När de har rätt mycket att göra tar de in extra. Då är det lättare att förhandla om priset. --- Skall man erbjuda jobb eller körning utåt så skall man göra det när det är ont om entreprenörer när det finns mycket jobb. Då är det lättare att ta betalt också.

Även om Adam Bertilsson har förstått att han inte kommer att kunna ha full sysselsättning genom uppdragen åt Skogsindustribolaget verkar han uppfatta Skogsindustribolaget som en ganska trygg uppdragsgivare med säker tillgång på drivningsarbete. Svårigheten att få full sysselsättning för företagets maskiner hos Skogsindustribolaget beror, enligt Adam Bertilsson, på att Skogsindustribolaget minskat sin avverkning i det område där han är verksam. Vore han bara villig att sträcka ut sitt geografiska verksamhetsområde skulle han kunna få full sysselsättning hos dem. Genom att söka andra uppdragsgivare kan han arbeta närmare hemmet än om han bara skulle arbeta åt Skogsindustribolaget. Adam Bertilsson berättar:

Men nu har de aviserat... Ja, vi ser ju själva också att det minskar litet grand med areal som skall köras inom vårt område då. Vi har ju objekt och du har jobb kanske nio tio månader framåt. Men efter det så ser det litet mörkt ut. Och då har man sagt att: "Ja, då får vi flytta upp ett steg söderut då." Och de grupper som är där får flytta sig också litet grand. Så har vi gjort tidigare. Kan jag hitta på annat jobb om du förstår, så skjuter man ju fram... för det är ju ingen som tar de här Skogsindustribolagetjobbena för mig heller för att... Och då kan jag vara närmare hemkring.

Eftersom uppdragen hos Skogsindustribolaget inte kommer att vara tillräckliga har Adam Bertilsson utöver drivningsuppdrag åt fler uppdragsgivare också börjat förmedla virke mot provision åt Skogsindustribolaget. Sådant virke förmedlar han direkt till Skogsindustribolaget centralt, inte genom den lokala skogsförvaltningen. Adam Bertilsson säger att förmedlingen sker i konkurrens med andra virkeshandlare. Han tror att han kommer att kunna avverka 5 000 kubikmeter per år av sådant

virke som han förmedlar från skogsägare. Det borde motsvara mellan tio och femton procent av hans totala årliga avverkning. Adam Bertilsson talar mycket engagerat om den nya förmedlingsverksamheten och säger att han kan tjäna pengar på provisionen från förmedlingen som han menar mer än väl skulle täcka hans eget merarbete. Istället för att behöva få längre resvägar när Skogsindustri-bolaget minskar avverkningarna lokalt menar Adam Bertilsson att han kan skaffa egna drivningsuppdrag. Adam Bertilsson ger intryck av att själv välja att inte arbeta åt Skogsindustri-bolaget. Dessutom säger han att en ytterligare gren i företags verksamhet skulle stärka företaget. När Adam Bertilsson själv börjar förmedla virke är det ett nytt affärsområde han ger sig in på och det är ytterligare ett tecken på att han blivit mer aktiv att söka alternativa utvecklingsvägar. Han berättar:

Och det är ju alltid bra att ha flera fötter att stå på. --- Det är så att de här virkesuppköparna, när de köper virke då och... de har ju en premie för att de gör jobbet om man säger så då, och det innebär ju också att man måste upp på en viss volym då. Och i och med att i år har jag redan kommit upp på den. Då får jag... De betalar nitton kronor extra på massaveden och 25 kronor extra på timret som premie då till mig. --- Nu ser jag att det ger ju pengar... Då har de [virkesuppköparna] kunnat betalt tio kronor mer på kubikmetern mer än vad Ett annat skogsindustri-bolag eller Skogsindustri-bolaget gör på sin premie. Då har de fått körningen. Så kan jag också göra. Och då ser en skogsägare: "Jag fick tio kronor mer per kubikmeter." Men jag kan ju behålla det här priset jag har på skördaren, eller på drivningsresurserna.

Genom att konfronteras med förändringar i omgivningen omvärderar Adam Bertilsson sitt företags verksamhet och söker nya sätt att agera. De tillkommande drivningsvolymerna verkar främst ha kommit från andra kunder än Skogsindustri-bolaget. Enligt Adam Bertilsson var möjligheterna att arbeta åt andra kunder än enbart Skogsindustri-bolaget en strävan bakom den tidigare nämnda investeringen i den andra skördaren. Adam Bertilsson framhåller att han genom att arbeta åt även andra kunder har gjort sig mindre beroende av just Skogsindustri-bolaget och minskat risken eller osäkerheten han upplever, även om han också framhåller säkerheten i det långvariga samarbetet med Skogsindustri-bolaget.

#### *7.2.4 Nätverk*

Förhållandet till Skogsindustri-bolaget är av avgörande betydelse för hur Adam Bertilsson driver sitt företag. Han säger att hans verksamhet handlar om att ta fram råvara för industrins behov. Han säger också att om hans företag utför ett bra drivningsarbete hos de privata markägare Skogsindustri-bolaget köper virke av, kommer bolaget att få köpa virke från markägaren även i framtiden och Adam Bertilsson själv få drivningsuppdrag från Skogsindustri-bolaget. Adam Bertilsson ger intryck av att tycka att det finns ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan entreprenadföretagen och Skogsindustri-bolaget. Skogsindustri-bolaget är beroende av entreprenadföretagen för att kunna få virke till sina industrier. Adam Bertilsson berättar:

Egentligen går det här ut på att ta fram virke till industrin. Det är det det handlar om egentligen. Skogsindustri-bolaget, som jag har uppdrag åt, har intresse av att förse sin egen industri med virke. Så det är byteshandel hela tiden med det här. Det utgår från hur mycket råvara man vill ha fram. Eftersom det inte blir massaved av allting säljer man timret till olika sågverk och granmassaveden säljer man till R-by. --- Man vill

göra ett bra jobb åt en privat skogsägare så att de anlitar oss igen så att Skogsindustri-  
bolaget får komma igen efter ett tag.

I samband med bland annat förhandlingar och andra möten har Adam Bertilsson kontakt med andra entreprenadföretagare som också arbetar åt Skogsindustri-  
bolaget. Man har dels formella prisförhandlingar mellan entreprenadföretagarna och  
Skogsindustribolaget. Skilt från prisförhandlingarna har man också arbetsmöten  
för att diskutera praktiska frågor som man inte tycker passar i prisförhandlingarna,  
möten där alla entreprenadföretagare och Skogsindustribolagets representanter  
deltar. Adam Bertilsson säger att mötena mellan entreprenadföretagare och  
Skogsindustribolaget är ett viktigt skäl till att man lyckas driva en effektiv verk-  
samhet tillsammans. Adam Bertilsson beskriver diskussionerna under dessa möten  
i mycket positiva ordalag. Han berättar att man har arbetat på detta sätt under en  
lång följd av år. De årliga mötena mellan Skogsindustribolaget och entreprenadfö-  
retagarna ger intryck av att vara ett sammanhang där entreprenadföretagare och  
uppdragsgivare utbyter erfarenheter och lär sig av varandra. Adam Bertilsson be-  
skriver att det sedan lång tid tillbaka har funnits ett samarbete mellan de entrepre-  
nadföretag som har uppdrag hos Skogsindustribolaget. Han berättar:

Vi har hållt samman hela tiden och vi träffas kontinuerligt under året, alla entreprenö-  
rer. Allihopa är med i SMF. Vi har kunnat enas om en linje att följa. --- Det är kanske  
inte det som har gjort att det har fungerat bra. Det jag tror har varit bäst är dialogen där  
man har träffats. Vi har träffat Skogsindustribolaget en gång om året. Så har vi diskute-  
rat vad som har gått bra och vad som har gått dåligt. Det kan vara ett ganska tufft möte.  
För att vi skall kunna ligga på bra priser så måste Skogsindustribolaget ställa upp och  
förbereda verksamheten. Det har vi haft i alla år, en sådan dialog där man inte diskute-  
rar pengar eller priser utan just hur arbetet har fungerat. Gjort avstämning. --- Det tror  
jag nästan är det viktigaste mötet eller diskussionen på året.

Adam Bertilsson berättar inte särskilt mycket om hur Skogsindustribolaget följer  
upp de formella krav man ställer på sina entreprenadföretagare. Inom ramen för  
FSC-systemets årliga revisioner genomför man miljöuppföljningar där inte bara  
Skogsindustribolagets representanter och entreprenadföretagarna deltar utan även  
entreprenadföretagarnas anställda. Då diskuterar man hur drivningsarbetet utförs i  
enlighet med uppställda miljökrav. Även beskrivningen av dessa årliga genom-  
gångar ger intryck av att vara viktiga möjligheter för erfarenhetsutbyte där flera  
entreprenadföretagare, deras maskinförare och Skogsindustribolagets fälttjänste-  
män deltar. Adam Bertilsson berättar om det han kallar internrevision:

Alla objekt som man jobbar på läggs i en pott och så lottas det ut. Så att varje entrepre-  
nör skall ha två stycken områden per år som det görs internrevision på. Och det är det  
man tittar över på måndag nu då. --- Alla i min grupp [är med] då. Och sedan de pro-  
duktionsledare inom Skogsindustribolaget. De som har hand om planering, förplane-  
ring och sådana saker. Plus två andra entreprenörer. Det är tre entreprenörgrupper då.

Samarbetet entreprenadföretagarna emellan hos Skogsindustribolaget stärker de-  
ras position på marknaden. Adam Bertilssons berättelse visar att entreprenadföre-  
tagen agerar gemensamt för att bevaka sin lokala marknad hos Skogsindustribola-  
get för att inte släppa in konkurrenter. De vill skapa ett fält där andra hindras få  
tillträde. Adam Bertilsson berättar:

Om vi kan klara åtagandet i våran grupp så att inte volym släpps ut på öppna markna-  
den. Då har vi lättare att inte få in andra konkurrenter. Vi ser varandra inte själva som  
konkurrenter utan det är mest kolleger.

En annan möjlighet till erfarenhetsutbyte i nätverk beskriver Adam Bertilsson när han berättar om sitt engagemang i SMF. Genom att vara engagerad i SMF säger Adam Bertilsson att han lärt känna andra entreprenadföretagare som han utbyter idéer och för diskussioner med. Han berättar:

Jag jobbar ganska aktivt inom SMF – Skogsmaskinföretagarna. Jag har kolleger som man pratar med. Kanske inte här runt ikring. Andra entreprenörer som man dryftar och diskuterar funderingar.

I sitt eget företags styrelse har Adam Bertilsson en barndomskamrat som ledamot. Barndomskamraten arbetar med utvecklingsfrågor i skogsbruket och har tidigare varit tjänsteman hos Skogsindustribolaget. Denne barndomskamrats dubbla positioner i nätverket hos både Adam Bertilsson och hos Skogsindustribolaget visar hur förbindelserna mellan nätverkets aktörer på olika hierarkiska nivåer vävs samman. Adam Bertilsson berättar:

Sedan har jag tagit in en suppleant i bolagets styrelse, en person som är väldigt involverad i skogsverksamhet och maskinteknik. --- Han jobbar rätt mycket med utvecklingsfrågor. --- Han var ganska uppsatt inom Skogsindustribolaget. Det är en barndomskamrat. Då får man reda ganska bra om nya tankegångar. Nu har han slutat hos Skogsindustribolaget och är sådan här konsult. Honom har jag kontakt med väldigt mycket.

Skogsindustribolaget är en central nod i ett nätverk av aktörer. Som Adam Bertilssons huvudsaklige uppdragsgivare är Skogsindustribolaget den kund som starkast påverkar utvecklingen i hans företag. Många av hans kontakter med andra entreprenadföretag i branschen verkar ske genom det nätverk där Skogsindustribolaget ingår. Nätverkets olika nivåer kan vara sammanvävda genom olika privata kontakter såsom den barndomskamrat till Adam Bertilsson som både har varit tjänsteman hos Skogsindustribolaget och är suppleant i Adam Bertilssons bolags styrelse. SMF är viktigt för Adam Bertilssons kontakter med andra entreprenadföretag bortanför nätverket hos Skogsindustribolaget. Dessa nätverk fyller en viktig funktion för Adam Bertilssons utbyte av erfarenheter med andra aktörer.

### *7.2.5 Organisering av arbetet*

Adam Bertilsson berättar att man tidigare, alltsedan han startade sitt företag, arbetat tvåskift i maskinerna. Man har växlat mellan skördare och skotare i treveckors- eller månadsintervall, men Adam Bertilsson menar dels att förarnas produktivitet sjunker i samband med bytet mellan maskinerna och dels att den förare som är duktig skördarförare inte nödvändigtvis är duktig skotarförare och vice versa. Det verkar främst ha varit institutionella faktorer, exempelvis OCH-projektet, som gav upphov till ett arbetsschema där man växlade mellan maskinerna. Även när man tidigare mer regelbundet växlade mellan maskinerna verkar maskinförarna dock ha haft stort inflytande över det skiftschema som tillämpades. Adam Bertilsson berättar:

-99 köpte jag skotaren. Då övertog jag föraren på den. Då var vi tre plus mig. Då körde vi tvåskift på båda maskinerna. --- Vi växlade. Vi hade något rullande schema. Vi körde skördaren tror jag tre veckor, någon månad. Och sedan körde man skotaren. Så man gick runt helt enkelt. Om det inte var någon av förarna som hade något önskemål om något annat. Men då hade vi ett schema som vi hela tiden cirkulerade runt. Det var på den tiden när man diskuterade arbetsväxling och det här OCH-projektet. Där var vi

också med. Det kostar också det här med att byta. Det är liksom inte bara att sätta sig i och ha hög produktion direkt. Utan jag tyckte att det blev litet tapp där. Man tappade prestation.

Beskrivningen visar hur Adam Bertilsson under institutionellt tryck provade alternativa sätt att organisera arbetet. Han utvärderade dessa och drog successivt erfarenheter om hur man skall organisera arbetet på ett sätt som han tycker är bra. Även idag växlar man mellan maskinerna ehuru inte regelbundet. Adam Bertilsson säger att han vill att alla förare skall kunna köra både skördare och skotare. Självt kör han helst skotare. Han berättar:

Nu har vi löst det på ett annat vis. De byter nu också, men vi kör längre perioder. Vi rullar fortfarande runt. Det är inte en som är ständig skördarförare och är så varje år i tio år. --- Det kan vara någon månad. Eller flera månader också. En kille kan köra väldigt mycket skördare. Jag vill helst köra skotare. Jag tycker det passar mig bättre.

Adam Bertilssons berättelse om valet mellan olika skiftformer ger ett tvetydigt intryck. Han säger att han nu, när han har två skördare och två skotare, avser att låta dem arbeta tillsammans när objekten är stora, kanske över tusen kubikmeter. När det är mindre trakter avser han att dela dem i två skilda lag. Han säger att det bästa sättet att organisera arbetet vore att vara tre förare som arbetar med två maskiner. Då skulle man ha en organisation som vore mycket anpassningsbar efter olika skogsegenskaper genom att kunna låta en förare köra skotare eller skördare alltefter behovet. Adam Bertilsson resonerar kring hur han bäst ska utnyttja företagets maskiner och personal:

Om man räknar på tiden så kommer det nog att vara vanligast att vi är tillsammans tror jag. --- Men under den tiden vi håller på med det stora objektet, då kanske en maskin går ut på köpverksamhet och den andra går kvar. Jag flyttar inte båda maskinerna för en mindre post. Det kanske skall vara 1 000 kubik för att man skall gå iväg med båda maskinerna.

Adam Bertilsson berättar återigen hur han kunde utnyttja företagets resurser bättre och följande diskussion om det lämpligaste sättet att organisera arbetet är ett exempel på det. Kompletteringar av företagets befintliga resurser gör att han kan organisera arbetet så att det totala resursutnyttjandet blir bättre. Adam Bertilsson berättar:

Fortfarande är min grundtanke att den bästa besättningen är att vara tre man i två maskiner. --- Du blir ju flexiblare om man har en maskin till. Då kan ju personalen gå över på en maskin som står om man kör så och göra någonting annat. Jag kommer inte att säga att vi aldrig kör skift. Så är det ju inte. Tanken är att en maskin skall gå skift, men sedan om det blir skördare eller skotare, det beror litet på objekten.

Det finns en växelverkan mellan marknadsmöjligheterna och utnyttjade resurser i företaget som verkar svåra att skilja åt i Adam Bertilssons beskrivning av valet att huvudsakligen låta maskinerna köra dagtid. Adam Bertilsson anser att två maskiner som kör dagtid presterar mer än en maskin som kör dubbla skift. Vid sidan av en strävan att förbättra utnyttjandet av företagets resurser finns det en förklaring i förändringar i företagets omgivning bakom de senaste maskininvesteringarna i en skördare och en skotare. Genom att man numera oftast har organiserat arbetet med skördarna i enkelskift har man minskat behovet av traktförberedelser. Adam Bertilsson berättar:



[Man] presterar litet mera om man säger så. Hade jag haft en maskin hade det varit fullt upp att köra två-skift. --- På skördningen har det blivit att man kör dagtid helt enkelt. De kör sina åtta timmar. På många objekt sköter man planeringen själv också. Kör du en maskin och du jobbar på ett objekt så får du bra överblick också. Du behöver kanske inte ha så väl snitslat för dig. Det är skillnad på om när nästa kille kommer och den hinner avverka en bit till på området.

De intervjuade anställda maskinförarna hos Adam Bertilsson menar att det huvudsakligen är positivt att arbeta i enkelskiftssystem. De säger att en stor fördel med enkelskift är att man är friare att planera sin egen tid eftersom man inte behöver anpassa sina tider efter någon annan förare. Nackdelarna de nämner är att maskinföraren blir än mer ensam vid enkelskiftsarbete och att man får lägre lön. Olycksrisken vid maskinservicen ökar också om man är ensam. Om man arbetar enkelskift blir, vid de tillfällena när inte skördaren och skotaren arbetar på samma trakter, föraren helt ensam och träffar inte någon annan person under arbetsdagen. I två-skiftssystem kan de hjälpas åt med maskinservicen framförallt vid de tillfällena när servicen kan kräva tunga lyft. De säger också att man förvisso får mer betalt vid skiftarbete, men båda föredrar trots det enkelskiftsalternativet. Fördelarna verkar överväga nackdelarna. De två anställda maskinförarna berättar:

Du kan styra din arbetstid som du vill då bättre när du inte... Kör du skift så är du ju mera bunden. Då har du ju en person till som kommer, som kör före en eller efter en då. Det är ju på kvällen då man kan sträcka ut om man vill jobba in någon tid eller något sådant då. Men man är ju mera styrd. Kör man ensam så. Vill jag ta sovmorgon en morgon så gör jag det. Vill jag vara hemma nästa dag en stund om jag har något ärende på eftermiddagen. Man kan styra sin tid litet. Man har fri arbetstid. Huvudsaken är att du kör dina åtta timmar. Men sedan när du gör det, det är upp till dig. Man är mycket friare. --- [Nackdelar] att inte köra skift? Ja, det är väl de där kronorna i OB. --- Fick jag välja så kör jag ju dagtid och tar några kronor mindre i månaden. --- Klart det kan väl finnas någon fördel [att arbeta skift]. Det är väl det att man träffar folk. En annan som inte har någon som kommer och byter av en. Vissa dagar, då kanske man inte ser en människa då. --- Litet om man skall serva. --- Då hjälps man åt om man är två på maskinen --- Det är om det är tunga lyft då man skall göra.

De anställda maskinförarna, när jag talar med dem, säger att man gör färre fel i dagsljus, men de har svårt att säga hur stor skillnaden är. Kvalitetsskillnaden är mindre väsentlig i slutavverkning än i gallring eftersom man inte behöver ta hänsyn till ett kvarstående bestånd i slutavverkningar. Skotningsarbetet påverkas mest vad gäller möjligheten att planera arbetet så man lyckas göra köra effektivt. Maskinförarna berättar:

På skotningen... Man kanske körde lika många lass per dag men allt gick tyngre. --- Jo, det är den där planeringen då. Jo, det är den, att man kan få bättre flyt i körningen. "Om jag lastar den sorten upp där så tar jag den vägen tillbaks och tar..." --- Ja skördningen är väl den största fördelen skulle jag tro i dagsljus. Ja i alla fall i gallring. --- Skotningen har då ingen betydelse. Nu med de här lamporna vi har. Inte sorterar man ju fel. Nej sorteringen tror jag inte har så stor betydelse. Det är ju gallringen att plocka rätt träd när man hugger. Ja det kan ju vara frågan... Det är ju frågan om man tar rätt träd. På skotningen ser inte jag det som att den blir sämre i mörker. --- Ja, det vet man ju ibland när man har suttit och gallrat. Sedan kommer man dagen efter i dagsljus. "Jaha, vad har jag sparat det där trädet för?" --- Det är svårt att upptäcka. Säga det i procent är väldigt svårt det.

För Adam Bertilsson ligger de stora vinsterna i enkelskiftsarbete i minskade personalkostnader och ökat tekniskt utnyttjande av maskinerna. Adam Bertilsson

uppges också att ökad flexibilitet är en viktig fördel med att arbeta enkelskift. Han har tidigare framhållit att han tror att den bästa lagsammansättningen vore att ha tre förare som delar på två maskiner. Enligt skogsavtalet skall skiftformstillägg utgå vid två-skiftsarbete samt kostnader för obekvämt arbetstid (se Skogsavtalet, 2004). Adam Bertilsson berättar:

Min tanke är att jag skall få fram virket billigare istället då. Minska personalkostnaderna. --- Jag har inte räknat på någonting annat. --- Men sedan på pluskontot så är det ju dels att jag tror att man förlänger det tekniska utnyttjandet. Du finns ju alltid där. Om det blir fel så är det lättare att det blir lagat på dagtid. Du blir flexiblare om man har en maskin till. Då kan ju personalen gå över på en maskin som står om man kör så och göra någonting annat. Jag kommer inte att säga att vi aldrig kör skift. Så är det ju inte. --- Det är svårt att köra in någon tid [om man kör skift]. Och alltid är det något strul.

Vid flera tillfällen i intervjun försökte jag få Adam Bertilsson att berätta hur han hade övervägt hur arbetsmiljön påverkades av att öka antalet maskiner i företaget för att kunna organisera arbetet i enkelskift, vilket var ett av de avgörande skälen mina informanter hade uppgivit när de tyckte att Adam Bertilsson var väsentlig att intervjua. Varje gång jag frågade honom återvände han direkt till att maskininvesteringarna och valet att bara arbeta dagtid handlade om att göra verksamheten effektivare genom att öka produktiviteten och sänka personalkostnaderna. Inte vid något tillfälle lyfte han fram att branschens arbetsmiljöproblematik skulle haft någon betydelse.

Hur Adam Bertilsson och hans maskinförare väljer att organisera arbetet styrs till stor del av strävan att använda företagets resurser så väl som möjligt. Yttre faktorer och institutionella faktorer kan skapa tryck att välja ett visst sätt att organisera arbetet, men när det trycket minskar blir återigen resursanvändningen det centrala.

### **7.3 Erik Gustavsson, Skogsindustriolagets Y-landsförvaltning**

Erik Gustavsson är jägmästare. Han har arbetat vid Skogsindustriolagets Y-landsförvaltning i drygt fem år. De senaste åren har han varit förvaltningschef. Hans berättelse visar hur en uppdragsgivare kan agera. Den bild Erik Gustavsson ger av nätverket kring Skogsindustriolaget avviker delvis från den Adam Bertilsson gav. Han berättar om en tilltagande institutionalisering av det organisatoriska fält där både entreprenadföretagare och uppdragsgivare ingår.

#### *7.3.1 Entreprenadföretagens utveckling*

Erik Gustavsson berättar vad han uppfattar att det innebär att vara framgångsrik som entreprenadföretagare. Han beskriver hur entreprenadföretagarna måste kunna ta ansvar för sin verksamhet utan att alltid förvänta sig hjälp från Skogsindustriolaget. Han betonar deras roll som företagsledare och som fristående tjänsteleverantörer. Erik Gustavsson berättar:

[Att vara företagare] innebär att man ser till att hela verksamheten fungerar. Du har litet framförhållning. Du har litet långsiktighet. Du har någon förm av plan med det du håller på med. Du måste på något sätt, vad skall man säga...? De måste inse att de...

att de äger och driver ett företag som upphandlar tjänster... de levererar en tjänst. --- Det medför ett större ansvarstagande till exempel då. De har ett ansvar gentemot sina långivare. De har ett ansvar gentemot oss. De har ett stort ansvar gentemot sina anställda. De har ett stort ansvar gentemot sig själva också. De måste ha så mycket koll på saker och ting att man till exempel kan bedöma om det är långsiktigt eller inte att driva en verksamhet som de gör. --- De kan ju inte komma hit och fråga oss om allt möjligt som de så att säga som fristående företagare skall ta ställning till själva då. --- Och det ser man väl i ett antal av de här entreprenörsföretagen där det går... som är duktiga. Där kör inte ägaren fullt ut själv. Jag tror det är mycket lättare att driva ett företag där entreprenören fungerar mer som en företagsledare.

Men Erik Gustavsson berättar också om vilka svårigheter som finns för entreprenadföretagarna att utvecklas till dessa självständiga företagare. Hindren finns både hos entreprenadföretagarna själva och hos uppdragsgivarna. Han åskådliggör hur entreprenadföretagare och uppdragsgivare gemensamt bidrar till att begränsa entreprenadföretagens handlingsfrihet. Han berättar:

Det finns ju liksom en historia runt det här som gör att vissa drivningsentreprenörer ibland betraktar Skogsindustribolaget som arbetsgivare och inte som uppdragsgivare och att personal på Skogsindustribolaget kanske ibland betraktar dem som anställda och inte som egna företagare.

Erik Gustavsson säger att man hos Skogsindustribolaget kan uppleva att det sätt entreprenadföretagen vuxit fram kan vara en belastning som gör det svårt för entreprenadföretagen att agera självständigt. Enligt Erik Gustavsson finns problemet både i entreprenadföretagarnas inställning till sin egen verksamhet och i inställningen hos Skogsindustribolagets tjänstemän. Erik Gustavsson verkar ha ett önskemål om hur entreprenadföretagen man anlitar skall vara självständiga och fristående aktörer men att varken Skogsindustribolaget eller entreprenadföretagarna själva följer normen.

### *7.3.2 Entreprenadföretag som arbetar åt flera uppdragsgivare*

Erik Gustavsson berättar om entreprenadföretag som utför uppdrag åt flera uppdragsgivare än bara Skogsindustribolaget. Han säger att de har behövt finna drivningsarbete hos andra kunder för att utnyttja den maskinpark de har kommit att skaffa sig. Beskrivningen ger samtidigt intryck av att Skogsindustribolagets kunskap om entreprenadföretagen är begränsad. Erik Gustavsson berättar om Adam Bertilsson:

Åt Skogsägarföreningen tror jag att [Adam Bertilsson] kör. Han har väl två skördare tror jag. Det är ju för att hålla grejerna igång. Det kontrakt han har hos oss, det är för litet. Det rymmer inte där inom. Sedan är det naturligtvis utvecklande för entreprenörerna med att köra åt mer än en arbetsgivare, eller uppdragsgivare. --- Adam Bertilsson har två gallringskördare och en skotare. Han kör i princip med en grupp hos oss då.

Erik Gustavsson berättar också om två andra entreprenadföretag som även arbetar åt andra uppdragsgivare. Ett av de företagen är Z-by skogsentreprenad. Han berättar:

Att Z-by skogsentreprenad gör det. Det har att göra med att de har ju två grupper då. Och när de drog igång sin andra grupp då så hade vi inte utrymme i vår avverkningsplan att ge full sysselsättning åt dem. De raggas ju en del egen körning och de kör på litet andra håll emellanåt.

Erik Gustavsson berättar om Helge Ivarsson som också arbetar åt flera uppdragsgivare än enbart Skogsindustriolaget. Helge Ivarsson arbetar mest åt Stora skogsägaren. Erik Gustavsson säger att Skogsindustriolaget delar Helge Ivarsson med Stora skogsägaren. Erik Gustavsson talar om att Skogsindustriolaget och Stora skogsägaren har ett gemensamt ansvar att hålla Helge Ivarsson med drivningsarbete. Erik Gustavsson berättar:

Han [Helge Ivarsson] kör ju både på Stora skogsägaren och hos oss. Vi delar ju på den resursen. --- Det är ju så att han egentligen kör i huvudsak på Stora skogsägaren. Så han kör egentligen extra här då. --- Och så har vi pratat både med Stora skogsägaren och Helge så vi försöker ju se till att Helge har full körning hos oss och Stora skogsägaren. Så han har också varit och kört litet grand på Ett annat skogsindustriolag någon kort sväng då. --- Dels tycker han själv då att det är smidigare bara med två uppdragsgivare. Och sedan är det smidigare för oss i och med att vi har så pass mycket att göra med Stora skogsägaren i alla fall så blir det ju ganska enkelt att lägga upp litet körscheman gentemot dem då.

Erik Gustavsson säger att det finns ett samförstånd mellan entreprenadföretagarna och Skogsindustriolaget när entreprenadföretag åtar sig arbete hos andra uppdragsgivare. Erik Gustavssons beskriver det mer som tvång än frivillig strävan när han berättar hur entreprenadföretagare har kommit att åta sig uppdrag även hos andra uppdragsgivare. Adam Bertilsson beskrev det däremot som en medveten strävan att delvis frigöra sig från beroende av en enda uppdragsgivare, även om han också berättade att Skogsindustriolaget intog en prioriterad ställning bland hans uppdragsgivare. Erik Gustavsson sammanfattar sitt resonemang om entreprenadföretagarna som arbetar åt flera uppdragsgivare och särskilt Z-by skogsentreprenad:

Det är för att hålla sin egen sysselsättning uppe. Det är liksom i samförstånd med oss då. Det är ingen som är ute... --- Det är väl kanske så att det kanske är de mest driftiga entreprenörerna som hamnar i den här fällan vad gäller Adam och Z-by. Z-by skogsentreprenad är det definitivt. Z-by skogsentreprenad är... de som äger den firman är tre stycken före detta maskinförare på Skogsindustriolaget. De startade en gallringsgrupp direkt då. Sedan har de skaffat en litet större maskin... en sådan här kombimaskin --- De har alltså en gallringsgrupp och sedan har de en kombimaskin.

När entreprenadföretagare arbetar åt flera uppdragsgivare kan ett komplicerat nätverk uppstå. Helge Ivarsson för in ytterligare en uppdragsgivare i nätverket kring Skogsindustriolaget. De flesta entreprenadföretagare arbetar enligt Erik Gustavsson emellertid bara i mindre utsträckning åt andra uppdragsgivare än Skogsindustriolaget. Enligt honom har entreprenadföretagen ofta börjat arbeta åt ytterligare uppdragsgivare eftersom de ökar sina företags avverkningskapacitet och då har blivit tvungna att söka uppdrag bortanför Skogsindustriolaget.

### *7.3.3 Traktförberedelser och planeringsuppgifter*

Erik Gustavsson beskriver skogsförvaltningens arbete med traktbanker i virkesflödesplaneringen. Skogsindustriolagets tjänstemän ställer samman preliminära traktbanker och avverkningsbudgetar för entreprenadföretagen. Om virkesbehovet förändras kan man fördela om trakter mellan olika entreprenadföretagares traktbanker. De bägge parterna diskuterar planerna sinsemellan. Entreprenadföretagarna bestämmer själva i vilken ordning de olika trakterna skall avverkas. I Adam

Bertilssons berättelse fördes en ömsesidig diskussion mellan entreprenadföretagaren och produktionsledarna med utgångspunkt från traktbankerna. Det perspektivet är inte lika framträdande i Erik Gustavssons berättelse. Deras olika positioner i det organisatoriska fältet ger dem olika perspektiv. Erik Gustavsson berättar:

Vi har då haft som mål att på egen skog så skall så vi ha en traktbank, en bank av färdigplanerade trakter på... kan det ha varit ett år på gallring och två år på slutavverkning. Som man som produktionsledare kan alltså plocka ur för att få ihop avverkningsplaner. Så att man vet liksom att nästa tjällossning finns det i alla fall sju trakter att välja mellan och att man vet att det löser sig på den biten och är det så att det skall köras mycket gran så då kan man söka i den traktbanken på grandominerade trakter färdigplanerade. --- På gallringssidan har vi gjort så nu att där har entreprenörerna fått ut en pärm egentligen med traktbanker i. --- Men det är ingenting som är spikat. Det är ingenting som hindrar att man flyttar de trakterna mellan entreprenörerna. Det har funkat så då att... och sedan går man igenom halvårsplan och tremånadersplaner, vilket man vill då och kikar på vilka volymer som man har räknat med och var det kan vara lämpligt att köra. Och sedan får entreprenörerna en viss frihet i att detaljplanera ordningen på trakterna.

Erik Gustavsson berättar att man ville låta tre drivningsentreprenadföretag få arbeta med mer långsiktig drivningsplanering. Särskilt utvalda entreprenadföretag erbjöds att få börja med planeringsuppgifterna. Avgörande för vilka företag man har valt ut för uppgifterna är, enligt Erik Gustavsson, Skogsindustriolagets bedömning av vilka som skulle vara lämpliga att utföra uppgifterna och företagens egen beredskap att utöka sina företags verksamhet. I Erik Gustavssons berättelse är planeringsuppgifterna ett initiativ från uppdragsgivaren till några utvalda entreprenadföretag. Det var inte lika tydligt i Adam Bertilssons berättelse, men antydades när han sade att han skulle "få göra det" och "behövde få utbildning". Erik Gustavsson berättar:

[Z-by skogsentreprenad] har ju dessutom en kille som hjälper oss med planering på halvtid. De har ju den tjänsten också med planering gentemot oss. --- Adam Bertilsson hade nog tänkt att han skulle planera också. Jag vet inte om han gör det eller hur mycket. Jag tror inte att han planerar i någon större utsträckning. Han var sjukskriven för en olycka litet grand. Vi tog kontakt med både Z-by skogsentreprenad, Martin Niklasson [en annan drivningsentreprenör] och Adam Bertilsson då och erbjöd dem möjligheter att eventuellt intresse av planeringstjänst för att kanske till exempel kunna ha en kille till anställd och kanske få litet mer heltäckande företag. Men Martin Niklasson tyckte att det vart för litet med två eller tre dagar på tjänsten. Adam Bertilsson var intresserad och Z-by skogsentreprenad var intresserade.

Enligt Erik Gustavsson har entreprenadföretagens storlek föga betydelse för Skogsindustriolaget. Han säger att deras kontakter behöver ske direkt med maskinlagen. Arbetar en ägare i lagen sker kontakterna med denne. Erik Gustavsson berättar:

Om ett företag har tre eller fyra grupper under sig, man måste ju ändå ha kontakt i varje lag för kartor, trakter och den här biten. Så det är väl inte så jätte stor skillnad. Om man tittar på Z-by skogsentreprenad. Där är de ju i och för sig tre delägare då. Det är en delägare som kör skördare i varje grupp då. Det är två delägare i den gruppen då. Då blir det liksom naturligt att man har kontakt med dem i och med att de är i var sin grupp då. --- I alla fall dessa som kör väldigt mycket [behöver man ha kontakt med varje lag]. --- Det beror ju litet på hur entreprenörsföretaget fungerar också. Hur självgående grupperna är. Har du bra självgående grupper i ditt företag, då kan ju företagen lägga ut mer av kontakten hit i respektive grupp om man säger så.

För Adam Bertilsson skulle planeringsarbetet vara ett sätt att förbättra möjligheterna att leda sitt företag. Det perspektivet saknas i Erik Gustavssons berättelse. Erik Gustavssons önskemål verkar vara att drivningslagen skall kunna agera jämlikt självständigt. Erik Gustavssons resonemang om behovet av kontakter med varje maskinlag gör att hans berättelse blir motsägelsefull. Han har tidigare sagt att entreprenadföretagarna får bestämma detaljer avseende i vilken ordning trakter skall avverkas. Istället verkar mycket stort inflytande finnas direkt hos maskinlagen.

#### 7.3.4 Nätverk

Förhållandet mellan Skogsindustriolaget och de entreprenadföretag man anlitar har flera beståndsdelar. Erik Gustavsson berättar hur man förhandlar om priser, träffar överenskommelser och för mer informella diskussioner entreprenadföretagare och Skogsindustriolaget emellan. Man har formella prisförhandlingar mellan entreprenadföretagarna och Skogsindustriolaget. Skilt från prisförhandlingarna har man också börjat ha arbetsmöten för att diskutera praktiska frågor som man inte tycker passar i prisförhandlingarna, möten där alla entreprenadföretagare och Skogsindustriolagets representanter deltar. Erik Gustavsson är mycket positiv till diskussionerna under dessa möten. Han säger att man nyligen genomfört ett första sådant möte men att erfarenheterna var så positiva att man avser att fortsätta med dem. Han berättar:

Det [vi] har börjat med nu i år då. För när vi sitter och prisförhandlar. Då ger man varandra litet feedback hur det funkar och vad som kanske skall förbättras och så där. Och det som vi kom fram till i årets förhandlingsmöte och som vi pratade om förra gången vi förhandlade. Det är att man... Det finns ett antal saker som är lätta att man gräver ned sig i detaljnivå när man sitter och prisförhandlar som egentligen inte hör hemma i förhandlingarna. Då bestämde vi att vi skulle ha någon sorts rena arbetsmöten istället där man kommer överens om, där man reder ut detaljer runt hur vi jobbar gentemot varandra.

Både Erik Gustavsson och Adam Bertilsson fäster stor vikt vid arbetsmötena. Emellertid har de olika uppfattning hur länge man träffats på detta sätt. Adam Bertilsson sade att man hade träffats på detta sätt sedan lång tid tillbaka. Erik Gustavsson menar att det är ett helt nytt arrangemang. Erik Gustavsson fortsätter:

Då hade vi ett möte i mars här i år. Då hade vi det första gången då. Jag tyckte själv att det var en bra träff vi hade då. [Vi kom] överens om att det här var ett väldigt bra möte och att vi skall köra det här två gånger per år. --- Det har vi börjat med nu i år då. Det här har ju skötts även tidigare fast på en individuell nivå gentemot varje entreprenör då.

Utöver arbetsmötena gemensamt mellan alla entreprenadföretagare och Skogsindustriolagets representanter berättar Erik Gustavsson att man har årliga diskussioner enskilt med varje entreprenadföretagare. Man gör en bedömning och översyn av varje entreprenadföretagares verksamhet som man diskuterar tillsammans. Avsikten är att kontrollera att entreprenadföretagen uppfyller de formella krav Skogsindustriolaget ställer. Adam Bertilsson berättade bara i förbigående om de enskilda diskussionerna och verkade inte fästa någon större vikt vid dem. För Erik Gustavsson är däremot de enskilda diskussionerna under det han benämner affärs-

utvecklingssamtalen viktigare än arbetsmötena som samlar flera entreprenadföretagare. Erik Gustavsson berättar:

Vi har ju någonting som vi kallar leverantörsbedömning och affärsutvecklingssamtal med alla entreprenörer en gång om året. Det här är egentligen att man inte tycker att det här är en grej som vi skall böka med i förhandlingarna. Det är ju väldigt positivt även från entreprenörshåll att man tycker att sådana här saker är väsentliga. Det visar ju också att de tar sitt uppdrag på allvar. [Erik Gustavsson refererar en blankett:] Det här är grunden till varför man skall ha ett sådant här affärsutvecklingssamtal. Så är det litet stödpunkter. Ja man ger varandra ganska mycket feedback. --- Det är litet grand som man diskuterar igenom då. --- Sedan uppdaterar man den här i samband med att man gör sådana här affärsutvecklingssamtal då. [Det] skall göras minst en gång per år. --- Det är rätt lagom intervall. Det där har ju varit igång mycket längre än [arbetsmötena]. Och det blir ju egentligen [arbetsmöten] i ett mindre format. Men [arbetsmötena] blir inte lika effektivt i och med att i den där har man ändå allihopa samlade.

En del av de formella kraven Skogsindustriolaget ställer på de entreprenadföretag man anlitar kan uppfattas som att man eftersträvar enhetlighet och standardisering bland dem. Kraven finns uttryckta i blankettdokumenten kring de enskilda diskussionerna med varje entreprenadföretagare. Många krav har egentligen ställts på Skogsindustriolaget från andra utomstående aktörer men har förts över på entreprenadföretagen. Exempelvis reser FSC-systemet för certifiering skogsbruk krav på kollektivavtal i alla delar av skogsbruket, vilket har lett till att Skogsindustriolaget kräver att de entreprenadföretag man anlitar skall vara medlemmar i en arbetsgivarorganisation. FSC-systemet innehåller också krav på utformningen av entreprenadföretagets arbetsmiljöarbete och miljökrav såsom krav på avfallshandling och val av drivmedel. Andra krav som FSC-systemet givit upphov till är krav avseende företagarens och personalens kompetens, exempelvis ADR-utbildning och grönt kort (*se FSC, 2000*). Ytterligare en sorts krav handlar om att entreprenadföretagen skall uppfylla formella krav att vara företag och att de skall kunna garantera driftssäkerhet. Det handlar därvid om bland annat krav på F-skattsedel och försäkringsfrågor. Det handlar om yttre tryck i det organisatoriska fält där entreprenadföretag och uppdragsgivare verkar. Det yttre trycket formaliseras genom Skogsindustriolagets kravspecifikationer. Erik Gustavsson berättar:

Här kommer ju mycket av FSC-kraven in då. Då har vi ju de här sociala bitarna då. Arbetsmiljöarbete, F-skatt, arbetsgivarorganisation och sådant hör hit. Det är litet försäkringar och det är det här med ADR-certifikat och det är avfallshandling. Grönt kort och litet sådana här saker då. Vad de har för diesel och massa sådana här saker. Och litet runt miljörevisionen.

Erik Gustavsson berättar också att man har årliga uppföljningar av entreprenad-arbetslagens arbete där man samlas och går igenom och diskuterar hur arbetet utförts på några utvalda trakter. Erik Gustavssons beskrivning ger inte lika mycket intryck av gemensamt erfarenhetsutbyte som Adam Bertilssons berättelse gav. Istället ger Erik Gustavssons beskrivning intryck av att erfarenhetsutbytet styrs av Skogsindustriolaget. Erik Gustavsson berättar:

På måndag tisdag skall vi ha uppföljning internt. Skoglig internrevision. Då har vi internrevisorer på företaget. Vi har två pass gallring och ett pass slutavverkning. Då åker vi ut och kikar på några objekt och ser och går igenom då. Det har vi en gång per år både på avverkning och skogsvård. Entreprenörerna och deras anställda deltar. Det lottas ett antal objekt. Vi går inte igenom alla objekt som kollas upp heller. Det lottas ut ett eller två per entreprenör [som revisorerna åker ut och tittar på]. Och är det några

som är intressanta, det brukar revisorerna diskutera med produktionsledaren vad som kan vara intressant att åka och titta på.

Ett exempel där beroendet mellan nätverkets aktörer blir tydligt är när Erik Gustavsson säger att han tycker att det ofta kan vara svårt att hitta extra drivnings-entreprenadföretag att anlita vid arbetstoppar. Därför, säger han, är det extra viktigt att ta väl vara på dem man redan anlitar. Skogsindustribolaget upplever att man har ett ansvar för de entreprenadföretag man anlitar trots det han inledningsvis betonade om entreprenadföretagarnas självständighet. Ett skäl till att det blivit svårare att hitta extra entreprenadföretag att anlita, tror han, kan vara att entreprenadföretagen har blivit allt mer inordnade i uppdragsgivarnas tekniska system och system av regler och rutiner. De tekniska systemen, reglerna och rutinerna har skapat hinder som binder uppdragsgivarna starkare till de entreprenadföretagare de redan anlitar. Han anser att entreprenadföretagarna har fått svårare att klara sig utan starka band till uppdragsgivarna. De etablerade entreprenadföretagarna kan stärkas av denna utveckling när de, såsom Adam Bertilsson beskrev, agerar för att hindra andra att få tillträde till den lokala marknaden för drivningstjänster. Erik Gustavsson berättar:

För ett par år sedan hade vi högre andel utav volymen som var icke intecknad [av helårsentreprenörer]. Men man hittar inte entreprenörer på samma sätt nu som man gjorde då. Det är litet högre krav med alla FSC-bitar och miljöbitar. Därför har vi gjort så att vi har intecknat större andel av volymen. --- Det räcker ju att det försvinner en entreprenör så blir det svårt. --- Jag har inget riktigt svar på vad det kan bero på. Det är så att man försöker få de entreprenörer man har att öka litet grand, så det är inte så djädra lätt att vara frilansande entreprenör och stå med grejer utan körning. --- Det skulle kunna ha litet grand att göra med sågverkens apteringskrav till exempel. Det har utvecklats mycket de senaste fyra åren kan man säga. Alla sågverk med självaktning har en egen prislista som det skall apteras efter. Skall man få någon som helst stuns i det så krävs det bra apteringsutrustning. Då kan du inte köra med gamla grejer.

Erik Gustavsson berättar också hur Skogsindustribolaget är beroende av att entreprenadföretagen kan garantera säkra leveranser. Han beskriver hur aktörerna på olika nivåer i nätverket är beroende av varandra. Han berättar:

Och sedan så litar ju vi på att vi får fram de volymer som vi har kommit överens om med entreprenören. Och vi kan ju inte förlita oss på en entreprenör som vilken dag som helst kan ringa och säga att nu är firman nedlagd, konkursad då. Det vi vill ha är stabila entreprenörer och vi är inte på något sätt betjänta av att entreprenörsföretagen går för dåligt. --- Skogsindustribolaget är beroende av framgångsrika entreprenörer för sin verksamhet.

Erik Gustavssons beskrivning av nätverket innehåller huvudsakligen samma aktiviteter som Adam Bertilssons berättelse gjorde. Erik Gustavsson betonar dock andra delar än Adam Bertilsson. Erik Gustavsson beskriver hur nätverkets aktörer är beroende av varandra. Erik Gustavssons berättar också hur entreprenadföretagarnas ställning i nätverket har stärkts när det organisatoriska fältet institutionaliserats. Hans berättelse ger också intryck av att Skogsindustribolaget har ett särskilt ansvar för de entreprenadföretag man anlitar. Inledningsvis poängterade han däremot företagarnas självständighet och att de måste kunna klara sig utan stöd från uppdragsgivaren. Han berättar om arbetsmöten och affärsutvecklingssamtal, men fäster annan vikt vid dessa än Adam Bertilsson gjorde.



## 7.4 Berättelsen om Z-by skogsentreprenad

Erik Gustavsson hade berättat om Z-by skogsentreprenad som var ett av de entreprenadföretag Skogsindustribolagets Y-landsförvaltning anlidade. De tre delägarna i Z-by skogsentreprenad startade sitt företag när Skogsindustribolaget hade beslutat att man i större utsträckning skulle anlita entreprenadföretag för drivningsarbetet. De hade redan arbetat tillsammans i ett maskinlag anställda av Skogsindustribolaget. Man började arbeta med drivningsentreprenader hos Skogsindustribolaget. Caesar Davidssons, en av delägarnas, beskrivning ger intryck av att valet att starta företaget blev ett attraktivt alternativ först efter att Skogsindustribolaget beslutat att minska antalet maskinförare man hade anställda. Enligt honom hade de inte tidigare övervägt att bli entreprenadföretagare. De yttre förhållandena förändrades och tvingade fram ett ställningstagande av de blivande företagarna. Bland inre faktorer kan man söka förklaringen till att valet blev att starta det egna företaget istället för att söka annan anställning. De tyckte det verkade bättre att vara entreprenadföretagare själva än att vara anställda av någon annan entreprenadföretagare. Han berättar:

Skogsindustribolaget bestämde sig för att inte ha några egna maskinförare kvar utan bara ha entreprenörer. --- Efter litet funderingar var vi tre som tidigare hade arbetat ihop som bestämde oss för att starta företag tillsammans. --- Vi kanske hade haft möjlighet att bli entreprenörer tidigare. Vi kollade aldrig. Däremot föll det sig naturligt att bli det eftersom vi ville ha kvar arbetet på nära håll och arbeta i den bransch vi alltid hade arbetat i och är utbildade för. Då var enda alternativet att starta eget. Vi kunde även ha blivit anställda av andra entreprenörer. Skall vi jobba under entreprenörer kan vi lika gärna få styra det själva.

Erfarenheterna som anställda styrde valet av inriktning på företagets verksamhet. Caesar Davidsson beskriver hur deras erfarenhet av att ta självständigt ansvar för sitt arbetslags verksamhet har underlättat deras företagande. Genom att låta maskinlagen ta mycket självständigt ansvar skapade Skogsindustribolaget, långt innan de fattade beslutet om att minska antalet anställda maskinförare, förutsättningarna för maskinförarnas vilja att starta egna företag och deras framgång som företagare. Skogsindustribolaget skapade genom sitt förändrade arbetssätt förutsättningarna som gjorde att anställda fick erfarenheter som de senare skulle ha nytta av som företagare. Caesar Davidsson berättar:

Det var naturligt att starta med en gallringsgrupp eftersom det var det vi höll på med när vi startade företaget. --- Vi fick jättebra uppföljning och arbetade som ett litet företag i [Skogsindustri-] bolaget då. Då lade Skogsindustribolaget grunden för vårt företagande idag. Vi vet ungefär hur högt TU man kunde ha som anställd och ändå köra volymerna och vilken tid det tar att reparera.

Enligt Caesar Davidsson ville Skogsindustribolaget helst att de nystartade företagen skulle ha en enda ägare. Det fanns ett yttre tryck på de blivande företagarna att de inte skulle vara tre delägare. Själv tycker Caesar Davidsson att det har varit positivt att vara tre delägare att dela ansvar mellan. Skogsindustribolaget, i vars skugga företaget startades, tyckte enligt Caesar Davidsson att det var olämpligt att de skulle vara tre delägare. Erik Gustavsson, i sin berättelse, framhöll emellertid Z-by skogsentreprenad som ett av de bästa entreprenadföretagen Skogsindustribolaget anlitar. Erik Gustavsson nämnde inte alls att det skulle vara ett problem att de är tre delägare i Z-by skogsentreprenad. Caesar Davidsson berättar:

Det var ingen som trodde att vårt företag skulle överleva med tre delägare. Alla sade att det inte skulle gå. Vi skulle bli osams. Men än går det. Skogsindustribolaget fokuserade mycket på att vi var tre. Skogsindustribolaget ville helst bara ha en ägare. Själva tycker vi att det har varit skönt att vara tre. Man kan fördela arbetsuppgifter litet. Går det tungt för någon är det ofta någon annan det går lättare för. Då kan man fördela om arbetsuppgifter och hela tiden ha fräscha killar som håller på. Är man ensam är det bara att sitta med jobb upp över öronen och andra bekymmer. Det finns ingen annan som kan ta tag i det än man själv.

Caesar Davidsson beskriver hur företagandet uppstod när förutsättningarna att vara anställd maskinförare förändrades och de inte tyckte att dessa förutsättningar var attraktiva. Hans beskrivning av hur Z-by skogsentreprenad startades visar också hur Skogsindustribolaget länge agerat på ett sätt som visade sig underlätta för anställda att bli företagare. Yttre förändringar drev fram att företaget startades även om också företagarnas egna värderingar ledde till att det egna företaget var det mest attraktiva kvarvarande alternativet. Caesar Davidsson berättar också hur Skogsindustribolaget kunde ha starka synpunkter på hur de valde att utforma sitt företag med tre delägare.

#### *7.4.1 Drivningsverksamhetens fortsatta utveckling*

När en annan entreprenadföretagare i trakten avvecklade sin verksamhet beskriver Caesar Davidsson att de fick möjlighet att starta ytterligare ett maskinlag. Marknadsförändringar ger utrymme för Z-by skogsentreprenads expansion. Caesar Davidsson beskriver deras ytterligare utvecklingssträvanden för företaget:

Nu har vi utökat med en kombinationsgrupp som kör slutavverkning men även kan köra litet grövre gallring. Det är en tidigare entreprenör från Q-by som lade ned verksamheten. Då uppstod möjligheten till expansion.

Z-by skogsentreprenad arbetar i ett område som begränsas av en cirkelradie två och en halv mil runt Z-by, vilket gör att man kan hålla korta restider till arbetet. För slutavverkningslaget kan det bli litet längre resvägar. Även det nyuppsatta laget sysselsätts mestadels hos Skogsindustribolaget, men Caesar Davidsson säger att de strävar efter att med detta lag även arbeta åt andra kunder för att inte vara så beroende av arbete åt enbart Skogsindustribolaget. Caesar Davidssons beskrivning ger intrycket att en medveten strävan ligger bakom att företaget söker andra uppdragsgivare vid sidan av Skogsindustribolaget. Det liknar Adam Bertilssons resonemang. Det överensstämmer inte med Erik Gustavssons beskrivning där Z-by skogsentreprenad och Adam Bertilsson snarare hade behövt söka fler uppdragsgivare för att de inte kunnat få tillräckliga volymer att avverka hos Skogsindustribolaget. Caesar Davidsson berättar:

Vi försöker hålla oss inom två och en halv mil från Z-by. Det kan bli någon liten avstickare, men det hör till undantagen. Speciellt slutavverkningsgruppen försöker vi ha fler kunder åt än bara Skogsindustribolaget för att inte bli så styrda av dem. I de lägena kan vi ibland få dra iväg någon mil till under kortare perioder, men det är inget vi strävar efter. Vi försöker ha vårt kärnområde kring Z-by.

Samspelet mellan inre och yttre faktorer har förändrats. Företagarnas egen uppfattning hur de bäst utnyttjar sina gemensamma resurser leder till en öppenhet mot omvärldsförändringar som inte behövde få direkt påverkan på deras egen verksamhet men som de drar nytta av för att utveckla sitt företag. Beskrivningen av hur

de arbetar med det nya maskinlaget ger intryck av att de medvetet försöker söka fler uppdragsgivare. Inre faktorer är mer väsentliga för beslutet att utvidga verksamheten än de var för beslutet att först starta företaget. Man kan också tolka beslutet att sätta upp det nya maskinlaget som att företagarnas inställning till företaget har förändrats.

#### *7.4.2 Traktförberedelser och planeringsuppgifter*

När de tre delägarna startade sitt företag anställde de en skogstekniker. Inledningsvis arbetade skogsteknikern som maskinförare. Caesar Davidsson säger att det var ett sätt att skapa sig en stark position gentemot Skogsindustribolaget. Först det senaste halvåret har de börjat utnyttja skogsteknikern annorlunda. Denne arbetar nu åt Skogsindustribolaget med långsiktig planering av gallringar och slutavverkningar. Han tar fram traktbanker. Traktbankerna avser både det egna företagets kommande avverkningar och andra företags. Enligt Caesar Davidsson leder skogsteknikerns planeringsarbete till att det har blivit enklare att överföra information mellan den som planerat och dem som skall utföra drivningarna. Skogsteknikern var redan tidigare van vid Skogsindustribolagets planeringsrutiner eftersom han tidvis hade arbetat där. Caesar Davidsson berättar:

Vi ville ha en skogstekniker i laget för att vara så starka som möjligt mot Skogsindustribolaget. Just när vi startade företaget använde vi inte skogsteknikern så mycket. --- Han körde skördare. --- Det var snarare ett sätt att bygga företaget för framtiden. Skogsteknikertjänsten har vi börjat med först efter sommaren 2003. Nu är skogsteknikern centralt och synar ut gallring och slutavverkning. Vi hyr ut honom till Skogsindustribolaget sex, sju åtta månader per år. --- Han har tidigare arbetat extra på Skogsindustribolaget och känner deras rutiner. --- Idag ser han ut alla områden åt vårt företag. Har förarna några problem och funderingar kan de lätt ringa honom. Han har tidigare varit där och de känner honom väl. Är det något speciellt får vi ofta uppgifterna innan vi kommer till drivningstrakterna. Han vet ofta vad som är problem och vad som inte är problem.

Övrig tid fungerar skogsteknikern som reservförare i företaget. Överenskomsten med Skogsindustribolaget är utformad så att man med kort varsel kan sätta in skogsteknikern som maskinförare. Caesar Davidsson säger att en utveckling av skogsteknikerns verksamhet kunde vara att även sälja planeringstjänster till andra. Caesar Davidsson berättar:

Vi har skrivit i avtalet att vi kan ta tillbaks honom med mycket kort varsel för att kunna använda honom som reservförare. Vi har sett hans roll och uppgifter som ett sätt att se till att vi har full tid på maskinerna och får betalt för de tider när han inte kör.

Caesar Davidssons beskrivning ger intryck av att maskinkörningsarbetet är den uppgift som prioriteras främst i företaget. För det mesta kan skogsteknikerns kompetens emellertid utnyttjas bättre än till maskinkörning genom att istället utföra planeringsuppgifter. De nya planeringsuppdragen har medfört att Z-by skogsentreprenad kan bedriva drivningsverksamheten bättre eftersom informationen om kommande arbete har blivit mer lättåtkomlig när den finns tillgänglig i det egna företaget. I Caesar Davidssons berättelse har tidigare framkommit en övergripande strävan att utvidga företagets verksamhetsfält till annat än enbart gallringsavverkningar. Planeringsuppdragen är ett ytterligare steg efter att man startat slutavverkningslaget. Caesar Davidssons beskrivning framhäver företagets egen strävan att

utvidga verksamheten. Beskrivningen av hur Z-by skogsentreprenad kommit att utföra planeringsarbete skiljer sig åt i Caesar Davidssons och Erik Gustavssons berättelser. Erik Gustavsson beskrev hur Skogsindustribolaget tog initiativ att erbjuda planeringsarbete åt några entreprenadföretag, däribland Z-by skogsentreprenad, som man ansåg var lämpliga att utföra uppgifterna. Caesar Davidsson beskriver istället hur Z-by skogsentreprenad redan i ett tidigt skede anställde en skogstekniker för att förstärka företagets kompetens. Caesar Davidssons beskrivning ger intryck av att utvecklingen mot planeringsuppgifter var en medveten strävan från entreprenadföretagarnas sida.

Caesar Davidsson berättar att skogsvårdsuppgifter är ytterligare ett led i företagsägarnas långsiktiga expansionsplan där man vill arbeta med både planering, plantering och röjning vid sidan av gallrings- och slutavverkning. Caesar Davidsson tycker att man har nått halvvägs men att skogsvården ännu inte är integrerad. Det finns en strävan att utvidga företagets verksamhet som gör att man har sökt utvecklingsmöjligheter. Man har velat utvidga företagets verksamhet mot angränsande led i skogsbruket. Den utvecklingssträvan som Caesar Davidsson beskriver är inte unik bland entreprenadföretagare i branschen när man diskuterar utvecklingsmöjligheter. I det organisatoriska fältet finns normer för hur företagen bör utvecklas som leder till att många söker utvecklingsmöjligheter i samma riktning. Han berättar:

Målet är från planta till stubbe. Nu är vi halvvägs med gallring, förnyrningsavverkning och utsyning av specialist. Det som är kvar att arbeta med i framtiden är plantering och röjning.

Genom att jämföra Z-by skogsentreprenad och X-by skogsavverkning kan man se hur två olika entreprenadföretag som arbetar i en likartad omgivning hos samme uppdragsgivare och i samma skogsförvaltning organiserat eller avsett att organisera planeringsuppgifterna på helt olika sätt. Adam Bertilsson, som i och för sig inte började utföra planeringsuppgifterna eftersom han blev sjukskriven, avsåg att själv utföra planeringsarbetet medan i Z-by skogsentreprenad en anställd skogstekniker har kommit att utföra dem. Det visar betydelsen av företagets inre förhållanden för hur man väljer att organisera verksamheten.

#### *7.4.3 Nätverk*

Caesar Davidssons syn på företagets förhållande till den huvudsaklige uppdragsgivaren ger ett kluvet intryck. Å ena sidan framhåller han att Skogsindustribolaget är en uppdragsgivare som genom sin storlek och sitt eget skogsinnehav kan ge jämn sysselsättning åt entreprenadföretaget och att den stora mängden arbete åt Skogsindustribolaget ger förutsättningar för ett jämnt utnyttjande av entreprenadföretagets resurser. Å andra sidan antyder han att inte heller Skogsindustribolaget i tillräcklig utsträckning klarar av att ge den jämna sysselsättning som de helst skulle ha i företaget. Hans resonemang tidigare tyder på att han tycker att det kan vara problematiskt att knyta upp sig alltför starkt till en uppdragsgivare. Han har tidigare sagt att de tre kompanjonerna försöker hitta flera uppdragsgivare till slutavverkningslaget för att inte göra sig alltför beroende av bara Skogsindustribolaget. Caesar Davidsson och hans kompanjoner försöker agera för att skapa förutsättningar för ett jämnt och säkert resursutnyttjande. Caesar Davidsson berättar:

Det är framförallt Skogsindustribolaget vi har kontakter med. --- Vi är rädda om den kund Skogsindustribolaget är. Ett stort skogsindustribolag med ett jämnt virkesflöde. Över hela året. Jobbar man åt en skogsägarförening eller kör mycket åt privata som har en mark på några få hektar. De vill inte att det avverkas under värsta regnperioden och kör sönder överallt. Det kan Skogsindustribolaget styra dit det är bra bärighet. Vill de inte ha så mycket virke kan de styra mot klenare objekt.

Konkurrensen från andra entreprenadföretag är begränsad. Snarare har man sitt givna geografiskt avgränsade område hos en uppdragsgivare där man upprätthåller en ganska säker position. Caesar Davidsson säger att det egna företaget har sin verksamhet kring Z-by som han anser att de försöker kontrollera. Konkurrensen mellan entreprenadföretagen är begränsad. De flesta som arbetar för Skogsindustribolaget gör det under längre perioder. Skogsindustribolaget tar bara i begränsad omfattning in ytterligare entreprenadföretag. Caesar Davidsson tycker varken att de konkurrerar med entreprenadföretag som arbetar under längre perioder åt Skogsindustribolaget eller med dem som arbetar för Skogsindustribolaget under kortare perioder. Han berättar:

De tillfälliga entreprenörerna tror jag inte att vi konkurrerar med. Vi är rädda om volymerna som finns runt Z-by. Det är vårt kärnområde. Det vill vi försöka hålla. I dagsläget är inte hotet så stort.

Caesar Davidssons beskrivning förstärker bilden som Adam Bertilsson och Erik Gustavsson har givit av den lokala marknaden hos Skogsindustribolaget. Caesar Davidsson upplever inte att de entreprenadföretagare som ingår i nätverket runt Skogsindustribolaget är konkurrenter. De agerar gemensamt så att inga ytterligare entreprenadföretag får tillträde till marknaden. Att Skogsindustribolaget har tvingats höja kraven när de skall ta in nya entreprenadföretag, vilket Erik Gustavsson beskrev, har bistått entreprenadföretagarna att skapa ett fält där de kan upprätthålla tillträdeshinder för konkurrenter.

I intervjun med Caesar Davidsson framkommer hur Z-by skogsentreprenad har skapat ett eget system för att följa och utvärdera företagets kostnader, främst kostnaderna för förnödenheter som drivmedel, smörjmedel, sågkedjor, reservdelar och liknande. Man har tagit hjälp av en utomstående person att utveckla det egna uppföljningssystemet. Deras sätt att använda privata kontakter liknar det sätt som Adam Bertilsson tagit in en barndomskamrat i sitt företags styrelse. Caesar Davidsson berättar:

Vi har ett uppföljningssystem där vi följer upp kostnader i första hand. Det är det vi budgeterar på sedan. Alltifrån svärd, oljor, arbetskläder, intäkterna. Så har vi litet koll på vad som kommer in. --- Vi har fått hjälp att ta fram det av en kille som är duktig på datorer. Det är en person vi känner.

Enligt Caesar Davidsson har Skogsindustribolaget en viktig funktion vad gäller den kontinuerliga utbildningen av entreprenadföretagens anställda. En stor del av företagets kompetensutveckling är beroende av Skogsindustribolaget. Behovet av att utveckla de anställdas kompetens är ofta knutet till de krav Skogsindustribolaget ställer. Caesar Davidsson berättar att kraven som Skogsindustribolaget ställer på olika drivningsentreprenadföretag liknar dem som ställs även hos andra uppdragsgivare. Han pekar på kraven kring gröna kort som har blivit normerande för vad som förväntas av ett entreprenadföretag i drivningsbranschen. Han berättar:

Däremot är Skogsindustribolaget certifierade och de har sina regler för vilka de tar in. Så är det på Ett annat skogsindustribolag och Skogsägarföreningen också. Man skall ha grönt kort för att få hålla på. Det är som ett certifikat. Naturvården, miljöaspekten och fornlämningar utvecklas hela tiden. Det är bra. --- Arbetsmässigt har Skogsindustribolaget kontinuerliga utbildningar.

Varken Adam Bertilsson eller Erik Gustavsson talade om gemensam utbildning. Båda två beskrev emellertid situationer som gav möjligheter att träffas, diskutera och utbyta erfarenheter. Det tydligaste, där både entreprenadföretagarna och deras anställda deltog, var internrevisionerna i FSC-systemet. För entreprenadföretagarna bjöd även de enskilda och gemensamma utvecklingsdiskussionerna hos Skogsindustribolaget möjligheter till erfarenhetsutbyten. Caesar Davidsson säger att Skogsindustribolaget arrangerar utbildning för entreprenadföretagarna och deras anställda medan Adam Bertilsson och i någon mån Erik Gustavsson framhåller mer ömsesidighet.

Caesar Davidssons uppfattning om enhetliga krav i branschen överensstämmer bara delvis med den anställde maskinförarens. Denne lyfter snarare fram att kraven kan variera regionalt. En tolkning kunde vara att det finns lokala normer som kan omfatta flera uppdragsgivare men att normerna varierar över ett större geografiskt område och där institutionaliseringen trots allt är svag om man betraktar det större organisatoriska fältet. Maskinföraren tycker att bristen på enhetliga riktlinjer är ett problem. Han anser att uppdragsgivarnas riktlinjer är väsentliga för maskinförarnas i entreprenadföretagen möjligheter att utföra ett bra arbete. Erfarenheterna kommer från hans tidigare arbetsplatser. Kritiken ger främst intryck av att riktas mot uppdragsgivarna. Den anställde maskinföraren berättar:

Man får ingen information vad man skall göra. När man har gjort det man tror att man skall göra så har det varit fel. Det är olika för olika områden hela tiden. Har man varit i T-by och kört skall man hugga rent dem och göra som en hagmark runt alla fornminnen. Kommer man upp till S-by skall man bara strunta i det. Det är så olika skiftande valmöjligheter vad man skall göra även hos samma uppdragsgivare.

Liksom i de två tidigare berättelserna från Adam Bertilsson och Erik Gustavsson framkommer i Caesar Davidssons berättelse hur entreprenadföretagen och Skogsindustribolaget agerar i ett gemensamt nätverk som kan vara tämligen svårt att tränga in i för utomstående aktörer. Caesar Davidsson framhäver Skogsindustribolagets dominerande ställning tydligare än vad som skedde i någon av de två tidigare berättelserna. Caesar Davidsson beskriver inte möjligheter till erfarenhetsutbyte utan utbildning som arrangeras av Skogsindustribolaget. Liksom de tidigare beskriver Caesar Davidsson ett organisatoriskt fält som verkar vara starkt institutionaliserat. Den anställde maskinförarens beskrivning motsäger emellertid detta. Dennes beskrivning ger intryck av stark lokal institutionalisering men att normer och rutiner för hur drivningsarbetet bör utföras kan variera kraftigt över ett större geografiskt område.

#### *7.4.4 Organisering av arbetet*

Skördarförarna i Z-by skogsentreprenad arbetar tre skift omlott med varandra där maskinförarna avlöser varandra i skördaren. De två tidigare skiften under dagarna kör maskin i två pass med ett mellanliggande pass med andra arbetsuppgifter. Det

sena skiftet på kvällen inleds med ett pass med andra arbetsuppgifter för att därefter köra skördaren i ett sammanhängande pass. Skotarbetet ingår inte i detta skiftsystem. När de inte kör maskin utför maskinförarna olika förberedelser för kommande drivningsarbete och uppföljningsuppgifter samt andra serviceuppgifter. Förarna ger intryck av att ha stor frihet att själva styra hur de utnyttjar denna tid. I intervjun får jag emellertid intryck av att förarna inte alltid har tillräcklig sysselsättning under det arbetspass man inte kör maskin. Den anställde maskinföraren berättar:

Det är bara på skördarna man kör överlappande skift. Man börjar fem på morgonen och kör till åtta. Sedan går man till kojans och äter. Sedan snitslar man eller gör uppföljning med dataklaven eller slipar kedjor eller hittar på någonting. Finns det ingenting är det bara att sitta ned och sova. Det är 30 minuters rast. Sedan är det markarbete till halv elva. Sedan kör man maskin till 13.30 när man slutar. Den som börjar åtta kör till halv elva. Han har markpass till 13.30 och kör till fyra. Då körs maskinen fram, tankas och smörjs. 16.30 börjar den andra köra. Han börjar klockan två egentligen men har först två timmars markarbete. Han kör fram till tio.

Caesar Davidssons beskrivning sammanfaller med den anställde förarens vad avser att de enskilda förarna har stor frihet att själva bestämma vad de skall göra under det arbetspass de inte kör maskin. Intrycket stärks att förarna skulle kunna hinna utföra fler arbetsuppgifter under det arbetspass de inte kör maskin. Caesar Davidsson berättar:

Man kan välja att vara ute när det är en fin dag men sitta inne och läsa en tidning när det regnar. Vill man sola idag får man istället gå ut en dag när det regnar. Man styr det helt själv.

I ett fortsatt samtal med Caesar Davidsson diskuterades att skotningsarbetet alltså inte ingår i skiftsystemet tillsammans med skördarförarna med schemalagda pass med andra uppgifter än maskinkörning. Skotaren i gallringslaget körs av en av delägarna som ensam kör skotaren ett skift per dag. Det är tillräckligt att köra skotaren ett skift per dag efter gallringsskördaren. Skotarföraren verkar få sköta sina uppgifter på egen hand. En enskild delägares integritet verkar hindra att skotningsarbetet integreras i skiftformerna. Därigenom begränsas utvecklingsmöjligheterna.

Caesar Davidsson berättar om de tre delägarnas goda erfarenheter av att organisera skift med arbetspass där man bryter upp maskinkörning med pass med andra arbetsuppgifter. Det var ett sätt att organisera arbete som uppkom med OCH-projektet (se Andersson *et al.*, 1999; Persson *et al.*, 2003; Synwoldt & Gellerstedt, 2003). Enligt Caesar Davidsson skall OCH-projektet ha haft avgörande betydelse för att man valt att dela upp skördarbetet i flera arbetspass omväxlande med andra arbetsuppgifter. Caesar Davidsson själv uppskattar att inte bara köra maskin under arbetspassen. De tre delägarna verkar ha tagit med sig detta sätt att organisera arbetet från tiden när de var anställda av Skogsindustribolaget. Skogsindustribolaget verkar också ha haft avgörande betydelse för att de har kunnat fortsätta med samma sätt att organisera arbetet även i det egna företaget. De planerar bland annat själva sina avverkningar, för vilket de erhåller ett högre pris. Caesar Davidsson berättar:

Revolutionerande var beslutet att man inte fick köra mer än sex timmar per dag och fyra timmar i sträck. Då hade Skogsindustribolaget något som hette OCH-projektet. ---

Efter stort motstånd som det ofta är vid förändringar så såg vi att det var bra. --- Man försöker hela tiden titta hur området man skall köra framöver ser ut i dagsljus. De gånger man behöver snitsla går man och drar upp några vägar. Det kan vara en stig som skall märkas ut eller något. Det finns saker att plocka med i kajan. Som entreprenör kan man sköta vissa saker per telefon som man slipper göra när man kommer hem. Det är en hel del uppföljning som skall göras och papper som skall fyllas i. --- [Det] har blivit bättre med att vi har fått alla de extra arbetsuppgifterna som har gjort det möjligt att ha rotation istället för att sitta i maskin åtta timmar. Som det var förut kom man till en trakt och fick kartorna. Då var det någon som hade varit där och planerat och gjort allting klart. Man satte sig i maskinen och körde tills området var klart. Då flyttade man och fick en ny karta. Nu får man bara en karta på området och sedan får man själv planera allting. Det har skapat många förutsättningar helt och hållet till det bättre. --- Vi får ett högre kubikpris för att vi har tagit arbetsuppgifterna.

Däremot utför man inte särskilt mycket motormanuellt arbete. Det beror enligt Caesar Davidsson till stor del på det sätt Skogsindustriolaget bestämt att drivningarna skall utföras i kombination med teknisk utveckling av maskinerna. Under senare år har Skogsindustriolaget minskat stickvägsavståndet i gallringar samtidigt som maskinernas kranar har fått större räckvidd. Det har lett till att det inte längre finns behov av motormanuell mellanzonsfällning mellan stickvägarna. Caesar Davidsson menar att man därmed slipper arbetsuppgifter förknippade med omfattande arbetsmiljöproblem. Han berättar:

Nu har Skogsindustriolaget också gjort det lättare för oss med arbetsmiljön genom att man sänkt avståndet mellan vägarna. Förut hade man 25 meters vägvstånd. Då klarade inte maskinerna att gallra hela zonen mellan vägarna. Då fick man manuellfälla en mellanzon på ett par tre meter. Då var man tillbaka på vintern att det var snö och kallt och träden blir styva. --- Man måste skotta snö och är jämt blöt --- Nu har det minskats till 20 meter. De har dragit sitt strå till stacken samtidigt som maskintillverkarna har ökat på kranlängden litet.

Senare ger Caesar Davidsson närmast intryck av att tycka att deras sätt att organisera arbetet är det enda acceptabla. Han framhåller också att entreprenadföretagarna har stora möjligheter att oberoende av Skogsindustriolaget styra hur de vill organisera arbetet i företaget och att prissystemet, där priser för drivningsarbete och för andra uppgifter inte är åtskilda, banar väg för entreprenadföretagarnas möjligheter att själva styra sin verksamhet. Caesar Davidsson berättar:

Det är ett enhetspris på allting. Det är inte skilt på att man har ett pris när man kör maskin och ett när man snitslar. Det är ett enhetspris för virkets framtagning till väg. När det ligger där har man uppfyllt de andra kraven också. Hur man gör det är individuellt för varje företag att lösa. --- Jag tror inte det är någon lösning att gå över till att bli av med de arbetsuppgifterna och bara sitta av tiden i kajan eller gå över till att köra raka skift. Då tänker man kortsiktigt.

Aktörernas gemensamma agerande ger upphov till möjligheter att undvika arbetsmiljöproblem som entreprenadföretagen inte kan undvika på egen hand. Caesar Davidsson påpekar hur uppdragsgivarens krav, önskemål och riktlinjer gör att företagets inre organisering av arbetet påverkas. När Skogsindustriolaget minskar stickvägsavståndet i gallringarna får det följer för såväl kompetensbehov i entreprenadföretaget som för deras arbetsmiljö. Yttre förändringar påverkar företagets organisering.



## 7.5 Berättelsen om V-by skogsmaskiner

Efter att ha varit anställd som maskinförare några år hos Stora skogsägaren köpte Helge Ivarsson en egen skotare och fortsatte arbeta åt Stora skogsägaren som AT-förare. Han startade senare egen firma och anställde en förare som körde skift med honom. Han köpte en skördare och organiserade ett helt maskinlag. Hela tiden arbetade han åt Stora skogsägaren. Han breddade verksamheten i sitt företag men huvudverksamheten fortsatte att vara skogsdrivning.

Helge Ivarsson har svårt att svara på varför han köpte egen skogsmaskin och startade ett företag. Det var ett val mellan att bli mer självständig eller att fortsätta som anställd maskinförare. Helge Ivarsson berättar att Stora skogsägaren gav honom möjligheten att bli AT-förare. Hans svar antyder att han hade ett intresse av att driva en egen rörelse. Han säger att AT-ägarsystemet var en bra möjlighet att successivt övergå till att driva ett eget företag. Man ser hur de institutionella system som omger den blivande företagaren kan skapa förutsättningar som underlättar för honom att bli företagare och kan skapa strukturer som ger möjligheter att lära sig att driva ett företag. Helge Ivarsson berättar:

Det var nog det att man ville vara sin egen ändå. För det var nu jag köpte Bruunetten [skotare]. Jo, det kändes rätt på något vis. För att då, på den tiden, fanns det någonting som hette AT-förare. Och då hade man ju lön liksom... Det var en bra övergång. Och sedan fungerade det. Så gav det ena det andra. Man köpte en större skotare... Nej, varför man började är svårt att säga, men man fick nog välja. Det var en fråga liksom: "Vill du köpa maskin?" Då fick man ju välja det. Jag kunde ju välja att vara anställd också. Det var inga problem.

Jag koncentrerar den fortsatta analysen av Helge Ivarssons företagande till de delar som anknyter till de tidigare aktörernas berättelser. Den ger ytterligare ett perspektiv på hur ett drivningsentreprenadföretag kan utvecklas under en lång följd av år. Framförallt visar Helge Ivarsson hur han som entreprenadföretagare kan fungera som länk mellan olika uppdragsgivare. Hans berättelse visar hur institutionella förändringar kan få följdverkningar även bland aktörer som själva står vid sidan av den direkta förändringsprocessen. Han beskriver också hur institutionella förhållanden kan bidra till att skapa en miljö där start av nya företag underlättas.

### 7.5.1 Drivningsverksamhetens fortsatta utveckling

Helge Ivarsson var skotareentreprenör hos Stora skogsägaren. Han hade också köpt en skördare som han tog avverkningsuppdrag med hos mindre markägare. Dittills hade Skogsindustriolaget, som Stora skogsägaren säljer sitt virke till, skött avverkningen. Han berättar att Stora skogsägaren i början av 1990-talet ville att han skulle börja skota virket efter den slutavverknings-skördare som Skogsindustriolaget körde. Senare, i mitten av 1990-talet, ville Stora skogsägaren att han skulle börja sköta avverkningen. Tidsmässigt sammanfaller skördarinvesteringen med ett allt större inslag av entreprenadföretag i skogsbruket. Det Helge Ivarsson säger antyder att Skogsindustriolaget vid denna tid minskade sin egen drivningsorganisation. Helge Ivarssons beskrivning av dessa förändringar visar att Stora skogsägaren spelade en viktig roll för hur hans verksamhet utvecklades. Det var efter uttryckliga yttre önskemål om en efterfrågad tjänst som han började utveckla fö-

retagets verksamhet vidare. Samtidigt måste det ha funnits ett intresse hos Helge Ivarsson själv, alltså inom företaget, att tillgodose de yttre önskemålen. Institutionella förändringar orsakar en kedja av händelser som leder till att Helge Ivarsson utökar sitt företags verksamhet. Han berättar:

1984 började jag som entreprenör. Då köpte jag en Bruunett... Sedan anställde jag en äldre kille som körde skift med mig på den här Bruunetten. Så hade jag en Eva [engreppsskördare] samtidigt också som jag körde med åt bönder och grejade litet vid sidan om. Då skötte Skogsindustribolaget all slutavverkning på Stora skogsägaren. Men sedan ville de att vi skulle börja skota efter den här slutavverkningsmaskinen. Då köpte jag en större skotare, en 1210 som vi körde skift. Sedan drog väl Skogsindustribolaget in på sitt. Jag kommer inte ihåg varför det vart som det vart. Men jag fick en förfrågan att köpa en skördare -94. Då köpte jag en 1270A och annonserade efter förare. Så på den vägen är det ju.

När Skogsindustribolaget övergick till att i än större utsträckning än tidigare anlita entreprenadföretag för sin skogsdrivning köpte Helge Ivarsson en gallrings-skördare och -skotare och anställde förare som hade arbetat med gallringar hos Skogsindustribolaget men blivit uppsagda. Stora skogsägaren ökade sina volymer i gallring och även Skogsindustribolaget hade behov av gallringskapacitet. Han berättar:

De här [förarna i gallringslaget] hade ju full kompetens. De hade ju utbildning. Det var bara att sätta in dem. De kunde ju mer än vad jag kunde om gallring. Och i den vevan hakade Stora skogsägaren på det litet mer. De såg ju kompetensen där naturligtvis. Och då skulle de utöka sin gallring. Och sedan Skogsindustribolaget också då. Ja, de sade ju upp allt sitt folk. När de började räkna på det fanns det ju gallringsvolymer som inte någon kunde köra heller. Så det gav sig självt kan man säga. Den tjänsten hos Skogsindustribolaget kan jag säga, det är tack vare de här killarna. Det har ju liksom köpt sig självt.

Helge Ivarsson agerar nu mer självständigt för att tillgodose marknadens behov av drivningstjänster. Helge Ivarsson lyfter fram vikten av kompetensen hos personalen och hur den skapar förutsättningarna för företagets verksamhet. Han säger att han fick gallringsuppdrag från Stora skogsägaren när han hade anställt kompetent personal. Personalens kompetens har också givit upphov till arbetet hos Skogsindustribolaget.

Det som skiljer Helge Ivarssons beskrivning av hur företaget växer fram från den gängse bilden av hur skogsmaskinentreprenörerna skapar sina företag är att han redan tidigt började syssla med annan verksamhet vid sidan av arbetet åt Stora skogsägaren. Han berättar att han hade en skördare som han körde vid sidan av åt andra uppdragsgivare än Stora skogsägaren där han bara skotade. Av berättelsen framgår att den första skördaren var inriktad mot mindre mer tillfälliga kunder oberoende av arbetet åt Stora skogsägaren. Kompetens, intresse och resurser i företaget har i så fall redan tidigt givit upphov till förändringar och tillkomsten av ny verksamhet. När man tittar närmare på hur Helge Ivarssons drivningsverksamhet har utvecklats framträder emellertid en bild där en yttre faktor, efterfrågan, länge fyllde en väsentlig pådrivande roll för att förändringar alls kom till stånd även om det hela tiden har funnits en beredskap att agera med utgångspunkt från dessa efterfrågeförändringar. När Helge Ivarsson senare har fortsatt att öka företagets kapacitet börjar istället inre faktorer bli allt viktigare. Fortfarande fyller efterfrågan en viktig roll. Men Helge Ivarsson verkar mer aktivt själv ha sökt lösningar som

har tillgodosett de nya behoven. Samspelet mellan yttre och inre faktorer förändras.

### 7.5.2 Nätverk

Tidigare svårigheter i förhandlingarna med Stora skogsägaren har lett till att Helge Ivarsson utvecklat ett system för uppföljning av företagets verksamhet. Han hade erfarenhet att han behövde bättre underlag inför kommande förhandlingar. Efter att ha börjat arbeta mer med uppföljning av företagets verksamhet anser han att hans förhandlingsposition har stärkts. Yttre tryck har givit upphov till ett förändrat sätt att leda företaget. Faktorer bortanför båda aktörerna har givit upphov till ändrade positioner. Efter att ha provat ett kommersiellt system har han låtit utveckla ett eget system tillsammans med en tjänsteman hos Skogsindustriolaget. Han anser att det nyutvecklade systemet tillgodoser hans behov av kontroll över företagets drift och att det gör att han enklare kan sköta sitt arbete. Beskrivningen av hur Helge Ivarsson utvecklat sitt uppföljningssystem efter erfarenheterna från förhandlingarna med Stora skogsägaren visar hur han efterhand har lärt sig att agera mer aktivt som företagare och att ta ansvar för sitt företag. Helge Ivarsson berättar:

Jag har som dubbel bokföring. Jag har en egen uppföljning. Det är som en bokföring i sig. Alltså ett eget program som en kille på Skogsindustriolaget har gjort åt mig som jag tycker är mycket mer intressant. Eller mycket mer intressant, men det blir alltså exakt det. --- Jag vill ju veta exakt nästan på kronan vad varje maskin kostar. Så jag vill dela upp det här i kedjor och svärd och vad du vill. --- Som förr, då svamlade man ju jämt kan man säga. För jag kom in till jägmästaren när vi gör kontrakt. För jag har ingen med mig som hjälper mig så. Och så sade jag så här. Jag kommer ihåg så väl för det var tre år sedan. "Vet du, det går inget bra. Det är för dåligt betalt." Då ställde han frågan direkt: "Vad är det som inte går bra då?" Ja, det kunde ju inte jag svara på. Jag satt ju där jag satt. Och då bestämde jag mig för att nu skall jag göra något radikalt och göra det så att jag verkligen kan ha uppföljning på det hela. Så nu har vi gjort ett program. Eller, då köpte jag det här Pluscalc. Timberjack äger det idag. Fast det är inte riktigt bra det heller. Litet krångligt faktiskt. Och då ringde jag till dem i vintras och frågade om de hade gjort någon uppdatering, men det hade de inte. Då frågade jag en kille på Skogsindustriolaget här som är väldigt duktig på data om han kunde göra ett åt mig. Då gjorde vi ett program som jag kör emot. Ja, det räknar bara kostnader så att säga. --- Och [tidigare] då har man bara kört och inte haft någon koll på det hela. Sedan kom jag till den här klyvningen när det blev så stort när jag ville veta hur det gick. Man ville ha koll helt enkelt. Jag har ju varje objekt jag kör. Hur det går. Det är nästan a och o tycker jag.

Även Adam Bertilssons berättelse visade hur det lokala nätverket av aktörer är sammanvävt. Adam Bertilsson hade en barndomskamrat som varit tjänsteman hos Skogsindustriolaget men som nu arbetade som konsult. Denne var styrelseledamot i Adam Bertilssons företag. Z-by skogsentreprenad hade liksom Helge Ivarsson utnyttjat kompetens utanför det egna företaget för att utveckla ett uppföljningssystem specialanpassat för dem själva.

I förhandlingarna med Stora skogsägaren deltar vanligen Helge Ivarsson samt två eller tre representanter för Stora skogsägaren. Han beskriver en tidigare känsla av underlägsenhet. Han tycker att hans förhandlingsposition har stärkts när han fått bättre uppföljningsrutiner i företaget. Helge Ivarsson fortsätter att berätta:

Jag har ju varit på ett antal [förhandlingar]. De sitter två man. Tre har de suttit ibland. Och då kan ni ju förstå att man är tvåa när man går in i det här rummet. De vet ju precis nästan ungefär vad de kan betala och inte betala. Varenda gång jag kom in där kände jag att jag kom som ingen vart i förhandlingarna, utan man märkte när det var läge och sedan var det bara att skriva på kontraktet. Men sedan den dagen när han tyckte att jag skulle ha en bättre uppföljning när jag sade att det inte gick bra. Det var nog det dummaste han har sagt i sitt liv, tror jag. Eller så vill han det. --- Och då kommer jag ihåg. De satt tre man där inne. Två skogsvaktare och han. Och så kom jag in. Och så frågade han hur det gick. ”Ja, så här går det,” sade jag. Och så lade vi upp en lunta papper på allting. Och så satt han och läste igenom och jag såg direkt att han. Det var ju svart på vitt allting. Vad det kostar. Det var ju inget att diskutera. ”Så här kostar det,” sade jag till dem. Han kunde inte protestera mot det. --- Då kom man i ett helt annat läge. För då vart det ju seriöst helt plötsligt att komma med de här siffrorna.

Genom att arbeta också åt Skogsindustribolaget, säger Helge Ivarsson, har han fått möjligheter att jämföra förhållandena mellan de två uppdragsgivarna. Ett tydligt exempel är att han förhandlat fram avtal med Stora skogsägaren som till stor liknar dem med Skogsindustribolaget, vilket han tycker är ett framsteg. Berättelsen visar också hur Helge Ivarsson kan fungera som en länk mellan de två uppdragsgivarna, även om Erik Gustavssons tidigare berättelse gav en bild av aktivare kontakter direkt mellan Skogsindustribolaget och Stora skogsägaren än vad Helge Ivarsson beskriver. Helge Ivarsson berättar:

Det är mycket bättre att köra åt två, som jag gör. Mycket bättre, kan jag säga att det är. Så jag har kört enbart åt Stora skogsägaren, då i många år. Sedan dök det här upp på Skogsindustribolaget då. Det kan jag säga är ett lyft. Ett stort lyft. För här kan du jämföra saker och ting. Hur det fungerar administrativt. --- Ja, du har ju två helt olika företag. Hur man jobbar. För då kan du gå till den ena och den andra och säga att så här fungerar det där och så här fungerar det inte där. Våldigt bra är det.

Inställningen från Stora skogsägaren har förändrats. Dessa förändringar tillskriver Helge Ivarsson inte bara sitt eget förändrade beteende utan även förändringar hos Stora skogsägaren. Han säger att hans förhandlingsposition har stärkts av att Stora skogsägaren uppmärksammat att deras möjligheter att anlita andra entreprenadföretag är begränsade. Hans ställning som entreprenadföretagare har stärkts och han har kunnat utnyttja denna styrkeförskjutning bland annat för att utforma avtalsvillkoren på det sätt man gör hos Skogsindustribolaget. Helge Ivarsson beskriver ett organisatoriskt fält där både han själv och Stora skogsägaren är aktörer och hur de bägge är beroende av förändringar i detta organisatoriska fält. Han berättar:

Men sedan var vi på en konferens om entreprenörer för två år sedan som Skogsvårdsförbundet ordnade. --- För de [Stora skogsägaren] brukar köra stilen att: ”Det finns sådana som ringer en gång i veckan.” Och det kanske det finns. Men jag sade: ”Då får du väl ta dem då.” Men efter den konferensen fick han liksom reda från högre ort hur det verkligen var. Det finns inte så många bra entreprenörer helt enkelt. Då kom han direkt fram och sade: ”I år du, måste vi träffas och diskutera.” --- Sedan skriver vi ett kontrakt som är nästan exakt samma som Skogsindustribolaget.

Uppdragsgivarna som ingår i Helge Ivarssons berättelse driver fram ett aktivare agerande från hans sida. Det är Stora skogsägaren som driver fram hans uppföljningssystem. Berättelsen visar också hur Helge Ivarssons erfarenheter av att agera som företagare växer genom erfarenheter från flera uppdragsgivare. Han framstår som en väsentlig bärare av kunskap mellan Skogsindustribolaget och Stora skogs-

ägaren, där han överför kunskap till Stora skogsägaren om hur drivningsverksamheten är organiserad hos Skogsindustribolaget. Det lilla entreprenadföretaget skulle i så fall i nätverket ha en väsentlig roll för hur erfarenheter kan överföras mellan uppdragsgivare. Genom att entreprenadföretagen arbetar för flera uppdragsgivare kan de komma att bidra till att villkoren blir allt mer enhetliga mellan olika skogsindustribolag och skogsägarföreningar. När uppdragsgivarna har fått allt svårare att finna alternativa entreprenadföretag att anlita har entreprenadföretagen fått en starkare ställning och större möjligheter att påverka sin situation. Observera dock att i Erik Gustavssons berättelse samarbetet mellan Skogsindustribolaget och Stora skogsägaren framstår som avsevärt tätare än det gör i Helge Ivarssons.

### 7.5.3 Organisering av arbetet

Gallringslaget ger intryck av att arbeta självständigt kring sina avverkningar med planering och uppföljning. Skogsindustribolaget gör stickprov på uppföljningsarbetet. I likhet med Adam Bertilsson och Erik Gustavsson berättar Helge Ivarsson att gallringslagen alltid utför planering och uppföljning. Helge Ivarsson berättar:

Och dessutom sköter vi all uppföljning, alltså eftertaxering. Och snitsling före. I princip är ju gallringen knappt snitslad med gränser runt längre. --- De [Skogsindustribolaget] tar ju stickprov på det här. --- Man [kör] ju på två prislister. En lista utan uppföljning och markarbeten och en med. --- Men det [markarbeten och uppföljning] gör vi ju uteslutande nu.

Även slutavverkningslaget ger intryck av att arbeta självständigt. Helge Ivarsson säger att de har egna kontakter med tjänstemännen på Stora skogsägaren. Även om det har krävt en del ansträngning att dra gränsen för vad lagen får göra själva och vad som kräver beslut från Helge Ivarsson, tycker han att det fungerar bra nu. Han berättar:

Som till exempel mot Stora skogsägaren. De [slutavverkningslaget] sköter ju mot skogsvaktare och allt sådant här pratar han lika mycket med dem som med mig. Jag lutar ju på dem. Så på så vis har de ju ett stort inflytande. För de ringer ju inte till mig varje gång de skall göra något, byta objekt eller vad du vill. Utan de är ganska självständiga. Det fungerar bra faktiskt, när vi liksom har rätt ut det här.

Helge Ivarsson själv arbetar inte som förare i något av maskinlagen. Han är reservförare. Han utför åtskilliga mindre uppgifter i företaget, såsom planeringsuppgifter och manuell huggning. Företagets administration tar också tid. Han berättar:

Det är från att hämta grejer till att jag kör motorsåg kan jag säga. Och sitter på kontoret. Jag har ju de här uppföljningarna som jag kör då. Löner gör jag ju. Ja det är hur mycket som helst alltså. Som nästa vecka till exempel... Då skall vi börja köra vindfällan. Då åker jag på att köra motorsåg och rotkapa. Det får jag ägna mig åt fjorton dagar kanske. Som nu när de går på kurs, nu kör jag maskin. Plus att man skall åka och titta på objekt. Sedan är det affärer.

Helge Ivarssons beskrivning av hans arbetsuppgifter uppvisar likheter med hur Erik Gustavsson har beskrivit att de mer framgångsrika entreprenadföretagarna själva numera sällan kör maskinerna i ordinarie skiftscheman. Erik Gustavsson beskrev också att Skogsindustribolagets produktionsledare ofta hade kontakter

direkt med maskinlagen, men han framhöll Helge Ivarsson som ett undantag där kontakterna istället skedde med Helge Ivarsson själv.

## 7.6 Berättelsen om U-by skogstjänster

Ludvig och Johanna Karlsson är båda knappt 30 år. Ludvig Karlsson började köra skördare efter att ha gått naturbruksgymnasium med skoglig inriktning. Efter två år som maskinförare, berättar han, trivdes han inte längre med att vara anställd maskinförare. Hans far uppmuntrade honom att starta egen firma. Ludvig Karlsson skaffade FA-skattsedel. Han köpte inga egna maskiner utan körde som extraförare åt andra företag i deras maskiner. Hans kompetens torde inledningsvis ha varit företagets huvudsakliga resurs innan något kapital bands i maskininvesteringar. Han berättar:

Jag började köra skördare 1997 och körde två år. Efter det tyckte jag att jag hade fastnat litet. Jag trivdes inte riktigt med det. Det var inte riktigt min grej att köra så. Det blev litet... Då hade jag funderingar på att ta nytt jobb eller fortsätta och så där. Det var väl då... Det var min far som faktiskt slog in stöten litet: "Du kanske skulle starta eget då?" Litet så var det. --- Min far var bonde samtidigt som han har varit säljare under ganska lång tid, så kallad månskensbonde. Han har arbetat ganska nära företagen. På det viset kom jag väl i kontakt litet med företagande. --- Jag var och kollade litet då och litet funderade på det. Så att jag startade eget. Jag anskaffade inga maskiner direkt utan jag... så kallad FA-skattsedel så jag hade både möjligheten att jobba och sedan fakturera. Jag jobbade egentligen kan man väl säga litet mer konsultliknande. Jag jobbade på många grejer. Körde litet olika maskiner. Var med i många uppstarter. Jobbade åt litet olika företag här runt omkring. Demokörde litet maskiner.

Företaget har nu fem anställda och försöker anställa en sjätte förare. De har tre gallringsskördare och en kombimaskin. Man arbetar mestadels åt Uppdragsgivaren som man alltid har haft skriftliga avtal med. Enda tillfället man har sökt andra uppdragsgivare var efter att man utökat företagets maskinpark genom att investera i en kombimaskin. Sedan stormfällningarna i januari 2005 har de emellertid kunnat arbeta enbart åt Uppdragsgivarens lokala förvaltning, vilket också inneburit att de kunnat arbeta närmare hemorten. Skotning organiseras av Uppdragsgivaren och utförs i första hand av ett särskilt företag. Det är en skotarentreprenör som under lång tid arbetet för Uppdragsgivaren. Det normala hos Uppdragsgivaren är annars, enligt Ludvig Karlsson, att en entreprenadföretagare är huvuduppdragstagare och själv eventuellt lejer bort delar av arbetet. Manuellt arbete, som man inte själva hinner med, anlitar man underentreprenörer för.

Johanna Karlsson arbetar deltid i företaget med ekonomisk redovisning, annan administration och en del manuellt skogsarbete. Hon är gymnasieekonom. Efter att parets första barn har fötts har emellertid hennes arbetsinsats framförallt i skogen minskat. Formellt är företaget Ludvig Karlssons. Johanna Karlsson började arbeta i företaget när de första maskininvesteringarna gjordes. Både Ludvig och Johanna Karlsson beskriver hur företaget successivt har övergått till att vara en gemensam angelägenhet. Enligt Johanna Karlsson började den processen när hon började hjälpa till med enklare redovisningsarbete som hon tyckte att hon själv skötte effektivare. Det har lett till att hon idag själv sköter företagets administration. Johanna Karlsson berättar:

Det började nog med att vi satt i lägenheten själva och då gick det fortare om jag stansade in i datorn än om han satt och gjorde det då. --- Sedan har det nog faktiskt gått successivt. Så har man tagit mer och mer av jobbet. --- Annars var jag med mycket mer ute i skogen. --- Jag har flyttat maskiner upp på trailer och litet sådant. Men då är det motorsågsarbete eller planering eller sådant som jag har gjort [mest].

Ludvig Karlsson själv beskriver hur paret fattar de avgörande investeringsbesluten gemensamt. Han säger att hans fru många gånger drivit på företagets utveckling när han själv varit mer tveksam. Ludvig Karlsson berättar:

Jag hade vart egen i två år innan då. Men när jag köpte första maskinen så kom hon med. Egentligen så... Jag har nog feget många gånger och tyckt att: "Det här vet jag inte..." och har vacklat många gånger. Men Johanna har nog sagt att: "Det är klart att du skall göra så här. Det har du ju alltid sagt." Och då har det blivit så. Man vacklar i sina beslut. "Är det här verkligen rätt väg nu?" Men då är det bra att höra: "Du har ju sagt hela tiden att det är så här du skall göra. Varför gör du inte så nu?" Det är den här sista knuffen liksom. Vi har varit väldigt överens om hur det skall vara. Hon är ju bollplanket 24 timmar om dygnet.

Familjen spelade en avgörande roll för Ludvig Karlssons beslut att först starta företaget. Hans far uppmuntrade honom att starta företaget. Hans berättelse visar betydelsen av förebilder. Senare kommer hans fru att inlemmas i företaget och blir alltmer jämbördig. Berättelsen visar ett företag som har utvecklats stegvis där rekryterandet av fler maskinförare, nyinvesteringar och större efterfrågan från uppdragsgivaren är sammanvävda faktorer. Efter att inledningsvis främst ha agerat tillsammans med Uppdragsgivaren, som är den huvudsaklige uppdragsgivaren, har Ludvig Karlsson och hans fru kommit att agera alltmer självständigt som företagare.

### *7.6.1 Drivningsverksamhetens utveckling*

En första större förändring i företaget inträffar när Ludvig Karlsson år 2000 köper den första skördaren. Ett företag som var en stor uppdragsgivare åt Ludvig Karlsson gick i konkurs. Företaget som hade gått i konkurs var ganska stort. I samband med konkursen uppstod tomrum på den lokala marknaden som Ludvig Karlsson utnyttjade. Maskininvesteringen sker efter kontakter med tänkbara uppdragsgivare. Det är kontakter som Ludvig Karlsson hade genom det arbete han tidigare utfört åt det företag som gått i konkurs. Yttre faktorer leder till beslutet att investera i en maskin. Det är i samband med denna maskininvestering som Ludvig Karlsson blir skogsmaskinentreprenör och företaget får sin nuvarande inriktning. Den första skördaren köper han från konkursboet. Det kan ha varit ett sätt att minska sin egen förlust i konkursen. Samtidigt kan konkursen ha varit en möjlighet att enkelt få tag i en begagnad maskin. När han köper den första maskinen har han haft kontakt med flera tänkbara uppdragsgivare. Han berättar:

Sedan var det så att olyckligtvis var det en ganska stor entreprenör här runtomkring som gick i konkurs. Och i och med det så försvann ganska mycket... Han hade ganska många maskiner så det vart liksom brist och det fanns inga som direkt kunde stoppa i underifrån. --- Han hade hyrt mig bitvis då. Och i och med att jag hade vart runt och kört på så många olika ställen... Dels där jag hade jobbat innan hade jag ganska bra kontakt med de uppdragsgivarna. Jag hade liksom anskaffat mig kontakter med och varit runt och jobbat på många ställen. --- Jag hade fakturor som han inte hade betalt. Då var det litet liksom hur man skulle lösa att komma ur det här. Men då fick vi förmånen

att köpa maskiner inte till reducerat pris, men vi fick första tjing att köpa maskinerna från konkursboet. På den vägen var det, så då köpte jag min första maskin. Då var det 2000. Då var det till litet reducerat... Men i och med att jag fick köpa det på första tjing såg jag det litet möjligheterna att få tillbaka litet av de fordringarna som jag hade på honom då. --- Det var inget underpris, men det var förmånligt.

De mest omfattande kontakterna hade Ludvig Karlsson med Uppdragsgivaren. Han hade även kontakter med andra uppdragsgivare som han själv tog kontakt med och sådana som hörde av sig till honom efter att ryktesvägen ha hört talas om hans intresse att köpa maskin. Uppdragsgivaren erbjöd emellertid de förmånligaste villkoren och förhandlingarna med dem om avverkningsvolymerna skedde parallellt med köpet av den första maskinen. Han åtog sig klen gallring i ett område hos Uppdragsgivaren. Han fortsätter:

På det viset så vart jag kontaktad av ett flertal skogsindustri-bolag här runtomkring. Både mindre och större. Tydligt hade jag gjort ett bra jobb hos dem jag hade vart och kört hos. Dessutom var jag ju redan egen och alltihopa. Jag hade ju redan... I och med anskaffningen av maskinen så jobbade jag ju givetvis med bolagen och liksom kollade: "Vad finns det för körning med?" Men jag vart även uppringd av ett flertal som erbjöd körning. Vi började en förhandling. Eller jag började en förhandling. Det slutade faktiskt med att jag började och tog en del av gallringen på det här området som jag är och kör på Uppdragsgivaren då.

En andra förändring inträffar när Ludvig Karlsson försöker anställa förare för att organisera skiftkörning. Uppdragsgivaren, som företaget arbetar för, erbjöd större volymer. För att kunna åta sig de större volymerna måste han anställa förare. Han säger han ville åta sig de större volymerna för att inte släppa in konkurrenter på den lokala marknaden. Genom att åta sig de större volymerna behöll han kontroll på den lokala marknaden för klen gallring och upplevde att han därigenom fick lättare att hantera den risk han upplever. Uppdragsgivarens önskemål och hans eget intresse sammanföll. Han lyckas dock inte behålla dem han anställer. Han berättar:

Till att börja med körde jag själv tills det inte gick längre. Jag kom i valet och kvalet. Det fanns mer jobb. Som det var i början tog jag all klengallring som var på detta området. Sedan så vart det mer gallring. Och då räckte ju inte det till, det jag körde själv. Då vart jag tillfrågad igen: "Är jag intresserad av att ta mer?" Eller skulle de gå ut och anskaffa en ytterligare maskin? Då valde jag att gå in och ta mer givetvis. Eller givetvis, men det är ju lättare att konkurrera med sig själv än att konkurrera med en till. Och då gick jag in och då vart jag ju tvungen att anställa en chaufför för att jag skulle klara det. Så det gjorde jag. Sedan började han och jag köra skift på den maskinen. Det gick väl rätt bra, men det var en äldre maskin. --- Jag hade den första personen jag anställde så hade jag ju två som misslyckades helt som inte funkade. Eller misslyckades helt, men det fungerade inte bra. --- Den ene sade upp sig själv just för att han inte trivdes. Det funkade inte. Den andre fick jag säga upp.

Efter ett par år väljer Ludvig Karlsson att skaffa en andra skördare och återigen försöka anställa förare. Han säger också att han inte heller vid detta tillfälle ville ge utrymme för konkurrenter att utvecklas. Genom maskininvesteringen kunde Ludvig Karlsson återigen behålla eller stärka sin position på den lokala marknaden. Förklaringarna bakom beslutet att investera i en andra maskin liknar mycket förklaringarna till beslutet att först försöka anställa maskinförare. Han berättar:

Jag insåg ju det att skulle vi hålla på att köra skift, vilket var en nödvändighet för att jag skulle klara av kvoterna som var satta, så behövdes det något nytt. --- Så då in-



handlade jag en Rottne 2004. Splitter ny. Och i samma veva så anställde jag två personer. --- Det har funkade jätte bra. Det har inte varit några bekymmer. Då fick jag ju min nya maskin och behöll den gamla. Jag bytte aldrig in den. Jag räknade med att den var så pass bra att jag kunde köra enkelskift på den och köra skift på den andra. Och givetvis så behövdes det ju litet volymökningar. Och då hade jag resonerat litet med Uppdragsgivaren och flaggat för att jag var intresserad av att ta mer. --- Och då har jag försökt styra litet utvecklingen att jag tar det mesta som är här runt omkring just av den anledningen att jag tycker det är något lättare att konkurrera med mig själv än med andra entreprenörer som är inne och kör på samma område.

Ett år senare byts företagets första beståndsgående skördare mot en stickvägsgående skördare. Samtidigt anställs ytterligare en tredje förare som tidigare hade praktiserat i företaget. Ludvig Karlsson hade en längre tid försökt få Uppdragsgivaren intresserad av en stickvägsgående skördare. Ludvig Karlsson berättar:

Då hade jag varit igång egentligen sedan jag köpte den första nya maskinen och flaggat för att jag ville gärna gå in på det här med stickvägsgående maskin. I kombination med beståndsgående då. De var inte alls så tända på det i början. Jag höll på med dem i närmre två år. För det var egentligen redan när jag köpte min första maskin så började vi ju... så hade vi varit och tittat ganska mycket på stickvägsgående maskiner. Jag hade haft med mig Uppdragsgivaren vid ett flertal tillfällen och intresserat dem om inte det där kunde vara något då. Det tog många gånger. Jag tror att jag åkte tio eller femton gånger och hade med Uppdragsgivaren-folk för att se att det här skulle kunna vara något som passade på det här området. Så våren -02 så började jag driva det hårdare. I och för sig, skulle jag byta den gamla maskinen så var jag tvungen att öka ut volymerna. --- Så vi anställde en på sommaren 2002. En som hade varit och praktiserat hos mig.

Hösten 2004 köper företaget en kombimaskin. Maskinen köps utan att föregås av omfattande kontakter med Uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren kände dock till planerna. Kombimaskinen används inledningsvis för uppdrag åt andra kunder. När både Ludvig och Johanna Karlsson under vårt lunchsamtal beskriver hur man funderade innan man köpte kombimaskinen framträder investeringsbeslutet som ett beslut makarna fattat helt gemensamt. Beskrivningarna av de tidigare besluten har inte givit intryck av att vara lika ömsesidiga utan maken har haft en dominerande ställning i företaget. Ludvig Karlsson beskriver kombimaskinen som ett sätt att börja arbeta inte bara med avverkning utan även med skotning. Att investera i en skotare eller i ytterligare ett helt maskinlag verkar inte ha varit aktuellt. Genom att kunna åta sig även skotningsarbete stärks företagets ställning eftersom man nu kan åta sig hela drivningsuppdrag, vilket vanligen krävs av de flesta uppdragsgivare. Före stormfällningarna i januari 2005 körde kombimaskinen utan fast uppdrag hos geografiskt mer avlägsna uppdragsgivare. Efter stormen Gudrun har kombimaskinen kommit att arbeta enbart åt Uppdragsgivaren i det lokala området. Att bara arbeta nära hemorten ger kortare resvägar till drivningstrakterna för förarna. Ludvig Karlsson berättar:

Och det här då att komma igång litet med det här med skotningen. För jag såg det så att sitter man bara med två skördare och man vill byta uppdragsgivare eller känner att det inte fungerar. Då är det svårt att säga att: ”Jag kan ju skörda hos dig men jag har ingen skotare så det måste jag leja in.” Skall man då börja komma igång med en skotare. Du har ju killar som är duktiga och vana i skogen så gäller det ju ändå att ha litet vana av skotning då. --- Jag har ju kört ganska litet på detta området egentligen [med kombimaskinen]. Det började ju egentligen nu efter stormen då när de efterfrågade större resurser. Då kände jag det att ligga borta längre bort och köra än vad nödvändigt är, då är det bättre att ta hem maskinen och ha närmare att köra. Du spar ju en del med på det ju.

Tid. Gubbarna kan köra litet längre och ha närmare att åka och ändå ligga ute lika länge varje dag. Så vi har ju kört åt andra områden samt åt andra sågverk.

Efter stormfällningarna i samband med Gudrun-stormen förändras situationen och Ludvig Karlsson kommer att arbeta enbart hos Uppdragsgivaren i det närmast liggande området. Han säger att det är mycket lättare att planera företagets verksamhet när man bara arbetar åt en uppdragsgivare. Dessutom bedömer han att arbetet att upparbeta stormfällt virke kommer att pågå längst tid hos Uppdragsgivaren. Han berättar:

Något privat blir det ju givetvis hela tiden. Men i och med att det är ganska komplicerat att köra privat mot en markägare. --- Hålla igång många maskiner mot många uppdragsgivare. Det krävs en hel del planering om man inte kan säga att den tar denna maskinen och den tar den och man inte behöver vara någon del i det hela. Så därför är det ganska smidigt att köra åt en och samma i stort sett. Sedan kommer vi ju till en annan sak att Uppdragsgivaren har ju den andel som är mest stormfällad skog och där kommer det troligtvis att vara längst arbete.

Efter stormen Gudrun bestämmer sig Ludvig och Johanna Karlsson först för att inte göra några förändringar i företaget. Efter att ha fått större erfarenhet av arbetet i stormskogen och ha fått bättre kännedom om den nya marknadssituationen väljer de emellertid efter ett par månader att köpa en tredje skördare som är större än de tidigare maskinerna och som man menar bättre klarar av arbetsuppgifterna i den stormfällda skogen. I den inledande osäkra situationen direkt efter stormen är de avvaktande och vidtar inga förändringar. Först när situationen har klarnat och man upplever sig ha en någorlunda säker uppfattning om framtiden väljer man att investera. Under mellantiden har de inte varit passiva utan har aktivt försökt orientera sig i den uppkomna situationen. De behåller alla tidigare maskiner och anställer samtidigt ytterligare en förare. Ludvig Karlsson berättar:

Vi bestämde oss på måndagen eller söndagen direkt efter stormen. Ja vi var ju ganska bestämda. Vi skulle inte köpa någon maskin. --- Uppdragsgivaren lade ju ändå en förfrågan vad vi hade för funderingar att göra och så, men vi sade att vi hade väl inga större funderingar att göra någonting utan att köra nu. Men givetvis så höll jag ju ögonen öppna. Jag såg litet vad som hände på marknaden och tittade litet och så. Men sedan svängde det. Jag kan faktiskt inte riktigt säga vad det var som gjorde att det ändrade sig. Det var nog en positivare bild som gavs från Uppdragsgivaren. Jag pratade med andra uppdragsgivare. De såg ganska positivt på tillvaron de närmsta tre fyra åren faktiskt. Ja efter ett litet tag givetvis när vi hade kört litet i vindfällena och såg litet grand vad det innebar så växte det också fram ett behov av större maskiner. Man såg ju att den här Rottnen inte var så värstens kapabel till det här med vindfällena då. Speciellt inte när det var snö och fruset då. I slutet av januari tror jag [vi ändrade oss]. --- Jag letade ju... Jag följde ju utvecklingen. Jag hade ju kontakt med samtliga maskinförsäljare. De hade ju kontakt med mig. Det var en fredag som jag slog upp ATL [lant- och skogsbrukstidning] såg jag den och ringde. Det var rätt pris tyckte jag. I stort sett så köpte jag den på telefon.

Ludvig Karlsson säger att de avser att behålla den lilla beståndsgående maskinen. Genom att arbeta ensam på en maskin säger han att han skulle få bättre möjligheter att själv styra över sin tid och kombinera maskinkörandet med sina andra uppgifter i företaget, vilket totalt nu tar någon dag per vecka i anspråk. Ludvig Karlsson försöker frigöra sig från det schemalagda skiftarbetet. Det skulle han kunna åstadkomma när han anställer ytterligare en förare. Motsvarande utveckling kan iaktas i andra skogsentreprenadföretag som vuxit. Han berättar:

Då kan jag köra den [Rotne-skördaren] själv och sätta in honom [den nyanställde föraren] i ett av de andra lagen. Då får jag hållas litet mer själv. Jag är ganska trött på att köra skift nu faktiskt. Jag har kört skift i snart tio år.

Därför har de behållit den lilla beståndsgående skördaren. Tillfälligtvis lånar de nu ut den till sina anställda, som får köra den i sina egna skogar när de är lediga, och till bekanta som har egen skog de vill avverka i. På så vis får maskinen gå något tiotal timmar per vecka så att den inte står stilla. Genom den hyra de tar ut för maskinen täcks åtminstone delar av de fasta kostnaderna. Ludvig Karlsson berättar:

Det har varit som så att den har gått en tio timmar i veckan. Den har jag hemma hos mina chaufförer så har de fått köra den på fritiden på sitt egna då. Fått köra den i egen skog. --- Jag ser det mer som så att det är bra om den går litet grand så att den inte står och så att man får in litet till räntekostnader och... alltså de fasta kostnaderna då.

Från att ha haft en skördare som han körde ensam har verksamheten vuxit till att omfatta flera maskinlag. Verksamhetens utökning har i de flesta fallen varit möjlig för att det funnits drivningsarbete tillgängligt hos uppdragsgivaren. Vid åtminstone ett tillfälle har maskininvesteringen föregåtts av omfattande diskussioner med Uppdragsgivaren där Ludvig Karlsson försökt få gehör för sina synpunkter på valet av maskin. Senare har emellertid uppdragsgivaren blivit mindre väsentlig. När kombimaskinen köptes hade man ett tag uppdrag hos andra uppdragsgivare. Kapacitetsökningen i företaget har bestått i att omväxlande anställa fler förare och att öka maskinkapaciteten.

### 7.6.2 Nätverk

Bytet av företagets första beståndsgående skördare mot en stickvägsgående skördare hade föregåtts av omfattande diskussioner med Uppdragsgivarens tjänstemän, diskussioner i vilka Ludvig Karlsson säger att han var starkt pådrivande. Hans beskrivning av beslutet att byta maskintyp visar ett aktivare agerande från hans sida. Han gjorde bedömningen att hans företags resurser skulle kunna utnyttjas effektivare på den lokala marknaden med en annan maskintyp i företaget. Uppdragsgivarens inställning är avgörande för det slutliga investeringsbeslutet. Beslutet fattas inte förrän Uppdragsgivaren har accepterat den alternativa drivningsmetoden.

Ludvig Karlsson har alltid haft skriftliga avtal med Uppdragsgivaren. Dessa avtal har tidigare varit treåriga vad gäller volymer och ettåriga avseende priser. För att försäkra sig om arbete på längre sikt även efter att det stormfällda virket är upparbetat har Ludvig Karlsson kommit överens med Uppdragsgivaren om att skriva ett fyraårigt volymavtal när hans nuvarande avtal löper ut till sommaren. Han bedömer att Uppdragsgivaren skulle ha svårt att ersätta honom med något annat entreprenadföretag under de förhållanden som råder nu. Han bedömer att han avverkar en tredjedel av området totala avverkning. Han vill försäkra sig om sin position som han uppfattar vara förhållandevis stark. Han berättar:

Nu har vi inte skrivit [nytt kontrakt] ännu. Det kan väl vara en brist från bägge delar. Men i alla fall de närmsta veckorna eller månaderna vill jag ha ett skrivet kontrakt med förlängning. Vill de inte utfärda det så tänker vi inte heller fortsätta att köra åt dem nu i stormen. Och då tappar de... Du hörde de sade att de skulle köra 75 till 100 tusen me-

ter, varav jag kör... När jag kör alltsamman så kör jag femton till tjugu tusen meter av de volymerna i månaden. Och nu sade de att de kör femtio. Nu kör vi 15 tusen ungefär. Och de kör femtio. En fjärdedel blir sextio. Det blir mer. Jag kör nästan en tredjedel av deras volymer på det här området nu. Jag är ju en ganska betydande del av deras produktion. Och om de nu skall köra hundra. Säg att jag kör femton tjugu. Då kör jag ju en femtedel av deras med mina maskiner då. Det vill ju säga det att kliver jag dän nu i stormfällningsperioden så lär det ju ändå bli ett hål. --- Det är kontraktet och fortsättningen som jag är ute efter. --- Det är ju ett volymkontrakt och så med förlängning då efter stormen. --- Det är ju ändå en liten garant för att man kommer att få ha fortsatt arbete. --- Det har jag ju fått muntligt att de skall försöka och att de ser positivt. Att de är villiga att skriva en tre fyra år på kontraktet. Och jag har väl ingen anledning att inte tro dem. Det är bara det att jag vill fästa det på papper.

När jag träffar Ludvig och Johanna Karlsson för det andra intervju tillfället och vi äter lunch tillsammans uppkommer ett samtal med en tjänsteman hos Uppdragsgivaren. Denne arbetar i samma område som U-by skogstjänster men är inte den produktionsledare som Ludvig och Johanna Karlsson har kontakt med. I den diskussionen framkommer att olika tjänstemän har haft väldigt olika förmåga att hantera de ökade drivningsvolymerna. Ludvig Karlsson är missnöjd med hur arbetet för hans del har kommit att planeras av hans produktionsledare med alltför dålig framförhållning och dåliga traktordirektiv. Den produktionsledare som deltar i vår lunchdiskussion säger att han skall ta upp frågan vid deras nästa produktionsmöte på området. Ludvig Karlsson försöker få så mycket information som möjligt genom produktionsledaren, vilket gör att mitt samtal med Ludvig och Johanna Karlsson tillfälligt avbryts. Ludvig Karlsson försöker utnyttja tillfället att påverka produktionsledningen. Samtalets uppkomst visar hur väl sammansvetsade aktörerna på den lokala marknaden för drivningstjänster är. Trots att produktionsledaren inte är den produktionsledare som Ludvig och Johanna Karlsson arbetar direkt åt verkar de känna varandra mycket väl och ett tämligen rättframt samtal uppkommer omedelbart om den aktuella situationen och olika problem.

### *7.6.3 Organisering av arbetet*

Efter att en fjärde förare hade anställts i företaget kom man att kringla den ena maskinen arbeta med annat än maskinkörning en vecka av tre. Den förare som då inte körde maskin utförde all drivningsplanering i företaget och hjälpte de övriga maskinförarna med exempelvis servicearbete. Det sättet att organisera arbetet var enligt Ludvig Karlsson uppskattat av förarna. Undantagsvis kunde man istället arbeta tre skift när det var mycket arbete. Berättelsen visar också hur beroende entreprenadföretaget är av uppdragsgivarens framförhållning. När senare kombimaskinen köptes och en ytterligare förare anställdes organiserades ett nytt maskinlag. Nu arbetar alla maskinförare i företaget ett skift varannan vecka med framförallt planeringsuppgifter. Det är den tid som krävs för drivningsplaneringen. Med det sättet att organisera arbetet kommer också varje lag att planera sitt eget arbete vilket, enligt Ludvig Karlsson, är en stor fördel. Han anser att, för att planeringsarbetet skall ske effektivt, fordras det att maskinlagen planerar sitt eget arbete så att man inte behöver utbyta information om drivningstrakterna mellan lagen. Alla trakter behöver inte heller detaljplaneras. Ludvig Karlsson berättar:

Vi hade ju en kille som går på backen som gör allt manuellt. --- [Var tredje vecka] planerade man, röjde och gjorde manuellt arbete. Hantlangare på de andra maskinerna. ---

Det fungerade väldigt bra hos de anställda då. --- Nackdelen med att ha sådan här markvecka är att de planerar för mer än en maskin och man kanske inte har traktordirektiv ute för mer än veckas framförhållning för samtliga maskiner. Om det fanns en årsbasis på ett år eller ett halvår kunde vi ju planera hur mycket som helst. --- [D]en gubben som planerar för den andra maskinen måste beskriva väldigt väl vad han har gjort för de andra. Det tar ju tid då. Det är ju väldigt stor fördel om man kan planera sitt egna som man själv kommer att köra. --- [Nu] planerar de ju så att man kör inte fredag kväll då. Utan den gubben planerar hela den dagen då. Man planerar ungefär en hektar i timmen. Då får han ju åtta hektar planerade då. Då är det ju för åtta skift då. Det är ju inte riktigt en vecka han hinner på en dag då. Det är det inte för man skall ju åka litet och sådant då. Sedan har vi ju kört de delar av bestånden som passar att köra oplanerat har vi kört oplanerat och de som behöver planeras har vi planerat.

Genom att medvetet låta förarna byta mellan de olika maskinlagen anser Ludvig Karlsson att organisationen hålls flexibel. Han anser också att han skapar en mer flexibel organisation genom att organisera arbetet i två-skift. Skulle en förare i ett lag bli sjuk blir maskinen inte stående stilla. Adam Bertilsson ansåg istället att enkelskift skapade en flexibel organisation och i Z-by skogsentreprenad hade man anställt en skogstekniker som fungerade som reservförare. Ludvig Karlsson berättar:

Jag tycker det har funkade bra att köra skift och hela den här biten. --- Just för det här med skift, att man alltid har en chaufför om den andra blir sjuk. Man har litet flexibilitet.

Ludvig Karlsson berättar hur hans arbetssituation har förändrats efter de olika investeringarna. Hans arbetsbelastning har ökat. Han beskriver hur möjligheten har minskat att själv vara involverad i allt som sker i företaget. De anställda får ta allt större eget ansvar. Han berättar:

Jag vet inte om företaget förändrades. Jag förändrades i alla fall en hel del upplevde jag. För det vart ju ganska mycket större arbetsbelastning att ha tre istället för två maskiner. --- Företaget har väl förändrats så, kan man säga, att de andra har fått tagit större eget ansvar. Det är lättare att kontrollera två maskiner och hålla litet större järnhand. Den tredje är det lätt att det släpper. Och nu när jag har fyra då tappar man ju inte helt men det blir inte alls samma. --- Jag har inte tid att besöka maskinerna någon gång. Utan man pratar med gubbarna och kanske kommer ut och tittar litet. --- Så maskinerna präglades mer av en annan än vad de gör nu.

Arbetet organiseras för att maskinerna skall användas effektivt, vilket medför att arbete utanför maskinen samlas till enstaka tillfällen. Genom att arbeta skift och låta förarna byta mellan de olika skördarna är det möjligt att åstadkomma flexibilitet. Maskinlagen planerar vanligen själva de trakter de skall avverka. På så sätt minimeras behovet att överföra information mellan maskinlagen. När företaget växer minskar Ludvig Karlssons möjlighet att ha direkt inflytande i varje arbetslag. De anställda får ta större eget ansvar. Ledningen av företaget förändras.

## 7.7 Sammanfattande analys av fallen

Fallanalysföretagen visar olika sätt som skogsdrivningsentreprenörer kan utveckla sina företags verksamhet över en längre tidsperiod och hur deras agerande successivt förändras. De studerade företagen har alla efterhand utvecklats mot en alltmer omfattande verksamhet.

I flera av fallanalysföretagen ligger ägarens strävan att göra något annat än att vara anställd som skogsmaskinförare bakom att företagen startas. I ett av företagen uppkommer denna strävan först efter att man inte längre kunde vara anställd hos Skogsindustriolaget. Företagen startas som en följd av förändringar hos uppdragsgivaren eller på grund av andra yttre omständigheter. Ett får sin nuvarande inriktning i samband med en konkurs där det uppstår lokal brist på drivningskapacitet.

Uppdragsgivaren fyller en stor roll för att förklara företagets tidiga utvecklingskedan. Senare utvecklas företagaren mot att ta allt större egna aktiva initiativ. Företagarna agerar alltmer självständigt för att utveckla sina företag så att de använder företagets resurser på ett effektivt sätt. I ett företag betonas strävan att utnyttja företagets resurser effektivare när man beskriver utvecklingsförloppen. I flera fall har företagsledaren velat frigöra sig från bundna arbetsuppgifter och arbetstider för att kunna agera mer flexibelt som företagsledare. Det är ett agerande som återkommer också i tidigare intervjuer med skogsmaskinentreprenörer. Rädsla för ökad egen arbetsbelastning och svårigheter att leda verksamheten effektivt anges som faktorer som kan hindra utveckling. Längre resvägar ger upphov till obenägenhet att arbeta långt bortanför hemorten, vilket minskar antalet tänkbara uppdragsgivare. Svårigheter att rekrytera personal hindrade en tid utvecklingen i ett företag. Normer och regler i det lokala organisatoriska fältet där man verkar bestämmer emellertid även fortsättningsvis vilka möjligheter man uppfattar som meningsfulla.

Upplevelsen av lönsamhet är väsentlig för hur företagen väljer att organisera arbetet. Maskinkörningsarbetet står i fokus. Man vill organisera det arbetet på lönsammast möjliga sätt. I ett företag har man valt att minska mängden skiftarbete med motiveringen att produktiviteten är högre i arbete dagtid samtidigt som man får ut fler arbetstimmar av maskinförarna till lägre timkostnad, vilket skulle väga upp det lägre totala maskinutnyttjandet. I ett annat företag har man valt att låta maskinlagen själva planera drivningstrakterna för att det är effektivaste sättet att ge arbetslagen information om drivningsförhållandena. Eventuella arbetsmiljöeffekter är positiva bieffekter.

Den successiva förändringen av företagarnas handlande mot att agera alltmer självständigt och aktivt för att ta vara på möjligheter är ett exempel på hur de efterhand lär sig hur de skall driva sina företag. I interaktion med omgivningen blir de allt mer aktiva att upptäcka möjligheter och ta vara på dem.

Jag sammanfattar de redovisade fallen i sex hypoteser om entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar. De tre första av hypoteserna berör företagets start, tidiga utveckling respektive fortsatta utveckling när erfarenheterna av företagande har ökat. Den fjärde hypotesen handlar om institutionell påverkan. Den femte handlar om hur branschens aktörer är bundna till varandra i ett nätverk. Den sjätte hypotesen berör hur olika aktörer i samma nätverk kan ha olika perspektiv och hur aktörernas intressen kan skilja sig åt. Hypoteserna leder över i en revidering av den preliminära tolkningsramen om entreprenadföretagarnas strategier för affärsutveckling.

### *7.7.1 Företagsstarten*

Adam Bertilsson får möjlighet att starta sitt entreprenadföretag när Skogsindustri-bolaget skall byta maskin och samtidigt vill minska antalet anställda maskinförare för att övergå till att organisera drivningsarbetet som entreprenader. Förhållandena är ungefär desamma när delägarna i Z-by skogsentreprenad startar sitt företag. Även Helge Ivarsson talar om att hans uppdragsgivare, Stora skogsägaren, gav honom möjlighet att bli företagare. Alla tre framhåller emellertid att deras eget intresse att bli företagare var en förutsättning. För Ludvig Karlsson hade de yttre faktorerna mindre betydelse när han startade sitt företag. Han verkar inte ha varit intresserad av att fortsätta arbeta som anställd maskinförare.

#### *Hypotes 1*

Yttre faktorer kan skapa förutsättningar för den blivande företagaren att starta sitt företag. Det är emellertid nödvändigt att de yttre faktorerna sammanfaller med den blivande företagarens eget intresse, kompetens och resurser.

### *7.7.2 Företagens tidiga utveckling*

Uppdragsgivarens agerande bestämmer stora delar av den tidiga utvecklingen i åtminstone Adam Bertilssons, Helge Ivarssons och Ludvig Karlssons företag. Det var exempelvis Skogsindustri-bolaget som ställde krav på att samme maskinägare skulle hålla både skördare och skotare i lagen och hur man skulle organisera skiftarbetet i samband med OCH-projektet, vilket ledde till att Adam Bertilsson utvidgade sin verksamhet med en skotare. Det var Stora skogsägaren som ville att Helge Ivarsson skulle börja utföra mer drivningsarbete. Det var en konkurs i ett entreprenadföretag där Ludvig Karlsson var underentreprenör som ledde till att han köpte den första skördaren. Senare medförde önskemål från Uppdragsgivaren att Ludvig Karlsson utökade företagets maskinpark.

#### *Hypotes 2*

I tidiga skeden i företagandet styr yttre faktorer i stor utsträckning utvecklingen av företagets verksamhet.

### *7.7.3 Företagens fortsatta utveckling*

I senare utveckling blir inre faktorer i företagen allt mer väsentliga för de olika entreprenadföretagens utveckling. Företagarna tar allt större egna initiativ och agerar alltmer självständigt i förhållande till uppdragsgivaren. Genom planeringsuppdrag och drivningsuppdrag hos ytterligare uppdragsgivare har Adam Bertilsson skapat förutsättningar att bättre själv ha kontroll över sitt företag och hur de egna resurserna används. Han förklarar sitt val av sätt att organisera arbetet med resonemang om effektivt resursutnyttjande. Han försöker försäkra sig om ett effektivt resursutnyttjande genom att begränsa inflytandet av yttre faktorer som han inte själv kan kontrollera. Genom att arbeta åt flera uppdragsgivare kan han sprida den risk han upplever. Samtidigt krävs också samspel med yttre faktorer. Adam Bertilsson vill öka företagets kapacitet eftersom han har uppfattningen att det finns ytterligare marknadsmöjligheter som han kunde utnyttja. Adam Bertilssons berätt-

telse framhäver att han organiserar arbetet för att utnyttja företagets resurser effektivt. God arbetsmiljö kan uppkomma som en bieffekt av detta. Beskrivningen av Z-by skogsentreprenad visar hur företagarna medvetet övervägt kombinationen av resurser i företaget för att skapa flexibilitet och öka anpassningsmöjligheterna.

Att Z-by skogsentreprenad tidigt anställde en skogstekniker som skulle kunna utföra annat arbete än maskinkörning förstärker intrycket att entreprenadföretagens övertagande av planeringsarbete är en aktiv om än inte gemensam strävan från deras sida. Inre skillnader mellan Z-by skogsentreprenad och Adam Bertilssons företag leder ändå till att de väljer helt olika sätt att organisera arbetet med planeringsuppgiften trots att de yttre omständigheterna är lika. I Z-by skogsentreprenad sköts planeringsarbetet av anställd personal medan det för Adam Bertilsson verkar ha varit självklart att själv utföra planeringsarbetet.

Erik Gustavssons berättelse bidrar med ett perspektiv hur entreprenadföretagarnas roll i företagen förändras när företagarna blir mer erfarna. Företagarna arbetar inte längre lika mycket med maskinkörning. Också Ludvig Karlsson berättar hur hans roll i företaget har förändrats, men han betonar sambandet med att företaget har blivit större. Ludvig Karlsson beskriver hur han inte längre kan utöva lika direkt ledning över all verksamhet i företaget.

### *Hypotes 3*

Allteftersom erfarenheterna av att driva företag ökar blir utnyttjandet av företagets tillgängliga resurser allt viktigare för hur företagarna väljer att utveckla verksamheten. De inre faktorerna måste samspela med yttre faktorer. Skillnader i de inre faktorerna leder till att olika företag trots lika yttre förhållanden kan lösa samma problem på helt olika sätt. Företagarnas egen roll i företagen förändras. Företagaren frigör sig efterhand från uppdragsgivarens inflytande. I samspel med omgivningen tar företagaren efterhand alltmer aktiva initiativ.

#### *7.7.4 Aktörer i ett organisatoriskt fält*

Flera av de beskrivna entreprenadföretagen startades när synsättet började vinna genomslag i skogsbruket att skogsdrivningen i större utsträckning borde organiseras som entreprenader. Flera av de förändringar av verksamheten som företagarna beskriver sammanfaller med förändrade värderingar i skogsbruket som helhet. Det gäller bland annat entreprenadföretagens arbete med planering. Berättelserna beskriver hur skogsdrivningen sker i ett organisatoriskt fält där de olika aktörerna upprätthåller och skapar institutioner i form av värderingar, normer och regler.

Adam Bertilsson berättar hur entreprenadföretagarna hos Skogsindustriolen försöker agera tillsammans. Caesar Davidsson beskriver hur han upplever ringa konkurrens från andra entreprenadföretag. Ludvig Karlsson beskriver hur han som entreprenadföretagare aktivt agerar för att själv åta sig extra arbete för att inte ge utrymme åt konkurrenter. Både Erik Gustavsson och Helge Ivarsson berättar att det är svårt för uppdragsgivarna att hitta alternativa entreprenadföretag att anlita. Erik Gustavsson förklarar svårigheterna att hitta alternativa entreprenadföretag med uppdragsgivarnas behov av rutiner i relationen till de entreprenadföretag man anlitar, behovet av att integrera entreprenadföretagen i de egna tekniska systemen



och standardiserade formella krav inom exempelvis FSC-systemet. Den anställda maskinföraren i Z-by skogsentreprenad ger å andra sidan intrycket att denna institutionalisering är tämligen lokal. Över ett större geografiskt område är institutionaliseringen inte lika stark, vilket han visar när han säger att reglerna på miljöområdet i skiftar mellan olika orter även hos samme uppdragsgivare. Caesar Davidssons önskan att utveckla företaget med verksamhet ”från planta till stubbe” ger ett annat perspektiv på institutionalisering. Den utvecklingssträvan han beskriver finns även hos andra entreprenadföretag i branschen och visar hur gemensamma värderingar och normer kan få företagen i samma bransch att söka utveckling i samma riktning och företagen kommer att likna varandra allt mer, bli alltmer isomorfa.

Institutionella faktorer i form av värderingar, normer och regler både inom och utom entreprenadföretagen påverkar deras utveckling. Adam Bertilsson berättar hur OCH-projektet drev fram Skogsindustriolagets krav att samma företag skall äga både skördaren och skotaren i maskinlagen, vilket ger upphov till hans första utvidgning av verksamheten. Institutionella faktorer påverkar hur företaget organiseras, vilket visas i både Adam Bertilssons och Caesar Davidssons berättelser om hur OCH-projektet påverkade hur man organiserade skiften. Adam Bertilssons berättelse visar också hur förändrat institutionellt tryck efter OCH-projektet gav upphov till nya förändringar av skiftformerna. Beskrivningarna från Z-by skogsentreprenad ger intrycket att förarna har brist på arbetsuppgifter i passen mellan maskinkörningen men att man trots det fortsätter att organisera skördarbetet på ett sätt som liknar OCH-projektets riktlinjer. Det visar hur de etablerade institutionerna kan begränsa resursutnyttjandet. Beskrivningen från Z-by skogsentreprenad visar också hur en enskild individs integritet och etablerade mönster kan stå emot institutionellt tryck. Den skotarkörande delägarens integritet hindrar att skotarbete inordnas i övriga anställdas skiftarbete.

Caesar Davidsson berättar hur Skogsindustriolaget under lång tid successivt hade förändrat rutinerna och givit de anställda maskinlagen stort eget ansvar och hur det gav erfarenheter som var viktiga när de sedan startade sitt egna företag. Helge Ivarssons berättelse bidrar med perspektivet hur de etablerade institutionerna i form av AT-ägarsystemet gav honom möjlighet att successivt få lära sig att driva ett företag. Erik Gustavsson beskriver hur värderingar, normer och regler är svåra att förändra och hur det påverkar aktörernas förhållande till varandra. Han säger att entreprenadföretagarnas och uppdragsgivarnas tidigare förhållande som arbetstagare och arbetsgivare ibland gör det svårt för dem att betrakta varandra som aktörer med självständigt ansvar.

#### *Hypotes 4*

Entreprenadföretagen finns i ett organisatoriskt fält där agerandet styrs av de institutioner i form av värderingar, normer och regler som är etablerade och som aktörerna skapar och upprätthåller. I hela utvecklingsförloppet är institutionella faktorer väsentliga. Genom ett aktivt agerande försöker de etablerade entreprenadföretagen upprätthålla och utveckla sin position i det organisatoriska fältet. Institutionellt tryck och institutionell förändring påverkar både företagarens och andra aktörers beteende och banden mellan de olika aktörerna. Institutionellt tryck kan

ha stor inverkan på hur företaget väljer att utnyttja sina resurser. Starkt institutionellt tryck kan leda till att tillgängliga resurser inte utnyttjas så väl som annars vore möjligt. När det institutionella trycket förändras väljer företaget att förändra resursutnyttjandet. Institutionalisering som lokalt uppfattas vara stark kan vara begränsad i ett större sammanhang. Det finns också drag av isomorfism varvid de olika aktörerna i fältet allt mer kommer att likna varandra. Enskilda aktörers inställning och deras integritet i företaget kan begränsa verkan av institutionellt tryck. De etablerade värderingarna, normerna och reglerna kan underlätta utveckling, men de kan också verka hindrande och vara svåra att förändra.

#### *7.7.5 Ett nätverk av aktörer*

Både Adam Bertilsson och Helge Ivarsson beskriver hur de har lärt sig att vara företagare. De beskriver hur betydelsefulla olika möten med uppdragsgivare och med andra entreprenadföretagare kan vara. Adam Bertilsson beskriver FSC-revisioner, prispförhandlingar och andra arbetsmöten. Där får han på jämbördiga villkor utbyta erfarenheter om och diskutera skogsdrivningsarbetet med andra entreprenadföretagare och med tjänstemännen hos Skogsindustribolaget. Helge Ivarsson beskriver hur positivt han tycker det har varit att komma i kontakt med ytterligare aktörer i branschen när han börjat åta sig uppdrag även hos Skogsindustribolaget. Helge Ivarsson beskriver också hur Stora skogsägaren drev honom att ändra sitt sätt att driva företaget, vilket han tycker har förbättrat hans förhandlingsposition. De båda företagen beskriver ett nätverk av aktörer som samspelar med varandra där Skogsindustribolaget är den centrala aktör som andra samlas kring. Caesar Davidsson beskriver hur entreprenadföretagen och Skogsindustribolaget gemensamt agerat för att lösa problem som entreprenadföretagen inte kunnat lösa på egen hand. Genom att minska stickvägsavstånden i gallringarna har både behovet av traktförberedelser minskat och har arbetsmiljömässigt problematiskt manuellt arbete kunnat undvikas.

I Erik Gustavssons berättelse framstår Skogsindustribolaget som mer dominerande än i entreprenadföretagarnas beskrivningar. Erik Gustavssons berättelse visar hur Skogsindustribolaget agerar för att påverka villkoren för övriga aktörer i nätverket. Han beskriver hur Skogsindustribolaget och Stora skogsägaren samarbetar för att hålla Helge Ivarssons maskinlag med arbete. Det perspektivet saknas helt i Helge Ivarssons egen berättelse. Adam Bertilsson och Caesar Davidsson berättar hur arbete med planeringsuppgifter hos Skogsindustribolaget hade vuxit fram i deras företag. I deras beskrivningar var entreprenadföretagarna pådrivande och påverkade Skogsindustribolagets val att låta utomstående planera när Skogsindustribolaget inte längre skötte uppgiften tillfredsställande. I Erik Gustavssons berättelse agerar däremot Skogsindustribolaget aktivt för att ett antal särskilt utvalda entreprenadföretag skulle få möjlighet att börja utföra planeringsuppgifter. Medan i Adam Bertilssons och Caesar Davidssons berättelser det framstod som ett tämligen självständigt agerande av dem när de sökte drivningsuppdrag vid sidan av dem de hade hos Skogsindustribolaget, berättar Erik Gustavsson att det krävs Skogsindustribolagets åtminstone tysta samtycke när entreprenadföretagen söker ytterligare uppdragsgivare. Caesar Davidsson bekräftar dock bilden av den dominerande uppdragsgivaren när han beskriver hur Skogsindustribolaget försökte på-

verka de tre kompanjonerna att de inte skulle vara tre delägare i företaget. Ludvig Karlssons berättelse stärker bilden av att entreprenadföretagare kan agera aktivt för att påverka andra aktörer i omgivningen. Han beskriver hur han under lång tid aktivt bearbetade Uppdragsgivaren för att få dem intresserade av att låta honom använda en stickvägsgående skördare. Även när han träffade produktionsledaren under vår gemensamma lunch försökte han påverka Uppdragsgivarens agerande. Ludvig Karlsson beskriver också hur aktörer i hans nätverk påverkade honom att starta sitt företag. Hans far var en viktig förebild och pådrivande kraft.

Nätverkens olika positioner kan vara sammannystade. Adam Bertilsson har en barndomskamrat som han har låtit ta plats i sitt bolags styrelse. Denne har varit tjänsteman hos Skogsindustriolaget och arbetar fortfarande som konsult i skogsbranschen. Helge Ivarsson har tagit hjälp av en tjänsteman hos Skogsindustriolaget för att utveckla ett eget ekonomiskt uppföljningssystem. Även Erik Gustavssons berättelse bidrar till bilden av ett nätverk med sammannystade positioner. Han beskriver hur Skogsindustriolaget gärna har kontakter direkt med varje maskinlag snarare än genom ägarna.

Helge Ivarsson beskriver hur Skogsindustriolagets förändrade inställning till sin egen drivningsorganisation gjorde det nödvändigt för Stora skogsägaren att lösa sitt drivningsarbete på ett annat sätt varvid det medförde att han köpte fler maskiner. Det visar hur en aktörs värderingar och agerande kan skapa kedjeeffekter i nätverket. Senare, när Skogsindustriolaget sade upp maskinförare, investerade Helge Ivarsson i ett gallringslag. Också Caesar Davidssons och Ludvig Karlssons berättelse visar kedjeeffekter i nätverket, där de har fått möjligheter att utöka sin drivningsverksamhet när andra entreprenadföretagare lagt ned sin.

Helge Ivarsson beskriver hur han jämför hur det är på Skogsindustriolaget och hos Stora skogsägaren och hur han överför erfarenheter och rutiner från Skogsindustriolaget till Stora skogsägaren så att arbetet utformas på ett mer enhetligt sätt hos de bägge uppdragsgivarna.

#### *Hypotes 5*

De olika aktörerna i det organisatoriska fältet är knutna till varandra i ett nätverk. När aktörerna möts kan de utbyta erfarenheter, diskutera gemensamma frågor och påverka varandra. Uppdragsgivaren är central i nätverket, men den centrala positionen medför inte med nödvändighet dominans över andra aktörer. Förutsättningarna för aktörerna i nätverket bestäms av de värderingar, normer och regler som de gemensamt upprätthåller och skapar i det organisatoriska fältet. Nätverket kan bidra till att aktörerna gemensamt kan lösa problem som enskilda aktörer inte klarar av att lösa. Nätverk i ett lokalt sammanhang behöver inte vara hierarkiskt ordnade utan roller på olika nivåer kan vara sammanvävda. I det lokala nätverket ingår inte bara en uppdragsgivare och de entreprenadföretag som denne anlitar. Även andra aktörer agerar i nätverket. De olika aktörernas agerande påverkar varandra så att kedjeeffekter kan uppstå mellan aktörer utan något direkt förhållande till varandra. Enskilda aktörer kan vara väsentliga för att sprida värderingar, normer och regler genom nätverket och bidra till isomorfism.

### *7.7.6 Aktörers skilda perspektiv*

De olika aktörernas beskrivningar kan verka motsägelsefulla. I nätverket av entreprenadföretagare och uppdragsgivare kring Skogsindustribolaget har uppdragsgivarna en mycket mer dominerande ställning i Erik Gustavssons berättelse än i beskrivningarna från entreprenadföretagen. Det är också tydligt hur Adam Bertilsson å ena sidan och Erik Gustavsson å den andra fäster helt olika vikt vid olika komponenter i samarbetet. Adam Bertilsson betonar de gemensamma mötena där flera entreprenadföretagare och deras personal liksom produktionstjänstemännen hos Skogsindustribolaget träffas. Hans beskrivning ger intryck av möten mellan jämbördiga parter. Erik Gustavsson fäster störst vikt vid de enskilda affärsutvecklingssamtalen där uppdragsgivaren kan följa upp de formella krav de ställer på entreprenadföretagens verksamhet.

Ett annat exempel rör traktbankernas funktion. I Erik Gustavssons perspektiv är traktbankerna viktiga för Skogsindustribolagets egen planering och produktionsledningarna har vanligen kontakter direkt med varje arbetslag för att lämna traktdirektiv till dem. Den bild Adam Bertilsson ger av informella diskussioner kring traktbankerna mellan entreprenadföretagare och produktionsledare saknas i Erik Gustavssons berättelse. En konsekvens av Erik Gustavssons beskrivning är också att varje maskinlag blir tämligen självständigt snarare än varje entreprenadföretag.

En jämförelse mellan Adam Bertilssons och Ludvig Karlssons berättelser lyfter fram hur olika aktörer kan ge olika mening åt samma eller likartade företeelser. Adam Bertilsson anser att hans sätt att organisera arbetet i enkelskift istället för tvåskift är ett flexibelt sätt att organisera arbetet eftersom verksamheten inte stannade upp om en maskin ginge sönder. Då kunde man tillfälligt gå över till att arbeta tvåskift. Ludvig Karlsson anser däremot att hans sätt att organisera arbetet i två skift ger flexibilitet. Han menar att verksamheten därigenom inte blir lika känslig när en förare är borta tillfälligt på grund av exempelvis sjukdom. Ytterligare ett exempel på samma fenomen är att Adam Bertilsson och ägarna till Z-bygallring ser sig i helt olika roller vad gäller arbetet med planering åt Skogsindustribolaget.

### *Hypotes 6*

Aktörernas olika position i det organisatoriska fältet ger dem olika perspektiv. Deras tidigare erfarenheter gör att de fäster olika vikt vid det som sker och kan ge olika mening åt det. De olika perspektiven och olika tidigare erfarenheterna ger upphov till skilda uppfattningar om till synes samma utvecklingsmöjligheter. Aktörernas olika perspektiv medför också att deras beskrivningar av samma händelseförlopp kan skilja sig åt. Det som en aktör beskriver som ett ömsesidigt förhållande mellan jämstarka parter kan en annan aktör beskriva som ett förhållande som starkt domineras av den ena parten.

## **7.8 Revidering av tolkningsramen**

I kapitel 6 utvecklade jag en preliminär tolkningsram om skogsmaskinentreprenörernas affärsutveckling. Tolkningsramen, som bygger på en analys av berättelser

av tidigare händelser, visar hur företagens egna resurser utgör basen för att skapa utvecklingsförutsättningar och hur de kompletteras och förstärks av yttre resurser och förutsättningar. Företagen, deras resurser och utvecklingsansträngningar finns i ett organisatoriskt fält av normer, regler och värderingar. Utvecklingen i företaget drivs av aktörer i nätverk med andra aktörer. I stor utsträckning styrs aktörernas handlingsmönster av de egna och andra aktörers normer och värderingar. I tolkningsramen använder jag begreppet entreprenörskap som beteckning på företagarnas strävan att finna och ta tillvara affärsmöjligheter för att utveckla verksamhet. Det anknyter snarast till Kirzners (1973) fokus på entreprenörens individuella handlingar att upptäcka och ta tillvara marknadsjämvikter. Fallanalyserna styrker den preliminära versionen av tolkningsramen. Fallanalyserna tillför också några ytterligare dimensioner.

Berättelsernas retrospektiva perspektiv blir än tydligare i fallanalyserna där företagen fick berätta om hela utvecklingen av sitt företagande. På det hela taget berättar alla fyra företagen i efterhand i positiva ordalag om den utvecklingsprocess de har gått igenom. Deras berättelser tjänar att ge det som har skett mening för dem. På grundval av det retrospektiva perspektivet i fallanalyserna blir det strategibegrepp jag använder kopplat till Weicks (1979, 1987) perspektiv att handling och strategier är måltolkade istället för måldrivna. Användningen anknyter också till Mintzbergs (1987a) beteckning uppdykande strategier.

Fallanalyserna visar återigen företagarnas strävan att använda företagets resurser effektivt (*se exv.* Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Conner & Prahalad, 1996), vilket påpekades i tolkningsramen. Det är effektivt resursutnyttjande som ligger bakom både Adam Bertilssons och Ludvig Karlssons val av arbetsorganisation. Men det effektiva resursutnyttjandet sker i samspel med omgivningen (*exv.* Penrose, 1959; Thompson, 1971/1967; Rhenman, 1974; Pfeffer & Salancik, 1978) vilket också framgick tidigare. I Adam Bertilssons fall krävdes investeringar i ytterligare skördare. För Ludvig Karlsson begränsade uppdragsgivarens möjlighet att tillhandahålla traktordirektiv i god tid de tänkbara möjligheterna att organisera planeringsuppgifterna. Olika resurser i företagen är en tänkbar förklaring när Adam Bertilsson och Z-by skogsentreprenad väljer att organisera planeringsuppgifterna på olika sätt trots att de yttre omständigheterna borde likna varandra.

Fallanalyserna tillför en tidsdimension till resonemanget om hur inre faktorer och yttre förhållanden samspelar. De tre första av hypoteserna som sammanfattar fallanalyserna visar hur samspelet mellan de yttre faktorerna och företagets egna resurser efterhand förändras. När entreprenadföretagen startar sina företag (hypotes 1) och i de tidiga utvecklingsskedena (hypotes 2) är yttre förhållanden mycket väsentliga. Senare (hypotes 3), när erfarenheterna av att driva företag ökat, blir företagets resursutnyttjande allt väsentligare, även om de olika utvecklingsansträngningarna hela tiden sker i ett samspel med omgivningen.

Den första hypotesen handlar om hur företagen startats. Den beskriver hur yttre faktorer som sammanfaller med intresse och resurser hos den blivande företagaren ger upphov till att företag startas. Både Adam Bertilsson, Caesar Davidsson och Helge Ivarsson anger hur deras eget intresse att starta företag var väsentligt. De antyder att de var otillfredsställda med sin tidigare arbetssituation. Westhead &

Wright (1998) har i en undersökning bland personer i Storbritannien visat att bland novisa entreprenörer var viktiga faktorer bakom att de startade företag en strävan efter oberoende eller önskan att få bättre belöning för sitt arbete. Haynes (2003) visar att nyblivna entreprenörer kan utvärdera huruvida företagen är framgångsrika mot andra mått än ekonomiska. Fielden, Davidson & Makin (2000) fann i en undersökning att personer som startat företag ansåg att mentorer och bättre rådgivning skulle underlätta företagsstarten. Bland de företagare som ingår i fallanalyserna pekar Ludvig Karlsson på den roll som hans far hade när företaget startades. Denna roll som förebilder kan spela behandlas också av Johannisson (1998) som diskuterar hur socialt kapital kan underlätta företagandet. Alla entreprenadföretagarna lyfter på ett eller annat sätt fram att en tidigare arbetsgivares agerande ledde fram till företagsstarten. Dessa sätt som företagen växer fram anknyter till teorier om handling som en social aktivitet där människor i interaktion med varandra skapar och återskapar sin uppfattning om verkligheten (exv. Weick, 1979; Giddens, 1986/1984, 1993).

Den andra hypotesen från fallanalyserna handlar om företagets tidiga utveckling. I detta utvecklingskede är yttre faktorer fortfarande väsentliga för hur företagen utvecklas. Företagarna verkar inte ge intryck av att själva särskilt aktivt söka utvecklingsmöjligheter. Krav och tydliga önskemål från uppdragsgivarna avseende förändringar i verksamheten är avgörande. Förhållandena mellan företagare och uppdragsgivare verkar till stor del präglas av samma normer som tidigare rådde mellan anställd och arbetsgivare. Det anknyter till Selznicks (1984/1957, 1996) diskussion om hur tröghet kännetecknar förändring av normer och värderingar i existerande strukturer. Perren (1999) beskriver hur mikroföretags utveckling ofta kan vara en långsam anpassningsprocess där uppdykande händelser spelar en avgörande roll.

Företagens fortsatta utveckling beskrivs i hypotes tre. De egna resurserna blir allt viktigare även om utvecklingen hela tiden sker i ett samspel med yttre förhållanden. Företagarna beskriver hur de agerar allt mer självständigt. Resonemanget anknyter till resursbaserad teori som diskuterar betydelsen av företagets inre egna resurser för deras utveckling (exv. Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Peteraf, 1993) men också till tidigare teori som diskuterat företagets beroende av sin omgivning (exv. Thompson, 1971/1967; Rhenman, 1974; Pfeffer & Salancik, 1978). Även Wiklund (1998) påpekar samspelet mellan resurserna och omgivningen. Resurserna måste kombineras till förmåga. Detta samspel ger fortfarande utrymme för ståndpunkten att handling är en social aktivitet där människor i interaktion med varandra skapar och återskapar sin uppfattning om verkligheten (exv. Weick, 1979; Giddens, 1986/1984, 1993). Westhead, Ucbasaran & Wright (2005) diskuterar att portföljentreprenörer har större kapacitet att upptäcka nya möjligheter än andra entreprenörer. Det kan jämföras med hur de företagare jag har studerat börjar agera allt aktivare för att ta vara på möjligheter när deras erfarenhet av att vara företagare ökar. Johannisson (1998) påpekar att ett nätverksperspektiv på entreprenörskap, där nätverkets kumulativa natur framträder, ger möjlighet att förstå varför de mer erfarna ofta är de mer framgångsrika entreprenörerna. Att företagets egna inre resurser blir allt väsentligare blir också tydligt när företagen trots liknande yttre omständigheter utvecklas på olika sätt. Delmar (1996) och Sarasvathy, Simon & Lave (1998) diskuterar

risktagande och betonar att entreprenörskap handlar om att kunna hantera risk, medan McCarthy (2000) lyfter fram att entreprenörers riskbeteende varierar under olika skeden av företagandet och att tidigare erfarenheter påverkar hur man uppfattar risk. Mina fallanalyser som visar hur företagen agerar allt mer självständigt gentemot uppdragsgivarna ger ytterligare stöd åt Delmar och McCarthy. När erfarenheterna av att driva företag ökar förbättras förmågan att hantera risk. En annan förändring när företagen utvecklas rör företagsledarnas roll. Florén (2005) påpekar att småföretagsledare ofta är aktiva i produktionsprocessen i sina företag. Erik Gustavsson, i sin berättelse, säger att de skogsmaskinentreprenörer vars företag växer ofta inte längre arbetar som maskinförare. Samma fenomen urskiljde Smallbone, Leigh & North (1995) när de visade att man i framgångsrika små företag hade frigjort företagsledarna från produktionsprocessen. Ludvig Karlssons berättelse illustrerar indirekt samma fenomen när han berättar hur han själv inte längre kan ta aktiv del i alla arbetsmoment utan de anställda maskinförarna får ta större ansvar. Även Pasanen (2003) påpekar betydelsen av tidigare erfarenheter när han visar på det stora inslaget av seriella entreprenörer och portföljentreprenörer bland småföretagare.

Fallanalyserna visar också återigen tolkningsramens bild att de olika aktörerna är delar av ett organisatoriskt fält där deras olika värderingar, normer och regler påverkar deras handlingsmönster (exv. DiMaggio & Powell, 1991; Fligstein, 1991; Scott, 2003). Jämförelsen mellan Erik Gustavssons berättelse å ena sidan och Adam Bertilssons, Caesar Davidssons och Helge Ivarssons å den andra visar hur uppdragsgivarens och entreprenadföretagarnas skilda värderingar och normer påverkar deras handlande. Trögheten när värderingar och normer skall förändras blir tydlig när Erik Gustavsson beskriver hur de tidigare relationerna som anställda och arbetsledare påverkar även förhållandet som uppdragstagare och uppdragsgivare (exv. Selznick, 1984/1957, 1996).

I hypotes fyra beskriver jag hur företagen verkar i ett organisatoriskt fält där de olika aktörerna och de regler och normer de upprätthåller påverkar varandra (exv. Selznick, 1984/1957, 1996). Exempelvis Fligstein (1991) och Powell (1991) beskriver hur organisatoriska fält kan användas för att beskriva hur aktörers normer och regler påverkar deras agerande och förhållandet mellan olika aktörer. Yttre förändringar kan ge upphov till styrkeförskjutningar i fältet, vilket kan illustreras av Ludvig Karlssons beskrivning hur han försöker utnyttja den situation som uppkom efter stormfällningarna för att få till stånd ett fördelaktigt avtal. Fältets avgränsningar är diffusa (exv. Martin, 2003), men företagen beskriver hur de kan agera aktivt för att hindra utomstående aktörer att få tillträde. Erik Gustavssons berättelse beskriver hur starkare institutionalisering medfört att entreprenadföretagens ställning stärkts. Också Helge Ivarsson beskriver hur han tycker att hans ställning stärkts av förändringar i det organisatoriska fältet. Entreprenadföretagarna beskriver hur de försöker begränsa andra aktörers tillträde till det fält där de är verksamma. Flera författare använder fältbegreppet på ett sätt som kan illustrera att det är svårt för utomstående aktörer att vinna inträde i ett etablerat fält (exv. Bourdieu, 1977/1972; DiMaggio, 1991; Powell, 1991; Wedlin, 2004). Hypotesen beskriver också hur institutionellt tryck påverkar hur företagen väljer att utnyttja sina resurser, effekterna av institutionell förändring samt hur etablerade regler kan underlätta förändring (exv. Powell, 1991; Jepperson, 1991). Inte bara

entreprenadföretagarnas agerande påverkas av institutionellt tryck. Även uppdragsgivarna påverkas, vilket visas av hur uppdragsgivarnas krav på hur entreprenadföretagen organiserar drivningsarbetet har påverkats av OCH-projektet och av certifieringssystemen för skogsbruk. Institutionellt tryck medför också att företagare ofta kommer att söka samma utvecklingsvägar. Den utveckling mot verksamhet "från planta till stubbe" som Caesar Davidsson beskriver är en utvecklingsmöjlighet som är spridd bland många av företagen i branschen. Det finns alltså tecken på isomorfism i det organisatoriska fältet (se DiMaggio & Powell, 1991). Ett annat exempel på isomorfism är Helge Ivarssons beskrivning hur han har lyckats få till stånd avtal som är likadant utformade hos Stora skogsägaren som hos Skogsindustriolaget. Slutligen visas hur institutionalisering som lokalt upplevs vara mycket stark kan vara svagare i ett mer övergripande sammanhang. Jag benämner det lokal institutionalisering. Företaget är alltså ingen solitär utan utvecklas med utgångspunkt från sina resurser i ett samspel med omgivningen. De institutionella förhållandena inbegripande exempelvis sociala strukturer, normer och andra regelsystem begränsar vilka utvecklingsmöjligheter som är tänkbara. Omgivande faktorer sätter gränser för vilka utvecklingsmöjligheter som är meningsfulla (exv. Oliver, 1997; Moran & Ghoshal, 1999). Gibb (1997) anser att små företags utveckling gynnas i miljöer där de inte behöver förbruka energi på regeluppfyllande.

Förutom av de värderingar, normer och regler som aktörerna upprätthåller i det organisatoriska fältet består fältet också av den nätverksstruktur som kan beskriva aktörernas inbördes positioner, vilket diskuterades i tolkningsramen. Nätverksstrukturen blir tydlig också i fallanalyserna. Nätverket kring skogsmaskinentreprenörerna består av entreprenörerna själva och deras företag, av uppdragsgivarna, av andra entreprenadföretag och ytterligare andra aktörer. Genom att agera inom nätverket bygger aktörerna upp ett socialt kapital som underlättar fortsatt utveckling (se Johannisson, 2000). Exempelvis Johannisson (1998) och Johannisson, Ramírez-Pasillas & Karlsson (2002) visar hur entreprenadföretagarnas intressen ligger inbäddade i nätverksstrukturer och exempelvis Powell, Koput & Smith-Dorerr (1996), Uzzi (1996, 1997) och Zaher & Bell (2005) visar hur nätverket medger samspel mellan aktörerna och underlättar anpassning, utveckling och lärande.

Den femte hypotesen beskriver hur företagen är aktörer i ett nätverk. En av nätverkets största funktioner är att skapa möjligheter för aktörer att tillsammans lära av varandra och att lösa gemensamma problem. Ferguson (1995b) och Lunne-ryd (2003) diskuterar båda hur de nätverk som omger företagen är viktiga när företagen behöver söka information innan de kan fatta beslut. Både Gibb (1997) och Florén (2005) diskuterar hur strukturen hos nätverk runt små företag påverkar företagen och företagsledarnas möjligheter att lära och därigenom öka sina erfarenheter. Hypotesen visar också hur händelsekedjor kan uppkomma i nätverk. Nätverket påverkar inte bara de aktörer som har ett direkt förhållande utan en enskild aktörs handlande kan påverka situationen längre bort i nätverket. Enskilda aktörer kan dra nytta av att fungera som länkar för att överbrygga sådana strukturella hål, vilket Burt (1995/1992) diskuterar. Det visar också hur enskilda aktörer kan fungera som länkar mellan andra aktörer. Nätverk kan vara sammanvävda. Samma aktör kan fylla olika roller i olika positioner i nätverket. Gaddefors (1996) anser att den entreprenöriella identiteten formas i ett samspel med omgivningen.



Fallanalyserna tillför att olika aktörer i samma nätverk kan ha skilda perspektiv. Adam Bertilssons och Z-by skogsavverknings val hur man organiserar planeringsarbetet visar ett samspel mellan företagets samlade erfarenhet och kompetens och hur de utvecklas, vilket kan jämföras med hur Wiklund & Shepard (2003) uppger att företagets tillväxt berodde på ett samspel mellan företagarnas tidigare erfarenheter, utbildning och omgivningen. Ännu tydligare att olika aktörer i samma nätverk kan ha olika perspektiv blir det när man jämför de olika beskrivningarna av hur planeringsarbete uppkommit. Ett tredje sammanhang där skillnader mellan olika aktörers perspektiv framträder är när man jämför de olika beskrivningarna av samarbetet mellan entreprenadföretagarna och Skogsindustriolaget. Adam Bertilsson beskriver möten mellan jämbördiga parter. Det är möten där han får möjlighet att utveckla sitt nätverk med andra entreprenadföretagare, Skogsindustriolaget och kanske också andra aktörer såsom externa FSC-revisorer. Det påminner om Johannissons (2000) forskning som visar nyttan för företagare att bygga socialt kapital och hur detta ligger inbäddat i nätverksstrukturer. Adam Bertilssons beskrivning anknyter också till Hjalmarssons & Johansson (2003) som diskuterar möjligheterna att genom rådgivning tillhandahålla arenor där företagare kan utöka sina nätverk och till Floréns (2005) beskrivningar hur småföretagsledares lärande underlättas av nätverksdeltagande. Adam Bertilssons beskrivning påminner om hur Uzzi (1996) beskriver att nätverk kan skapa ekonomiska fördelar genom att underlätta informationsutbyte och överbygga de strukturella hål som Burt (1995/1992) anser ger upphov till skillnader mellan aktörer. Även Helge Ivarssons beskrivning av hur han drar nytta av att kunna jämföra förhållandena hos Skogsindustriolaget och hos Stora skogsägaren anknyter till Burts teori om strukturella hål. Erik Gustavsson beskriver däremot kontrollsystem såsom de årliga affärsutvecklingssamtalen där man följer upp de formella krav man ställer på entreprenadföretagen. Skillnaderna mellan de båda aktörernas beskrivningar påminner om hur Uzzi (1997) beskriver skillnaden mellan nätverk med armlängdsrelationer mellan aktörerna och inbäddade nätverk. I nätverk med armlängdsrelationer spelar beräknad risk och utvärderingssystem framträdande roller. I inbäddade nätverk är parternas tilltro till varandra väsentlig. Jämförelsen mellan entreprenadföretagarnas och Erik Gustavssons berättelser tyder på att skogsmaskinentreprenörerna och uppdragsgivarna i samma nätverk har helt skilda uppfattningar om positionerna i nätverket, vilket bland annat blir tydligt när de beskriver varför entreprenadföretagen söker ytterligare uppdragsgivare vid sidan av Skogsindustriolaget. Erik Gustavssons beskrivning visar hur Skogsindustriolaget som central aktör dominerar nätverket. Entreprenadföretagarna beskriver inte alls denna dominans för uppdragsgivaren. För entreprenadföretagarna är Skogsindustriolaget en central men med dem själva ganska jämstark aktör. En förklaring till detta kan vara att de har olika intressen av samspelet i nätverket.

## 8 Diskussion

I de två föregående kapitlen har jag redovisat analyser av mitt eget datamaterial. Genom tolkningsramen för skogsmaskinentreprenörernas strategier för att utveckla verksamheten i sina företag har jag jämfört mina egna resultat med teori om små företag, entreprenörskap och organisationer. I detta kapitel diskuterar jag det tillvägagångssätt jag har valt för mina studier och jämför mina resultat med tidigare ofta skogstekniskt inriktad forskning om skogsdrivningsbranschen och dess aktörer.

### 8.1 Det valda tillvägagångssättet

Avhandlingens syfte har varit att beskriva och analysera utvecklingsprocessen i små företag i en bransch med etablerade strukturer, att öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för utvecklingsförloppet i små företag, att öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för entreprenörskap bland småföretagare och att öka kunskapen om hur utvecklingsansträngningarna efterhand kan förändras. Utvecklingsprocesser i små företag i branscher med etablerade strukturer är ett område som bara i begränsad omfattning är studerat tidigare (*jfr.* Gartner, 1990; Brown, Davidsson & Wiklund, 2001). Möjligheterna att finna utgångspunkter i den befintliga litteraturen var därför små, vilket begränsade möjligheterna att använda ett kvantitativt tillvägagångssätt. Mitt kvalitativa tillvägagångssätt har gjort det möjligt att identifiera och öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för utvecklingsförloppet i små företag, för entreprenörskap bland småföretagare och om hur småföretagarnas utvecklingsansträngningar efterhand förändras. Det kvalitativa tillvägagångssättet har givit ett material med fylliga beskrivningar (*se* Geertz, 1993/1973) som varit användbart i min fortsatta analys. Det kvalitativa angreppssättet har gjort det möjligt att utveckla den begreppsapparat som är nödvändig för att kunna diskutera de studerade skogsmaskinentreprenörernas och andra företags med liknande egenskaper utvecklingsansträngningar i förhållande till annan småföretagsforskning.

Genom ett inledande strategiskt urval drog jag nytta av den bakgrundkunskap som fanns samlad bland de andra forskare som arbetade med de projekt som ingår i avhandlingen och av den branschkunskap som fanns i projektgruppen knuten till Nya former för entreprenad i skogen-projektet. Den teori som började utvecklas ur analysen av de första intervjuerna användes för att göra de teoretiska urvalen inför de senare intervjuomgångarna. Genom informella kodningsprocedurer utvecklades successivt teoretiska kategorier om entreprenadföretagarnas utveckling av biverksamheter och de drivkrafter som fanns bakom utvecklingsansträngningarna. Fallanalyserna gav sedan fylliga beskrivningar av entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar.

De fylliga beskrivningar som är ett av resultaten av det kvalitativa metodvalet har också bidragit till att jag har kunnat visa exempel på hur skogsmaskinentreprenörer utvecklar sina företag, de olika alternativ som de finner och deras olika strategier. Fallanalyserna, som inte varit möjliga utan det kvalitativa metodvalet,

visar exempel på hur små företag agerar för att utveckla sin verksamhet i en miljö där de uppfattas vara starkt bundna till etablerade strukturer och visar hur samspillet mellan branschens huvudsakliga aktörer kan fungera. Det kvalitativa metodvalet har varit en förutsättning för att kunna ge utförliga beskrivningar av olika utvecklingsmöjligheter för skogsmaskinentreprenörerna och vilka faktorer som gör att deras utvecklingssträvanden blir framgångsrika. Genom den tolkningsram jag har utvecklat har jag kunnat koppla företagens utvecklingssträvanden till teori om småföretagande, entreprenörskap och organisationer.

## 8.2 Diskussion av resultaten

Tidigare svenska studier om skogsmaskinentreprenörer har presenterats av bland andra Lidén (1989, 1995b, 1997), Pontén (2000) och Norin (2002). Lidéns studier handlar om vad som kännetecknar företagen i branschen och hur de upplever sin egen situation. Ponténs intresse är arbetssituationen för dem som arbetar i drivningsorganisationen samt vad som kännetecknar uppskattade drivningslag. Norin ägnar sin uppmärksamhet åt de entreprenadföretag som uppdragsgivarna menar är framgångsrika. De anser att entreprenadföretagarnas agerande främst bestäms av branschens strukturella förhållanden. De anser, om än i olika utsträckning, att entreprenadföretagarna är bundna till en branschstruktur som kontrolleras av deras uppdragsgivare. Entreprenadföretagarna förmår sällan ta egna initiativ att utveckla sina företag. Deras utvecklingsmöjligheter är starkt beroende av uppdragsgivarnas initiativ och intresse. Flera studier betonar vikten av samarbete mellan branschens aktörer för att förhållandena skall kunna förbättras (*exv.* Lidén, 1997; Norin & Lidén, 1998; Södergren & Thor, 1999; Norin, 2002). Hugosson (1999) framhåller att skogsnäringen präglas av en gemensam handlingsorienterad branschkultur. Han menar att denna sammanhållna kultur kan hindra framväxten av alternativa handlingsmönster. Särskilt Norin (2002) betonar att branschens etablerade strukturer gör det svårt att driva utvecklingsarbete, vilket är särskilt markant för de små entreprenadföretagen med små resurser. Internationellt argumenterar Prudham (2002) för att införandet av entreprenader i skogsdrivningsbranschen varit ett sätt att överföra risktagandet i branschen från skogsindustriolen till andra aktörer. Likaså Westermayer, Kastenholz & Lewark (2005a, b) påpekar att införandet av entreprenader i skogsbruket medför att risk flyttas över till entreprenadföretagen.

Beskrivningarna i litteraturen av kulturen i skogsbruket ger intryck av att det organisatoriska fältet, trots förändringarna där allt mer av skogsdrivningen har organiserats som entreprenader, har bibehållit mycket av de tidigare normerna och värderingarna. Litteraturen ger intrycket att uppdragsgivarna inte bara är en central aktör i det organisatoriska fältet runt skogsmaskinentreprenörerna utan att de i stor utsträckning dominerar fältet. De institutionella förhållandena skulle inte ha förändrats så starkt som det kan te sig vid första ögonkastet (*se exv.* Jepperson, 1991). De vordna entreprenadföretagarnas självständighet skulle vara starkt begränsad av såväl deras egen som omgivningens normer och värderingar. Med Fligsteins (1991) begreppsapparat skulle man kunna säga att den förändring övergången till entreprenader innebar inte var en tillräcklig chock för att åstadkomma institutionell förändring. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg den tröghet som Selznick (1996) anser kännetecknar mycket institutionell förändring.

Sachse (2003), som lät forskare med branschkunskap rangordna hur viktiga olika inre och yttre faktorer var för tyska skogsentreprenörers utvecklingsmöjligheter, fann att de utomstående forskarna ansåg att de yttre faktorerna var de viktigaste. Sachse redovisar också en fallanalys i ett större entreprenadföretag och konstaterar att där fanns utvecklingsmöjligheter inte bara avseende företagets ursprungliga drivningsverksamhet utan hur man av egen kraft även ökade sin verksamhet på andra angränsande verksamhetsfält. Sachse hävdar att de strukturella förhållanden som omger entreprenadföretagen är av största betydelse för entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. Emellertid visar hans fallanalys, där det studerade företaget söker sig bortanför sitt ursprungliga verksamhetsområde, att entreprenadföretagens utveckling också är beroende av deras egen förmåga att agera och ta vara på möjligheter som branschens strukturproblem erbjuder. Stuart (2003) antar ett något annorlunda perspektiv. Han anser att det är ett problem att fokus i skogsdrivningen ligger på kostnader och produktivitet. I en diskussion om entreprenadföretagares och uppdragsgivares skilda perspektiv framhåller han att entreprenadföretagarnas fokus som företagare måste vara vinst i sin rörelse snarare än att minska drivningskostnaderna för uppdragsgivarna. Stuart argumenterar för att om entreprenadföretagen betraktades som vinststrävande företag istället för om kostnadsskapande enheter skulle deras innovationsförmåga spöras. Grace, Auel & Stuart (2003) bekräftar att drivningsentreprenörer har ett stort intresse för ekonomiska frågor. Stuarts (2003) fokus på företagets vinstmöjligheter och Sachses fallanalys som fäster uppmärksamhet vid företagets egen förmåga att agera anknyter till resursbaserad teori där källan till affärsutvecklingsmöjligheter står att finna i företags egna eller inre resurser (exv. Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Mina resultat visar att i tidiga skeden av entreprenadföretagens utveckling kommer många utvecklingsinitiativ från uppdragsgivarna. I dessa tidiga skeden krävs en beredskap hos entreprenadföretagen att agera. Miljöfaktorernas betydelse för utveckling av organisationers verksamhet har påpekats av exempelvis Rhenman (1974) och Pfeffer & Salancik (1978).

Norin (2002) karakteriserar reaktiva och proaktiva entreprenadföretag. De reaktiva företagarna svarar huvudsakligen på uttryckta kundönskemål. De proaktiva företagarna utvecklar sina företag självständigt. Min tolkning är att det i båda dessa typer av företag finns en beredskap att agera när de strukturella förhållandena förändras. Det som skiljer de två kategorierna av företag åt är deras förmåga att ta egna initiativ. Lidén (1995b) särskiljer den ensamarbetande företagaren utan anställda, det lilla entreprenadföretaget med två partners och det något större företaget med anställda. Ingen av dessa tre kategorier ger intryck av att agera särskilt aktivt för att utveckla sin verksamhet. Lidén (1989) visar att avgörande skäl till att man blev entreprenadföretagare var frihetssträvan, maskinintresse och att företagandet verkade mer lockande än att fortsätta vara anställd. Vidare framkommer att en fjärdedel av maskinägarna trots allt någon gång hade övervägt att utöka sin verksamhet. Med en syn på entreprenörskap hämtad från exempelvis Delmar (1996) skulle man därför kunna hävda att det vid någon tidpunkt funnits entreprenöriella ambitioner hos en fjärdedel av Lidéns (1989) entreprenadföretagare. Exempelvis Bruyat & Juliens (2000) anser att entreprenörskap är en process som sker i samspel med omgivningen, vilket påpekas i de utvecklingsprocesser som beskrivs av Norin (2002) och Sachse (2003). Andra författare betonar förmågan att

upptäcka och ta vara på möjligheter som kärnan av entreprenöriellt beteende (exv. Kirzner, 1973; Hitt *et al.*, 2001), vilken behöver kombineras med företagens existerande resurser (exv. Barney, Wright & Ketchen, 2001). Det lyfter fram de entreprenöriella mönstren från Sachse (2003) som också, liksom Stuart (2003), fäster uppmärksamhet vid företagens inre förhållanden.

Garland (1997) och Prudham (2002) beskriver hur entreprenadföretagare och uppdragsgivare endera kan ha mycket starka band till varandra eller förhållandet kan kännetecknas av större avstånd sinsemellan. Prudham beskriver att uppdragsgivarna i fallet med nära relationer drar nytta av att entreprenadföretagarna kan utveckla kundspecifik kompetens. I fallet med avstånd mellan parterna kan man däremot använda marknadsmekanismer för att åstadkomma rationalisering. Norin (2002) argumenterar på ett liknande sätt för hur de olika typerna av relationer kunde användas för att gagna utvecklingen av skogsdrivningen. Mäkinen (1997) och LeBel & Stuart (1998) redovisar att de skogsmaskinentreprenadföretag som hade starka band till en uppdragsgivare var de som uppvisade bäst resultat. Granovetter (1985) argumenterar för att de sociala banden kan hålla ihop nätverk av företag så att verksamhet i olika företag inte formellt behöver integreras. Uzzi (1997) lyfter fram att tilltro är den dominerande struktur som styr det inbäddade nätverket medan beräknad risk och utvärderingssystem spelar mer undanskymda roller. Mina resultat visar att parter i ett nätverk kan uppfatta banden dem emellan på skilda sätt. I fallanalyserna beskriver Erik Gustavsson hur nätverket karaktäriseras av olika formella system för kontroll och uppföljning medan Adam Bertilsson, när han beskriver förhållandet mellan honom och Skogsindustriolaget, betonar möten och ömsesidiga diskussioner mellan parterna. Powell (1991) påpekar hur institutionellt tryck kan upplevas olika av olika aktörer, vilket han förklarar med skillnader avseende hur aktörerna samspelar med omgivningen. Mäkinens och LeBels & Stuarts resultat måste därför tolkas i perspektivet av vem som beskrivit nätverkens struktur, vilket i deras fall främst torde ha varit entreprenadföretagarna.

Skogsmaskinentreprenörernas ekonomiska situation anses vara dålig. Åtminstone under senare år är den emellertid dåligt utredd såväl i Sverige som utomlands. Några sammanställningar existerar (exv. Lundberg, 2000; Hembjer, 2004) men är ofta behäftade med en mängd begränsningar. Många studier av ekonomin i skogsdrivningen har fokus på kostnadsutvecklingen (exv. Johansson, 2001; Brunberg, 2002, 2003, 2004; Stuart *et al.*, 2003). Stuart (2003) och Stuart, Altizer & Grace (2003) anser att detta är ett uttryck för de normer som finns bland de dominerande aktörerna som arbetar med utvecklingsfrågor i skogsbruket. Litteraturen om förhållandena i skogsdrivningsbranschen domineras annars av studier om belastningsproblem (se exv. Vik, 2005).

För många småföretag är varken ökad lönsamhet eller tillväxt det som eftersträvas (se exv. Storey, 1997/1994; Poutziouris, 2003). Inom småföretagsforskningen har man påpekat att företag som förmår anpassa, utveckla och förändra sin produktion, inre organisation och marknadsinriktning uppvisar bättre överlevnads-möjligheter än andra företag (exv. Storey, 1997/1994; Smallbone, Leigh & North, 1995). Förändringsförmåga eller överlevnadsförmåga kunde därför vara ett alternativt framgångsmått (exv. Brunåker, 1993; Storey, 1997/1994; Murphy, Trailer &

Hill, 1996; Röjdalen, 2004). När man diskuterar tillväxt eller förändring lyfter de flesta författare fram olika kombinationer av inre organisation, resurser, förmåga, värderingar och förhållanden utanför företaget (*exv.* Wiklund, 1998; Poutziouris, 2003; Wiklund & Shepard, 2003). Forskning inom lantbrukssektorn har visat att små företag kan agera tämligen aktivt för att utveckla sin verksamhet (*exv.* Ferguson, 1995b; Lunneryd, 2003). Dessa resultat borde vara överförbara även till skogsdrivningsbranschen. Enligt mitt synsätt är ett tillfredsställande resultat i företagen en av flera förutsättningar för att verksamheten långsiktigt skall överleva. Å andra sidan: Ett företags långsiktiga överlevnad borde kunna vara ett tillräckligt mått på att företaget är så lönsamt att det tillfredsställer ägarens och andra intressenters krav. Jag menar att företag är framgångsrika om de långsiktigt kan överleva. Jag menar att ett användbart mått på företags långsiktiga överlevnadsmöjligheter, och därigenom huruvida de är framgångsrika, kunde vara deras förmåga att utveckla sin verksamhet.

Vad gäller skogsmaskinentreprenörer har olika författare behandlat frågan om vad som kännetecknar framgångsrika företag på olika sätt. För några har fokus varit lönsamhet i affärsverksamheten. Mäkinen (1997) mätte framgång i termer av finansiellt resultat. Vilhelmson (1998) är intresserad av möjligheterna att generera arbete underförstått att arbetet måste vara lönsammare än alternativ sysselsättning. Pontén (2000) låter ett urval av uppdragsgivare välja det arbetslag de helst skulle vilja behålla och ett arbetslag som de tycker är normalpresterande. Pontén märker att uppdragsgivarna som bra lag valde lojala lag som arbetade åt en uppdragsgivare snarare än kreativa företagsledare. Även Norin (2002) använder uppdragsgivarnas uppfattning som ett mått på framgång. Stuart (2003) framhåller entreprenadföretagens funktion som självständiga affärsenheter och menar att deras överlevnad måste förutsätta lönsamhet och avkastning på satsat kapital snarare än att hålla så låga produktionskostnader som möjligt. Småföretagsforskningen motsäger delvis diskussionerna i tidigare svensk skogsteknisk forskning om förhållandena bland skogsmaskinentreprenörerna, diskussioner som har varit starkt inriktade på att skapa goda yttre förhållanden som skulle förbättra utvecklingsmöjligheterna.

Jag har mestadels intervjuat framgångsrika skogsmaskinentreprenörer. Framgångsmåttet är i mitt fall mycket diffust. Jag har bitt informanter om förslag till entreprenadföretagare som vore lämpliga att intervjua och jag har överlåtit till informanterna att avgöra om en företagare är framgångsrik. Hursomhelst. Min avsikt har inte varit att intervjua ett genomsnitt av skogsmaskinentreprenörer utan att fånga ett så brett spektrum som möjligt av olika perspektiv. När entreprenadföretagarna i sina berättelser beskriver hur de driver och utvecklar sina företag gör de det ofta med utgångspunkt från sin egen bild av hur man bör driva ett entreprenadföretag med skogsmaskiner. De ger intryck av att agera självständigt som företagare. Entreprenadföretagarnas beskrivningar visar andra normer och värderingar än de som är beskrivna i litteraturen. Entreprenadföretagarna beskriver hur de har utvecklats från den tidigare starkt uppbundna situationen som är beskriven i litteraturen till en situation där uppdragsgivaren inte dominerar det organisatoriska fältet utan entreprenadföretagare och uppdragsgivare är mer jämbördiga aktörer. I intervjuerna med uppdragsgivarna däremot återkommer beskrivningar av hur man som uppdragsgivare har en dominerande ställning och tycker det är svårt att låta entreprenadföretagarna agera självständigt. De två kategorierna av aktörer ger

olika beskrivningar av hur det organisatoriska fältet är strukturerat. Både entreprenadföretagarna och uppdragsgivarna ger intrycket att det organisatoriska fältet är starkt institutionaliserat. En av maskinförarna i fallanalyserna motsäger emellertid denna etablerade bild. Han beskriver hur institutionaliseringen, trots att den lokalt kan vara stark, kan vara ganska begränsad över ett större geografiskt område. Lokala normer och regler skulle alltså medföra lokal institutionalisering.

Annan forskning lyfter fram hur aktörer genom sina olika erfarenheter tolkar det som sker på olika sätt. Det medför att olika aktörer fäster olika vikt vid det som sker och ger det olika mening. Olika aktörer har därför olika referensramar när de agerar (exv. Weick, 1979, 1993; Weick, Sutcliff & Obstfeld, 2005). Också Giddens (1986/1984, 1993) framhåller hur vårt sätt att strukturera verkligheten får konsekvenser för vårt fortsatta agerande. Tidigare forskning om skogsbranschen har visat att det finns en stark och sedan länge etablerad branschkultur (Hugosson, 1999). När man har diskuterat möjligheter att förändra förhållandena i skogsdrivningsbranschen har man strävat efter att skapa ett gemensamt perspektiv (Södergren & Thor, 1999; Kulstadvik, Dahlin & Fjeld, 2002; Norin, 2002). Stuart (2003) visar att skogsbrukets fokus på kostnader i drivningsorganisationen får konsekvenser för det sätt man betraktar entreprenadföretagen. Mina resultat visar hur entreprenadföretagare och uppdragsgivare, men också olika entreprenadföretagare, ger olika mening åt det som sker och som en konsekvens av det agerar på olika sätt. I fallanalyserna blir aktörernas olika mening tydlig när aktörerna i nätverket kring Skogsindustriolaget ger olika beskrivningar av hur entreprenadföretagen fått åta sig planeringsuppdrag och hur entreprenadföretagen kommit att arbeta åt flera olika uppdragsgivare. Det illustrerar hur deras olika perspektiv ger upphov till olika beskrivningar av samma händelseförlopp. Adam Bertilsson och Erik Gustavsson fäster olika vikt vid de olika komponenterna i samarbetet mellan Skogsindustriolaget och entreprenadföretagen, vilket illustrerar olika perspektiv på nätverket, vilket i sin tur kan bero på deras olika intressen. Adam Bertilsson betonar förtroende inom nätverket och de företeelser i samarbetet där han har möjlighet att diskutera egna och andras erfarenheter, vilket anknyter till teorierna om organisatoriskt lärande (exv. Levitt & March, 1988; Berends, Boersma & Wegeman, 2003), till teorier om inbäddade nätverk (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997) och hur nätverk kan bidra till att överbygga strukturella hål (Burt, 1995/1992). Erik Gustavsson betonar de formella delar som enligt Uzzi (1997) kännetecknar armlängdsförhållanden mellan nätverksaktörer.

De resultat som jag har redovisat visar att entreprenadföretagarna utvecklar sin verksamhet i ett samspel mellan företagets resurser och dess omgivning. Företagen har ofta startats med starka band till en uppdragsgivare och i tidiga skeden bestäms mycket av utvecklingsmöjligheterna av yttre faktorer hos bland annat uppdragsgivarna. De tidiga utvecklingsmönstren jag identifierar liknar de möjligheter till utveckling som exempelvis Lidén (1997) och Norin (2002) skisserar i en struktur som företagarna uppfattar är starkt institutionaliserad. När företagen utvecklas vidare blir företagets resurser allt viktigare och de agerar för att påverka yttre förhållanden. Entreprenadföretagarnas förhållningssätt till den institutionella omgivningen förändras. De tar större hänsyn till sina egna resurser när de utvecklar verksamhet. De talar om att tjäna pengar så som Stuart (2003) anser att skogsmaskinentreprenörernas fokus skall vara att erhålla vinst i den egna rörelsen. Institu-

tionella förhållanden såsom sociala strukturer, normer och andra regelsystem sätter fortfarande gränser för det meningsfulla (exv. Oliver, 1997; Moran & Ghoshal, 1999). Fallanalyserna tyder på att entreprenadföretagarna själva kan vara nyckelaktörer att driva den institutionella förändringsprocessen (exv. Jepperson, 1991). Företagarna i fallanalyserna beskriver hur de själva aktivt har agerat för att åstadkomma förändringar i omgivningens förhållningssätt till dem. Samtidigt visar mina resultat hur de institutionella förhållandena underlättade företagsstarten för flera av entreprenadföretagarna. Alla av företagarna som varit AT-förare beskriver AT-institutionen som en god möjlighet att lära sig vara företagare. Ceasar Davidsson, som startade sitt företag tillsammans med två arbetskamrater efter att AT-ägarsystemet hade avvecklats, beskriver hur Skogsindustriolagets agerande under lång tid underlättat för dem att lära sig att driva en verksamhet. Redan som anställda maskinförare hade de fått ta ett stort ansvar för maskinlagets arbete.

Efter fallanalyserna framstår företagarnas successiva utveckling i interaktion med omgivningen som mycket väsentlig för att förklara hur deras utvecklingsansattningar efterhand förändras. Fallanalyserna med de fyra företagen visar hur utvecklingsprocessen och företagarnas agerande under en längre tidsperiod successivt har förändrats. De utvecklingsmöjligheter entreprenadföretagarna förverkligar har uppstått i interaktion med omgivningen (exv. Giddens, 1993) i en nätverksliknande struktur (exv. Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Uzzi, 1996, 1997; Zaher & Bell, 2005). Inom småföretagsforskningen har man lyft fram att utveckling kan förknippas med lärande (exv. Gibb, 1997; Florén, 2005). Hitt *et al.* (2001) beskriver att en väsentlig del av entreprenörskap är förmågan att upptäcka möjligheter, vilket Barney, Wright & Ketchen (2001) anser behöver kombineras med andra resurser i företaget. Mina fallanalyser visar hur drivningsentreprenadföretagarna i samspel med omgivningen successivt lär sig att bli entreprenörer (exv. McCarthy, 2000; Roberts, 2000; Johansson, 2004) och det nära sambandet mellan företagets utveckling och företagarnas ökande erfarenhet, vilket kunde betraktas som en form av lärande (exv. Gibb, 1997; Roberts, 2000; Florén, 2005). Levitt & March (1988) och Berends, Boersma & Weggeman (2003), som diskuterar organisatoriskt lärande, visar att ett sätt organisationer kan lära sig är genom erfarenhetsutbyte med omgivningen. I mina fallstudier blir det tydligt hur företagarna efterhand lär sig att vara entreprenörer. Efterhand tar de större självständiga initiativ och frigör sig alltmer från uppdragsgivarna.

Jag har beskrivit olika specifika utvecklingsmöjligheter för entreprenadföretagarna. De har åkeri, utför planering av kommande och uppföljning av utförda drivningar, sysslar med koordinering och samordning såsom att leda och fördela uppdragsgivarens virkesflöde eller samarbetar med andra entreprenadföretag, sysslar med virkeshandel, utför maskinell skogsvård, utför olika manuella eller motormanuella arbetsuppgifter, har andra entreprenadmaskiner samt arbetar med ris och flis för bioenergiändamål. Sachse (2003) kom fram till liknande resultat när han undersökte utvecklingsmöjligheterna i ett tyskt skogsentreprenadföretag. Det företag Sachse studerade hade utvecklat verksamhet som omfattade landsvägs transporter, skogsvård, trädvård, beskärning och specialfällningar samt julgransförsäljning. I Sverige har också Ager & Engsås (1990) och Vilhelmson (1998) studerat alternativ verksamhet med anknytning till skogsbruket. Deras fokus har emellertid inte varit att verksamheten skulle drivas av de mekaniserade drivnings-



entreprenörerna utan kunna drivas även av andra småskaligare aktörer. Deras förslag till olika verksamhet omfattar olika slag av intensivare skogsbruk och intensivare lokal vidareförädling. Vilhelmson utvecklar diskussionen om möjligheterna av olika utvecklingsalternativ. Enligt honom begränsas mängden tänkbara utvecklingsalternativ ofta företagens egen uppfattning om vad som är möjligt. Enligt Ager & Engström begränsas utvecklingsmöjligheterna av lagar och regler samt etablerade strukturer. Om man betraktar de olika tänkbara möjligheterna som innovationer kan man se hur de etablerade värderingarna, normerna och reglerna kan hindra spridningen av affärsmöjligheter mellan skogsdrivningsbranschens aktörer på olika platser (*se exv.* Rogers, 2003). Att det finns ett starkt lokalt beroende är också tydligt när man utvärderar lönsamhets- och arbetsmiljöeffekterna av de olika verksamheterna. Arbetsmiljöeffekterna är i stor utsträckning beroende av hur det enskilda företaget väljer att organisera sin verksamhet. Entreprenadföretagarnas förväntade lönsamhet av olika alternativ varierar kraftigt mellan de olika lokala marknader där de är verksamma. Att utveckla lönsamheten och arbetsmiljön i skogsbruket skulle underlättas av större öppenhet för innovationer i form av såväl ny teknik, nya sätt att organisera verksamheten och förändrade värderingar, normer och regler (*exv.* Ferguson, 1995a; Edquist, 1997a; Gustavsen, Finne & Oscarsson, 2001).

Flera studier har undersökt och diskuterat skalfördelarna i skogsdrivningsbranschen (Kant & Nautiyal, 1997; LeBel & Stuart, 1998; Kulstadvik, Dahlin & Fjeld, 2002; Stuart, Altizer & Grace, 2003). De kommer emellertid till skilda resultat. En skillnad mellan de olika undersökningarna är att de använder branschdata respektive data på företagsnivå. Det synsätt som Erik Gustavsson, Skogsindustriolagets representant, för fram i mina fallanalyser ger i någon mån stöd för standpunkten att skalfördelarna för entreprenadföretagarna skulle vara begränsade eftersom uppdragsgivaren betraktar varje enskilt maskinlag som en separat enhet. Liknande synpunkter förs fram i Ludvig och Johanna Karlssons berättelse. Ludvig Karlsson beskriver hur företagets verksamhet blir lättare att organisera när de enskilda maskinlagen arbetar åt fastställda uppdragsgivare.

Jag har också beskrivit olika drivkrafter bakom att entreprenadföretagarna utvecklar olika verksamhet. Företagarna beskriver att de vill använda personal- eller maskinresurser eller kompetens i företaget mer effektivt för att på så sätt öka produktiviteten, vill ge möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter för att på så sätt öka produktiviteten eller skapa en bättre arbetsmiljö, vill tillfredsställa sin egen nyfikenhet eller speciella intresse, har en ambition att tillhandahålla värdefullare produkter och tjänster åt kunderna för att på så sätt stärka entreprenadföretagets marknadsställning eller tillgodose uttryckliga krav eller önskemål från kunder för att på så sätt kunna fortsätta arbeta för uppdragsgivaren, vill minska eller sprida risker exempelvis genom att minska beroendet av en uppdragsgivare eller enstaka produkter eller tjänster, kan göra samordningsvinster eller få del av vinster i andra delar av skogssektorn samt vill utnyttja förändringar i företagets omgivning. Alla dessa drivkrafter kan kopplas till olika perspektiv på entreprenörskap som redovisas i litteraturen (*exv.* Kirzner, 1973; Stevenson & Jarillo, 1990; Delmar, 1996; Bruyat & Juliens, 2000; Roberts, 2000; Delmar & Aronsson, 2001; Hitt *et al.* 2001). Den skogstekniska litteraturen säger förhållandevis litet om drivkrafter bakom drivningsentreprenörers utvecklingsansträngningar. Brogt & Kastenholz

(2005a, b) redovisar strategier när tyska skogsentreprenörer utvecklar sina företag där nya marknadsmöjligheter, diversifiering och expansion är olika möjligheter förutsatt att företagen vill växa. De flesta entreprenadföretagarna de studerat var dock tämligen passiva. Westermayer, Kastenholz & Lewark (2005a, b) uppmärksammar att företagarna kan vara aktiva att bygga lokala nätverk, sträva efter integration, söka samarbete med andra entreprenadföretag och öka maskinutnyttjandet. De drivkrafter jag identifierade liknar flera av dessa strategier och mina fallanalyser visar hur företagarnas agerande är inbäddat i lokala nätverk.

De drivkrafter bakom entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar som jag identifierade liksom de strategier som Brogt & Kastenholz (2005a, b) och Westermayer, Kastenholz & Lewark (2005a, b) presenterat framhäver det uppdykande och retrospektiva perspektivet på entreprenadföretagarnas strategier (exv. Weick, 1979, 1987; jfr. Mintzberg, 1987a, 1994; Hendry, 2000). Företagares mål behöver inte vara konstanta utan kan variera från tid till annan (exv. Cyert & March, 1992). Lindblom (1959) framhåller vidare att drivkrafterna bakom en handling och målen med handlingen inte till fullo är möjliga att separera. Det är tydligt även vad gäller drivningsentreprenörerna. Är avsikten med en förändring att förbättra arbetsmiljön eller är förbättringen av arbetsmiljön ett sätt att förbättra företagets produktivitet? Företagarnas berättelser framhåller också hur drivkrafter och mål uppkommer i interaktion mellan individ eller organisation och omgivningen. För entreprenadföretagen verkar det övergripande målet vara att skapa eller tillägna sig värde genom att använda de tillgängliga resurserna så väl som möjligt (Moran & Ghoshal, 1999).

I mina resultat visar jag att upplevelsen av lönsamhet är väsentlig för hur företagen väljer att organisera arbetet. Maskinkörningsarbetet står i fokus. Man vill organisera arbetet på lönsammast möjliga sätt. I ett företag, Adam Bertilssons, har man valt att minska mängden skiftarbete med motiveringen att produktiviteten är högre i arbete dagtid samtidigt som man får ut fler arbetstimmar av maskinförarna till lägre timkostnad och kan förlänga avskrivningstiderna, vilket ekonomiskt skulle väga upp det lägre maskinutnyttjandet. I ett annat företag, U-by skogstjänster, har man valt att låta maskinlagen själva planera drivningstrakterna för att det är effektivaste sättet att ge arbetslagen information om drivningsförhållandena. Eventuella arbetsmiljöeffekter har inte i någon större utsträckning övervägts av företagarna. God arbetsmiljö kan uppkomma ur en strävan efter bra resursutnyttjande men arbetsmiljön kan också försämrats av strävan efter gott resursutnyttjande (jfr. exv. Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Peteraf, 1993). God arbetsmiljö kan åstadkommas på bekostnad av gott resursutnyttjandet på grund av starkt institutionellt tryck (jfr. exv. Powell, 1991; Jepperson, 1991). I samtalet med två av Adam Bertilssons maskinförare är det också tydligt att det finns en balansgång mellan olika åtgärder som påverkar arbetsmiljön. Enkelskiftsarbetet ger fördelaktigare arbetstider och bättre produktionsförhållanden men maskinförarna tvingas arbeta ännu mer ensamma när de inte ens i skiftbytena träffar andra maskinförare om endast en maskin är på drivningstrakten åt gången. Entreprenadföretagarnas resonemang om att skapa förutsättningar för hög produktivitet anknyter också till exempelvis Grants (1991) och Wiklunds (1998) diskussion att inte resurserna i sig relevanta utan hur resurser kombineras till olika förmåga.

Det har visat sig vara svårt att i detalj klarlägga lönsamheten av investeringar i förbättrad arbetsmiljö. Ett avgörande skäl till detta är svårigheten att värdera kostnader och nytta av att förbättra arbetsmiljön för att undvika ohälsa (*exv.* Bohlin, 2005). Tidigare forskning har lyft fram vikten av att arbetsmiljöarbetet i små företag organiseras på ett sätt som överensstämmer med dessa företags ofta informella struktur (*exv.* Johansson, 1998; Axelsson, 2002; Vickers *et al.*, 2003). De lyfter fram vikten av att arbetsmiljöarbetet i små företag organiseras på ett sätt som överensstämmer med dessa företags identitet, vari deras informella struktur ofta är en komponent. Vinberg (2004) lyfter så fram hur inriktningen på en organisations verksamhet påverkar hur olika åtgärder för att förbättra arbetsmiljön kan fungera eller inte fungera. Studierna tyder på att de strukturer som vanligen anses vara tecken på strävan efter god arbetsmiljö såsom systematiskt arbetsmiljöarbete och företagshälsovård saknas i små företag. Ändå saknas i många små företag de effekter som anses uppkomma av dålig arbetsmiljö såsom sjukfrånvaro med mera. En konsekvens av mina resultat kunde vara att diskussionen om arbetsmiljön i företagen borde ta sin utgångspunkt i företagets resursutnyttjande. Birgersdotter, Schmid & Antonsson (2004) diskuterar att företagare utvecklar arbetsmiljön i företagen i samverkan med ett nätverk av omgivande aktörer och de svårigheter som uppstår när aktörerna i nätverket inte förstår varandras identiteter och handlingsmönster. Liknande diskussioner förs i litteraturen om små företags affärsutveckling, där det lyfts fram att företagen är inbäddade i ett nätverk av sociala strukturer (*exv.* Johannisson, 1998; Johannisson, Ramírez-Pasillas & Karlsson, 2002). Hjalmarsson & Johansson (2003) påpekar att stöd till små företag både handlar om att bistå med expertkunskaper och att skapa arenor där småföretagarna kan bygga nätverk. Avseende drivningsentreprenadföretag har Reisinger, Sluss & Shaffer (1994) och Ashby, Cummins & Bentley (2000) konstaterat att även entreprenadföretag som var säkerhetsmässigt framgångsrika saknade formella program för säkerhetsarbete och formell utbildning av anställda i säkerhetsfrågor. Även Greene, Jackson & Woodruff (1998) påpekar skogsentreprenadföretagens i USA informella arbetssätt och låga planeringsgrad. Det överensstämmer med andra studier som visar att små företag ofta saknar formella planeringsrutiner (*exv.* Greenbank, 2001).

Bland andra Lidén (1997), Norin & Lidén (1998), Södergren & Thor (1999) och Norin (2002) framhåller alla behovet av insatser från uppdragsgivarna för att entreprenadföretagen skall kunna utvecklas. De uppdragsgivare jag har intervjuat som har haft erfarenhet av något program för utveckling av entreprenadföretag har påpekat de krav på utveckling av uppdragsgivarnas egna organisationer som programmen medfört. Uppdragsgivarnas intresse är billig råvaruförsörjning till industrierna (*exv.* Vilhelmson, 1998; Gellerstedt & Dahlin, 1999). Det sammanfaller inte nödvändigtvis med entreprenadföretagarnas intresse (Stuart, 2003). Grace, Auel & Stuart (2003) visar stora skillnader mellan entreprenadföretagare och uppdragsgivare avseende vilka kunskapsområden man tycker vore väsentliga att förbättra. Litteraturen om rådgivning till små företag har poängterat betydelsen av att rådgivningen sker ur småföretagarens perspektiv (Perren, 1999; Devins & Gold, 2002) och betydelsen av jämbördiga relationer mellan rådgivare och företagare (*exv.* Perren, 2000; Hjalmarsson & Johansson, 2003) vilket är samma faktorer som lyfts fram av den tidigare redovisade forskningen om arbetsmiljöfrågor (Johans-

son, 1998; Axelsson, 2002; Vickers *et al.*, 2003). Institutionella aktörer kan medverka till att skapa arenor där småföretagarna kan bygga nätverk där de kan öka sitt sociala kapital (*exv.* Down, 1999; Johannisson, 2000; Hjalmarsson & Johansson, 2003). Betydelsen av sådana arenor visas av den stora vikt Adam Bertilsson och Helge Ivarsson fäste vid de mötestillfällen mellan entreprenadföretagare som Skogsindustribyråns formella system och rutiner gav upphov till. Det anknyter också till Burts (1995/1992) diskussion hur nätverk kan bidra till att sprida information mellan aktörer.

## 9 Slutsatser

I inledningskapitlet uppgav jag att avhandlingens syfte var att:

- Beskriva och analysera utvecklingsprocessen i små företag i en bransch med etablerade strukturer.
- Öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för utvecklingsförloppet i små företag.
- Öka kunskapen om faktorer som är av betydelse för entreprenörskap bland småföretagare.
- Öka kunskapen om hur utvecklingsansträngningarna efterhand kan förändras.

I avhandlingen har jag givit empiriska beskrivningar av utveckling i entreprenadföretag i skogsdrivningsbranschen. Jag har utvecklat en tolkningsram för entreprenörernas strategier för affärsutveckling. På så sätt knyter jag de empiriska beskrivningarna till teorier om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. Genom fallanalyser har jag utvecklat hypoteser om entreprenadföretagarnas utvecklingsansträngningar. De tre första av hypoteserna berör företagets start, tidiga utveckling respektive fortsatta utveckling när erfarenheterna av företagande har ökat. Den fjärde hypotesen handlar om institutionell påverkan. Den femte handlar om hur branschens aktörer är bundna till varandra i ett nätverk. Den sjätte hypotesen berör hur olika aktörer kan ha olika perspektiv och hur aktörernas intressen kan skilja sig åt.

Tidigare studier om skogsdrivningsbranschen har betonat branschens starka etablerade strukturer. Fallanalyserna visar att institutionellt tryck och institutionell förändring kan ha en avgörande inverkan på hur företagaren väljer att utnyttja sina resurser. Institutionellt tryck kan begränsa möjligheterna att utnyttja företagets resurser så väl som annars vore möjligt. Fallanalyserna visar också att de etablerade företagarna agerar aktivt i förhållande till omgivande aktörer för att kunna dra fördel av strukturer och institutioner inom det organisatoriska fältet.

Hur företags utvecklingsansträngningar successivt förändras när de växer fram och utvecklas i en bransch med starka etablerade strukturer åskådliggörs i de redovisade fallanalyserna. Drivningsentreprenörer beskriver där framväxten av sina företag och företagets fortsatta utveckling. Yttre faktorer är avgörande när entreprenörerna fattar beslutet att starta sina företag. Dessa yttre faktorer måste emellertid sammanfalla med entreprenörens eget intresse, kompetens och resurser. I tidiga skeden i företagandet fortsätter sedan yttre faktorer i stor utsträckning att bestämma utvecklingens inriktning. Allteftersom erfarenheterna av att driva företag ökar blir utnyttjandet av företagets tillgängliga resurser allt viktigare för hur entreprenörerna väljer att utveckla verksamheten. Utvecklingsansträngningarna sker emellertid hela tiden i ett samspel med yttre faktorer. I denna utveckling frigör sig företagaren från uppdragsgivaren. Institutionella faktorer fortsätter att ofta ha avgörande inflytande, vilket visas bland annat av att företagarna ofta söker utvecklingsmöjligheter i samma riktning som andra företagare i branschen. Det blir dock tydligt att förhållanden inom företagen också är väsentliga. Trots lika yttre

förhållanden kan olika företag välja helt skilda lösningar på till synes samma problem.

Inom organisationsteorin förs en ständig debatt huruvida företagens yttre eller inre faktorer skulle vara mest centrala för deras agerande. Redan i första versionen av den tolkningsram jag har utvecklat framgår att både inre och yttre faktorer kan vara väsentliga. Fallanalyserna stöder detta men visar att de olika faktorernas betydelse varierar under olika skeden av företagens liv. Det är en väsentlig komplettering av tolkningsramen. Tidigare skogstekniska arbeten har ofta betonat yttre faktorer betydelse för entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. Mina resultat visar emellertid att även inre faktorer är betydelsefulla. Allteftersom erfarenheterna av att driva företag växer blir företagens inre faktorer såsom kompetens och fysiska resurser allt viktigare.

Inom organisationsteorin använder man begreppen organisatoriska fält och nätverk för att åskådliggöra hur aktörer samspelar och påverkar varandra. Jag har använt dessa begrepp i den tolkningsram jag har utvecklat genom avhandlingen. Fallanalyserna visar hur småföretagares och omgivande aktörers olika intressen samspelar när de små företagen utvecklas. Entreprenadföretagare, uppdragsgivare och andra aktörer är knutna till varandra i ett nätverk som utgör grunden för deras förhållanden. De olika aktörernas inbördes förhållanden påverkas i hög grad av de normer som upprätthålls i det organisatoriska fält där nätverket finns. Inom nätverket kan aktörerna agera aktivt för att påverka varandra. Det är i detta nätverk som företagarnas erfarenheter av att driva företag efterhand växer. Aktörernas olika position i nätverket och i det organisatoriska fältet ger dem olika perspektiv. Det gör att de fäster olika vikt vid olika företeelser och kan förklara att deras intressen inte behöver sammanfalla. Bilden av ett nätverk för att beskriva den struktur som binder samman aktörerna utgör en väsentlig komplettering av tolkningsramen när den hade prövats i fallanalyserna. Fallanalyserna visar också att de olika aktörerna i nätverket kan ge olika mening åt samma händelser.

Den tolkningsram jag har utvecklat tillsammans med mina fallanalyser visar att det går att finna entreprenöriella handlingsmönster bland företagen i skogsdrivningsbranschen. I fallanalyserna blir det tydligt hur tidigare anställda maskinförare som har blivit företagare utvecklar entreprenöriellt beteende allteftersom deras erfarenheter av företagande ökar. De lär sig att se och ta vara på möjligheter.

I inledningskapitlet påpekade jag även avhandlingens empiriska bidrag till den praktiska kunskapen och dess utgångspunkter i skogsdrivningsbranschens uttryckta problem. Den empiri jag redovisar i Kapitlen 6 och 7 ger närbilder av utveckling i skogsmaskinentreprenadföretag och visar exempel på entreprenörskap bland små företag i skogsdrivningsbranschen. Jag visar där exempel på hur skogsmaskinentreprenörer utvecklar sina företag. Empirin, särskilt i kapitel 6, visar olika alternativ när företagarna utvecklar sin verksamhet. De har åkeri, utför planering av kommande och uppföljning av utförda drivningar, sysslar med koordinering och samordning såsom att leda och fördela uppdragsgivarens virkesflöde eller samarbetar med andra entreprenadföretag, sysslar med virkeshandel, utför maskinell skogsvård, utför olika manuella eller motormanuella arbetsuppgifter, har andra entreprenadmaskiner samt arbetar med ris och flis för bioenergiändamål. I litteraturen lämnas därutöver olika förslag på intensivare skogsskötselåtgärder och

vidareförädling. Resultaten i kapitel 6 visar också olika drivkrafter när skogsmaskinrentreprenörer utvecklar sina företag. Företagarna beskriver att de vill använda personal- eller maskinresurser eller kompetens i företaget mer effektivt för att på så sätt öka produktiviteten, vill ge möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter för att på så sätt öka produktiviteten eller skapa en bättre arbetsmiljö, vill tillfredsställa sin egen nyfikenhet eller speciella intresse, har en ambition att tillhandahålla värdefullare produkter och tjänster åt kunderna för att på så sätt stärka entreprenadföretagets marknadsställning eller tillgodose uttryckliga krav eller önskemål från kunder för att på så sätt kunna fortsätta arbeta för uppdragsgivaren, vill minska eller sprida risker exempelvis genom att minska beroendet av en uppdragsgivare eller enstaka produkter eller tjänster, kan göra samordningsvinster eller få del av vinster i andra delar av skogssektorn samt vill utnyttja förändringar i företagets omgivning. Fallanalyserna i kapitel 7 visar exempel på hur små företag agerar för att utveckla sin verksamhet i en miljö där de uppfattas vara starkt bundna till etablerade strukturer och visar hur samspelet mellan branschens huvudsakliga aktörer i form av entreprenadföretagen och deras uppdragsgivare kan fungera. Tolkningsramen tillsammans med fallanalyserna visar vilka faktorer som påverkar utvecklingsprocessen när skogsmaskinrentreprenörer utvecklar sina företag.

Genom de empiriska beskrivningarna har jag också behandlat de problem som var avhandlingens utgångspunkt. I de empiriska beskrivningarna har jag visat olika utvecklingsmöjligheter för skogsmaskinrentreprenörer och visat olika faktorer som gör att deras utvecklingssträvanden blir framgångsrika. Genom tolkningsramen har jag knutit samman tidigare skogstekniska studier med teori om småföretagande, entreprenörskap och organisationer. I diskussionskapitlet har jag försökt peka på skogsmaskinrentreprenörernas roll som företagare och försökt diskutera belastningsproblemen tillsammans med branschens övriga utvecklingsfrågor. De alternativa utvecklingsmöjligheter som presenterats i kapitel 6 kan bidra till bättre arbetsmiljö och ge bidrag till företagets lönsamhet, men vad som är meningsfulla alternativ varierar utifrån de enskilda företagens förutsättningar. De alternativa verksamheterna minskar beroendet av en enskild verksamhet. Både i kapitel 6 och i fallanalyserna i kapitel 7 visas exempel på hur företagen kan utvecklas för att minska ensidigt beroende.

Tidigare skogstekniska arbeten har ofta betonat vikten av branschgemensamma intressen för entreprenadföretagens utvecklingsmöjligheter. Enstaka arbeten betonar ett alternativt synsätt att entreprenadföretagens utveckling inte förutsätter att aktörernas intressen sammanfaller. Mina fallanalyser visar att entreprenadföretagarna och uppdragsgivarna kan ge helt olika beskrivningar av samma utvecklingsskeenden i entreprenadföretagen. Det illustrerar hur deras intressen kan gå isär. Båda parter ger positiva beskrivningar av skeendena. Jag menar att det är ett uttryck för att entreprenadföretagens utveckling inte förutsätter gemensamma intressen med andra aktörer i branschen.





## Referenser

- 2003/361/EG. *Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/sv/oj/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520sv00360041.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/sv/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520sv00360041.pdf); 2005-01-03.
- AFS 1998:1. *Belastningsergonomi: Arbetskyddsstyrelsens föreskrifter om belastningsergonomi samt styrelsens allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Arbetskyddsstyrelsen. Solna. 53 ss.
- AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Arbetsmiljöverket. Solna. 26 ss. (Ändringar t.o.m. AFS 2003:4)
- Ager, B., & Engsås, J. 1990. *Nya arbetstillfällen genom lokala skogliga aktionsprojekt*. Rapport 186. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Garpenberg. 247 ss. (Local action programs to create job opportunities in forestry. Summary in English)
- Alonso, M., & Finn, E. J. 1983. *Fundamental university physics: Volume two: Fields and waves*. 2. uppl. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, MA (USA). 658 ss. [1. uppl. 1963]
- Ander, G. 1997. Skogsteknikerprogrammet. *Kunglig skogs- och lantbruksakademiens tidskrift 136(1)*, 42-44.
- Anderson, C., Thomson, K. J., & Psaltopoulos, D. 1996. Forestry contracting in northern Scotland: A survey report. *Forestry 69(2)*, 143-153.
- Andersson, W., Ekengren, M., Lindbäck, L., Lundmark, L., Olsson, A., Persson, G., & Synwoldt, U. 1999. *Uppföljning av skogsbrukets projekt "Utveckling av arbetsmiljö och produktion"*. Rapport 1999:2. Arbetskyddsstyrelsen. Solna. 32 ss.
- Arbetskyddsnämnden okänt år. *Det handlar om oss*. Arbetskyddsnämnden. Stockholm. (dossier) [Trol. utg. 2002 el. 2003]
- Ashby, L., Cummins, T., & Bentley, T. 2000. Managerial and operational characteristics of safety successful contractors. *Journal of occupational health and safety: Australia and New Zealand 16*, 351-356.
- Asikainen, A. 2004. Integration of work tasks and supply chains in wood harvesting: Cost savings or complex solutions. *International journal of forest engineering 15(2)*, 11-17.
- Asplund, J. 1987. *Det sociala livets elementära former*. Korpen. Göteborg. 268 ss.
- Attebrant, M., Mathiassen, S. E., & Winkel, J. 1998. Belastningsergonomi och rationalisering. i: J. Winkel, M. Attebrant & B.-O. Wikström (red.) *Konsensusrapporter rörande kunskapsläget om arbetsmiljön i skogsmaskiner*, 1-4.
- Axelsson, S.-Å. 1975. *Mätning, analys och optimering av skogsmaskiners driftssäkerhet*. Studia Forestalia Suecica 124. Skogshögskolan. Stockholm. 38 ss. (Logging-machine failure avoidance: Identification and measurement of key parameters. Summary in English. Avhandl.)
- Axelsson, S.-Å. 1998. The mechanization of logging operations in Sweden and its effect on occupational safety and health. *International journal of forest engineering 9(2)*, 25-31.
- Axelsson, C. 2002. *Formalisering som hinder och möjlighet i små företag: En studie av arbetsmiljöarbete ur ett lärandeperspektiv*. Doktorsavhandling 2002:14. Luleå tekniska universitet. Luleå. 182 ss. (Abstract in English)
- Axelsson, S.-Å., & Pontén, B. 1990. New ergonomic problems in mechanised logging operations. *International journal of industrial ergonomics 5*, 267-273.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. 2001. The resource-based view of the firm. Ten years after 1991. *Journal of management 27*, 625-641.
- Barr, P. S., & Huff, A. S. 1997. Seeing isn't believing: Understanding diversity in the timing of strategic response. *Journal of management studies 34*, 337-370.
- Bengtsson, K., Björklund, L., & Wennerholm, H. 1998. *Värdeoptimerat virkesutnyttjande: En studie av förutsättningarna för ökad lönsamhet inom privatskogsbruket genom effektivare virkesutnyttjande*. Rapport 50, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skog- och industri-marknad studier. Uppsala. 86 ss. (Value optimised wood utilisation: A study of

- the prerequisites for increased profitability within the small-scale private forestry. Summary in English)
- Berends, H., Boersma, K., & Weggeman, M. 2003. The structuration of organisational learning. *Human relations* 56, 1035-1056.
- Bergqvist, I., Nordén, B., & Hallonborg, U. 2003. *Drivaren är konkurrenskraftig*. Resultat 2003:14. Skogforsk. Uppsala. 4 ss. (Harwarders now competitive. Summary in English)
- Birgersdotter, L., Schmidt, L., & Antonsson, A.-B. 2004. *Systematiskt arbetsmiljöarbete: Vad kan externa aktörer som regionala skyddsombud och företagshälsovård göra för att få SAM att fungera*. Rapport B 1589. IVL Svenska miljöinstitutet. Stockholm. 59 ss.
- Boglund, A., Lindsoug, K., & Månson, P. 1986. *Kapital, rationalitet och social sammanhållning*. 2 tryckn. Bokförlaget Prisma. Stockholm. 232 ss.
- Bohlin, F. 2005. Literature survey on costs and benefits from a better work environment. i: S. Lewark (red.) *Scientific reviews of ergonomic situation in mechanized forest operations*, 131-148.
- Bolton, J. E. (red.) 1971. *Small firms: Report of the Committee of inquiry on small firms: Presented to parliament by the secretary of state for trade and industry by command of Her Majesty, November 1971*. Repr. ed. Her Majesty's Stationary Office. London (UK). 436 ss. [Orig.utg. 1971]
- Bostrand, L. 1984. *Produktionsteknik och arbetsmiljö: En studie av skogsmaskinförarens arbetsförhållanden 1969-81*. Rapport 159. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Garpenberg. 133 ss. (Production techniques and work environment: A study on forest machine operator's work conditions 1969-81. Summary in English)
- Bourdieu, P. 1977/1972. *Outline of a theory of practice*. 13. Tryckn. Övers.: R. Nice. Cambridge University Press. Cambridge (UK). 248 ss. [Orig.utg. 1972. Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle. Librairie Droz S.A.]
- Breschi, S., & Malerba, F. 1997. Sectoral innovation systems: Technological regimes, Schumpeterian dynamics, and spatial boundaries. i: C. Edquist (red.) *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*, 130-156.
- Brogt, T. 2004. *Innovationen in forstlichen Dienstleistungsunternehmen: Eine Begriffsbestimmung für das Projekt WALD*. Wald-Arbeitspapier 6. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Forstbenutzung und forstliche Arbeitswissenschaft. Freiburg (D). 29 ss. (opubl.)
- Brogt, T., & Kastenholz, E. 2005a. Strategies of forest contractors coping with structural change. i: J. L. Innes, I. K. Edwards & D. J. Wilford (red.) *Forests in the balance: Linking tradition and technology: XXII IUFRO World Congress, 8-13 August 2005, Brisbane, Australia*, 161-162.
- Brogt, T., & Kastenholz, E. 2005b. Strategies of forestry contractors coping with structural change. Poster vid: *The XXII IUFRO (International Union of Forest Research Organizations) World Congress: 8-13 August, 2005, Brisbane, Australia*.
- Brogt, T., & von Kutzschenbach, M. 2005. Forestry contractors in Germany: Recognizing demands and coping with structural change. Poster vid: *The XXII IUFRO (International Union of Forest Research Organizations) World Congress: 8-13 August, 2005, Brisbane, Australia*.
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. 2001. An operationalization of Stevenson's conceptualisation of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic management journal* 22, 953-968.
- Brunberg, T. 2002. *Skogsbrukets kostnader och intäkter 2001: Ett lugnt år...* Resultat 2002:15. Skogforsk. Uppsala. 4 ss. (Forestry costs & revenue in Sweden 2001: An uneventful year... Summary in English)
- Brunberg, T. 2003. *Skogsbrukets kostnader och intäkter 2002*. Resultat 2003:11. Skogforsk. Uppsala. 4 ss. (Forestry costs & revenue in Sweden, 2002. Summary in English)
- Brunberg, T. 2004. *Bara små förändringar i skogsbrukets kostnader och intäkter 2003*. Resultat 2004:5. Skogforsk. Uppsala. 2 ss. (Forestry cost and revenue: Only minor changes in 2003. Summary in English)
- Brunåker, S. 1993. *Farm diversification: New enterprises on competitive markets*. Avhandlingar 7. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi. Uppsala. 75 ss. (Lic.avhandl.)

- Bruyat, C., & Julien, P.-A. 2000. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing* 16, 165-180.
- Bryman, A. 1997/1995. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Övers.: B. Nilsson. Studentlitteratur. Lund. 229 ss. [Orig.utg. 1995. Quantity and quality in social research. Routledge]
- Bryman, A. 2002/2001. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. tryckn. Övers.: B. Nilsson. Liber ekonomi. Malmö. 502 ss. [Orig.utg. 2001. Social research methods. Oxford University Press]
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1994. *The management of innovation (New preface by Tom Burns)*. Rev. uppl. Oxford University Press. Oxford (UK). 269 ss. [1. uppl. 1961]
- Burt, R. 1995/1992. *Structural holes: The social structure of competition*. P.b. ed., 2. tryckn. Harvard University Press. Cambridge, MA (USA). 313 ss. [1. uppl. 1992]
- Byers, J., & Cummins, T. 1997. *A survey of North Island woodlot logging contractors*. Project report 65. Liro. Rotorua (NZ). 43 ss.
- Casson, M. 2003. *The entrepreneur: An economic theory*. 2. uppl. Edward Elgar. Cheltenham (UK). 271 ss. [1. uppl. 1982]
- Charon, J. M. 2001. *Symbolic interactionism: An introduction, an interpretation, an integration*. 7. uppl. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ (USA). 238 ss. [1. uppl. 1979]
- Chiasson, M., & Saunders, C. 2005. Reconciling diverse approaches to opportunity research using structuration theory. *Journal of business venturing* 20, 747-767.
- Conner, K., & Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism. *Organization science* 7, 477-501.
- Cooley, C. H. 1964/1930. *Human nature and the social order (Introduction by P. Reiff: Foreword by G. H. Mead on Cooley's contribution to American social thought)*. Rev. uppl. P.b. ed., 2. tryckn. Schocken Books. New York (USA). 444 ss. [Orig.utg. 1902. Charles Scribner's Sons]
- Corbin, J., & Morse, J. M. 2003. The unstructured interactive interview: Issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics. *Qualitative inquiry* 9, 305-354.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1992. *A behavioural theory of the firm*. 2. uppl., 8. tryckn. Blackwell. Malden, MA (USA). 252 ss. [1. uppl. 1963 av Prentice-Hall]
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. SAGE Publications. London (UK). 157 ss.
- Dale, Ø., Hagen, K. B., & Stamm, J. 1993. *Driftsøkonomi og arbeidsmiljø blant norske skogsmaskinentreprenører*. Rapport 1993:25. Norsk institutt for skogforskning. Ås (N). 43 ss. (Business economy and work environment among Norwegian forest contractors. Summary in English)
- Delmar, F. 1996. *Entrepreneurial behavior and business performance*. Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet. Stockholm. 277 ss. (Avhandl.)
- Delmar, F., & Aronsson, M. 2001. *Global entrepreneurship monitor 2000: Entreprenörskap i Sverige*. ESBRI. Stockholm. 48 ss.
- Devins, D., & Gold, J. 2002. Social constructionism: A theoretical framework to underpin support for the development of managers in SME:s? *Journal of small business and enterprise development* 9, 111-119.
- DiMaggio, P. J. 1991. Constructing organizational fields as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. i: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. 7. tryckn., 267-292.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. P. 1991. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. i: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. 7. tryckn., 63-82.
- Down, S. 1999. Owner-manager learning in small firms. *Journal of small business and enterprise development* 6, 267-280.
- Durkheim, D. 1964/1893. *The division of labour in society*. P.b. ed., 7 tryckn. Övers.: G. Simpson. The Free Press. New York (USA). 439 ss. [1. uppl. 1933 av The Macmillan Company. Orig.utg. 1893. De la division du travail social: Etude sur l'organisation des sociétés supérieures. Alcan]
- Ebbinghaus, B. 2005. When less is more: Selection problems in large-N and small-N cross-national comparisons. *International sociology* 20, 133-152.

- Edquist, C. 1997a. Systems of innovation approaches: Their emergence and characteristics. i: C. Edquist (red.) *Systems of innovation: Technologies, institutions and organisations*, 1-35.
- Edquist, C. (red.) 1997b. *Systems of innovation: Technologies, institutions and organisations*. Pinter. London (UK). 432 ss.
- Egan, A. F. 2005. Training preferences and attitudes among loggers in northern New England. *Forest products journal* 55(3), 19-24.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review* 14, 532-550.
- Ejermo, O. 2001. *Entreprenörer i skogsbruket 1993-1998: En redovisning baserad på den årliga entreprenörsundersökningen*. Rapport 2001:7. Skogsstyrelsen. Jönköping. 18 ss.
- Ekström, M. 1992. Causal Explanation of Social Action: The Contribution of Max Weber and of Critical Realism to a Generative View of Causal Explanation in Social Science. *Acta sociologica: Journal of the Scandinavian sociological association* 35, 107-122.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. 1969. *Form and content of industrial democracy*. Tavistock Publications. London (UK). 116 ss.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. 1965. The casual texture of organizational environment. *Human relations* 18, 21-32.
- ENFE 2006. *ENQuaFor*. <http://www.enfe.net/bildung.htm> ; 2006-03-20.
- Erikson, G. 1995. *Belastningsskador bland skogsmaskinförare i Norden: Fakta och åtgärder*. Redogörelse 1995:4. Skogforsk. Uppsala. 28 ss. (RSI in forest-machine operators in Scandinavia. Summary in English)
- Eriksson, Å. R. 2000. *Avverkningens organisation och arbetsledare i ett svenskt skogsindustribolag*. Uppsats 7. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogshushållning. Uppsala. 34 ss. (Logging management at district level in a Swedish forest company. Summary in English)
- Eriksson, B. 2004. *Kraftig expansion: Entreprenörer gör nu 90 procent av skogsvården*. Resultat 2004:17. Skogforsk. Uppsala. 4 ss. (Rapid growth: Contractors now account for 90% of silviculture. Summary in English)
- Ferguson, R. 1995a. *Technological development in small firms: A literature survey*. Institute for Management of Innovation and Technology. Göteborg. 62 ss.
- Ferguson, R. 1995b. *The selection of new technologies: A case study of agricultural producers*. Avhandlingar 15. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi. Uppsala. 96 ss. (Lic.avhandl.)
- Fielden, S. L., Davidson, M. J., & Makin, P. J. 2000. Barriers encountered during micro and small business start-up in North-West England. *Journal of small business and enterprise development* 7, 295-304.
- Fligstein, N. 1991. The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms 1919-1979. i: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. 7. tryckn., 311-336.
- Fligstein, N. 2001. *Social skill and the theory of fields*. Sociological theory 19, 105-125.
- Florén, H. 2005. *Managerial work and learning in small firms*. Chalmers tekniska högskola, Institutionen för projektledning, Fenix. Göteborg. 69 ss. (Avhandl.)
- Flyvbjerg, B. 2001. *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. 3. tryckn. Cambridge University Press. Cambridge (UK). 204 ss.
- Forsman, B. 1997. *Forskningsetik: En introduktion*. Studentlitteratur. Lund. 138 ss.
- Foss, N. J. 2000. Equilibrium vs. evolution in the resource-based perspective: The conflicting legacies of Demsetz and Penrose. i: N. J. Foss & P. L. Robertson (red.) *Resources, technology and strategy: Explorations in the resource-based perspective*, 11-30.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (red.) 2002. *Entrepreneurship and the firm: Austrian perspectives on economic organization*. Edward Elgar. Cheltenham (UK). 283 ss.
- Foss, N., & Mahnke, V. (red.) 2000. *Competence, governance, and entrepreneurship: Advances in economic strategy research*. Oxford University Press. Oxford (UK). 339 ss.
- Foss, N. J., & Robertson, P. L. (red.) 2000. *Resources, technology and strategy: Explorations in the resource-based perspective*. Routledge. London (UK). 278 ss.

- Foucault-Mohammed, C. (red.) 1997. *Contract labour: Looking at issues: Nine country cases*. Labour education 1997:1-2, 106/107. International labour office. Genève (CH). 88 ss.
- FSC 2000. *Svensk FSC-standard för certifiering av skogsbruk*. 2. uppl. Svenska FSC-rådet. Uppsala. 37 ss.
- Gaddefors, J. 1996. *Reflexion och handling: Entreprenörskap i ett kreativt perspektiv*. Acta universitatis agrorum sueciae Agraria 12. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 192 ss. (Avhandl.)
- Gammelkroppa skogsskola 2006. *Skogsteknikerprogrammet*. <http://www.gammelkroppa.se/Skogsing.html>; 2006-04-10.
- Garland, J. J. 1997. Contractors in forest harvesting and silviculture: Oregon and the United States. i: C. Foucault-Mohammed (red.) *Contract labour: Looking at issues: Nine country cases*, 78-88.
- Gartner, W. B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing* 5, 15-28.
- Geertz, C. 1993/1973. *The interpretation of cultures: Selected essays*. Fontana Press. London (UK). 470 ss. [Orig.utg. 1973 av Basic Books]
- Gellerstedt, S., & Dahlin, B. 1999. Cut-to-length: The next decade. *International journal of forest engineering* 10(2), 17-25.
- Gellerstedt, S., Lidén, E., & Bohlin, F. (red.) 2005. *Hälsa och produktivitet i mekaniserat skogsarbete*. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 43 ss.
- Gellerstedt, S., Almqvist, R., Attebrant, M., Myhrman, D., Wikström, B.-O., & Winkel, J. 1998. *Nordiska ergonomiska riktlinjer för skogsmaskiner*. Skogforsk. Uppsala. 85 ss.
- Ghoshal, S., Hahn, M., & Moran, P. 2000. Organizing for firm growth: The interaction between resource-accumulating and organizing processes. i: N. Foss & V. Mahnke (red.) *Competence, governance, and entrepreneurship: Advances in economic strategy research*, 146-167.
- Gibb, A. A. 1997. Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization. *International small business journal* 15(3), 13-29.
- Gick, W. 2002. Schumpeter's and Kirzner's entrepreneur reconsidered: Corporate entrepreneurship, subjectivism, and the need for a theory of the firm. i: N. J. Foss & P. G. Klein (red.) *Entrepreneurship and the firm: Austrian perspectives on economic organization*, 88-101.
- Giddens, A. 1986/1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. P.b. ed., 7. tryckn. Polity Press. Cambridge (UK). 402 ss. [1. uppl. 1984]
- Giddens, A. 1993. *New Rules of Sociological Method*. 2. uppl. Stanford University Press. Stanford, CA (US). 186 ss. [1. uppl. 1976 av Hutchinson]
- Glaser, B. G. 1992. *Basics of grounded theory analysis: Emerging vs forcing*. Sociology Press. Mill Valley, CA (USA). 129 ss.
- Glaser, B. G. 1999. Keynote address from the fourth annual qualitative health research conference: The future of grounded theory. *Qualitative health research* 9, 836-845.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter. New York (USA). 271 ss.
- Grace, L. A., Auel, J. B., & Stuart, W. B. 2003. Attitudes and perceptions of logging contractors, foresters and other participants in the wood supply system towards education and training opportunities. i: M. Iwarsson Wide & B. Baryd (red.) *2<sup>nd</sup> forest engineering conference: 12-15 May 2003, Växjö, Sweden: Proceedings: Organization/HRM*, 29-38.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology* 91, 481-510.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review* 33(3), 114-135.
- Greenbank, P. 2001. Objective setting in the micro-business. *International journal of entrepreneurial behaviour and research* 7(3), 108-127.
- Greene, W. D., Jackson, B. D., & Woodruff, D. C. 1998. Characteristics of logging contractors and their employees in Georgia. *Forest products journal* 48(1), 47-53.
- Greenwood, D. J. 2002. Action research: Unfilled promises and unmet challenges. *Concepts and transformation* 7(2), 117-139.

- Gustavsen, B., Finne, H., & Oscarsson, B. 2001. *Creating connectedness: The role of social research in innovation policy*. John Benjamin's Publishing Company. Amsterdam (NL). 281 ss.
- Hagberg, J., & Ronström, J.-Å. 1996. *Slutrapport från OCH-projektet*. Skogforsk. Uppsala. 20 ss. (opubl.)
- Hansson, A. 2003. *Praktiskt taget: Aktionsforskning som teori och praktik: I spåren efter LOM*. Göteborg studies in sociology 14. Göteborgs universitet. Göteborg. 308 ss. (Summary in English. Avhandl.)
- Harstela, P. 1993. *Forest work science and technology: Part I*. Silva carelica 25. Joensuu yliopisto: Metsätieteellinen tiedekunta. Joensuu (SF). 113 ss.
- Haynes, P. J. 2003. Differences among entrepreneurs: "Are you experienced?" may be the wrong question. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 9(3), 111-128.
- Hembjer, K.-M. 2004. Fortfarande många förlustföretag, men...: Äntligen något bättre lönsamhet för entreprenörerna. *Tidningen skogsteknik* 2004:1, 42-43.
- Hendry, J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of management studies* 37, 955-977.
- Hinings, B., & Greenwood, R. 1988. The normative prescription of organizations. i: L. G. Zucker (red.) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 54-70.
- Hisrich, R. D., & Drnovsek, M. 2002. Entrepreneurship and small business research: A European perspective. *Journal of small business and enterprise development* 9, 172-222.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. 2002. *Entrepreneurship*. 5. uppl. McGraw-Hill. Boston, MA (USA). 663 ss. [1. uppl. 1989]
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Guest editors' introduction to the special issue "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic management journal* 22, 479-491.
- Hjalmarsson, D., & Johansson, A. W. 2003. Public advisory services: Theory and practice. *Entrepreneurship & regional development* 15, 83-98.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. 1991/1986. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. tryckn. Övers.: B. Nilsson. Studentlitteratur. Lund. 339 ss. [Orig.utg. 1986. Metodevalg og metodebruk. Tano]
- Hugosson, M. 1999. *Constructing cultural patterns from actor's views on industrial forestry in Sweden: An interpretive study based on assessments of conceptualizations and definitions on organizational culture theory*. Acta universitatis agriculturae sueciae: Silvestria 113. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 213 ss.
- Hultåker, O., & Bohlin, F. 2004a. Developing the business: Logging contractors' strategic choices for profitability and work environment. i: H. Pajuoja & H. Karppinen (red.) *Scandinavian forest economics 40: Proceedings of the biennial meeting of the Scandinavian Society of Forest Economics: Vantaa, Finland, 12<sup>th</sup>-15<sup>th</sup> May, 2004*, 13-22.
- Hultåker, O., & Bohlin, F. 2004b. Logging contractors' strategies for business development. i: *SAM/IFSAM (The Scandinavian Academy of Management/International Federation of Scholarly Associations of Management) VII<sup>th</sup> world congress: Management in a world of diversity and change: 5-7 July, 2004, Göteborg, Sweden*, 130. (opubl.)
- Hultåker, O., & Bohlin, F. 2005a. Evolving entrepreneurship among logging contractors. i: M. Raffa & L. Iandoli (red.) *Entrepreneurship, competitiveness, and local development: RENT XIX proceedings: Book of abstracts and CD-rom papers*, 119-120.
- Hultåker, O., & Bohlin, F. 2005b. *Skogsmaskinentreprenörers diversifiering: Empiriska resultat och en tolkningsmodell*. Rapport 18. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter och marknader. Uppsala. 28 ss. (Forest machine contractors' diversification: Empirical findings and a model. Abstract in English)
- Hultåker, O., Bohlin, F., & Gellerstedt, S. 2003a. Contracting of Forest Services Today and in the Future. i: M. Iwarsson Wide & I. Hallberg (red.) *2<sup>nd</sup> forest engineering conference: 12-15 May 2003, Växjö, Sweden: Proceedings: Posters: Decision support systems/tools, raw material utilization, organization/HRM*, 84-88.
- Hultåker, O., Bohlin, F., & Gellerstedt, S. 2003b. *Ny entreprenad i skogen: Bredda för bättre arbetsmiljö och lönsamhet*. Rapport 10. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen

- för skogens produkter och marknader. Uppsala. 111 ss. (New entrepreneurship in forestry: Diversifying for better work environment and profitability. Summary in English)
- Ingemarson, F. 2004. *Small-scale forestry in Sweden: Owners' objectives, silvicultural practices and management plans*. Acta universitatis agrorum suecia: Silvestria 318. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 41 ss. (Avhandl.)
- Innes, J. L., Edwards, I. K., & Wilford, D. J. (red.) 2005. *Forests in the balance: Linking tradition and technology: XXII IUFRO World Congress, 8-13 August 2005, Brisbane, Australia*. International forestry review 7(5). Commonwealth Forestry Association. Shropshire (UK). 423 ss.
- Iwarsson Wide, M., & Baryd, B. (red.) 2003. *2<sup>nd</sup> forest engineering conference: 12-15 May 2003, Växjö, Sweden: Proceedings: Organization/HRM*. Arbetsrapport 538. Skogforsk, Uppsala. 84 ss.
- Iwarsson Wide, M., & Hallberg, I. (red.) 2003. *2<sup>nd</sup> forest engineering conference: 12-15 May 2003, Växjö, Sweden: Proceedings: Posters: Decision support systems/tools, raw material utilization, organization/HRM*. Arbetsrapport 540. Skogforsk, Uppsala. 99 ss.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business venturing* 17, 467-487.
- Jandl, R., Devall, M., Korchidi, M., Schimpf, E., Wolfrum, G., & Krishnapillay, B. (red.) 2000. *Forest and society: The role of research, vol. 3: Poster abstracts: XXI IUFRO world congress, Kuala Lumpur, Malaysia, 7-12 August 2000*. International union of forestry research organizations. Wien (A). 567 ss.
- Jarvis, R., Curran, J., Kiching, J., & Lightfoot, G. 2000. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of small business and enterprise development* 7, 123-134.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. i: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. 7. tryckn., 143-163.
- Johannisson, B. 1998. Business formation: A network approach. *Scandinavian journal of management* 4(3/4), 83-99.
- Johannisson, B. 2000. Networking and entrepreneurial growth. i: D. L. Sexton & H. Landström (red.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 368-386.
- Johannisson, B., Ramírez-Pasillas, M., & Karlsson, G. 2002. The institutional embeddedness of local inter-firm networks: A leverage for business creation. *Entrepreneurship and regional development* 14, 297-315.
- Johansson, B. 1998. *En motivationsbaserad analys av arbetsmiljöförhållandena i en grupp tillverkande mindre företag*. Doktorsavhandling 1998:36. Luleå tekniska universitet. Luleå. 208 ss. (Abstract in English)
- Johansson, L.-G. 2000. *Introduktion till vetenskapsteorin*. Thales. Stockholm. 205 ss.
- Johansson, A. 2001. *Skogsbrukets kostnader och intäkter 2000: Ett år med vind och vatten*. Resultat 2001:7. Skogforsk. Uppsala. 4 ss. (Forestry costs and revenue 2000: A year of storms and floods. Summary in English)
- Johansson, A. W. 2004. Narrating the entrepreneur. *International small business journal* 22(3), 273-293.
- Johansson, H., Windhorst, U., Djupsjöbacka, M., & Passatore, M. (red.) 2003a. *Chronic work-related myalgia: Neuromuscular mechanisms behind work-related chronic muscle pain syndromes*. Gävle University Press. Gävle. 310 ss.
- Johansson, H., Arendt-Nilsson, L., Bergenheim, M., Blair, S., van Dieen, J., Djupsjöbacka, M., Fallentin, N., Gold, J. E., Hägg, G., Kalezić, N., Larsson, S.-E., Ljubisavljevic, M., Lyskov, E., Mano, T., Magnusson, M., Passatore, M., Pedrosa-Domellöf, F., Punnett, L., Roatta, S., Thornell, L.-E., Windhorst, U., & Zukowska, Z. 2003b. Epilogue: An integrated model for chronic work-related myalgia: "Brussels model". i: H. Johansson *et al.* (red.) *Chronic work-related myalgia: Neuromuscular mechanisms behind work-related chronic muscle pain syndromes*, 291-300.
- Johansson, H., Arendt-Nilsson, L., Bergenheim, M., Blair, S., van Dieen, J., Djupsjöbacka, M., Fallentin, N., Gold, J. E., Hägg, G., Kalezić, N., Larsson, S.-E., Ljubisavljevic, M., Lyskov, E., Mano, T., Magnusson, M., Passatore, M., Pedrosa-Domellöf, F., Punnett, L., Roatta, S., Thornell, L.-E., Windhorst, U., & Zukowska, Z. 2004a. Epilog: En integrerad

- modell för kronisk arbetsrelaterad muskelsmärta: ”Brysselmodellen”. i: H. Johansson *et al.* (red.) *Kronisk arbetsrelaterad muskelsmärta: Neuromuskulära mekanismer bakom arbetsrelaterade kroniska muskulära belastningssyndrom*, 13-23.
- Johansson, H., Windhorst, U., Djupsjöbacka, M., & Passatore, M. (red.) 2004b. *Kronisk arbetsrelaterad muskelsmärta: Neuromuskulära mekanismer bakom arbetsrelaterade kroniska muskulära belastningssyndrom*. Övers.: U. Bergholm & L. Stenberg. FOU-rapport 25. Högskolan i Gävle. Gävle. 23 ss.
- Kanninen, K. 2000. How to develop forest machine enterprises: A holistic approach. i: R. Jandl *et al.* (red.) *Forest and society: The role of research, vol. 3, Poster abstracts: XXI IUFRO world congress, Kuala Lumpur, Malaysia, 7-12 August 2000*, 105-106.
- Kant, S., & Nautiyal, J. C. 1997. Production structure, factor substitution, technical change, and total factor productivity in the Canadian logging industry. *Canadian journal of forest research* 27, 701-710.
- Kastenholz, E. 2003. Arbeit in Forstunternehmen. *Forst & Technik* 2003:6, 16-21.
- Kirk, P. 1998. *The impact of shift length on processor operator fatigue*. Report 23(18). Liro. Rotorua (NZ). 11 ss.
- Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. 7. tryckn. The University of Chicago Press. Chicago, IL (USA). 246 ss.
- Klen, T. 1998. *Job stress and mental symptoms in forestry occupations*. People and Work: Research report 16. Arbetshälsoinstitutet. Helsingfors (SF). 134 ss. (Avhandl.)
- Knight, F. H. 1957/1921. *Risk, uncertainty and profit (First edition reprinted with an additional chapter)*. 8. tryckn. London School of Economics and Political Science. London (UK). 381 ss. [Orig.utg. 1921 av Houghton Mifflin Company]
- Kulstadvik, S., Dahlin, B., & Fjeld, D. (red.) 2002. *Skoglig logistik: Supply chain management i svensk skogssektor*. Rapport 4. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter och marknader. Uppsala. 84 ss.
- Kupferberg, F. 2002. Entreprenörskap som existentiell handling. *Sociologisk forskning* 2002:2, 68-103.
- LeBel, L. G., & Stuart, W. B. 1998. Technical efficiency evaluation of logging contractors using a nonparametric model. *Journal of forest engineering* 9(2), 15-24.
- Leigh, J. P., Waehrer, G., Miller, T. R., & Keenan, C. 2004. Costs of occupational injury and illness across industries. *Scandinavian journal of work, environment and health* 30(3), 199-205.
- Lewark, S. (red.) 2005. *Scientific reviews of ergonomic situation in mechanized forest operations*. Uppsatser och resultat 2. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter och marknader. Uppsala. 182 ss.
- Lewin, K. 1948. *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics (Edited by G. Weiss Lewin)*. Harper and Row. New York (USA). 230 ss.
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science: Selected theoretical papers (Edited by D. Cartwright)*. Harper. New York. 346 ss.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual review of sociology* 14, 319-340.
- Lidén, E. 1989. *Skogsmaskinägarens arbetsituation*. Rapport 178. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Garpenberg. 140 ss. (The forest machine owner's work situation. Summary in English)
- Lidén, E. 1994. *Maskinenkät -93: Maskiner, volymer och ägandeformer i storskogsbruket i Sverige utfall 85/86, 92/93 samt prognos för 97/98*. Uppsatser och resultat 269. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter och marknader. Garpenberg. 221 ss. (Machine inquiry -93: Harvesting systems, ownership and volumes in Swedish forest enterprises outcome 85/86 and 92/93 and prediction for 97/98. Summary in English)
- Lidén, E. 1995a. Attrition in Swedish forestry work from 1986-1990: Extent and causes. *Canadian journal of forest research* 25, 1189-1196.
- Lidén, E. 1995b. *Forest machine contractors in Swedish industrial forestry: Significance and conditions during 1986-1993*. Rapport 195. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Garpenberg. 43 ss. (Avhandl.)
- Lidén, E. 1997. Contract labour in forestry in Sweden. i: C. Foucault-Mohammed (red.) *Contract labour: Looking at issues: Nine country cases*, 62-68.



- Lidén, E. 2005. *Benchmarks for good work organisation and successful implementation processes*. Rapport 24. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter och marknader. Uppsala. 138 ss.
- Lindblom, C. E. 1959. The science of "muddling through". *Public administration review* 19(spring), 79-88.
- Lundberg, L. 2000. *Ekonomiska nyckeltal för skogsmaskinentreprenörer*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsekonomi, Umeå. 26 ss. (Financial key figures for forest contractors. Abstract in English. Opubl.)
- Lunneryd, D. 2003. *Unique decision making with focus on information use: The case of converting to organic milk production*. Acta universitatis agrorum sueciae: Agraria 405. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 214 ss. (Avhandl.)
- Löfner, G. 1985. *Integrationsmöjligheter i kedjan skog-såg-marknad*. Rapport 164. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för virkeslära. Uppsala. 130 ss. (Integration possibilities in the forest-sawmill-market chain. Summary in English)
- Malchaire, J., Cock, N., & Vergracht, S. 2001. Review of the factors associated with musculoskeletal problems in epidemiologic studies. *International archive of occupational environment and health* 74, 79-90.
- Martin, J. L. 2003. What is field theory. *American journal of sociology* 109, 1-49.
- Mattsson, S. 1997. *Effektiviteten i ägarrena drivningssystem*. Studentuppsatser 1997:4. Sveriges lantbruksuniversitet, Skogsteknologi. Umeå. 27 ss. (The efficiency in machine systems owned by one owner. Summary in English)
- McCarthy, B. 2000. The cult of risk taking and social learning: A study of Irish entrepreneurs. *Management decision* 38, 563-574.
- McNiff, J. 2002. *Action research: Principles and practice (with J. Whitehead)*. 2. uppl. Routledge Falmer. London (UK). 163 ss.
- Mead, G. H. 1976/1934. *Medvetandet, jaget och samhället: Från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Övers.: P. Arvidsson. Argos. Lund. 292 ss. [Orig.utg. 1934. Mind, self and society: From the standpoint of a social behaviourist. The university of Chicago]
- Miller, D. 2003. An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic management journal* 24, 961-976.
- Mintzberg, H. 1987a. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review* 1987:4, 11-24.
- Mintzberg, H. 1987b. The strategy concept II: Another look why organizations need strategies. *California management review* 1987:4, 25-32.
- Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review* 1994:1, 25-32.
- Mintzberg, H. 2000. *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall. London (UK). 458 ss.
- Mitchell, J. C. 1983. Cases and situation analysis. *Sociological review* 31, 187-211.
- Moran, P., & Ghoshal, S. 1999. Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of management review* 24, 390-412.
- Murnighan, J. K. (red.) 1993. *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ (USA). 409 ss.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. 1996. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research* 36, 15-23.
- Mäkinen, P. 1997. Success Factors for Forest Machine Contractors. *Journal of forest engineering* 8(2), 27-35.
- Nashold, F., Cole, R. E., Gustavsen, B., & van Beinum, H. 1993. *Constructing the new industrial society*. Van Gorcum & Arbetslivscentrum. Assen/Maastricht (NL) & Stockholm. 202 ss.
- Nicholls, A., Bren, L., & Humphreys, N. 2004. Harvester productivity and operator fatigue: Working extended hours. *International journal of forest engineering* 15(2), 57-65.
- Nieminen, S. 2000. *Verksamhetsbeskrivning enligt Utmärkelsen svensk kvalitet i ett tjänsteföretag i skogsbranschen: En fallstudie*. Examensarbete 2000:1. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogshushållning. Uppsala. 48 ss.

- Nieuwenhuis, M., & Lyons, M. 2002. Health and safety issues and perceptions of forest harvesting contractors in Ireland. *International journal of forest engineering* 13(2), 69-76.
- Nordlund, S. 1995. *Drivningsteknik och metodutveckling i storskogsbruket*. Resultat 1996:4. Skogforsk. Uppsala. 4 ss. (Logging technology and methods: Trends in large-scale forestry. Summary in English)
- Norin, K. 2002. *Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket: En diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling*. Redogörelse 2002:1. Skogforsk. Uppsala. 31 ss. (Forestry-contractor services: Buying and selling: A discussion of business approaches that support developments in logging systems. Summary in English)
- Norin, K., & Lidén, E. 1998. *Samverkan: Den nya entreprenadstrategin*. Redogörelse 1998:3. Skogforsk. Uppsala. 30 ss. (Partnership: The new strategy for contractors. Summary in English)
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal* 18, 697-713.
- Pajuoja, H., & Karppinen, H. (red.) 2004. *Scandinavian forest economics 40: Proceedings of the biennial meeting of the Scandinavian Society of Forest Economics: Vantaa, Finland, 12<sup>th</sup>-15<sup>th</sup> May, 2004*. Scandinavian society of forest economics. Vanda (SF). 379 ss.
- Parlett, M., & Hamilton, D. 1976. Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovatory programs. *Evaluation studies review annual* 1, 140-157.
- Pasanen, M. 2003. Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations. *Journal of small business and enterprise development* 10, 418-425.
- PEFC 2004. *Tekniskt dokument: System för certifiering av skogsbruk och virkesflöde. (Fastställt vid styrelsemötet 2000-09-11 med tillägg 2000-11-22, ändring 2001-02-12 pkt 6.4.3 och 6.4.4, 2002-06-26 (Skogsduvan) samt 2003-03-13. Godkänt av PEFC 2000-05-24 och 2004-04-06)*. Svenska PEFC. Sandviken. 15 ss. (Opubl.)
- PEFC 2006. *PEFC baskrav för entreprenörer och skogsägare*. <http://www.pefc.se/default.asp?pageid=1711&oewCommand=10&file=207%5Cpefs%5Fbaskrav%2Epdf>; 2006-01-05.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Omtryckn. 1963. Basil Blackwell. Oxford (UK). 272 ss.
- Perren, L. 1999. Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): Developing a framework. *Journal of small business and enterprise development* 6, 366-385.
- Perren, L. 2000. Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): Exploring the implications. *Journal of small business and enterprise development* 7, 58-68.
- Persson, G., Olsson, A., Ekengren, M., Andersson, W., & Lindbäck, L. 2003. *Utvecklingen av arbetsmiljö och produktion i skogsbruket går vidare*. Rapport 2003:3. Arbetsmiljöverket, Solna. 13 ss.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal* 14, 179-191.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row. New York (USA). 300 ss.
- Platt, J. 1992. "Case study" in American sociological thought. *Current sociology* 40(1), 17-48.
- Pontén, B. 1988a. *Health risks in forest work: A program for action*. Rapport 177. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Garpenberg. 81 ss. (Sammanfattning på svenska. Avhandl.)
- Pontén, B. 1988b. *Skogsanställdas hälsa och arbete: Resultat från undersökningar gjorda i samarbete med 24 företagshälsovårder under 1980-87*. Uppsatser och resultat 125. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Garpenberg. 59 ss.
- Pontén, B. 2000. *Skogsarbetares arbetsliv och effektivitet: Intervjuer med skogsarbetare, entreprenörer, drivningsledare och förvaltare*. Rapport 2000:12. Högskolan i Dalarna, Skogsindustriella sektionen, Systemutveckling/arbetsvetenskap. Borlänge. 37 ss. (Forestworkers working-life and efficiency: Interviews with forestworkers, entrepreneurs, supervisors, and chiefs. Abstract in English)

- Porter, M. E. 1983/1980. *Konkurrensstrategi: Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Övers.: K. E. Gustafsson & S. E. Täckmark. Institutet för säljträning och ledarutveckling. Göteborg. 372 ss. [Orig.utg. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press]
- Poutziouris, P. 2003. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: Evidence from the UK small business economy. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 9(5), 185-214.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. i: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. 7. tryckn., 183-203.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (red.) 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. 7. tryckn. The University of Chicago Press. Chicago, IL (USA). 478 ss.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly* 41, 116-145.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard business review* 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1994. Competing for the future. *Harvard business review* 72(4), 122-128.
- Prudham, W. S. 2002. Downsizing nature: Managing risk and knowledge economies through production subcontracting in the Oregon logging sector. *Environment and planning A* 34, 145-166.
- Raffa, M., & Iandoli, L. (red.) 2005. *Entrepreneurship, competitiveness, and local development: RENT XIX proceedings: Book of abstracts and CD-rom papers*. Ingegneria economico-gestionale 37. Edizioni Scientifiche Italiane. Neapel (I). 294 ss.
- Ragin, C. C. 1992. "Casing" and the process of social inquiry. i: C. C. Ragin & H. S. Becker (red.) *What is a case: Exploring the foundations of social inquiry*, 217-226.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (red.) 1992. *What is a case: Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press. Cambridge (UK). 242 ss.
- Rametsteiner, E., Weiss, G., & Kubeczko, K. 2005. *Innovation and entrepreneurship in forestry in central Europe*. Research report 19. Brill & European Forest Institute. Leiden (NL) & Joensuu (SF). 179 ss.
- Reisinger, T. W., Sluss, R. G., & Shaffer, R. M. 1994. Managerial and operational characteristics of "safety successful" logging contractors. *Forest products journal* 44(4), 72-78.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., & Autio, E. 2004. *Global entrepreneurship monitor: 2003 executive report*. Babson Collage. Babson Park, MA (USA). 100 ss.
- Rhenman, E. 1974. *Organisationsproblem och långsiktplanering*. Bonniers. Stockholm. 231 ss.
- Rickenbach, M., & Steele, T. W. 2005. Comparing mechanized and non-mechanized logging firms in Wisconsin: Implications for a dynamic ownership and policy environment. *Forest products journal* 55(11), 21-26.
- Rimmler, T., Rummukainen, A., & Röser, D. 2004. *State-of-the-art country report: Finland*. COST E 30 Economic integration of urban consumer demand and rural forestry supply: WG 2 SG "Forest contractors". [http://www.joensuu.fi/coste30/docs/SGs/WG2SG3\\_Finland.pdf](http://www.joensuu.fi/coste30/docs/SGs/WG2SG3_Finland.pdf); 2006-07-31. 21 ss.
- Roberts, P. W. 2000. A Processual account of innovative capabilities. i: N. J. Foss & P. L. Robertson (red.) *Resources, technology and strategy: Explorations in the resource-based perspective*, 80-99.
- Roberts, T., Shaffer, R. M., & Bush, R. J. 2005. Injuries on mechanized logging operations in the southeastern United States in 2001. *Forest products journal* 55(3), 86-89.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5. uppl. P.b. ed. The Free Press. New York (USA). 551 ss. [1. uppl. 1962]
- Rydén, L. (red.) 1990. *Etik för forskare: En antologi med utgångspunkt i arbetet med Uppsalakodexen*. Skriftserie 1990:1. Universitets och högskoleämbetet. Stockholm. 204 ss.
- Röjdalen, G. 2004. Så resonerar företagsledare i Odenskog: Genomförarens perspektiv på företagsexpansion och samverkan. i: L.-E. Wolvén & E. Ekstedt (red.) *Företagande och gemenskap: Små företags kultur, samverkan och konkurrens*, 43-63.

- Sachse, M. 2003. *Umfeld, Struktur und Potenzial forstwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen im Freistaat Sachsen*. Doktorsavhandling vid Fakultät Forst-, Geo- und Hydrowissenschaften, Technischen Universität Dresden. Tharandt (D). 140 ss. (Opubl. avhandl.)
- Sandal, J.-U. 2003. *Jakten på entreprenøren: Kan Joseph A. Schumpeters teori benyttes til å identifisere og differensiere entreprenører i det 21. århundre?* Lund studies in economic history 24. Almqvist & Wiksell. Stockholm. 226 ss. (Avhandl.)
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. 2006. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of business venturing* 21, 286-305.
- Sarasvathy, D. K., Simon, H. A., & Lave, L. 1998. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of economic behavior & organization* 33, 207-225.
- SCA 2004. *Plusentreprenad*. <http://www.skog.sca.com/se/erbjuder/plusentreprenad.asp> ; 2004-05-19.
- SCB 2006. *Antal arbetsställen 2005 fördelat på näringsgren och storleksklass*. [http://www.scb.se/Grupp/Foretagsregistret/\\_Dokument/BranscherSNI2002.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Foretagsregistret/_Dokument/BranscherSNI2002.pdf) ; 2006-07-31.
- Schumpeter, J. 1926. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 2. uppl. Verlag von Duncker & Humblot. München (D). 369 ss. [1. uppl. 1911]
- Scott, W. R. 2003. *Organizations: Rational, natural, and open systems*. 5. uppl. Prentice Hall/Pearson Education International. Upper Saddle River, CA (USA). 430 ss. [1. uppl. 1981]
- Selznick, P. 1984/1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. P.b. ed., 5 tryckn. University of California Press. Berkeley, CA (USA). 162 ss. [Orig.utg. 1957 av Harper & Row]
- Selznick, P. 1996. Institutionalism "old" and "new". *Administrative science quarterly* 41, 271-277.
- Sexton, D. L., & Landström, H. (red.) 2000a. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Blackwell Publishing. Oxford (UK). 468 ss.
- Sexton, D. L., & Landström, H. 2000b. Introduction. i: D. L. Sexton & H. Landström (red.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, xix-xxiv.
- SFS 1982:673. *Arbetstidslag*. (Ändringar t.o.m. SFS 2005:428)
- SFS 1990:782. *Arkivlag*. (Ändringar t.o.m. SFS 2004:787)
- SFS 1991:446. *Arkivförordning*. (Ändringar t.o.m. SFS 2001:648)
- SFS 1998:204. *Personuppgiftslag*. (Ändringar t.o.m. SFS 2006:398)
- SFS 2003:460. *Lag om etikprövning av forskning som avser människor*. (Ändringar t.o.m. SFS 2004:198)
- Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* 11, 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review* 25, 217-226.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. 2. uppl., 3. tryckn. SAGE Publications. London (UK). 325 ss. [1. uppl. 1993]
- Silversides, C. R., & Sundberg, U. 1989. *Operational efficiency in forestry: Volume 2: Practice*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht (NL). 169 ss.
- Skatteverket 2006. *Allmän information om skattsedlar*. <http://www.skatteverket.se/infotext/artiklar/04/fskattinfo.4.18e1b10334ebe8bc8000148.html> ; 2006-08-10.
- Skogsavtalet 2004. *Kollektiva arbets- och löneavtal för skogsarbeten mellan Skogs- och Lantbruksarbetsgivareförbundet och Skogs- och Träfacket 2004-04-01--2007-03-31*. Skogs- och Lantbruksarbetsgivareförbundet & Skogs- och Träfacket. Stockholm. 111 ss. (opubl.)
- Skogsstyrelsen 1998. *Gallringsundersökning 1997: Produktion-miljö*. Meddelande 1998:8. Jönköping. 26 ss.
- Skogsstyrelsen 2006. *Skogsstatistisk årsbok 2006*. Jönköping. 337 ss. (Swedish statistical yearbook of forestry 2006. Summary in English)

- Slappendel, C., Laird, J., Kawachi, I., Marshall, S., & Cryer, C. 1993. Factors affecting work-related injury among forest workers: A review. *Journal of safety research* 24, 19-32.
- Smallbone, D., Leigh, R., & North, D. 1995. The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 1(3), 44-62.
- SMF 2004. *Verktyget*. <http://www.skogsentreprenad.nu/index.php3?use=publisher&id=102&lang=1> ; 2004-05-19.
- Snehota, I. 1990. *Notes on a theory of business enterprise*. Uppsala universitet, Företags-ekonomiska institutionen. 245 ss.
- SRVFS 2004:14. *ADR-S: Statens räddningsverks föreskrifter om transport av farligt gods på väg och i terräng*. Statens räddningsverk. Karlstad. 1103 ss.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA (USA). 175 ss.
- Stearns, T. M., & Hills, G. E. 1996. Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction. *Journal of business research* 36, 1-4.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal* 11(Summer special issue), 17-27.
- Storey, D. J. 1997/1994. *Understanding the small business sector*. International Thomson Business Press. London (UK). 355 ss. [Orig.utg. 1994 av Routledge]
- Storey, D. J. 2000. Six steps to heaven: Evaluating the impact of public policies to support small businesses in developed countries. i: D. L. Sexton & H. Landström (red.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 176-193.
- Strauss, A., & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2. uppl., 3. tryckn. SAGE Publications. Newbury Park, CA (USA). 312 ss. [1. uppl. 1990]
- Stuart, W. B. 2003. Checking our foundation: Matthews least cost models revisited. *Southern journal of applied forestry* 27(1), 30-35.
- Stuart, B. 2005. Ultimate objective: Considerations in the preservation and growth of business equity. *Timber harvesting 2005:May/June*, 16-23.
- Stuart, W. B., Altizer, C., & Grace, L. A. 2003. Long term perspectives of logging business performance in the eastern United States. i: M. Iwarsson Wide & B. Baryd (red.) *2<sup>nd</sup> forest engineering conference: 12-15 May 2003, Växjö, Sweden: Proceedings: Organization/HRM*, 3-11.
- Stuart, W. B., Grace, L. A., Jackson, B. D., & Stutzman, R. 2003. *Logging cost indices: First quarterly report to the Wood Supply Research Institute*. Mississippi State University, Forestry and Wildlife Research Center, Wood Supply Research Institute. Mississippi, MS (USA). 21 ss. (opubl.)
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. 1995. What theory is not. *Administrative science quarterly* 40, 371-384.
- Sveriges skogsvårdsförbund 1994. *PS: Praktisk skogshandbok*. 14. uppl. Sveriges skogsvårdsförbund. Djursholm. 510 ss.
- SYN okänt år. *Så kan vi trygga skogsbrukets arbetskraftsförsörjning: Förslag till handlingsprogram*. Skogsbrukets yrkesnämnd. Stockholm. 15 ss. [Trol. utg. 2001 el. 2002]
- SYN 2000. *SYN-modellen*. Skogsbrukets yrkesnämnd. Stockholm. 103 ss.
- Synwoldt, U. 2001. *The Swedish work environment authority and its initiatives relating to the work environment in Swedish forestry*. Acta universitatis agriculturae suecica: Silvestria 186. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 112 ss. (Avhandl.)
- Synwoldt, U., & Gellerstedt, S. 2003. Ergonomic initiatives for machine operators by the Swedish logging industry. *Applied ergonomics* 34, 149-156.
- Södergren, B., & Thor, G. 1999. *Ledning av förändring: Exemplet flödesorientering i skogsbruk och träindustri*. Redogörelse 1999:2. Skogforsk. Uppsala. 36 ss. (Management of change: The example of process orientation in the forestry and woodworking industries. Summary in English)
- Teece, D. J. (red.) 1987. *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Harper & Row Publishers. New York (USA). 256 ss.

- Thompson, J. D. 1971/1967. *Hur organisationer fungerar*. Övers.: A. Grip, C. Olofsson & P.-H. Svensson. Bokförlaget Prisma & Svenska civilekonomföreningen. Stockholm. 223 ss. [Orig.utg. 1967. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Mc Graw-Hill Book Company]
- TNC 96 1994. *Skogsordlista*. Sveriges skogsvårdsförbund & Tekniska nomenklaturcentralen. Solna. 518 ss. (Forest vocabulary)
- Tolbert, P. S. 1988. Institutional sources of organizational culture in major law firms. i: L. G. Zucker (red.) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 101-113.
- Trost, J. 1986. Statistically nonrepresentative stratified sampling: A sampling technique for qualitative studies. *Qualitative sociology* 9, 54-57.
- Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. 2. uppl., 2. tryckn. Studentlitteratur. Lund. 131 ss. [1. uppl. 1993]
- Trost, J., & Levin, I. 1996. *Att förstå vardagen: Med ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv*. Studentlitteratur. Lund. 246 ss.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review* 61, 674-698.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly* 42, 35-67.
- Warensjö, M. 1996. *Skogsentreprenören ur ett småföretagarperspektiv: Ekonomisk planering och kompetensutveckling*. Arbetsrapport 226. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsekonomi. Umeå. 94 ss. (Summary in English)
- Weber, M. 1978/1934. *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. 3. tryckn. Övers.: A. Lundquist. Argos. Lund. 161 ss. [Orig.utg.: 1934. *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus: Sonderdruck aus Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, S, 1-206*. J. C. B Mohr]
- Weber, M. 1983/1972. *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder, vol 1*. Övers.: A. Lundquist. Argos. Lund. 287 ss. [Orig.utg. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. uppl. J. C. B. Mohr]
- Wedlin, L. 2004. *Playing the ranking game: Field formation and boundary-work in European management education*. Doctoral thesis 108. Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen. Uppsala. 242 ss. (Avhandl.)
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. 2. uppl. McGraw-Hill. New York (USA). 294 ss. [1. uppl. 1969]
- Weick, K. E. 1987. Substitutes for strategy. i: D. J. Teece (red.) *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, 221-233.
- Weick, K. E. 1993. Sense making in organizations: Small structures with large consequences. i: J. K. Murnighan (red.) *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, 10-37.
- Weick, K. E., & Sutcliff, K. M. 2001. *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey Bass. San Francisco, CA (USA). 200 ss.
- Weick, K. E., Sutcliff, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sense-making. *Organization science* 16, 409-421.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5, 171-180.
- Westermayer, T. 2002. *Vom Lohnunternehmer zum forstlichen Dienstleistungsunternehmen: Eine erweiterte Begriffsbestimmung*. Wald-Arbeitspapier 2. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Forstbenutzung und forstliche Arbeitswissenschaft. Freiburg (D). 33 ss. (opubl.)
- Westermayer, T., & Brogt, T. 2006. *Forstliche Dienstleistungsunternehmen in Deutschland 2004: Ergebnisse einer quantitativen Erhebung*. Wald-Arbeitspapier 15. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Forstbenutzung und forstliche Arbeitswissenschaft. Freiburg (D). 19 ss. (opubl.)
- Westermeyer, T., Kastenholz, E., & Lewark, S. 2005a. Forestry contractors: The ignored link in the wood chain. i: J. L. Innes, I. K. Edwards & D. J. Wilford (red.) *Forests in the balance: Linking tradition and technology: XXII IUFRO World Congress, 8-13 August 2005, Brisbane, Australia*, 377.

- Westermeyer, T., Kastenholz, E., & Lewark, S. 2005b. Forestry contractors: The ignored link in the wood chain. Poster vid: *The XXII IUFRO (International union of forest research organizations) World Congress: 8-13 August, 2005, Brisbane, Australia*.
- Westgaard, R. H., & Winkel, J. 1997. Ergonomic intervention research for improved musculoskeletal health: A critical review. *International journal of industrial ergonomics* 20, 463-500.
- Westhead, P., & Wright, M. 1998. Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? *Journal of business venturing* 13, 173-204.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. 2005. Decisions, actions, and performance: Do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ? *Journal of small business management* 43, 393-417.
- Vickers, I., Baldock, R., Smallbone, D., James, P., & Ekanem, I. 2003. *Cultural influences on health and safety attitudes and behaviour in small business*. Research report 150. Health and Safety Executive. Suffolk (UK). 147 ss.
- Vik, T. 2005. *Working conditions for forest machine operators and contractors in six European countries*. Rapport 25. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter och marknader. Uppsala. 105 ss.
- Vik, T., & Veiersted, B. 2005. Social conditions, safety and health of forest machine operators. i: S. Lewark (red.) *Scientific reviews of ergonomic situation in mechanized forest operations*, 12-61.
- Wiklund, J. 1998. *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Dissertation Series 003. Jönköping International Business School. Jönköping. 361 ss. (Avhandl.)
- Wiklund, J., & Shepard, D. 2003. Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies* 40, 1919-1941.
- Vilhelmson, P. 1998. *Mera pengar från skogen: Möjligheter och hinder med tonvikt på småskalig uppdragsverksamhet*. Acta universitatis agrorum sueciae: Agraria 111. Sveriges lantbruksuniversitet. Uppsala. 175 ss. (More money from the forest: Possibilities and hindrances with stress on small scale undertaking activity. Summary in English. Avhandl.)
- Vinberg, S. 2004. David möter Goliat: Kontraster mellan mikroföretag och offentliga arbetsplatser avseende förändringsaspekter och sjukfrånvaro. i: L.-E. Wolvén & E. Ekstedt (red.) *Företagande och gemenskap: Små företags kultur, samverkan och konkurrens*, 65-81.
- Winkel, J., Attebrant, M., & Wikström, B.-O. (red.) 1998. *Konsensusrapporter rörande kunskapsläget om arbetsmiljön i skogsmaskiner*. Arbete och hälsa 1998:10. Arbetslivsinstitutet. Solna. 51 ss.
- Wolvén, L.-E., & Ekstedt, E. (red.) 2004. *Företagande och gemenskap: Små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Arbetsliv i omvandling 2004:7. Arbetslivsinstitutet. Stockholm. 214 ss.
- VR 2006. *Codex: Regler och riktlinjer för forskning*. <http://www.codex.vr.se> ; 2006-07-03.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3. uppl. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA (USA). 181 ss. [1. uppl. 1984]
- Zaher, A., & Bell, G. G. 2005. Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal* 26, 809-825.
- Zucker, L. G. (red.) 1988. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Ballinger Publishing Company. Cambridge, MA (USA). 232 ss.
- Østensvik, T. 1997. *Arbeidsmiljøets og mestringsstrategiers betydning for nakke- og skulderplager hos skogsmaskinførere: En tverrsnittundersøkelse blant ansatte i bedrift, ansatte hos entreprenører og entreprenører*. Hovedfagsoppgave i fysioterapi. Universitetet i Bergen. Bergen (N). 64 ss.





# Bilaga 1

## Förklaring av vissa begrepp och fackuttryck

- aptera – dela upp trädstammen i sortiment (TNC 96, 1994); en stor del av apteringsarbetet vid mekaniserad avverkning utförs automatiskt av datorn i skördaren
- ADR – europeisk överenskommelse om transporter av farligt gods (SRVFS 2004:14)
- AT-ägd – maskiner som ägdes av en maskinförare som var anställd som maskinförare men själv mot avtalad ersättning ägde maskinen han körde; systemet var ofta förknippat med borgensförbindelser från arbetsgivaren (se Lidén, 1994); systemet är numera så gott som helt avvecklat
- dataklave – klave som medger automatisk registrering av diameter (TNC 96, 1994)
- drivning – avverkning och utforsling av virke till virkesavlägg vid bilvägskant (TNC 96, 1994)
- F-skattsedel – företagare som bedriver näringsverksamhet i enskild firma har som regel F-skattsedel (Skatteverket, 2006)
- FA-skattsedel – den som både har enskild firma och anställning ska ha både F- och A-skatt, s.k. FA-skatt (Skatteverket, 2006)
- fastkubikmeter (m<sup>3</sup>f) – kubikmeter fast mått; avser verklig volym virke med eller utan bark (Sveriges skogsvårdsförbund, 1994)
- FSC – Forest Stewardship Council; internationellt system för certifiering av skogsbruk (se FSC, 2000; se *äv.* Avsn. 2.1)
- grönt kort –miljöinriktad utbildning för bland annat maskinkörande personal i skogsbruket; exakt standard för vad grönt kort innebär verkar variera från uppdragsgivare till uppdragsgivare
- OCH-projektet – projekt gemensamt mellan drivningsbranschens parter som uppstod när Arbetarskyddsstyrelsen under mitten av 1990-talet övervägde att detaljreglera den längsta tillåtna arbetstiden i skogsmaskiner; projektets avsikt var att minska hälsoproblemen utan detaljreglering från myndigheterna (se Hagberg & Ronström, 1996; Andersson *et al.*, 1999; Persson *et al.*, 2003; Synwoldt & Gellerstedt, 2003); namnet anspelar på projektets syfte att man ville förbättra arbetsmiljön och öka produktionen
- PEFC – Pan European Forest Certification; europeiskt system för certifiering av skogsbruk med ursprung i skogsägarrörelsen (se PEFC, 2004, 2006; se *äv.* Avsn. 2.1)
- Skogforsk – Stiftelsen skogsbrukets forskningsinstitut (se [www.skogforsk.se](http://www.skogforsk.se))
- skogskubikmeter (m<sup>3</sup>sk) – skogskubikmeter, avser volymen av hel stam ovan stubbskär inklusive topp och bark (Sveriges skogsvårdsförbund, 1994)
- skogstekniker – eftergymnasial skoglig utbildning, mellan ett och två år lång (se Ander, 1997; Gammelkroppa skogsskola, 2006)
- SMF – Skogsentreprenörerna – skogsentreprenörernas branschorganisation; organisationen hette tidigare Skogsmaskinföretagarna (förkortat SMF) men ändrade 2005 namn till SMF – Skogsentreprenörerna (se [www.skogsentreprenad.nu](http://www.skogsentreprenad.nu))

stickväg – gata som huggs upp i skogsbeståndet för utkörning av avverkat virke  
(*se* Sveriges skogsvårdsförbund, 1994)

TU – teknisk utnyttjandegrad (*se* Axelsson, 1975), mått på maskinutnyttjande som används vid skogliga tidsstudier