

# RESULTAT

FRÅN SKOGFORSK NR. 11 2010

BOKSLUT	2009	2008	2007
Antal anställda	6	6	6
Omsättning (TKR)	9 177	8 175	7 300
Resultat efter finansnetto (TKR)	3 024	2 053	1 197
Årets resultat (TKR)	1 657	590	1 247
Summa tillgångar (TKR)	14 809	13 246	7 705
<b>NYCKELTAL</b>			
Vinstmarginal	33,81 %	27,67 %	16,52 %
Kassalikviditet	237,42 %	211,40 %	272,65 %
Soliditet	60,33 %	54,04 %	79,15 %

Foto: Björn Svensson/SKOGENbild



## Så arbetar en vinnare – djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer

**Klas Norin** Tel. 018-18 85 86  
klas.norin@skogforsk.se

**Anders Karlsson** Skog stud.  
Tel. 073-97 29 757

Det finns inget entydigt vinnarkoncept för hur man skapar ett lönsamt drivningsföretag. Det visar en djupintervju med tio långsiktigt lönsamma skogsentreprenörer. Alla poängterade dock vikten av att få ihop ett hårt arbetande och ansvarskännande arbetslag – och att ha en klok strategi för maskinbyten.

Om skogsbruket ska kunna attrahera duktiga drivningsentreprenörer i framtiden måste det gå att tjäna pengar. Arbetsförhållandena måste också vara rimliga. I dag klagas många entreprenörer på dålig lönsamhet. Det finns dock företag som har visat god lönsamhet under många år. Skogforsk har djupintervjuat tio av dessa. Syftet var att se om det finns några minsta gemensamma nämnare för lönsamma entreprenadföretag. Intervjuerna visade att vinnarföretagen:

- hade god grundekonomi
- inte gjorde s.k. bruttoaffärer med uppblåsta restvärden på inbytesmaskinerna
- alltid hade sin personal i fokus.

Flera av företagen planerade verksamheten i in i minsta detalj och poängterade vikten av att alltid lyssna på sin personal.

Företagarnas ledarskap var oftast intuitivt och flera menade att det var viktigt att själv vara en god förebild för sina förare.

Det fanns genomgående en kultur av ansvarstagande och hårt arbete hos de anställda – detta var kanske den enskilt viktigaste gemensamma nämnaren för dessa, i övrigt normala skogsmaskinentreprenörer.

**Bilden ovan:** Visst finns det ljus i mörkret. Tabellen visar nyckeltalen för ett av de intervjuade entreprenadföretagen.

Från forskning till tillämpning

Demonstration

FoU-start  Implementerat

Lär av de bästa – duktiga entreprenörer kan tjäna pengar i skogen även i tuffa tider.

 **Klas Norin**

## Från 832 företag till tio

För att hitta "Sveriges mest lönsamma skogsentreprenörer" gjorde vi ett urval i tre steg:

### Steg 1. allabolag.se

Först gick vi in på det internetbaserade upplysningsföretaget "allabolag.se" och sökte efter aktiebolag som var kodade som drivningsföretag och som hade en årsomsättning mellan en och 50 miljoner kronor. Det gav 832 träffar.

### Steg 2. Grundkriterier för lönsamhet

Tillsammans med revisionsföretaget Ernst & Young i Umeå satte vi upp tre grundkriterier för att klassa ett företag som långsiktigt lönsamt:

- en vinstmarginal över 5 procent
- en soliditet över 30 procent och
- en kassalikviditet över 100 procent.

Vid en datakörning på 2009 års bokslut var det 67 av de 832 aktiebolagen som uppfyllde dessa kriterier.

### Steg 3. Analys av boksluten

För dessa 67 bolag köpte vi in och analyserade de senaste tio årens bokslut. För en del av dem var drivning bara en del av verksamheten. Dessa togs bort, likaså företag som inte uppfyllde lönsamhetskriterierna alla tio åren. Kvar blev 14 företag, varav tre verkade norr om Dalälven, resten söder om.

Sannolikt finns det många fler lönsamma entreprenadföretag men som av olika anledningar inte fastnade i vårt nät.

### Intervju

De 14 företagen kontaktades per telefon. Tre av företagen avböjde att vara med i studien och en fick vi inte kontakt med. Resterande besöktes och intervjuades under två till tre timmar.

### Om de 10 företagen

- Ett arbetade huvudsakligen med skogsbränsle och skulle kanske egentligen inte ha varit med i studien. Övriga företag arbetade med gallring och/eller slutavverkning.
- Sex var ganska små, de hade ett eller två kompletta drivningssystem. Övriga var större, det största hade en årsomsättning på 40 miljoner. Ett företag hade fem skördare och en skotare.
- Något företag hade även markberedare och en specialmaskin för hantering av skogsbränsle.
- Två företag hade egna trailers, s.k. dunderbyggen, för sina maskinflyttar.
- Ett företag hade köpts av nuvarande ägare, tre hade startats av nuvarande entreprenörs fader och sex hade grundats av nuvarande ägare.
- Det administrativa arbetet sköttes av entreprenören själv i fyra av företagen – i de övriga sex av annan familjemedlem.

**Vinstmarginal i %** = (Resultat efter finansiella intäkter/omsättningen) \*100

**Soliditet** = eget kapital/totalt kapital \* 100 (beskriver företagets långsiktiga betalningsförmåga.)

**Kassalikviditet i %** = omsättningstillgångar/kortfristiga skulder \*100  
! sådant som snabbt kan säljas

## Resultat

### Vad är ditt "trick"?

Den kanske tyngsta frågan i intervjun var: "Vad är ditt trick – varför lyckas du bättre än andra?". Svaren fördelade sig så här (inom parentes antal entreprenörer som ställde sig bakom påståendet):

- Jag har bra personal (6)
- Jag satsar mycket på service och underhåll (5)
- Jag tycker att planering och framförhållning är viktiga frågor (5)
- Jobbar mycket själv (5)
- Jag investerar försiktigt (5)
- Vi har en hög produktion (3)
- Jag tar inte jobb till dåliga priser (2)

Som synes var spridningen stor – det tycks inte finnas någon gemensam nämnare. Det handlar om att vara sparsam, jobba mycket samt att vårda och använda maskiner och personal effektivt.

"Jag kör mitt eget race"

### Företagskultur

De intervjuade entreprenörerna hade svårt att berätta hur man hade skapat sin företagskultur. Det verkade inte ha skett på något strukturerat och medvetet sätt.

Mellan raderna framkom emellertid att alla tio företagen hade en kultur av ansvarstagande och hårt arbete hos de anställda. Ingen kunde dock berätta hur man bygger en sådan kultur – annat än att det var viktigt att "arbeta mest och bäst själv".

### Kalkyler och uppföljningar

De intervjuade företagen lade anmärkningsvärt lite tid på kalkylerande, uppföljning och analys av resultat. Man leder företaget på intuition och med

"10 % vinstmarginal är ett minimum"

"Jag vill tjäna pengar – det här är ingen hobbyverksamhet"

magkänsla. Man hade dessutom goda marginaler, och behövde därför inte låna så mycket. I små företag är det naturligtvis enklare att ha ett intuitivt grepp om verksamheten än i ett stort.

Det framkom också tydligt att anledningen till att de mindre företagen inte var större var att de inte ville växa. Då kunde ägarna inte längre ha den "järnkoll på allt" som de ansåg krävdes.

### Prissättning

De flesta av de intervjuade företagen visste inte vilken ersättning de behövde för att få företaget att gå runt.

De trodde inte att de hade bättre betalt än sina konkurrenter. Några

"Vi kör inte till skitpriser"

"Det klagas för mycket"

"Rätta mun efter matsäcken"

påpekade dock att den goda ekonomin gjorde att man inte kände sig tvingad att acceptera vilken prisnivå som helst.

Några företagare påpekade att det inte är i förhandlingen som företaget tjänar pengar. De menade att de inte kan påverka prisnivån, den sätts av kundföretaget, det är bara att ”säga ja tack”.

### Val av kund

Sju av entreprenörerna hade bara en enda kund.

De flesta större skogsföretagen var representerade bland de intervjuade entreprenörernas huvudkunder. Val av kundföretag verkar alltså inte vara någon viktig parameter för att bli ett lönsamt entreprenadföretag.

Vid intervjuerna påpekade flera av entreprenörerna att de inte skulle klara av att bygga upp en god grundekonomi med de förutsättningar som gäller idag. Dagens stabila ekonomi byggdes upp under det lönsamma 1980-talet och/eller efter stormen Gudrun.

### Ledarskap och personal

Endast hos ett par av de intervjuade företagen förekom planerade årliga arbetsplatsträffar. Bara ett av företagen hade individuella utvecklingssamtal.

Ingen av entreprenörerna hade eftergymnasial utbildning och ingen hade fortbildat sig i företagsekonomi eller ledarskap.

Ledarskapet tycks bygga på goda kunskaper i drivning och maskinarbete, stor egen arbetskapacitet samt, ofta, någon form av kompis- eller släktrrelation med de anställda.

Arbetet leds genom det dagliga samtalet, där i stort sett allt avhandlas, såväl akuta problem som förbättringsåtgärder.

Mycket ansvar läggs på den enskilde föraren, som förväntas utnyttja sin tid och klara i stort sett allt så när som på svårare reparationer.

*”Sunt att det går åt grejor för då händer det saker”*

*”Vi har samlat i ladorna när det gått bra”*

*”Vi vill ha normala förare som inte maskar med tiden”*

Personalen handplockas för att passa i företagen och flera företag angav att de inte enbart satsar på produktionsmässiga toppförare, utan försöker få ihop lag där ”alla är bra på något”.

Ingen kunde svara på frågan ”hur bygger man ett bra maskinlag?” Ett indirekt svar var att ”kommer det in någon som inte fungerar med de andra brukar denne snart sluta av sig själv”.

Sju entreprenörer beskrev sig som ”doers”, det vill säga de var produktionsorienterade, medan två ansåg sig vara mer företagare än doer. Tre sade sig vara både och.

### Byta maskin ofta – eller sällan

Två olika maskinstrategier kunde identifieras. Den ena var att byta maskiner relativt tätt, dels för att kunna ta del av prestationshöjande tekniska förbättringar, dels för att slippa reparationer. Maskinerna byts då efter 8 000 till 10 000 timmar. I denna strategi lejer man för alla reparationer utom de enklaste, som slangbyten etc., så att man snabbt kommer igång igen.

Den andra strategin var att köra maskinerna mer än 10 000 timmar och göra huvuddelen av reparationerna i egen regi. Denna strategi tycks kräva en bra verkstad och ett gediget maskinkunnande. Det största företaget hade tre fastanställda montörer som ibland kunde hålla igång maskinerna i ända upp till 20 000 timmar.

Gemensamt för alla företagen var att de bara gjorde s.k. nettoaffärer (*se fakta-*

#### Fakta

#### Bruttoaffärer – början till slutet?

Vid en s.k. bruttoaffär betalar maskinsäljaren ett överpris för den gamla inbytesmaskinen. Orsaken är ofta att entreprenören har ett för högt bokfört värde i sin redovisning. Med ett överpris för den gamla maskinen slipper entreprenören att redovisa en reaförlust (bokfört värde minus inbytespris).

Men vid en sådan affär måste köparen i sin tur betala ett överpris för den nya maskinen, vilket ger högre amorteringar och avskrivningar. Det är föga troligt att ett företag som inte klarat av att skriva av den gamla maskinen i takt med värdeminskningen kommer klara detta för en ny maskin han betalat ett överpris för. Om denna typ av affär görs utan att man är medveten om hur det fungerar kan det sluta med katastrof.

*ruta*). Flera av entreprenörerna angav att flera av deras mindre lönsamma konkurrenter tvingas till bruttoaffärer för att blåsa upp lönsamheten.

### Hög andel enkelskift

De flesta av ägarna körde själva och arbetade många timmar. Ett par av dem försökte dock hålla helgerna fria.

Fyra av entreprenörerna körde full arbetsvecka, fyra när det behövdes, en arbetade med maskinflyttar nästan heltid och en körde inte alls i skogen.

Fem av entreprenadföretagen arbetade i enkelskift, tre i tvåskift, ett 2,5 skift och ett hade olika system för olika maskinlag (detta företag hade 20 maskiner).

Det är sannolikt en betydligt högre andel enkelskift bland de intervjuade företagen än i skogsbruket generellt.

Enkelskift motiveras, som en entreprenör uttryckte det, med att ”allt är billigare vid enkelskift så när som på räntor och försäkringar”. Ju bättre ekonomi man har desto mindre behöver man låna – och då slår inte räntan så hårt. Framför allt poängterades att dagens ungdomar inte vill eller kan köra skift, framförallt på grund av familjesituationen.

De företag som körde enkelskift angav också att lönsamheten inte påverkades negativt.

En entreprenör arbetade normalt med enkelskift, men om en maskin gick sönder gick man upp till tvåskift på en annan maskin under reparations-tiden.

### Inget strukturerat förbättringsarbete

Ingen av entreprenörerna kunde beskriva något systematiskt förbättringsarbete, utan hänvisade till en kontinuerlig dialog, kojmöten och tekniska framsteg. Många kände till kvalitetsledningssystemet Verktyget, som SMF har utvecklat, men ingen hade provat det.

*”Vi gör ingen budget – vi går på känsla”*

*”Skulle jag gå ner på halvfart vore vinsten borta”*

*”Köper så mycket som möjligt kontant”*

## Kostnadskontroll

Åtta av tio entreprenörer uppgav att dieseln var en av de största kostnads-posterna. Trots detta var det bara ett av entreprenadföretagen som hade genomfört en kurs i bränslesnål körning, s.k. ECO-driving – och då på kundens bekostnad.

Man arbetade inte särskilt hårt för att finna billigaste dieseln på marknaden utan värdesatte mer ”säkra leveranser av förare som hittar i trakten”.

Personal uppgavs som den andra tunga kostnadsposten, men det var bara två företag som hade erfarenhet av att arbeta med metodinstruktör.

Reparationer nämndes också som en stor kostnadspost av några företag.

Det kan förefalla märkligt att dessa företag lyckas hålla en hög lönsamhet utan att ha ett strukturerat angreppssätt för att minska sina tyngsta kostnads-poster. Dock påpekade flera av dem att ”vi är snåla med det som inte är nödvändigt” och ”vi är försiktiga med investeringarna”.

*”Min policy är att jag ska kunna backa ur när som helst”*

*”Tycker aldrig synd om mig själv”*

*”Man måste vara positiv”*

## Årsboksluten

I samband med intervjuerna analyserade vi de senaste tio årens bokslut. Syftet var att få en förklaring till varför enstaka år hade gått extra bra eller extra dåligt. Sju av tio sade att det berodde på bra eller dåliga maskinaffärer. Enstaka dippar kunde också bero på mycket reparationer eller dåliga körningar

## Slutsats:

### Den som gör rätt kan tjäna pengar

Generellt för de intervjuade företagen tycks framgången bero på lyckade maskinaffärer, järnkoll på praktiska detaljer och noggrann planering. I övrigt tycks det som om man kan sköta ett drivningsföretag på olika sätta och ändå tjäna pengar. Det fanns dock en genomgående faktor för alla tio vinnarföretagen: Förmågan att attrahera rätt personal och tillsammans med dem etablera en kultur av ansvarstagande och hårt arbete. Tyvärr kunde ingen berätta hur det går till.

Skogsföretag som köper in drivningstjänster kan dock fundera på om de förutsättningar de lämnar idag räcker för att attrahera tillräckligt många entreprenörer som inte har samma kapacitet som de intervjuade ”vinnarna”.

*”Jag vill inte styras av banken”*

*”Om jag blir sjuk – då är det kört”*

## English

### What makes a winner? — searching interviews with 10 successful forestry contractor businesses

That there is no simple solution for creating a profitable forestry contractor business is clear from the searching interviews carried out among ten long-established successful forestry contractors.

But one thing is clear: if the forestry sector is set on attracting professional logging contractors into the business, there must be scope for the contractors to make money. What's more, working conditions also need to be reasonable.

Many contractors these days are complaining over poor profitability, yet there are numerous contractors whose businesses have been profitable over a period of many years. Skogforsk has conducted searching interviews with ten of these businesses. We found that the successful companies had a sound financial base; would write off their machinery in line with the fall in value; (thus avoiding the practice in which the machine supplier pays a high trade-in value for the old machine, and the buyer has to pay higher mortgage costs and write-offs as a result); and always focused on the personnel.

Several of the companies carried out extremely detailed planning, and emphasised the importance of listening to their employees. Management skills were often intuitive, and the managers placed importance on setting a good example for the operators.

All of the companies exhibited a culture based on hard work, and letting the operators take responsibility — indeed, this was perhaps the highest common denominator among the machine operators.

**Keywords:** Forestry contractors; logging; business development.

## Från forskning till tillämpning

Undersökningen visar att företagsledaren, entreprenören, har en nyckelroll för ett lönsamt entreprenadföretag. För att få fler impulser till hur en framgångsrik entreprenör arbetar skulle vi vilja gå vidare med bland annat följande studier:

- Hur ser det ut i andra branscher? Hur arbetar t.ex. en lönsam entreprenör inom anläggningssektorn?

- Hur ser det ut i Finland, som i mångt och mycket har en likartad struktur i drivningsarbetet som Sverige?

Andra frågor som borde analyseras är:

- Hur ska man kunna utveckla ledarskapet i ett entreprenadföretag?
- Hur byter man maskin optimalt?

Klas Norin