

ARBETSRAPPORT

FRÅN SKOGFORSK NR 631 2007

Tillväxt i skogsvårdsföretag

Birger Eriksson

Ämnesord: Företagsutveckling och tillväxt, skogsvård, skogsvårdsföretag.

SKOGFORSK

– Stiftelsen skogsbrukets forskningsinstitut

arbetar för ett lönsamt, uthålligt mångbruk av skogen. Bakom Skogforsk står skogsföretagen, skogsägareföreningarna, stiften, gods, skogsmaskinföretagare, allmänningar m.fl. som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd.

FORSKNING OCH UTVECKLING

Två forskningsområden:

- Skogsproduktion
- Virkesförsörjning

UPPDRAG

Vi utför i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter. Det kan gälla utredningar eller anpassning av utarbetade metoder och rutiner.

KUNSKAPSFÖRMEDLING

För en effektiv spridning av resultaten används flera olika kanaler: personliga kontakter, webb och interaktiva verktyg, konferenser, media samt egen förlagsverksamhet med produktion av trycksaker och filmer.

Innehåll

Sammanfattning.....	2
Inledning.....	3
Bakgrund.....	3
Syfte	3
definitioner.....	3
Metod.....	4
Framgångsfaktorer för tillväxt under expansionsfasen	4
Intervjuer med skogsvårdsföretagare	4
Intervjuer med stora köpare av skogsvårdstjänster.....	4
Framtida framgångsfaktorer för tillväxt	4
Intervjuer med skogsvårdsföretagare	4
Intervjuer med stora köpare av skogsvårdstjänster.....	4
Litteraturstudier.....	5
Resultat	5
Framgångsfaktorer under expansionsfasen enligt skogsvårdsföretagen.....	5
Branschkunskap i kombination med analytisk förmåga	5
Motivation	5
Strategiskt tankesätt	5
Personlighet.....	5
Förmågan att klara hinder.....	5
Kund- och kvalitetsfokus.....	6
Framgångsfaktorer under expansionsfasen enligt de stora kunderna.....	6
Framtida framgångsfaktorer enligt skogsvårdsföretagen	6
Framtida framgångsfaktorer enligt de stora kunderna	7
Framgångsfaktorer enligt litteratur.....	7
Produkt och marknad.....	7
Ledarskap och organisation.....	8
Ekonomi.....	9
Övrigt.....	9
Slutsatser.....	10
Framgångsfaktorer för tillväxt under expansionsfasen	10
Framtida framgångsfaktorer för tillväxt	10
Referenser.....	12

Sammanfattning

Efterfrågan på skogsvårdstjänster och antalet skogsvårdsföretag har ökat mycket kraftigt under senaste 10–15 åren. Perioden skulle därför kunna betecknas som skogsvårdsbranschens expansionsfas.

I denna studie har framgångsfaktorer för tillväxt bland skogsvårdsföretag under skogsvårdsbranschens expansionsfas identifierats. Studiens syfte har också varit att förutsäga framgångsfaktorer för tillväxt när branschen går från expansionsfas till stabiliseringsfas d.v.s. när efterfrågan på skogsvårdstjänster inte ökar lika snabbt och då ökningen av antalet skogsvårdsföretag blir betydligt lägre än de senaste åren.

Framgångsfaktorerna identifierades via intervjuer med stora köpare av skogsvårdstjänster och skogsvårdsföretagare vars företag vuxit kraftigt under skogsvårdsbranschens expansionsfas. Dessutom genomfördes en litteraturstudie där företagsutveckling och företagstillväxt i andra branscher studerades.

Resultaten från studien visar att under expansionsfasen var följande faktorer mycket viktiga för företagets tillväxt.

- Företagsledningens inställning och agerande.
- Kundfokus.
- Kvalitet.
- Pris.
- Konkurrenssituationen i skogsvårdsbranschen.

Studien indikerar att i en framtida stabiliseringsfas kommer kundfokus och kvalitet som tidigare var framgångsfaktor för tillväxt att bli grundförutsättningar för att skogsvårdsföretagen skall finnas kvar på marknaden.

Viktiga faktorer för framtida tillväxt kommer förmodligen att vara:

- Företagsledningens förmåga att styra, leda och skapa ekonomiska förutsättningar för expansion.
- Skogsvårdsföretagens organisation och personal.
- Kundernas ekonomi och agerande.
- Tjänsteutbud och pris på tjänster.

Inledning

BAKGRUND

Det senaste 10–15 åren skulle kunna beskrivas som skogsvårdsbranschens expansionsfas då efterfrågan på skogsvårdstjänster och antalet skogsvårdsföretag ökade kraftigt. År 1993 fanns det i Statistiska centralbyråns (SCBs) företagsregister knappt 150 registrerade skogsvårdsföretag. I början av år 2006 var motsvarande siffra närmare 1 950 stycken.

Att denna utveckling kommit till stånd beror främst på att skogsägarföreningarna och de största skogsägarna valt att minska den egna skogsvårdspersonalen och i stället köpa tjänster från skogsvårdsföretag. En annan anledning till ökningen av antalet skogsvårdsföretag är att allt fler privata skogsägare köper tjänster från skogsvårdsföretag. Detta i sin tur hänger samman med att många skogsägare flyttat från sina skogsfastigheter och arbetar i branscher utanför skogsbruket.

Mycket talar för att skogsvårdsbranschen nu är på väg in i något som kan beskrivas som en stabiliseringsfas då efterfrågan på skogsvårdstjänster inte ökar lika snabbt och där ökningen av antalet skogsvårdsföretag blir betydligt lägre än de senaste åren.

Huvuddelen av skogsvårdsföretagen är enmansföretag eller företag med få anställda. En nyligen genomförd studie visar att fyra av tio företag vill expandera (Eriksson, 2004). För att klara detta krävs dock att ett antal hinder passeras. Bland skogsvårdsföretagarna nämns ofta dålig lönsamhet, brist på välutbildad arbetskraft och den kraftiga säsongvariationen i tillgången på arbete som stora hinder för tillväxt och utveckling. Några skogsvårdsföretag har dock lyckats att påtagligt öka sin omsättning och personalstyrka på några få år.

SYFTE

Syftet med studien är att:

- Identifiera framgångsfaktorer för tillväxt bland skogsvårdsföretag under skogsvårdsbranschens expansionsfas,
- Förutsäga framgångsfaktorer för tillväxt bland skogsvårdsföretagen när branschen går från expansionsfas till stabiliseringsfas (framgångsfaktorer).

DEFINITIONER

Med skogsvårdsföretag menas i denna rapport företag som erbjuder sina kunder planering och/eller genomförande av föryngringsarbete och/eller ungsogsröjning.

Med tillväxt avses ökning i omsättning och/eller ökning av antalet anställda.

Metod

FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR TILLVÄXT UNDER EXPANSIONSFASEN

För att identifiera framgångsfaktorer för tillväxt bland skogsvårdsföretag under skogsvårdsbranschens expansionsfas intervjuades både skogsvårdsföretagare och deras kunder.

Intervjuer med skogsvårdsföretagare

Under våren 2006 intervjuades fem skogsvårdsföretagare vars skogsvårdsföretag vuxit kraftigt under branschens expansionsfas. Samtliga intervjuade skogsvårdsföretag har både stora kunder och ca 5–20 mindre kunder. Fyra av de fem skogsvårdsföretagen har fast anställd personal. Alla intervjuade företag säsongsanställer skogsvårdspersonal. Antalet säsongsanställda varierar mellan ca 50–250 personer.

Under intervjuerna gav skogsvårdsföretagarna sin syn på varför deras företag vuxit snabbare än andra skogsvårdsföretag samt besvarade frågor om sig själva och sina företag. Svaren på frågorna användes sedan för att identifiera gemensamma framgångsfaktorer.

Intervjuer med stora köpare av skogsvårdstjänster

Under år 2004 genomfördes studien ”Morgondagens skogsvårdsföretag” (Eriksson, 2004). I denna studie intervjuades företrädare för tio företag och organisationer som årligen köper stora volymer skogsvårdstjänster. Intervjuerna berörde bl.a. dagens köp av skogsvårdstjänster, kvalitet på skogsvårdstjänster och morgondagens köp av skogsvårdstjänster. Från detta material användes delar som berörde skogsvårdsföretagens framgång och tillväxt.

FRAMTIDA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR TILLVÄXT

För att förutsäga framgångsfaktorer för tillväxt bland skogsvårdsföretagen när branschen går från expansionsfas till stabiliseringsfas (framtida framgångsfaktorer) användes tre olika metoder:

- Intervjuer med skogsvårdsföretagare.
- Intervjuer med stora köpare av skogsvårdstjänster.
- Studier av litteratur som berör snabbväxande företag i andra branscher.

Intervjuer med skogsvårdsföretagare

I samband med intervjuerna av ägarna till de skogsvårdsföretag som vuxit kraftigt under expansionsfasen ombads ägarna att ge sin syn på vilka faktorer som är viktiga för fortsatt tillväxt i en framtid när efterfrågan av skogsvårdstjänster inte ökar på samma sätt som de gjort under senaste decenniet.

Intervjuer med stora köpare av skogsvårdstjänster

Från undersökningen ”Morgondagens skogsvårdsföretag” (se ovan) användes material som berörde köparnas syn på framtidens leverantörer av skogsvårdstjänster samt metod- och teknikutvecklingen av skogsvårdsarbetet.

Litteraturstudier

En studie av litteratur inom områdena företagsutveckling och företagstillväxt genomfördes. Studien berörde många olika branscher men begränsades till litteratur som publicerats under de senaste åren.

Resultat

FRAMGÅNGSFAKTORER UNDER EXPANSIONSFASEN ENLIGT SKOGSVÅRDSFÖRETAGEN

Branschkunskap i kombination med analytisk förmåga

Samtliga skogsvårdsföretagare som deltog i intervjuerna hade erfarenhet av skogsbruk innan de startade sina företag. Alla hade dessutom god förmåga att tidigt se de stora förändringar som skogsvårdsbranschen var på väg att genomgå. Företagarna hade också förmåga att se de möjligheter som då öppnades för den som ville, vågade och kunde.

Motivation

Ett annat gemensamt drag för de skogsvårdsföretagare som deltog i intervjuerna var att de var mycket väl motiverade att skapa tillväxt i sina företag även om grunden för motivationen varierade från person till person.

Strategiskt tankesätt

Företagarna som lyckats skapa tillväxt utmärks också av att de har ett strategiskt tankesätt. De har satt upp mål på både kort och lång sikt och sedan har de valt strategier för att nå målen. Det långsiktiga tänkandet har medfört att de, för att använda idrottspråk, inte åkt dit pucken befinner sig utan dit pucken kommer i nästa moment. Detta strategiska tankesätt i kombination med ett proaktivt handlingsätt har ibland lett till att vissa skogsvårdsföretagare upplevt att de legat långt före sina kunder och "tvingats" ägna energi åt att övertyga kunderna om vad som är "rätt modell".

Personlighet

Andra karaktärsdrag hos de intervjuade är att de verkar ha en stark tro på sig själva och sin förmåga, vågar ta chanser trots att det innebär risker och att de inte skräms av utan snarare vill ha utmaningar.

Förmågan att klara hinder

En annan egenskap som utmärker de flesta av de intervjuade företagarna är att de inte såg några oöverkomliga problem under etablering och uppbyggnad av sina företag utan snarare ett antal små hinder som skulle passeras på effektivt och enklaste sätt. Företagarna har därför genom ett fokuserat arbetsätt löst finansiering, personalrekrytering, organisation etc. av ett växande företag.

Kund- och kvalitetsfokus

Det flesta av de intervjuade betonade också att det alltid satsat på att leverera högkvalitativa tjänster och att ge kunderna vad de önskade trots att det inte alltid varit en ekonomiskt god affär för skogsvårdsföretaget. Avsikten med detta arbetssätt har varit att lägga grunden för framtida goda relationer och affärer.

FRAMGÅNGSFAKTORER UNDER EXPANSIONSFASEN ENLIGT DE STORA KUNDERNA

Efterfrågad kvalitet till rätt pris: Pris och kvalitet är två ”grundfundament” när stora skogsföretag/organisationer köper skogsvårdstjänster. Skogsvårdsföretag som inte klarat de aktuella pris- och kvalitetskraven har därför inte haft möjlighet att växa.

Utbud och efterfrågan: Efterfrågan på skogsvårdstjänster har tidvis och lokalt överskridit utbudet. Tillväxten för vissa skogsvårdsföretag har därför inte begränsats av konkurrens eller bristen på kunder utan på viljan och förmågan i det egna företaget.

Ledar- och organisationsförmåga: En mycket viktig grund för tillväxt har varit skogsvårdsföretagarnas förmåga att både anpassa sig själv och sitt företag till en ”större kostym”. För företagsledarna har de bl.a. handlat om att anpassa sitt ledarskap – från att leda själv till att leda via andra. En annan viktig ingrediens har varit förmågan att både klara den ”gröna sidan” och att kunna organisera och administrera ett ständigt växande företag.

Kundorienterade: Att lyssna till, förstå och tillgodose kundernas önskemål har också varit en nyckel till framgång.

FRAMTIDA FRAMGÅNGSFAKTORER ENLIGT SKOGSVÅRDSFÖRETAGEN

Skogsvårdsföretagarna ville inte diskutera detaljer i sina långsiktiga strategiska planer men av samtalen framgick ändå att följande faktorer bedöms vara viktiga i framtiden:

- Attraktiva högkvalitativa tjänster.
- Nöjda kunder.
- Kompetens och utrustning som matchar kundernas krav.
- Prisnivå.

En annan helt avgörande faktor för den framtida tillväxten i skogsvårdsföretagen är, enligt skogsvårdsföretagarna, kundernas och då särskilt de stora kundernas agerande. Om de vill kan de utan större kostnader för sig själva, underlätta tillväxten genom att:

- Upphandla i god tid.
- Agera affärsmässigt.
- Presentera högkvalitativa och tydliga upphandlingsunderlag.

- Tydligt visa vad de vill ha. Exempelvis beträffande kvalitetsnivå, samarbete, utvecklingsarbete, standardtjänster och/eller tilläggstjänster samt ev. långsiktiga affärsrelationer.

FRAMTIDA FRAMGÅNGSFAKTORER ENLIGT DE STORA KUNDERNA

De stora skogsägarna och skogsägarföreningarna har många olika synpunkter och krav på ”Morgondagens skogsvårdsföretag”. Gemensamt för de flesta av köparna är dock att de anser att skogsvårdsföretagen bör utmärkas av:

- **Kvalitet:** Med detta menas i första hand hög kvalitet på de tjänster som produceras men även hög kvalitet på kundbemötande och på de redovisningar som lämnas till kunderna.
- **Efterfrågad kvalitet till rätt pris.**
- **Utvecklingsförmåga:** Vilket i detta sammanhang innebär att företaget har förmåga att både utveckla personalen och de tjänster som de producerar.
- **Kompetens:** I begreppet kompetens ingår bl.a. kunskaper, färdigheter, erfarenheter, kontakter och energi för att tillgodose kundens önskemål.
- **Skicklighet som företagare:** Vilket bl.a. innebär att de skall vara affärs-mässiga, ha fungerande rutiner och ordning på ekonomin.

De stora köparna av skogsvårdstjänster anser också att skogsvården behöver utvecklas. Några av köparna anser att skogsvårdsföretagen skall arbeta med utvecklingsfrågor och bör därför ha kompetens för att driva alternativt delta i utvecklingsprojekt som leds av andra.

FRAMGÅNGSFAKTORER ENLIGT LITTERATUR

Om och hur företag utvecklas och tillväxer förklaras inte enbart med företags-specifika variabler. Makroekonomiska förhållanden är minst lika viktiga. (Box, 2001.) Alla tillväxtföretag växer inte på samma sätt. Tillväxtmönstret påverkas t.ex. av företagets ålder, storlek och branschtillhörighet (Delmar m.fl., 2003). Flera faktorer som påverkar företagets tillväxt finns dock inom företagen eller i deras närmiljö. Några av dessa presenteras nedan.

Produkt och marknad

Kundfokus: En gemensam nämnare för de entreprenörer som verkligen lyckas är att de lyssnar på sina kunder (Ek, 2002). En vara eller en tjänst bör vara anpassade efter kundens behov. Att skapa behov kräver mycket stora resurser och är därför inte aktuellt för små tjänsteproducerande företag.

Innovativa: För att växa sig stora måste företagen verka innovativt. För att klara detta krävs kunskap. Det behövs gammal kunskap – ur patentstocken – och ny kunskap – från forskning och utveckling (Acs, 2005).

Överlappande kunskapsbas: Företag etableras ibland genom att någon avslutar sin anställning i ett företag (ursprungsföretaget) och startar ett företag (avknoppningsföretag) som levererar varor eller tjänster till bl.a. ursprungsföretaget. För en optimal tillväxt bör avknoppningsföretagets kunskapsbas över-

lappa ursprungsföretagets kunskapsbas lagom mycket. Om överlappningen är för liten får de två företagen svårt att lära av varandra och om överlappningen är för stor hämmas deras förmåga till nyskapande. Det lönar sig inte att skapa nytt genom att kombinera likartade kunskaper (Sapienza m.fl., 2004).

Ledarskap och organisation

Ledarförmåga: Ledningsskicklighet är något som påverkar företagets tillväxt kraftigt. Förutsättningarna för och kraven på företagsledaren förändras i takt med att företaget växer. När de första personerna anställs övergår företagaren från att vara ensamföretagare till att ha ansvar för och leda andra människor, vilket oftast sker genom direktstyrning. När sedan företaget växer ytterligare krävs att ledaren har förmåga att växla från att leda den operativa verksamheten direkt till att leda genom andra (Ek, 2002).

Delegering: När företaget växer krävs att företagsledaren lär sig att delegera administrativa åtaganden och brandkårsutryckningar, och i stället avsätter tid för strategisk planering som utveckling av nya produkter (Barth, 2003).

Styrelsearbetet: Företagens styrelser har en mycket viktig roll för företagets utveckling. Styrelsen skall t.ex. lyfta blicken från den vardagliga verksamheten och tolka signaler från omvärlden, diskutera strategier och affärer på kort och lång sikt samt bedöma risker och möjligheter. Ett sätt att klara detta på ett bra sätt är att anlita en extern professionell styrelseledamot som kompletterar den övriga styrelsens egna kompetens. Dessutom är detta vanligtvis billigare än att köpa motsvarande konsulttjänster. (Ek, 2002).

Organisationsanpassning: Det växande företagets totala organisation måste också förändras i takt med tillväxten och därmed ändrade förhållanden. Oförmåga hos de växande företagen att anpassa sin organisationsstruktur när de växer från små till större företag tycks vara ett stort hinder för tillväxt. När företagen växer är det viktigt att kontroll och ansvar fördelas mellan företagets olika funktioner (Barth, 1999).

Företagets tillväxt påverkas inte bara av hur väl företagsledaren lyckas organisera sitt företag och styra verksamheten utan också av företagsledarens:

- förmåga att identifiera nya affärsmöjligheter (Puhakka, 2003),
- förebilder (Autere, 2005),
- tillväxtmotivation vilken i sin tur förklaras av tidigare tillväxt, intressen, attityder och förmåga att se möjligheter (Delmar, 1996),
- nätverk (Parker, 2005),
- förmåga att ta hjälp av andra på områden där den egna kompetensen inte räcker till. (Ek, 2002).

Ekonomi

Kapitalförstärkning: För tillväxt krävs ibland någon form av kapitalförstärkning. För ett litet tjänsteföretag kan en utökad checkkredit eller ett rörelselån vara tillräckligt för att hantera förändringen i behovet av likvida medel. För företag med stora investeringsbehov krävs andra former av extern finansiering. Banker, finansbolag, riskkapitalbolag, affärsänglar eller offentliga finansiärer kan då vara aktuella. Att erhålla sådan extern finansiering är dock inte alltid enkelt. Finansiärerna måste övertygas om att den planerade tillväxten är ekonomiskt sund och riktig (Gustavsson, 2004).

Finansiell bootstrapping (metoder för att minska/eliminera behovet av finansiella medel för resursförvärv) kan vara ett alternativ eller ett komplement till traditionell finansiering (Winborg, 2000).

Kreditmöjligheter: Ett företags kreditmöjligheter påverkas av en mängd olika faktorer. Viktigast bland dessa är framtida betalningsförmåga. Säkerheter är också viktiga och då särskilt vid kreditgivning till små företag. Banker är mera noggranna i sin kreditbedömning än leverantörer (Svensson, 2005).

Investerare: Om ett företag/en entreprenör är så privilegierad att hon/han har möjlighet att välja investerare bör hon/han välja investerare som kompletterar varandra och som kan ge företaget både kapital och andra resurser t.ex. kontakter som ger nya kunder (Maula, 2005).

Stora investeringar: När kunderna kräver ökad kapacitet eller breddat produktsortimentet är det vinna eller förlora som gäller för de mindre företaget. Förmågan att klara en ”superinvestering” kan avgöra ett företags öde (Alpenberg & Karlsson, 2005).

Övrigt

Andra faktorer som påverkar företagets tillväxt är t.ex.

Mänskliga initiativ: Experimentlusta och entreprenörsanda är den viktigaste grogrunden för växande organisationer (Henrekson, 2005).

Ägarförhållandena: Ledare för företag som har externa ägare är mer tillväxtorienterade än de som inte har det (Autere, 2005). Tillväxtviljan kan förändras med tiden. Nya finansiärer med ägarpositioner är en förklaring till att tillväxtviljan förändras (Saemundsson, 2003).

Resurser: Tillgång till olika slags resurser spelar en viktig roll för tillväxt men än viktigare är företagets förmåga att omvandla och dra nytta av resurserna (Shepard & Wiklund, 2005).

Kundernas agerande: I andra branscher med relativt stora företag (kunder) och små underleverantörer finns det mångårig erfarenhet av att kunderna arbetar aktivt med olika former av leverantörsutveckling (Furness-Lindén, 2006).

Slutsatser

FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR TILLVÄXT UNDER EXPANSIONSFASEN

Under skogsvårdsbranschens expansionsfas etablerades många nya skogsvårdsföretag. Några av dessa är i dag lika stora som vid etableringen medan andra snabbt växte till i storlek. Att denna tillväxt kom till stånd påverkades av en mängd olika faktorer. Några av de tydligaste och viktigaste faktorerna beskrivs nedan:

- **Företagsledarna:** Företagsledarnas inställning och sätt att agera har varit mycket viktigt för skogsvårdsföretagens tillväxt. Utmärkande för företagsledarna i denna studie var att de:
 - hade erfarenheter av skogsbruk innan de startade sina företag,
 - var motiverade att skapa tillväxt i sina företag,
 - såg och nyttjade de möjligheter som skapades när branschen förändrades,
 - tänkte strategiskt och långsiktigt,
 - vågade ta risker,
 - hade förmågan att klara den ”icke gröna sidan” av företagandet (ledning, administration, rekrytering etc.),
 - agerade proaktivt d.v.s. de initierade utveckling istället för att vänta på kundernas signaler.
- **Kundfokus:** Både producenter och köpare av skogsvårdstjänster är eniga om att det varit mycket viktigt för skogsvårdsföretagens tillväxt att de sett, lyssnat till, förstått och tillgodosett kundernas önskemål.
- **Kvalitet:** Att uppfylla kundernas kvalitetskrav har varit och är alltså en förutsättning för att få flera uppdrag och kunder d.v.s. att växa.
- **Pris:** De stora köparna av skogsvårdstjänster har en god uppfattning om vad som är en ”rimlig prisnivå”. Skogsvårdsföretag som inte klarat att producera tjänster till denna nivå har därför inte kunnat växa eftersom de inte kunnat åta sig och genomföra uppdrag på ett sätt som varit gynnsamt för det egna företaget.
- **Konkurrenssituationen:** I delar av landet har efterfrågan på skogsvårdstjänster periodvis överskridit utbudet vilket inneburit att tillväxten i vissa skogsvårdsföretag huvudsakligen begränsats av den egna viljan och förmågan.

FRAMTIDA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR TILLVÄXT

Under expansionsfasen ökade efterfrågan på skogsvårdstjänster kraftig. Mycket tyder på att skogsvårdsbranschens expansionsfas snart övergår i en stabiliseringsfas där efterfrågeökningen kommer att vara mycket liten eller obefintlig. De skogsvårdsföretag som vill växa måste därför hitta nya vägar för tillväxt.

Kundfokus och förmågan att uppfylla kundernas kvalitetskrav var viktiga faktorer för tillväxt under expansionsfasen. Dessa faktorer kommer även fortsättningsvis att vara viktiga men de blir inte på samma sätt som tidigare framgångsfaktorer för tillväxt. Kvalitet och kundfokus kommer snarare att vara ett måste för att överhuvudtaget vara kvar på marknaden.

Denna studie indikerar att följande faktorer kommer att vara viktiga för framtida tillväxt i skogsvårdsföretag.

- **Ledarskap:** När ett företag skall växa på en begränsad och konkurrensutsatt marknad ställs det många olika krav på företagsledaren. Ett av de viktigaste är att hon/han helt eller delvis lämnar den ”ordinarie produktionen” och ägnar sig åt strategisk planering, nätverksbyggande, ledning via andra och sist men inte minst framtidsfrågor.
- **Organisation:** Organisationen av företaget är mycket viktigt för att tillväxt skall befrämjas. Alla rutiner, arbetsmetoder, utrustning etc. måste vara utformade så att de inte bromsar utan snarare påskyndar företagets tillväxt. För att företagets tillväxt skall ske snabbt och smidigt krävs vidare att alla medarbetare är inställda på och arbetar för ständig förändring.
- **Personal:** Fram till i dag har skogsvårdsarbetet varit mycket personalintensivt samtidigt som metod- och teknikutvecklingen varit mycket begränsad. Många tecken tyder dock på att förändringens vindar snart kommer att blåsa friskt inom skogsvårdsbranschen. Exempelvis kommer det att krävas att skogsvårdsföretagen kan vara en länk i den digitala skogsvårdskedjan för att kunna bli framgångsrika i framtiden. Skicklig och välutbildad personal med "modern kunskap" beträffande t.ex. användning av datorer och GPS-utrustning kommer därför att vara ett bra konkurrensmedel i framtiden.
- **Kundernas ekonomi och agerande:** Kundernas vilja och förmåga att köpa skogsvårdstjänster påverkas av det ekonomiska läget i skogsbruket. En god ekonomi hos kunderna kommer att leda till fler uppdrag för skogsvårdsföretagen. En annan viktig faktor för om och hur skogsvårdsföretagen tillväxer är kundernas och då främst de stora kunderna agerande. Stora kunder kan antingen bromsa eller underlätta skogsvårdsföretagens tillväxt. Om de stora kunderna vill underlätta tillväxten bör de agera affärsmässigt, upphandla i god tid, presentera högkvalitativa upphandlingsunderlag och tydligt visa vilka tjänster de vill köpa nu och i morgon. Kunderna kan också arbeta aktivt med olika former av leverantörsutveckling. Erfarenheterna från andra branscher visar att det kan vara goda investeringar för kundföretagen.

Skogsvårdsföretagen kan direkt eller indirekt påverka kundernas agerande. Ett beprövat sätt för både tjänsteproducerande företag och deras kunder att öka förståelsen för varandras önskemål och behov är att genomföra årliga affärsutvecklingssamtal där utveckling, gemensamma mål, affärssituation etc. diskuteras. Initiativet till ett sådant samtal kan komma antingen från det företag som producerar och säljer tjänster eller det som köper tjänsterna.

- **Pris:** För många skogsägare är priset en viktig faktor vid köp av skogsvårdstjänster. Prisets betydelse blir ännu större om skogsägaren kan köpa likvärdiga tjänster från flera olika skogsvårdsföretag. Skogsvårdsföretag som vill använda kvalitet som konkurrensmedel måste därför kunna visa att deras höga kvalitet ger mervärden för kunden.

Mycket tyder på att offertförfarande kommer att få allt större betydelse i framtiden. Att ha bra och tydlig kostnadsuppföljning samt att kunna kalkylera rätt blir därför viktiga ingredienser i ett framtida framgångsrikt företagande.

- **Ekonomi:** Tillväxt förutsätter ofta ökat behov av kapital. Detta kommer att bli extra tydligt när skogsvårdsarbetet hel- eller delmekaniseras.

I allmänhet gäller att en god ekonomi i företaget underlättar anskaffning av kapital. Sunda finanser underlättar också möjligheterna att klara de stora säsongsvariationerna i skogsvårdsarbetet. Skogsvårdsföretagarnas förmåga att hitta icke-traditionella vägar för finansiering av verksamheten samt att övertyga kreditgivarna om det riktiga i att bidra med kapital kommer också att ha inverkan på tillväxtförmågan.

- **Tjänsteutbud:** Vissa kunder kommer att prioritera inköp av ”enkla” skogsvårdstjänster. Andra kunder kommer att köpa mera komplexa tjänster t.ex. färdig föryngring vilket inkluderar alla moment från skogsvårdsplanläggning fram t.o.m. etablerad föryngring. God kännedom om kundernas önskemål blir därför viktigt likväl som förmågan att ordna och erbjuda det som efterfrågas på företagets hemmamarknad.

Att bredda tjänsteutbudet utanför de traditionella skogsvårdsområdet eller hitta nya marknader t.ex. utanför landets gränser är andra vägar som också kan leda till tillväxt.

Att driva utvecklings- och samarbetsprojekt är också tjänster som bör kunna bidra till tillväxt i vissa företag. I sådana projekt kan t.ex. nya tekniker och metoder utvecklas och testas i samarbete med forskare och kunder.

Referenser

- Acs, Z. 2005. Föreläsning på symposiet ”Innovation, Entrepreneurship and Growth”. Sammanfattad på www.esbri.se
- Alpenberg, J. & Karlsson, F. 2005. Investeringar i mindre och medelstora tillverkande företag – drivkrafter, struktur, process och beslut. Sammanfattad på www.esbri.se
- Autere, J. 2005. The Impact of Referents on Entrepreneurship – Growth of Small and Medium Sized Software Companies in the Finnish Regions Sammanfattad på www.esbri.se
- Barth, H. 1999. Barriers to Growth in Small Firms. Avhandling. Luleå tekniska universitet. Sammanfattad på www.esbri.se
- Barth, H. 2005. Barriers to Growth and development in Small Firms. Avhandling. Luleå tekniska universitet. Sammanfattad på www.esbri.se

- Box, M. 2001. New Venture, Survival and Growth. Licentiatuppsats Stockholms universitet. Sammanfattad på www.esbri.se.
- Delmar, F. 1996. Entrepreneurial Behaviour and Business Performance. Avhandling. Handelshögskolan Stockholm Sammanfattad på www.esbri.se
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing. Sammanfattad på www.esbri.se.
- Ek, T. 2002. VÅGA, VÄXA, VINNA. Ledarskap för mindre företag. Ekerlids förlag, 220 s. Stockholm.
- Eliasson, G. & Henrekson, M. 2004. William J Baumol: An Entrepreneurial Economist on the Economics of Entrepreneurship. Small Business Economics nr 1, vol 23, 2004. Sammanfattad på www.esbri.se
- Eriksson, B. 2004. Morgondagens skogsvårdsföretag. Skogforsk, Arbetsrapport nr 580. 29 s. Uppsala.
- Furness-Lindén, A. 2006. Affärsutveckling i relationen. Stor kund: liten leverantör – vad kan skogsbruket lära? 64 s. Lund. Lund University.
- Gustavsson, J. 2004. Olika finansiärer viktiga i olika steg. Artikel. Entré nr 2, 2004. Även presenterad på www.esbri.se
- Maula, M. 2003. Corporate Venture Capital and the Value-Added for Technology-Based New Firms. Avhandling. Sammanfattad på www.esbri.se
- Parker, P. 2005. How Personal Networks Shapes Business. Avhandling Lunds universitet. Sammanfattad på www.esbri.se
- Puhakka, V. 2003. Entrepreneurial Business opportunity Recognition – Relationships between Intellectual and Social Capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behavior, and Performance. Avhandling. Sammanfattad på www.esbri.se.
- Saemundsson, R. 2003. Entrepreneurship, Technology and the Growth Process. Chalmers tekniska högskola. Avhandling Sammanfattad på www.esbri.se
- Sapienza, H., Parhankangas, A. & Autio, E. 2004. Knowledge relatedness and post-spin-off growth. Journal of Business Venturing, nr 6, vol 19, 2004. Sammanfattad på www.esbri.se
- Shepard, D. & Wiklund, J. 2005. Entrepreneurial Small Business – A Resource- Based Perspective. Sammanfattad på www.esbri.se
- Svensson, B. 2003. Redovisningsinformation för bedömning av små och medelstora företags kreditvärdighet. Avhandling. Uppsala universitet. Sammanfattad på www.esbri.se
- Winborg, J. 2000. Financing Small Business. Avhandling. Lunds universitet. Sammanfattad på www.esbri.se

Arbetsrapporter från Skogforsk fr.o.m. 2006

År 2006

- Nr 609 Karlsson, B. & Lönnstedt, L. 2006. Strategiska skogsbruksval – Analys av två alternativ till trakthyggesbruk med gran. 141 s.
- Nr 610 Sonesson, J., Eriksson, I. & Pettersson, F. 2006. Beslutsunderlag för privatskogsbruk. Slutrapport. 50 s.
- Nr 611 Bergkvist, I., Lundmark, T., Rytter, L. & Thor, M. 2006. Uttag av biobränslen i ungskog – Slutrapport 2006 för projekten P22187 och P22189. 17 s.
- Nr 612 Skutin, S.-G. 2006. Virkesstyrningssystem – problem i dag och möjligheter i morgon – En intervjuundersökning inom HEUREKA Fas 1. 32 s.
- Nr 613 Jonsson, M. 2006. Spårdjupsmätning efter Valmet 890 med boggieband – Magnum och Ecotrack HS. 8 s.
- Nr 614 Sonesson, J., Almqvist, C., Andersson, B., Berlin, M., Ericsson, T., Högberg, K.-A., Jansson, G., Karlsson, B., Persson, T., Rosvall, O., Stener L.-G. & Westin, J. 2006. Lägesrapport 2005-12-31 för förädlingspopulationer av tall, gran, björk och contortatall. 20 s.
- Nr 615 Ekstrand, M. 2006. CARABAS – Individual trees. 19 s.
- Nr 616 Bergkvist, I., Nordén, B. & Lundström H. 2006. Besten med två virkeskurirer – studier av prestation och bränsleförbrukning. 17 s.
- Nr 617 Sondell, J. 2006. Operation Gudrun – Vunna erfarenheter och förslag till förbättringar. 39 s.
- Nr 618 Larsson, M. & Nordén, B. 2006. Skogsbränslesystem – State of the art 2006. 16 s.
- Nr 619 Jonsson, M., Löfroth, C. & Thor M. 2006. Helkroppsvibrationer i en skotare och jordbrukstraktor uppmätta på mobil testbana – Slutredovisning av En studie föranledd av EU-direktiv 2002/44/EG och arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2005:15 helkroppsvibrationer i fordon. 13 s.
- Nr 620 Löfroth, C., Marcusson, H. & Jonsson, M. 2006. Standardiserad lastkontroll på virkesfordon. (Nordic Innovation Centre REF.NO:04169-JE). Slutrapport – Förslag till nordiskt certifierings-system för kranvagnar i skoglig applikation. Typprovning enligt följande klasser. 24 s.
- Nr 621 von Hofsten, H. 2006. Maskinell upptagning av stubbar – Möjligheter och problem. 10 s.
- Nr 622 Brunberg, T., von Hofsten, H. & Jonsson M. 2006. Studier av stälvalsar tillsammans med John Deere – Delstudie vid savning. 14 s.
- Nr 623 Brunberg, T. 2006. Bränsleförbrukning hos skördare och skotare vecka 13, 2006. 7 s.
- Nr 624 Löfroth, C. & Rådström L. 2006. Bränsleförbrukning och miljöpåverkan vid drivning och vidaretransport. 16 s.
- Nr 625 Järrendal, D. & Tinggård-Dillekås, H. 2006. Engreppsskördare med Head-Up Display. 65 s.
- Nr 626 Furness-Lindén, A. 2006. Affärsutveckling i relationen. Stor kund: liten leverantör – vad kan skogsbruket lära? 77 s.
- Nr 627 Löfgren, B. 2006. Olika faktorer som påverkar studier i en skogsmaskinsimulator – en litteraturstudie. (under arbete)
- Nr 628 Hannerz, M. 2006. Kunskap om Kunskap Direkt – Enkät till distriktschefer och inspektorer, oktober 2006. 11 s.

År 2007

- Nr 629 Brunberg, T. 2007. Bränsleförbrukningen hos skördare och skotare vecka 13 och 39 2006. 11 s.
- Nr 630 Brunberg, T. 2007. Ekonomin hos extra stor skördare tillsammans med stor skotare. 5 s.
- Nr 631 Eriksson, B. 2007. Tillväxt i skogsvårdsföretag. 13 s.
- Nr 632 Frisk, M. & Ekstrand, M. 2007. Vilka vägar används av skogsnäringen – Visualisering av skogsbrukets virkesflöden. 23 s.
- Nr 633 Furness-Lindén, A. 2006. Affärsutveckling i relationen. Stor kund: liten leverantör – vad kan skogsbruket lära? "Version 2 – utan intervjureferat – för allmän distribution" 54 s.
- Nr 634 Järrendal, D. & Tinggård Dillekås, H. 2007. Head-Up Display i engreppsskördare – Utvärdering i simulator och i fält. 153 s.