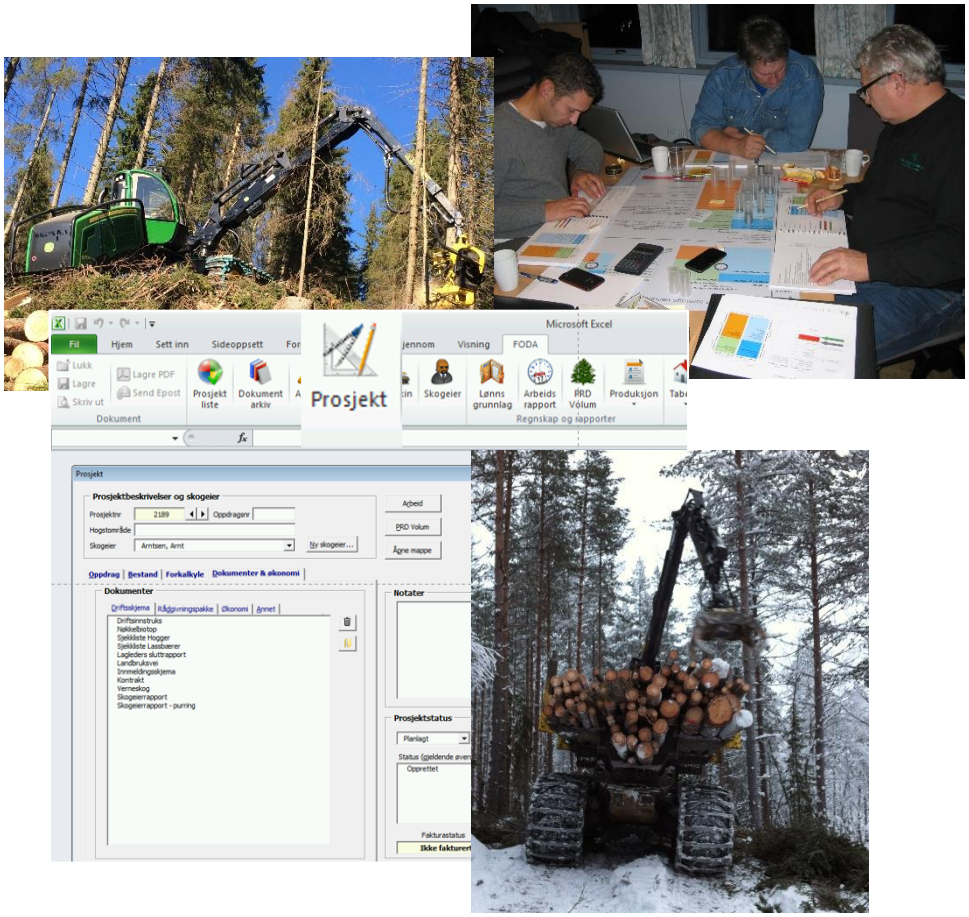
Sluttrapport

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører



2012-2014

skog + landskap

SKOGKURS
Skogbrukets Kursinstitutt

Sammendrag

Skogsentreprenørene og deres ansatte er den gruppen aktører i norsk skogbruk som har størst innflytelse på hvordan skogbruket praktiseres og hvordan skogbildet formes. Skognæringen er avhengig av forutsigbarhet for avvirkningskapasitet og leveringsdyktighet, noe som forutsetter at entreprenørbedriftene er velfungerende, stabile, har god kompetanse og ledes på en profesjonell måte.

I dette prosjektet har målet vært å forsøke å avdekke hva som gjør at noen lykkes i denne bransjen. Hva er det som gjør de gode gode? Hvordan kan andre entreprenører «løfte seg» ved å lære av deres måte å jobbe på? Prosjektet ønsket også å legge grunnlaget for å tilpasse og tilby opplæring og veiledning til målgruppen på grunnlag av denne kunnskapen.

Prosjektet gjennomførte et dybdeintervju med 13 entreprenører i Norge. Utvalget ble gjort ut fra kunnskap om den enkelte bedrift og anerkjennelse i bransjen. Studien ble gjennomført med en-til-en intervju, med lydopptak. Resultatene ble så analysert av forskere ved Skog og landskap sammen med prosjektleder. Intervjuguide ligger vedlagt denne rapporten.

Resultatet fra undersøkelsen viser, som forventet, at det er ulike og ikke nødvendigvis sammenfallende årsaker til at disse lykkes. Det viktigste fellestrekket hos alle i utvalget var en stor bevissthet om det å «drive butikk». For å lykkes i bransjen er det ikke bare om å gjøre å produsere mest mulig m3, men også å ha et bevisst forhold til egne ansatte gjennom ledelse, pleie relasjoner til oppdragsgiver, og ikke minst skogeier. Videre er det helt nødvendig å ha et godt grunnlag for prissetting og forståelse for økonomi. Resultatene fra undersøkelsen er beskrevet i denne rapporten inndelt etter kategoriene: Tanker om bedriften, Teknologi, Økonomi, Ansatte, Helse, Ledelse, Innovasjon.

Andre del av prosjektet hadde som målsetting å benytte seg av kunnskapen fra undersøkelsen for å utvikle kurs og læremidler. Gjennom tilbakemeldinger i både undersøkelsen og fra bransjen ellers, signaliserer entreprenørene tydelig at de *ikke* har stor tro på å gå på «generelle» kurs, men at de i større grad ønsker hjelpemidler som kan forenkle det administrative arbeidet, spesielt knyttet til økonomi. Ledelsesoppgaver knyttet til kommunikasjon med ansatte er også områder de ønsker veiledning og verktøy til. Dersom de selv så opplever å ikke klare å ta i bruk verktøyene, ønsker de spesifikke kurs eller veiledning for å lære bruk av disse. Videre så de det som en stor utfordring å kunne få med seg kunnskap og verktøy som allerede ligger på nett. Det å skulle lete etter informasjon på nettet er tidkrevende og uoversiktlig. Prosjektet har svart på signalene ved å utarbeide 5 faktaark om viktige områder som ble etterspurt i undersøkelsen, det er videre utviklet en nettside www.jobbiskogen.no, som skal fungere som en portal til kunnskap for denne målgruppen. Videre har også prosjektet deltatt i utviklingen av et administrativt verktøy, FODA, samt utarbeidet budsjetteringsmaler. Prosjektet har også vært arrangør av en nordisk-baltisk forskersamling om tema, og bidratt på to andre forskningskonferanser i utlandet hvor tema er presentert.

Prosjektet har videre bidratt til stor grad av kompetanseøkning i begge deltakende institusjoner (Skog og landskap og Skogkurs) innenfor bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører.

Bakgrunn

Formål med prosjektet

Bidra til robuste, velfungerende og konkurransedyktige entreprenører i det norske skogbruket.

Forskningsbasert kursutvikling

Gjennom et nært samarbeid mellom Norsk institutt for skog og Landskap (Skog og landskap) og Skogbrukets Kursinstitutt (SKI) vil det gjøres ulike studier og testing av kursformer og -tema for, på en best mulig brukertilpasset måte, kunne utvikle kompetansetilbud og verktøy som er nyttige for målgruppen.

Forskning og utvikling vil skje delvis parallelt for å høste flest mulige erfaringer. En arbeidsgruppe med stor grad av målgruppedeltakelse (dvs. tilsvarende forprosjektgruppen) vil legge føringer for valg av tema og metoder.

Prosjektleder: Eva Skagestad, Skogkurs

Delprosjekter

Delprosjekt 1

Ansvarlig for gjennomføring: Norsk institutt for skog og Landskap (Skog og landskap).
Delprosjektleder: Birger Vennesland.

Mål

«Hvorfor er de gode gode?» Gjennomføre forskningsbaserte studier for å avdekke hvorfor og hvordan noen er i "front" og driver virksomheten med god lønnsomhet. Ulike strategier.

Resultatene skal kunne benyttes som bakgrunnsstoff for veiledning og eksemplifisering knyttet til delprosjekt 2.

Forskningsarbeidet vil skje i nær dialog med Skogforsk i Sverige, som har gjennomført sammenlignbare studier tidligere.

Delmål:

- Kartlegge bedriftenes praksis i forhold til økonomioppfølging, budsjettering, bruk av priskalkyler, etter-kalkulering av drifter, lagerstyring etc.
- Hva kjennetegner bedriftskulturen til "de beste"?
- Hvilke investeringsstrategier har de valgt? Ulike scenarier.
- Identifisere og tilpasse investeringsmodell – modelleringsverktøy - til bruk ved bytte av maskiner.

Delprosjekt 2

Ansvarlig for gjennomføring: SKI. Delprosjektleder: Eva Skagestad.

Mål

Utvikle og prøve ut et veilednings-/kurstilbud som tilfredsstiller entreprenørenes behov for bistand innen bedriftsutvikling. Etter utprøving og justering er målsetningen å gjøre dette til et landsdekkende varig tilbud administrert av Skogkurs.

Tiltak som iverksettes har som målsetting å gi forbedringer på minst ett av tre områder for entreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer. Gjennomføring av prosjekt

Gjennomføring

Innledende arbeid

Prosjektet startet opp 1.1 2012. Første prioritet var å komme i gang med forskningsstudien, da resultater fra denne skulle ligge til grunn for delprosjekt 2. I første prosjektår ble det gjennomført mange samarbeidsmøter mellom Skogkurs og Skog og Landskap.

Prosjektgruppe

Prosjektet samlet en gruppe ressurspersoner for konkretisering og prioritering av arbeid i prosjektet.

Gruppen bestod av:

- Mikael Fønhus – Pan Valdres
- Terje Stubberud – tidl. daglig leder Johansen Skogsdrift AS. Maskinfører og RECO-instruktør.
- Lasse Stensbøl – Entreprenør
- Ole Bertil Reistad – Entreprenør, RECO-instruktør
- Tor Arne og Tommy Stener – Entreprenør
- Hans Petter Melbø – LRegnskap
- Tore Holaker - FMLA Hedmark
- Birger Vennesland - Norsk Institutt for Skog og Landskap
- Trygve Øvergård - Skogkurs

Innspill fra møtet gav viktige innspill til oppbygning av intervjuguide, samt til faglige prioriteringer. Enkeltpersoner i gruppen har blitt benyttet som rådgivere også i videre arbeid i prosjektet.

Samarbeid med Skogforsk, Sverige

Gjennom hele prosjektet har det vært jevnlig kontakt med ressurspersoner på Skogforsk. I fra starten av var dette Klas Norin og Anders Mörk. Norin ble pensjonist i 2013, og de siste to årene har kontakten vært gjennom Rolf Björheden (programchef for Teknik & virke) og Malin Sääf.

Som en del av prosjektet var Skogkurs og Skog og landskap arrangør og vertskap for en nordisk-baltisk forskersamling i OSCAR –nettverket på Honne 11.-13. november 2013. Resultater fra DP1. ble der presentert og prosjektet utformet et Abstract (vedlegg 1) med tanke på input fra det nordiske forskningsmiljø. På konferansen ble også problemstillinger rundt kompetanseformidling og tiltak for entreprenører diskutert.

Delprosjekt 1

Målet med delprosjekt 1 var å avdekke hva som gjør at «de gode er gode». Det er valgt en kvalitativ metode med dybdeintervjuer av entreprenører som driver en profesjonell virksomhet med sunn

økonomi. Utvalget er plukket ut på grunnlag av erfaringene fra kompetansekartleggingen som ble gjennomført i 2011 i prosjektet «Nasjonalt kompetanseløft for skogbrukets arbeidskraft». Målsettingen er å intervjue 15 entreprenører spredt over hele landet. Leder for delprosjektet var Birger Vennesland.

Teori for forskningsarbeidet

Prosjektet tok utgangspunkt i ressursbasert teori (RBT) første gang formidlet i boka «The theory of the growth of the firm» (Penrose, 1959). I denne teorien karakteriseres foretaket å inneha en «pool of resources» (Penrose, 1959), som kontrolleres av en bedrift og som er vanskelig å kopiere. Et slikt perspektiv, med fokus på bedriftens indre sterke sider, har hatt en renessanse fra 90-tallet og fram til i dag (Barney, 1986; Wiklund, 1998). I motsetning til neoklassisk likevektsteori (som egentlig ser på tilbud/etterspørsel utenfor bedriften) ser vi her på interne utviklingsprosesser og forutsetter at disse medfører kumulative effekter i form av vekst og økt produktivitet.

Vi hadde hovedfokus på bedriftens interne ressurser for å forstå utvikling og vekst i hogstmaskinentreprenørbransjen. Hovedoppgaven for en bedriftseier er å utnytte interne ressurser, og ressurser anskaffet ute, på en mest mulig profitabel måte. Kompetanse hos ledelse og eier er dermed noe av det viktigste for å overleve og tjene penger. Sentralt i Penrose (1959) sin teori er at det alltid er uutnyttede produktive tjenester, ressurser og kunnskaper i et foretak som gir rom for suksess i form av inntjening og vekst. Det finnes mange studier som benytter RBT for å forstå suksess på bedriftsnivå innenfor de fleste næringer. For vår studie valgte vi å forfølge en inndeling hvor vi grupperte ressursene i fem hovedkategorier (Hofer og Schendel, 1978; Husso og Nybakk, 2010);

1. Finansielle ressurser
    a. Kontantstrøm, gjeldsevne, egenkapital
2. Fysiske ressurser
    a. Bygg, anlegg
3. Menneskelige ressurser
    a. Produksjonsledere, maskinførere
4. Organisatoriske ressurser
    a. Kvalitetskontrollsystem, økonomistyringssystem osv
5. Teknologiske kapabiliteter
    a. Høy-kvalitetsprodukter, Maskinteknologi/type/modell, høy merkelojalitet

Ser vi på de fem ressursene skissert over vil vi i denne studien anta at de menneskelige-, teknologiske-, organisatoriske- og finansielle ressursene har størst potensial for innovasjon og entreprenøriell adferd i næringen.

Vi fokuserte spesielt på den finansielle ressursen. Begrepet «Slack» er ofte benyttet i studier av vekst og konkurranseevne hos små- og mellomstore bedrifter. Økonomisk teori sier at entreprenører med stor privat formue skal gjøre det bedre enn de med mindre formue. Rett fram kan vi si at finansiell frihet (Slack) gir handlingsrom for en bedriftseier. Et slikt handlingsrom har to fremtredende fordeler;

1. Effektiv buffer mot ytre sjokk
   Dette betyr at bedriften er bedre rustet mot konjunktursvingninger som for eksempel lavere etterspørsel etter virke. Eller det kan være større og mindre sesongvariasjoner osv.

2. Muligheter for å eksperimentere og utvikle bedriften
   Dette betyr at bedriften kan teste ut nytt og bedre utstyr, hvor risikoen for feilinvestering og lavere produktivitet kan håndteres. Det kan også være utprøving av nye skiftordninger, utvikle administrative systemer osv.

Med utgangspunkt i den ressursbaserte teorien og vurdering av økonomisk handlingsrom ønsker vi å fokusere på *hva som karakteriserer de gode entreprenørene.* Dette betyr at vi må gjøre et utvalg av hvilke karakteristika ved en bedrift som kan være med å forklare grad av suksess. Vi benytter således inndelingen i den ressursbaserte teorien kombinert med fokus på «slack-teori» som utgangspunkt for valg av disse karakteristika.

Klas Norin (Norin, 2010) gjennomførte en studie i Sverige som har liknende elementer i sin analyse. Norin (2010) gjennomførte dybdeintervju med 10 svenske entreprenører med målsetting om å avdekke karakteristika omkring de gode entreprenørene. Vi har hatt kontakt med Klas Norin i utforming av intervjuguide samt i selve analysen av resultater. Dette for å utnytte kunnskap om samme fenomen for å få et bedre og riktigere resultat

Metodevalg – kvalitativ metode

Ved å velge en kvalitativ metodisk inngang for å svare på problemstillingen rettet vi fokus på selve fenomenet som i vår studie er; *karakteristika omkring de gode.* Videre valgte vi intervju som form for å hente informasjonen som kan gi oss svar på problemstillingen – eller fenomenet. Det er viktig å merke seg at vi ikke sammenliknet respondentene (entreprenørene) i denne studien. Ved å intervjue hver enkelt entreprenør var målet å samle mer og mer informasjon om det samme fenomen. Etter hvert vil vi da nå et metningspunkt hvor intervjueren opplever at seneste intervju ikke gir mer informasjon enn hva man hadde fra før. I denne studien nådde vi ikke helt et slikt metningspunkt, men vi mener likevel å være innenfor et akseptabelt antall respondenter.

Fra Miles og Huberman (1994) gjøres rede for ulike måter å tenke utvalg. Vi ønsker å benytte følgende (fra side 28);

1. *Multiple-Case sampling*. Alle Case som møter valgte kriterier. Viktig for å sikre kvaliteten på informasjonen vi samler inn.
   a. Kriteriet vi benyttet:
      i. Nøkkeltall i forhold til: Kassalikviditet, Soliditet, bedriftsoverskudd i selskapet.
2. *Typical case and Intensity*:
   a. Her løfter vi fram karakteristika som er ønskelige for vår studie. Vi ser på bedrifter som vurderes å inneha det fenomenet vi ønsker å studere. Spesielt for oss er;
      i. Tydelig organisering av bedriften
      ii. Produserer et visst volum
      iii. Har avtaler omkring arbeidsvilkår og arbeidsmiljø
      iv. Har et normalt lønnsnivå/lønningssystem
      v. Har tydelige avtaler med oppdragsgiver

Fra utvalget vårt ønsket vi å fokusere både på firma hvor eier kjører selv og firma hvor eier kun kjører i helger og ved sykdom osv. Dette med bakgrunn i at vi ser en trend som går mot færre og større entreprenører som styrer flere driftslag innenfor samme bedrift.

I regi av prosjektet Nasjonalt kompetanseløft (Skagestad, 2012) ble det opprettet en arbeidsgruppe med formål å avdekke utfordringer hos norske hogstmaskinførere. Denne gruppen hadde vinteren 2012 to konkrete samlinger med formål om å peke på hvilke *karakteristika* som kan tenkes å kjennetegne den suksessrike hogstentreprenøren. Med bakgrunn i disse samlingene, samt samtale med Klas Norin fra Skogforsk i Sverige ble det utformet en intervjuguide som basis for de forestående intervjuene.

Sommeren 2012 ble det gjennomført 2 pilotintervjuer for å teste spørsmål og tematikk i intervjuguiden. Erfaringene med de to test-intervjuer medførte enkelte endringer i intervjuguiden, men mest av alt ble det lagt til enkelte tema og karakteristika som vi ønsket å vite mer om.

Intervjuguiden omfattet følgende hovedtema:

1. Bakgrunnsvariabler (eier, alder, ant ansatte, maskintype, rekruttering etc)
2. Status for selskapet (ledelse, styre, rådgivere, omsetning, budsjett, prissetting, investeringsstrategi, overskudd etc.)
3. Lønningsrutiner og ansettelsesavtaler
4. Ledelsesstrategi
5. Avtaleinngåelse
6. Innovasjon og nytenkning (tanker om framtid, handlingsrom, holdning til sertifisering).
7. Kommunikasjonen mellom ansatte?
8. HMS

Selve gjennomføringen av intervjuene ble foretatt av Birger Vennesland høsten 2012 og vinteren 2013.

Intervjuene ble gjennomført på følgende måte:

- De utvalgte entreprenørene ble ringt opp og møte ble avtalt.
- Informasjonsskriv ble sendt ut til entreprenør før møte (vedlegg 1).
- Intervju ble gjennomført «hjemme hos» entreprenør.
- Alle intervju ble tatt opp på lydopptaker, og ble i etterkant skrevet ut i sin helhet.

Samtlige av entreprenører sa ja til å delta i undersøkelsen. De som deltok fikk tilbud om kompensasjon for tapt arbeidsfortjeneste for tiden de bruker på intervjuet.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 45 minutter og 1 ½ time. Samtlige intervju er tatt opp på bånd og full transkripsjon av lydfilene er gjennomført. Dette har resultert i ca. 250 maskinskrevne sider med tekst til analysen. I tillegg er det skrevet notat på 2 – 3 håndskrevne sider for hvert av intervjuene (totalt 25 sider).

Analyse

Alle lydfiler og transkriberte word-filer er analysert og gjennomgått i fellesskap av Eva Skagestad fra Skogkurs og Birger Vennesland ved Skog og landskap. Erlend Nybakk fra Skog og landskap har bistått i deler av analysen.

Det ble utarbeidet et sett av elementer som videre ble samlet og konkretisert innenfor ulike kategorier som i fakta-arkene framstilles som selve funnene i denne studien. Vi hadde flere runder

internt blant oss tre forskere for å komme fram til de ulike kategoriene og ser helt klart at man kan åpne for andre alternativer.

Resultatene var tiltenkt som input til DP2 og det har vært nødvendig å samkjøre denne prosessen i større grad slik at både Skogkurs og Skog og landskap jobbet sammen om bearbeidelsen av funnene.

Etter en diskusjon i prosjektet ble det tydelig at en omfattende forskningsrapport ikke ville være hensiktsmessig for denne typen prosjekt (vedlegg 2). Det er derfor produsert fem faktaark som resultat fra studien. Resultater fra DP1. ble presentert på OSCAR-konferansen og vi laget et Abstract (vedlegg 2) med tanke på input fra nordisks forskningsmiljø. Konferansen gav muligheter for nye interessante nordiske kontakter, blant annet i Finland.

Resultatene ble også presentert på en internasjonal konferanse i Frankrike september 2014. Se program her: http://fec2014.fcba.fr/program/.

Resultat og diskusjon

Under gjennomlesning av intervjuene har vi forsøkt å jobbe induktivt hvor vi utvikler inndelinger av data (eller enheter) med grunnlag i selve teksten snarere enn på forhånd å definere enheter for deretter å lete etter data som passer inn i disse. Samtlige intervju er skrevet ut i fulltekst. Ved gjennomlesing av intervjuene stykker vi opp og merker avsnitt i teksten som omhandler og beskriver enkeltemner (enheter) som flere av respondentene omtaler. For eksempel saker som omhandler lønn. Alt av tekst (intervjuutsagn) som berører lønn er kodet likt mellom samtlige respondenter for å kunne samle mest mulig informasjon om akkurat denne enheten. Det er her sitatene er hentet fra. Det er likevel verdt å merke seg at de ulike tematiske inndelinger og spørsmål fra intervjuguiden har lagt føringer i denne prosessen.

I det videre arbeidet med analysen beveger vi oss fra et rent deskriptivt nivå med beskrivende enheter til et analytisk nivå hvor vi videreutvikler enhetene til kategorier. Disse kategoriene setter vi inn i en teoretisk ramme som danner grunnlag for det endelige resultatet hvor vi forsøker å svare på *hva som karakteriserer de gode entreprenørene?*

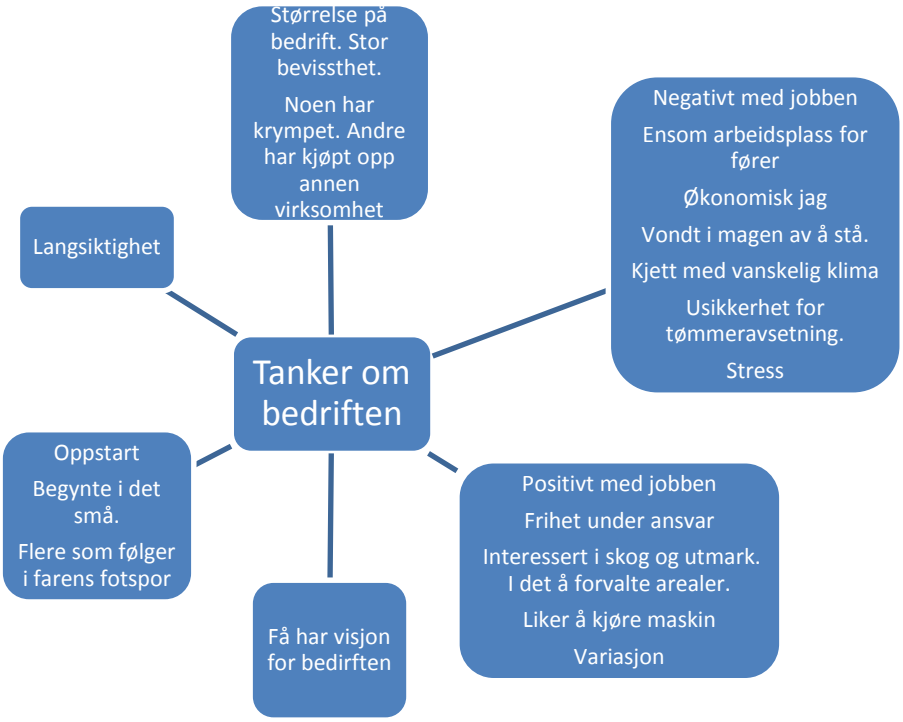
Kategorier

Vi har samlet «enhetene» i kategorier som kan brukes for forstå livet for en hogstmaskinentreprenør. Kategoriene som presenteres nedenfor er å forstå som selve funnet i studien vår. De ulike kategoriene presenteres i figurform med tilhørende enheter koplet til hver av kategoriene.

Kategoriene presenteres fortløpende med en beskrivende/forklarende tekst til innholdet for hver kategori. Vi diskuterer de ulike kategoriene underveis som del av analysen. Til slutt i resultatdelen presenteres en modell hvor vi sammenstiller kategoriene for å kunne svare på hovedproblemstillingen i studien; «*Hva som karakteriserer de gode entreprenørene*».

Følgende hovedkategorier er valgt ut: Tanker om bedriften, Teknologi, Økonomi, Ansatte, Helse, Ledelse, Innovasjon.

Tanker om bedriften



Kategorien «tanker om bedriften» kan vi se på som en ramme rundt det å drive en forretningsvirksomhet. Som i denne studien dreier seg om skogsmaskinentreprenører.

De aller fleste av bedriftene startet som enkeltmannsforetak. Men vi ser at mange etter hvert har gått over til aksjeselskapsformen (AS).

> *Startet AS i 2000. Men har drevet i skogen selv da, i lenger tid.*

Det er også mange som følger i farens fotspor. Det er mest av alt bedrifter som ekspanderer i størrelse hvor eierne ser fordeler i å bli et AS.

> *Det var far min som startet dette her da, kan du si. Så det er en familiebedrift. Men selskapet som er i dag, det ble startet i 1998. Men da har det liksom bare vært en videreføring.*

Det er en styrke at bedrifter utvikles over tid og kunnskap går i arv. Men vi kan også se at man i en lukket verden kan miste noe på veien. Det er lov å stille spørsmål om hvorvidt noen av bedriftene ville være tjent med inputs utenfor sin egen bygd eller region. Her er det store forskjeller, men betydningen av nettverk for å utvikle bedriften er verdt å fokusere på.

Det er overraskende få som har noen konkrete visjoner for bedriften, men vi ser noen eksempler. Vi spurte den enkelte respondenten om hva som var bra med jobben og hva som eventuelt ikke var så bra med jobben (se intervjuguide). Dette spørsmålet engasjerte respondenten ganske mye, både i forhold til godt og vondt.

Positivt ble det trukket fram; *det å lykkes, frihet og tilgang til naturopplevelser.*

> *Det beste med jobben. Hva skal jeg si da? Friheten kanskje, under ansvar selvfølgelig.*

> *Skape firmaet, og få det til å utvikle seg!*

> *Har jo fått det inn med morsmelka. Det er jo fritt da. Jeg er jo interessert i både skog og maskiner, da er nå kombinasjonen der da. Nå har det blitt såpass stort at jeg har måttet gå over til å få forretningen til å gå videre liksom. Det er det som er drivkraften nå! Det er ikke å hogge mest, eller ha mest mulig maskiner, men det og liksom utvikle seg hele veien.*
>
> *Ja altså, når folk har fri så går de til skogs, eller til fjells. Og der har vi jobben vår. Det er en fantastisk arbeidsplass. Ingen dag er lik.*

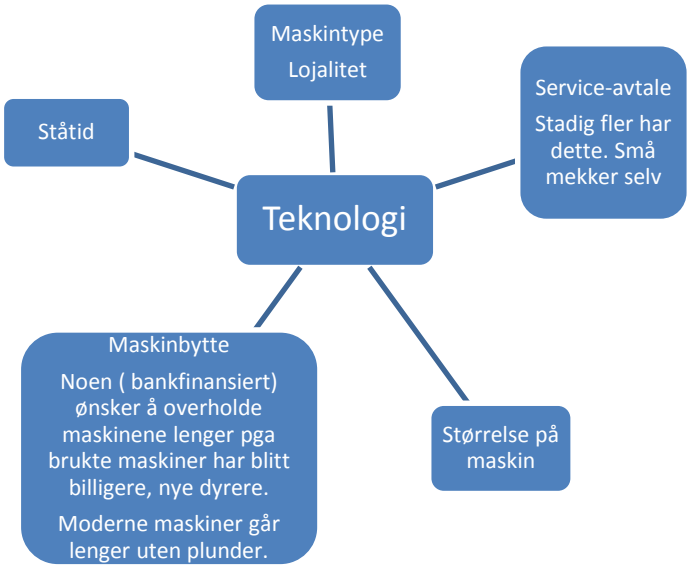
Det er verdt å merke seg trivselen i arbeidet. Man opplever seg som del av naturen, hvor høsting av ressursene er en del av hverdagen. Dette er av betydning for å sette fokus på miljø- og bærekraftig skogbruk. Det er lett å se at den enkelte entreprenør har hjerte for å tenke langsiktig og ta vare på miljøet. Vi vet fra andre studier at trivsel på arbeidsplassen betyr mye for et lavt sykefravær, noe som er tilfelle for denne bransjen. I forhold til rekruttering burde man kommunisere dette budskapet sterkere.

Negativt ble det trukket fram uttrykk som; *stressende, ensom hverdag og usikkerhet om framtida.*

> *Jeg tror vel ensomhet. Du er veldig mye alene i jobben. Og så økonomien på maskinen. Det er harde rammebetingelser som er alt for små.*
>
> *Vi har jo et økonomisk jag, da. Så, om vi ikke ser så stresset ut, så er vi jo stresset på sett og vis. For vi har jo et kubikk-jag. Det er det som liksom er bakdelen med jobben, egentlig. Det er liksom ikke noe lettjente penger, du må jobbe for pengene altså.*
>
> *Nå må en sitte og jage. Uansett og du har vondt i magen for hver matpause du tar. Da vet du at det går utover…. Så det er liksom det verste.*

Negative følelser og tanker vil gi begrensninger i det utførende arbeidet. Det er lett å tenke seg at troen på framtida ikke er altfor positiv. Dersom de negative tankene og følelsene får et for stort spillerom vil det gå utover prestasjon og effektivitet. Da er det viktig å kunne løfte blikket og se utover det daglige «trykket». Men hvordan få til det er ikke alltid så lett. Her ligger det store utfordringer for kommunikasjon innad i bedriftene.

Teknologi



Valg av teknologi er en utfordring for mange. Det synes som flere velger større maskiner. Spesielt gjelder det for de som opererer med lange kjørelengder for lassbæreren. Flere nevner at lassbæreren nok kunne vært større.

Mange velger også å kjøre maskinene lengre, både fordi prisen på brukte maskiner er lavere i senere tid, og at maskinene synes å holde lengre.

> *Vi har jo gjort som alle andre, og har byttet maskiner som har vært relativt nye. Men nå kommer vi til å slite ut maskinene våre. Så når vi leverer maskinene våre fra oss, da er det kanskje bare en skrothandler som er interessert i den. Før hadde vi maskinen i fem-seks år, nå har vi dem i åtte-ti år, kommer til å ha!*
>
> *Nei, altså, i alle år, fram til nå, så har vi ligget med en ekstremt ny maskinpark. Vi har hatt maskinleverandører som har vært jævlig flinke til å eksportere brukte maskiner. Men nå har vi hatt mye større problemer med å eksportere. Andre land kjøper mer og mer nytt utstyr. Pluss at før så begynte det å skje noe med maskinene på 6-7000 timer. Nå skjer det ikke så mye før på 10-15000 timer. Så vi har begynt å produsere mye bra bruktmaskiner for annenhåndsmarkedet.*

Det er viktig å merke seg at kvaliteten på maskinene vurderes å være økende. Dette viser også Klas Norin (2010) i sin studie. En slik utvikling påvirker direkte kapitalkostnadene ved at avskrivningstiden blir lengre. Men det betyr også at ståtid reduseres slik at den effektive arbeidstiden for sjåfør øker. Mindre vedlikehold og mer forutsigbar driftssikkerhet påvirker positivt på arbeidsmiljø i tillegg til den direkte produktiviteten.

Når det gjelder valg av merke kommer mye følelser inn i bilde. Enhver snakker varmt om det merke som er i bedriften. Det er uvanlig at man har flere merker innenfor samme bedrift. Slik sett synes entreprenørene å være lojale overfor det merke man kjører. Det å bytte fra et merke til et annet er en mental utfordring for flere, men vi ser helt klart at dette også skjer.

> *Så var det snakk om å bytte maskin, og vi var kommet så langt at vi skulle kjøpe ny maskin. Så dukket det opp en selger og han klarte å, ja, noen sa jo at jeg ble lurt, men jeg ble ikke det da. Vi ser jo hva slags maskiner som blir borte og hvilke maskiner som kommer i stedet. Så derfor har jeg vel fått bekreftet, at det jeg gjorde den gangen, det var riktig.*

Mange identifiserer seg selv – og andre – med det maskinmerke man kjører. Det er flere som påpeker at det ville bli lagt merke til og kommentert om man byttet merke. Det er jo også ofte knyttet opp mot service- og vedlikehold. Det er ikke noe særlig refleksjon omkring hvor egnet de ulike merkene er i forhold til bruk. Dette kommer mer fram når man snakker om størrelse. Kanskje er det ikke så stor forskjell i egenskapene mellom merkene? For entreprenører som opererer i områder med lange kjørelengder ser vi helt klart at man velger de største lassbærerne. Det er muligens en trend i at man velger noe mindre hoggere – eller ikke alltid går for de største.

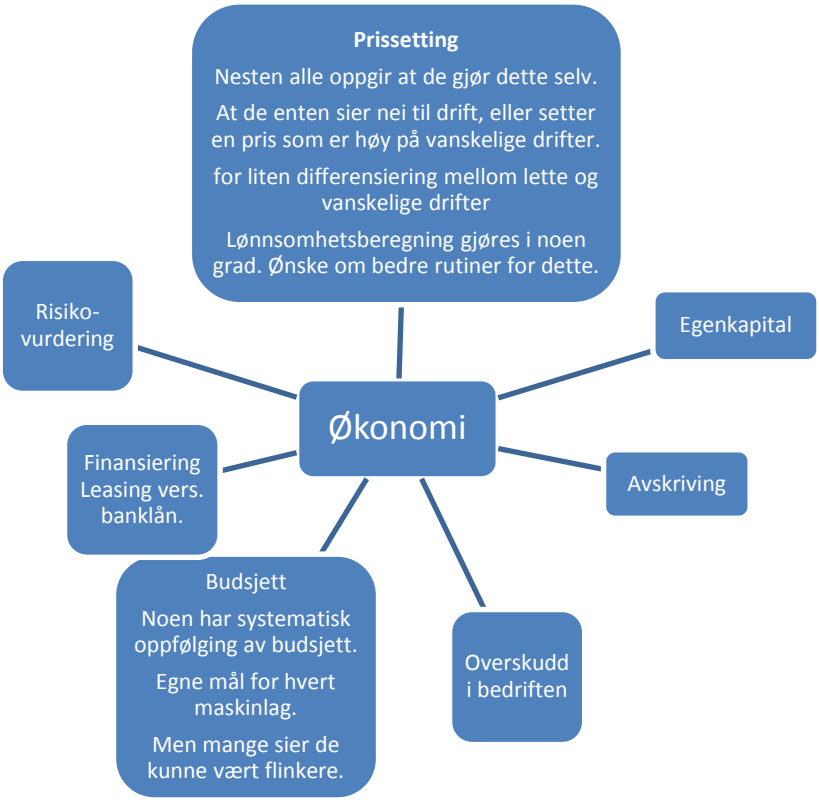
Det er svært ulik praksis i forhold til hvordan man gjennomfører vedlikehold, reparasjoner og service på maskinene. Men det synes som at man ved kjøp av ny maskin stort sett inngår en avtale om service gjeldende 3 – 5 år. Etter det synes det meste å være tillat/mulig.

> *Fram til for et år siden så hadde vi stort sett servicen selv. Når den garantiservicen var ute, så tok vi all servicen selv. Men nå så kjører vi på serviceavtaler.*
>
> *Før så har vi stort sett gjort all service selv, men nå har vi skrevet serviceavtale. Det har vi gjort. Så da kommer det folk og utfører service. Så nå har vi fått utvidet garantien. Vanligvis er det ett år eller 2000 timer, det som inntreffer først. Og nå er det vel, når vi utvidet nå, så var det tre år eller 6000 timer, tror jeg.*

> *Vi bruker ikke å kjøre mye lengre etter leasingperioden er ferdig. Kan kjøre inntil et år kanskje. Det er jo alt etter hvordan maskinene er. Men maskinene, du føler du skrur mer enn du vil gjøre i hvert fall. Og da, det er vi lei av å gjøre. Stå og skru! Men det er klart, det er billige maskiner å kjøre med, når du er ferdig med å betale dem.*

Vi kjenner ikke til studier som sammenlikner holdbarhet, ståtid osv. mellom ulike merker. Dette er kanskje noe man burde se på innenfor bransjen. Men det er tydelig at kontakt med selger, og ofte importør, bestemmer mye av lojalitet til merke. Herunder kommer også serviceavtaler og hvordan man organiserer vedlikehold og tilgang til deler osv. Det er viktig å minimere ståtid, slik at det å få reservedeler umiddelbart etter et uhell er hva man forsøker å få til. Kostnader i forhold til kapital og arbeid er det entreprenøren selv som må betale ved ståtid for maskinen. Og da er frustrasjonen ikke langt unna dersom leverandøren somler med leveranse av deler. På mange måter ser vi en trade off mellom lave kapitalkostnader og høyere arbeidskostnader (må betale lønn ved ståtid) for en gammel maskin og høye kapitalkostnader med lavere arbeidskostnader (mindre ståtid) for en nyere maskin.

Økonomi



Overskudd, soliditet og egenkapital gir rom for «slack» i bedriften. Med dette mener vi muligheter til både å teste ut nytt utstyr samt frihet til for eksempel å si nei til ulønnsomme drifter, høyne driftsprisene, eller tåle å stå i perioder med lite tilgang på oppdrag. Hvem er det egentlig som bestemmer driftsprisene? Hvilke faktorer er med å avgjøre om prisen går opp eller ned?

> *Har sagt nei til drifter ja. Både på grunn av økonomien og andre miljøhensyn, har jeg takket nei til drift. Fordi jeg regnet med det ble veldig mye støy i ettertid. Så da har vi latt det være. Og driften er ikke drevet i dag.*
>
> *Jeg har aldri sagt nei til en drift, for det er mitt motto; jeg skal aldri si nei til en drift. Men den må prises sånn at vi kan tjene penger på den, ut fra de forholdene som tilsier hva det må koste.*
>
> *Det å ha egenkapital, det er nå tryggere da. Slipper å stå med hodet i hendene! Vi er jo ikke avhengige av å dra til skogs hver dag. Kan jo bare selge utstyr, hvis det er det det står i.*

Det å kunne si nei til en drift fordi prisen er for lav er helt klart en maktfaktor i forhold til prissetting. Men man skal ha råd til å kunne tåle å la maskiner stå en uke eller to for å gjøre dette. Vi ser eksempler på at man blir tvunget til å påta seg en tapsdrift, kun fordi man likviditetsmessig må ha penger inn på konto for å betale avdrag til leasingselskap eller bank. Det er også viktig å peke på at entreprenører sier nei til drifter fordi man vurderer belastninger på miljøet til å være for store. Dette er ofte koplet mot våt og bæresvak mark, og da i forbindelse med våte perioder.

Prisdifferensiering er et tilbakevendende tema. Fra tidligere studier viser vi at de enkle driftene med korte kjørelengder subsidierer drifter med vanskelig og bratt terreng langt fra vei. Det er liten forståelse, og noen ganger kunnskap, hos oppdragsgiver for dette.

> *Prisdifferensieringen er for lav. Jeg har jo drevet og tatt en del sånne drifter før da, som har vært liksom i grenseland. Og resultatet av de driftene er at verken vi tjener penger eller skogeierne tjener penger på det. Men det har vært litt sånn holdningen før da, at «jo du skal gjøre det». Liksom få det til.*
>
> *Vi differensierer på prisene ja. Med kjøreavstand, og skogtype og, ja. Og terreng. Lange kjøreavstander, det blir ikke helt kompensert da. Det er vel et problem.*

Så, hvem er det egentlig som bestemmer prisene? I mange tilfeller kommer tilbudet fra oppdragsgiver og entreprenøren opplever å få valget mellom å si ja, eller ikke få noe oppdrag. Dette er ikke tjenlig for noen av partene. Dersom man kan få til en dialog og felles forståelse for at det er forskjeller mellom de ulike skogeiendommer har man et utgangspunkt for større prisdifferensiering. I dag er det ofte slik at en skogeier som har investert i infrastruktur på sin eiendom ikke får den kompensasjon i form av lavere driftskostnader som man burde ha. Likedan er det motsatt for en skogeier som ikke har investert i veibygging osv. i at man kan få avvirket til en lavere pris enn hva som ville vært tilfelle dersom prisdifferensiering var mer utbredt og akseptert.

God økonomi gir muligheter for alternativ finansiering. Rett fram er rentekostnader knyttet til risiko for utlåner. Dette betyr at man ved høy egenkapital skal få lavere rente. Vanligvis forlanger en bank en viss egenkapital for å låne ut penger. Et leasingselskap er tuftet på annet konsept, hvor man normalt tar høyere risiko – men da til en høyere pris. I denne studien synes likevel det meste av avtaler og finansieringsordninger å være mulig.

> *Jeg leaser på grunn av at det er lettvint. Jeg bruker mitt leasingselskap på grunn av at det er størst og best på å lease skogsmaskiner og har et godt apparat rundt seg til å omsette hvis ikke jeg skal greie dette her.*
>
> *Spiller ingen rolle om det er bank eller leasing, det må betales uansett. Så om du får et fast trekk, eller om du får en faktura i måneden, det spiller vel ingen rolle.*

Valg av finansieringsform ved investeringer i nytt utstyr er mer viktig enn hva som oppleves ute blant den enkelte entreprenøren. Vi vet at en tredel av de totale kostnader ved hogst og framkjøring koples til kapitalkostnader (KlimaTre 2013). Hvilken form for finansiering man velger er svært avgjørende for det totale kostnadsbilde. Er det slik at leasing er den dominerende form for finansiering fordi likviditet og lønnsomhet er svak i bransjen? I så fall er det mye å hente på å bedre egenkapitalverdien i selskapet med tanke på større forhandlingsmakt ved valg av hvor man ønsker å finansiere maskinparken. Eller er det slik at man velger leasing fordi man da også får en slags opsjon på å kunne levere inn maskinen dersom oppdragene ikke kommer og man må redusere aktiviteten? Det er helt klart et stort behov for informasjon og oppklaring om totale kostnader rundt dette med finansiering. Det er også viktig å se på forholdet til avskriving. Over tid må avskriving og reelt verditap på maskiner og utstyr sammenfalle.

> *Hvis du skal lease så er det bare et poeng med det, og det er å forsere avskrivinger. Altså, du skal avskrive fortere. Og det er det ikke rom for så vi kjører 20 % avskrivinger. Leasing er*

> *egentlig å anse som annuitet. Hvis du kjører en leasingavtale på fem år, men bytter maskin etter 3 år, så ligger det egentlig et ganske stort tap der, når du skal kjøpe ut den leasingkontrakten. Pluss at selskapet beregner, så de gjør en kontrakt på tre millioner, så beregner de seg to og tre leier, altså mellom 60 – 180.000 i påslag, og disse pengene blir bare borte.*
>
> *Det er mange som leaser maskinene på fem-seks år. Og de som går dukken de gjør som regel en brukthandel. Og så bytter de inn maskinen og får litt for mye, og så betaler de litt for mye for den nye. Og så begynner de å kjøre, og da presses likviditeten, sant, fordi dette blir tøft. Og så må du begynne å kjøre skift. Og da glemmer du at du må øke avskrivingen, og så kommer du ut i fjerde året, da har du en maskin med for mye gjeld. Kanskje den da begynner å fuske og harke litt. Du får mere ståtid. Du greier som regel å bytte en gang til, og da får du alt for mye igjen for den gamle, for å få litt positiv egenkapital. Denne fellen er det så mange som går i, at du tror det ikke.*

Utsagnene over viser at man ofte ikke har forstått sammenhengen mellom reelt verditap og faktisk avskriving. Man har ikke nok regnskapsforståelse til å se de fallgruvene som kan komme over tid. Til slutt vil man da måtte legge ned driften, noen ganger vil man også sitte igjen med gjeld i banken etter nedlegging. Da er vi farlig nærme å kalle avviklingen for konkurs. Det er nødvendig å øke kunnskapen omkring finansiering og forholdet til usikkerhet i bransjen. Det er relativt store investeringer det er snakk om ved kjøp av skogsmaskiner, som ved mislighold fort kan bli svært avgjørende for overlevelse i bransjen.

En ting er å lage et budsjett, noe helt annet er å følge et budsjett. Det å ha et aktivt forhold til budsjett gir muligheter for å være i forkant av økonomiske utfordringer.

> *Jeg har prøvd å sette opp budsjett, men det er for mye variabler, så jeg greier ikke å få den rette budsjettoppsettingen i det som jeg skulle ønske.*
>
> *Ja, vi har budsjett for hver måned. Og vi prøver å følge opp, men det er en del poster hvor du ikke klarer det. Det kommer det som kommer, for maskiner, de hører lite på om ting er planlagt eller ikke.*
>
> *Vi setter opp budsjett ja, det gjør vi. Men å følge det…. Det er vanskelig til tider. Vi er jo så væravhengige, vet du. Så, vi prøver jo, men det er ikke noe enkelt.*

Det å ha et aktivt forhold til budsjett er viktig. Hvorfor synes det å være så vanskelig å få til dette med budsjettering? Og hvorfor er det så vanskelig å følge et eventuelt budsjett? Noe av forklaringen kan være mangel på kompetanse. Det er nok også slik at dette er en bransje hvor tilfeldigheter spiller en stor rolle, spesielt værforhold og klima. Men sesongvariasjoner og markedssvingninger betyr også mye. Likevel, dette kan og bør planlegges bedre, og da er budsjettering verktøyet som skal brukes. Dersom man involverer de ansatte og utnytter historiske data fra maskinene bedre bør man ha større forutsetninger for å få til bedre og enklere budsjetter. Et budsjett skal jo reflektere de faktiske kostnader som man har i en travel hverdag. Men også prestasjonstall og forventninger til produktivitet må stemme med virkeligheten. Her ser vi også en kopling mot større og riktigere differensiering ved prising av drifter.

Ansatte

For de av bedriftene som har ansatte, så synes man å innrømme og ha «en del å gå på» når det gjelder kommunikasjon med de ansatte og medbestemmelse fra de ansatte. Vi omtaler kommunikasjon som en egen enhet i kategorien ledelse senere i rapporten, men velger å inkludere kommunikasjon også her grunnet fokus blant respondentene.

> *Jeg er for dårlig på kommunikasjon – det er jeg!*
>
> *Vi har arbeidsavtaler og arbeidsinstrukser. Er du ansatt som hogstmaskinfører da er du hogstmaskinfører. Er du ansatt som lagleder, så er du lagleder. Jeg kommuniserer med laglederen.*
>
> *Men stort sett så er vi jamt over veldig fornøyde, som jeg føler det selv da. Altså, de har veldig frie tøyler her…. det er som vi sier; de har den lønnen de har, vi betaler telefon, bilhold osv. - og så har de da, altså sju og en halv av åtte timer, det føler jeg at de må produsere, ut fra det så er det litt sånn fri vilje.*

Det er flere som nevner at hogstmaskinførere kan være innesluttede typer. Man opplever at man har litt vanskelig for å prate, rett og slett. Dette kan være en tosidig sak. Det kan likeså godt være eier og leder som er reservert, som at det er den ansatte eller kjøreren. Kommunikasjon er vanskelig uansett hvor man er i livet, men for en hogstmaskinfører som sitter i maskinen alene det meste av tiden, så bør man oppleve å bli forstått innenfor den korte tiden man snakker sammen. Tydelige avtaler med avklart rollefordeling er viktig. Da unngår man mange konflikter. Men når konfliktene først er der, så kan de kun løses gjennom å prate sammen og bli enige om en felles løsning. Man kan selvfølgelig instruere de andre, eller bruke makt, men i et samfunn av i dag så vil dette som oftest ikke virke over tid.

Det ligger store muligheter i å utnytte ressursen hos de ansatte i større grad. Det å ha medarbeidersamtaler, samt økt medbestemmelse ved for eksempel valg av teknologi er det flere som sier noe om.

> *De som kjører hogstmaskin, det er jo naturlig at de har kontakt med skogbrukslederen. Så hvis det er noe ut over det, så har de meg de får beskjed av, eller spør til råds da.*
>
> *Vi har ikke noen medarbeidersamtaler her, kan du si. Eller, både ja og nei. Det går mye på samtaler. Om ikke det er noe organisert på papiret og sånt, så…*
>
> *Nei, det meste går nå på telefon, sånn med jevne mellomrom mer eller mindre. Noen ganger går det lang tid og noen ganger snakker vi kanskje ikke hver dag. Ja, men så jo da, vi har samtaler, men det er ikke det vi er flinkest på, nei. Vi er mest i skogen og kjører, og dagene går!*
>
> *Men altså, da det først er bestemt at den maskinen skal skiftes ut, så er maskinføreren med og har påvirkning på det, både hva det skal være for merke og hva utstyr det skal være. Men det er ikke dermed sagt at han får det som han vil.*

Vi ser her flere eksempler på hvordan kommunikasjon er viktig i forhold til å utnytte de ansatte bedre i bedriften. Det er kommunikasjon mot oppdragsgiver, mellom medarbeiderne og i forhold til medbestemmelse. Den direkte kommunikasjonen mellom leder og ansatte kommenterer vi under kategorien «ledelse». Ved å inkludere de ansatte i større grad i bedriften er det naturlig å tenke seg at man får økt trivsel og dermed økt produksjon. For eksempel kan man tenke seg at dersom den som kjører maskinen får lov til å bestemme behovet for ulikt utstyr ved kjøp av ny maskin, så vil man treffe bedre på valg av teknologi. Det er nok ofte slik at sjåføren har en direkte kontakt mot oppdragsgiver, som da vil være skogbrukslederen. Men vi ser også eksempler på at eier og daglig leder holder i trådene og styrer mye av kommunikasjonen. Dette kan være riktig noen ganger, men kan også helt klart forkludre kommunikasjon og effektivitet.

Vi ser svært liten grad av skiftkjøring. Dette er nok mest knyttet til lav lønnsomhet, men flere uttrykker at de da ikke får rekruttert folk i bransjen.

> *Litt skift er det jo, men det er ikke noen faste maskiner som går skift. Det er litt sånn der det trykker litt, da.*
>
> *Ja, det er alltid noen maskiner som går på skift, men det er ikke alltid de samme. Og ja, så det er klart, de produserer litte grann mindre per maskin selvfølgelig. Men det går i ett skift kontra to skift, men da kjører vi heller lenger, kan du si.*

Mest av alt er det fokus på at man taper penger ved å kjøre skift. Lønnskostnadene blir høyere, samtidig som produktiviteten går ned. Men vi ser at det er en omtanke for de ansatte i bedriften også. Det er helt klart et ønske om et godt arbeidsmiljø. Slik sett er det jo tette bånd mellom eier, leder og kjører innenfor den typiske entreprenørbedriften. Det synes som man ønsker det beste for hverandre. Man ønsker å være fleksibel, men det er ikke alltid man får det til.

Men mye av det som gjelder ansatte i bedriften kan likeså godt knyttes til enkeltmannsforetak, hvor eier og kjører er samme person. Det er viktig å ta vare på egen helse også!

> *Det er mange år siden det var som i, ja, litt mer i ungdommen da, kjørte på det verste både med traktorer og maskiner, det utsetter jeg ikke hverken… Maskinene er en ting, men jeg tar ikke de sjansene for sikkerhet. For en har sett opp igjennom at samme hvor forsiktig du er, så skjer det noe. Du velter eller du, ja, det er som det er!*

Alt tyder på at tiden for «Cowboyer» er forbi i skogsmaskinbransjen. Det er kun de seriøse og ansvarsbevisste i alle ledd som overlever på sikt.

Det er mange måter å organisere lønnssystemet innad i bedriftene. Det synes mest vanlig å ha en fast grunnlønn (timelønn) med bruk av bonusordning. Noen kopler bonus direkte til fører av den enkelte maskin og måling av effektivitet/produktivitet. Andre kopler bonusutbetaling til overskudd i bedriften ved årets slutt og gir alle samme bonusutbetaling.

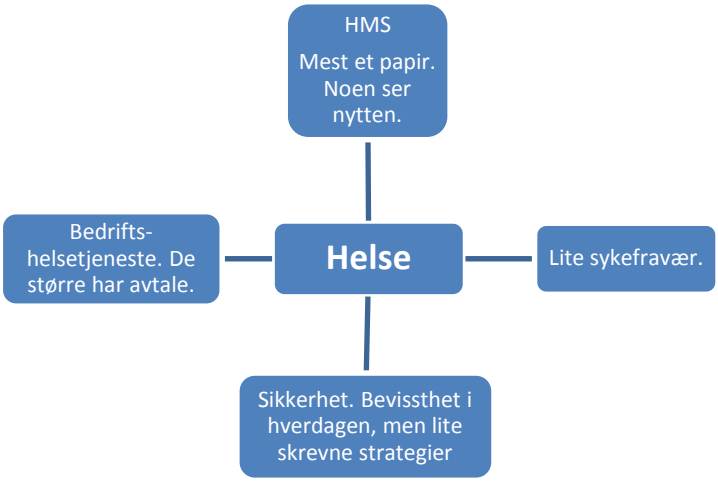
> *Jeg har jo drevet og prøvd litt forskjellig… det skal være en balansegang mellom akkord og ren timebasis.*

> *Dersom ren akkord, da blir det bare det som gjelder*

Flere peker på at fokus på kubikk er prestasjonsfremmende. Men samtidig så må det være en balansegang mellom flat lønn og ren akkord. Kanskje er en form for bonusordning bedre egnet til å få til «balansegangen». Fra Klas Norin (2010) kjenner vi at de som får til lojalitet til firmaet har økt sannsynlighet for å lykkes. Det må ikke bli slik at man ikke går ut og smører når det er behov, fordi man taper tid og volum i forhold til akkorden.

Vi har under denne kategorien fokusert på de bedriftene som har ansatte. Vi har ikke noe grunnlag for å si noe i forhold til store eller små foretak, om det er 2, 5 eller 20 ansatte. Men vi ser at man generelt er åpen for å bedre kommunikasjonen, at det heri ligger en nøkkel til økt trivsel, økt prestasjon og dermed økt lønnsomhet. Det er ikke så mange som gjennomfører systematiserte medarbeidersamtaler. Hvor nødvendig er det? Ut fra hva vi vet fra andre bransjer, så bør det være et stort potensiale i å systematisere og gjennomføre medarbeidersamtaler. Dette inngår også som del av det å delta i et organisert HMS-system.

Helse



Fokus på helse og sikkerhet er fundamentalt for å drive en forretningsvirksomhet over tid. Vi ser helt klart en omsorg for hverandre i en travel hverdag. Selv om mange har et distansert forhold til HMS – ofte bare et papir i en skuff!

> *Føler vi er gode på HMS egentlig. Vi har den veldig bra teoretisk, men vi er ikke så gode på å følge den til punkt og prikke. Men, det, det stresser vi ikke så mye. Det er klart, vi har ikke hjelmer hengende i maskinen, vi har ikke vester liggende der og sånne ting.*

> *Jeg har en HMS plan helt klart fordi jeg må. Det er det ikke tvil om. HMS-en er jo påpakket oss som alle andre. Men som jeg sa tidligere, så ser jeg kanskje verdien ut av en del av den.*

Vi ser at HMS ikke er del av hverdagen hos mange bedrifter. Er det slik at det er det selve papirarbeidet som skremmer, og gjør at HMS-planen bare blir liggende i en skuff? Finnes det andre måter å lage en HMS-plan enn det man får til i dag. Burde det være mer fokus på prosess, og ikke bare komme med skjema som skal fylles ut og tilfredsstilles? Hvor individuelle er den enkelte HMS-plan i forhold til behovet i den enkelte bedrift? Det er viktig å se på hvordan man jobber innad i bedriften for å få på plass HMS-planen.

Det er et stort fokus på sikkerhet. Det er stor bevissthet rundt sikkerhet, men det synes det er rom for å formalisere en strategi dersom uhellet virkelig skulle være ute.

> *Det var en gang vi skulle kviste opp noen stygge grener. Når jeg passerte om morgenen så jeg han stå der med motorsag. Senere på dagen så fikk jeg ikke noe kontakt med ham. Da…, vi var to mil unna. Da gikk det nokså fort å kjøre de to milene altså. Og da gruet jeg meg så til hva jeg eventuelt kunne treffe. Så vi følger med på hverandre, sånn jamt. Det gjør vi. Og stort sett snakker vi sammen en gang på dagen, hvis vi ikke opererer i samme område.*

> *Men jeg føler absolutt det at vi har jobbet en del med internkontroll og rutiner på det, og på en måte bruke hodet før du gjør ting. At du, at du prøver å jobbe sikkert. For vi vil jo ikke ha skader og sykemeldinger og alt dette her. Ingen av de delene vil vi jo ha, mer enn det som er helt nødvendig.*
>
> *Vi har jo sånne maskinbøker og sånne ting der det står telefonnummer og sånt… men det har liksom aldri skjedd noen ting… det kunne vi kanskje ha vært bedre på av rutiner og sånne ting, da.*

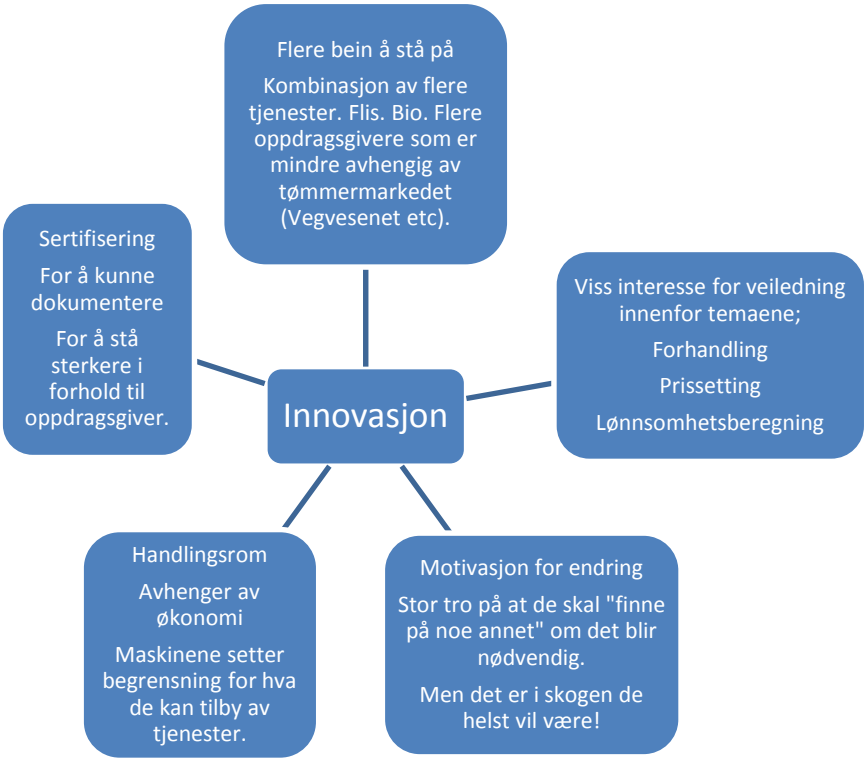
Vi ser igjen eksempler på omsorg for hverandre. Sikkerhet settes foran alt, men man mangler ofte rutiner og instrukser for å sikre at ikke ulykker inntreffer. Men likeså viktig er det å ha rutiner og instrukser dersom uhellet virkelig skulle være ute. Det er viktig å få til gode prosesser for å få til operativt fungerende instrukser og rutiner. Man bør tilstrebe et opplegg som sikrer implementering direkte som del av utformingen av sikkerhetsinstrukser gjennom HMS-planleggingen. Her synes det meste ugjort.

Det er lite sykefravær, noe som kan skyldes en sunn og trivelig arbeidsplass. Det er dog kun de store bedriftene som har ordninger koplet mot bedriftshelsetjeneste. Men det synes som man er positiv til en avtale med bedriftshelsetjeneste der hvor man bruker det.

> *Vi har jo også vært med i en undersøkelse i fra statistisk sentralbyrå om sykefravær, og den er det jeg som har ført, og vi var med i en to-tre år tror jeg, men jeg måtte bare skrive null. Stort sett hver gang. Så til slutt slapp vi den undersøkelsen.*
>
> *Jo, for jeg tror jo på det der med bedriftshelsetjeneste og sånne ting. Men du tenker jo litt, du er jo egentlig pålagt å ha det, bedriftshelsetjeneste. Og det har jo kanskje gjort godt å være en tur til legen en gang i året.*
>
> *Vi er pålagt å være med i en bedriftshelsetjeneste. Jeg synes jo det er litt synd at de ikke kan gå til doktoren selv, jeg. Av fri vilje eller utenom, men det er vel kanskje blitt sånn at de må være der for å bevare helsen. Det er jo en del ting som blir oppdaget kanskje.*

Det lave sykefraværet kjennetegner bransjen. Dette har nok mye å gjøre med det vi sa innledningsvis omkring trivelig arbeidsplass. At man er interessert i det man holder på med! Tror dette gjelder like mye den enkelte sjåfør som eier og leder i de bedriftene som har folk på lønningslista. Samtidig skal man ikke underslå at der finnes sykefravær, både i forhold til korttidssykemeldinger og langtidssykdom. Når det først inntreffer sykdom er det viktig å ha et system som håndterer dette. Det er ikke alltid man har gode nok rutiner når sykemeldinger først inntreffer.

Innovasjon



Vi bruker ordet innovasjon her, og med det mener vi nytenking og åpenhet for læring, og endring av praksis innad i bedriften.

Gjennom kategorien Økonomi og begrepet slack ser vi på handlingsrom og mulighet for å teste ut nytt utstyr osv. Det synes som det å ha økonomisk frihet til å teste ut nye teknologier ikke er nok til stede i bedriftene.

> *Hvis jeg kjøper en maskin jeg har lyst på fordi jeg syns jeg har råd og velger å bruke pengene mine på den, framfor å bruke pengene mine på ferietur og campingvogn, da har jeg gjort et valg. Den lassbæreren der har alt mulig tenkelig utstyr til at den er behagelig å kjøre, så den koster en del penger. Men greit nok, det er en arbeidsplass og vi liker å ha en bra arbeidsplass- da har vi brukt penger på det. Det blir triveligere å arbeide, og da blir det mer prestasjoner og hele livet blir lettere.*
>
> *Det skjedde jo ting hos oss noen år tilbake. Det gikk litt dit at pilene begynte å gå oppover. Når vi har byttet maskin, så har vi tatt det vi har tjent og lagt tilbake i egenkapital i utstyret. Så det er jo liksom det vi ser resultatet av nå da, av langsiktig satsing.*
>
> *Det går 5 prosent tilbake igjen til ansatte, av overskuddet. Og så blir resterende, det blir handla opp, brukt. Det blir kjørt tilbake igjen i bedriften da, kan du si. For å styrke egenkapitalen.*

Vi ser at det er fokus på å benytte overskudd i bedriften til nye investeringer. Men hvor gjennomtenkte er investeringene? Har man fokus på framtidig markedsendringer og konjunktursvingninger? Og hvor stort er fokuset på å bygge opp den reelle egenkapitalen? Det kan virke som noen av valgene rundt teknologi er styrt og linket til markedsføring hos selger av maskiner

og utstyr. Det er fint å ha fokus på utstyr som gjør hverdagen triveligere, dette vil også gi økt prestasjon. Vi vet også at det har ligget store gevinster i form av økt prestasjon og lavere forbruk av drivstoff mellom ulike årsmodeller. Det kan synes som den teknologiske gevinsten av å velge siste modell er avtakende gjennom siste femårs-periode. Dette betyr at man bør tenke enda nøyere gjennom valg av teknologi (størrelse, type aggregat, dekk, belte, osv.).

Mange er åpne for endringer, spesielt de større bedriftene. Deri ligger også en mulighet for innovasjon og nyskaping. På en måte kan man si at en dreining mot større bedrifter medfører større grad av innovasjon i næringen.

> *Jeg har ikke noen ambisjoner om et hogstlag til eller sånne ting. Så hvis jeg kommer til å utvide nå, så er det i annen retning.*
>
> *Det kan hende vi utvider på noe vis, og vi driver jo og prøver oss litt i biogreiene da. Men det er jo litt sånn vanskelig å si hva som skjer, så det tar jeg helt på egen kappe, jeg nå.*

Det å være åpen for endring, spesielt i forhold til markedstrender er avgjørende for at en bedrift skal overleve over tid. Men for en bedrift som er så nært knyttet til naturressursen som i denne bransjen er det vanskelig å få til et markedsfokus. Dette også i forhold til at det er skogeiersamvirke som dominerer kjøp og salg av tømmer. Så hvilke nye markeder man ønsker å bevege seg inn på er ikke lett å få tak i. Det nevnes bioenergi, selv om denne sektoren i utgangspunktet har vært preget av lav lønnsomhet og dårlig betaling for biovirke.

Det er også flere som tenker at det er viktig å «ha flere bein å stå på». Konkret koples dette ofte til å tenke alternativt på kapitalen som er i bedriften. Fra økonomisk teori skal man alltid tenke alternativt, både på kapital og på kostnad. Det mest vanlige er å ha fokus på å minimere kostnader. Men like viktig er det å tenke at man skal plassere egenkapital og overskudd i bedriften der man får mest mulig tilbake over tid.

> *Hvis det er litt rolig, så er det sikkert noe rørende på noe av det andre vi driver med. Da har vi flere føtter å stå på. Så vi har ikke noen andre forretningsideer utover det, nei.*

Det er flere av bedriftene som har gravemaskin og lastebil som del av virksomheten. Anvendelsen for denne teknologien går helt klart mot markeder også utenfor skogsektoren. Vi ser også at flere har oppdrag mot for eksempel veivesen i forhold til rydding av traseer osv. hvor fokus ikke er et levende skogbruk. Dette er bra og må utnyttes videre i næringen. Men fokuset er her på produksjon og ikke så mye på alternativ anvendelse av kapital. Man kan tenke seg at et overskudd bør investeres i eiendom likeså mye som å eie maskiner og utstyr. Kanskje er det mer å hente på å eie et vedlikeholdsverksted og lager enn å eie hogstmaskinen?

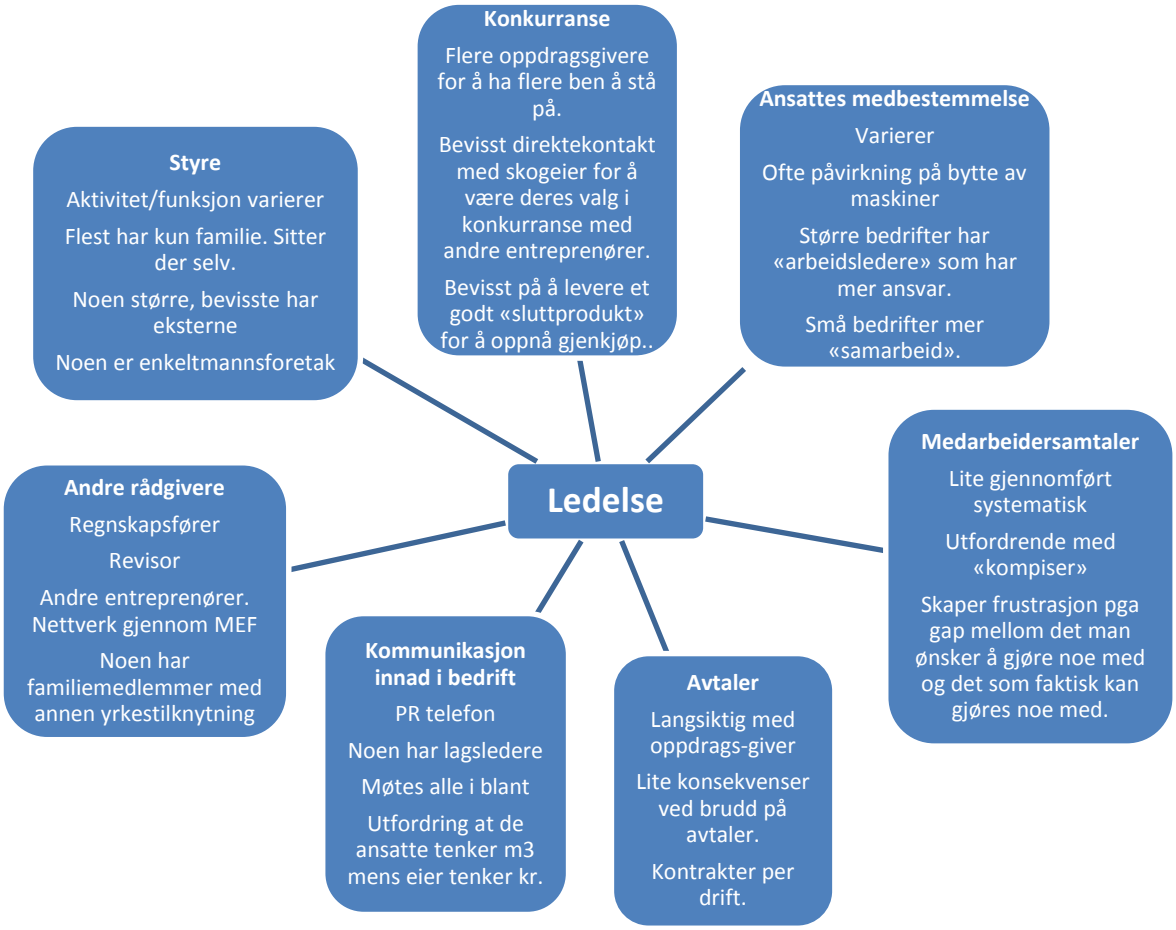
Vi bør se på historien til den enkelte bedrift og følge de endringene som har vært. Rett fram kan vi si at det å ta i bruk ny teknologi slik denne bransjen har gjort siste tiårene i seg selv er innovasjon og evne til endring. Når vi i tillegg ser hvordan mange søker alternative anvendelser for både maskiner og egen kompetanse vil vi argumentere for at dette er en bransje som også kan sies å være dynamiske i sin daglige virksomhet.

Sertifisering er noe de fleste tenker på, og helt klart ser verdien av å få på plass. Men samtidig er det usikkerhet omkring hvordan man skal få til en sertifiseringsordning som vil fungere, og ikke koste for mye. Det må ikke bli slik at det bare blir en ordning på papiret som legges i skuffen.

> *Ja, for det er klart, hvis du går inn i en sertifiseringsordning, det legger jo noen rammer for bedriften. Og, jeg tror det helt sikkert vil føles som en klamp om foten i enkelte sammenhenger, men jeg tror også at den vil gi bedre rutiner, og gjøre at du får en mer struktur i bedriften på masse ting. Så, det er klart det koster litt penger i starten, men jeg tror kanskje at det hadde, at det ikke bare er en kostnad i hvert fll.*
>
> *Det med sertifisering tror jeg kunne vært spennende. Fordi at jeg liker litt utfordringer da, og de fleste gjør vel det, de som har jobbet med det her da, hvis ikke så blir de ikke noe gamle i skogen. Men jeg synes det virker spennende å gjøre det, og det kunne hjulpet litt å synliggjøre litt muskler for oppdragsgiversiden også.*
>
> *Vi har jobbet litt med MEF for å få i gang en sertifisering. Og det ligger vurderinger mellom PEFC-Norge om MEF skal sertifisere, eller lage et gruppesertifikat, eller flere gruppesertifikat, og det har jeg tro på, men vi må få satt oss ved forhandlingsbordet med oppdragsgiverne, slik at de entreprenørene som fyller de kravene, at de faktisk kan ta det ansvaret. Og da får du litt konkurranseomdømme.*
>
> *Ja, jeg har fått med meg at de har begynt med tanker om sertifisering der borte, men vi har nå vel ikke hatt så mye behov for det ennå. Forhåpentligvis?*

Det synes å være en positiv holdning til sertifisering. Ja, endatil engasjement hos enkelte. Og da koplet til det å få betalt for kompetanse, både i forhold til pris på drifter, men også det å opprettholde virksomheten over tid. Hvilke muligheter ligger i å bli sertifisert? Det er nok enkelte entreprenører som føler at fokus på sertifisering truer bedriften. Men ut fra et markedssynspunkt er det all grunn for bransjen å få til en sertifiseringsordning som fungerer over tid.

Ledelse



Kategorien ledelse inneholder mange aspekter. Vi har til dels vært innom flere linket til de andre kategoriene. Men det å være en god leder er noe nesten alle peker på som en utfordring. Også de som er alene, ikke alltid like lett å lede seg selv. Det er svært ulike forventninger og oppfattelse av hva lederskap er. Men det å få til god kommunikasjon innad i bedriften er noe alle nevner. Og da med en forståelse av at man kan bli bedre.

> *Vi spiller med åpne kort, vi går ikke med nesen i været altså. Vi er på lik linje så vi prøver og ikke bli kamerater i den forstand, men ha et faglig forhold til arbeidstakerne sine. Men vi prøver også å kunne gi hverandre et klapp på skulderen og si det at… om de må klappe meg på skulderen og si at «dette må vi få til», så er jeg veldig mottakelig for det. Og da føler jeg det er gjensidig.*
>
> *Jeg sier at det å pushe hverandre er jo ikke så farlig. For det er jo eneste måten å skjerpe appetitten på det, altså, å være der. Men det må jo ikke gå utover at en føler seg behandlet forskjellig, eller ikke blir behandlet godt. Men å pushe hverandre er noe helt annet. Det er jo at vi jobber i et team. Jeg sier at viss vi bare står i samme ende og drar, så går dette jævlig bra.*

> *Nei, jeg synes vi har god kommunikasjon. Vi føler vi er et team, liksom. Og vi danner oss mål og sånne ting, og at vi må kunne oppnå det og det. Så vi har ukesmål og månedsmål. Så vi har for så vidt da et budsjett. Men jeg kunne vel kanskje ha tenkt meg noen verktøy for etterkalkyle. Som noen dataprogrammer, noe Excellbasert eller noe. Sånn at du kan regne i ettertid, på tidsforbruk på drifter og sånt.*
>
> *Forventninger til meg som leder, jeg har ikke hørt noe om det da, men. De er mest opptatt av at hogsten foregår på best mulig vis, tror jeg. Enkleste mål å kjøre etter. Det er stort sett det. Akkurat som daglig leder så vet jeg ikke om de er så, det er så liten bedrift at det blir kanskje ikke det samme. Jeg har nå en ganske grei oversikt over det som skjer når jeg er med selv i den daglige driften, så.*
>
> *Det vi gjentar mange ganger, det er jo at vi er ute etter en stabil drift, jamn drift. Ikke liksom noe, ikke noe rykk og napp. Altså, få jamn drift og struktur over lang tid, det er det som er nøkkelen.*
>
> *Det er klart, det er sikkert noen som hadde ønsket at jeg var mer synlig, og på en måte, kall det å bruke mer tid eller prate med dem, da. Men det er klart, dette går litt på, ja… Men samtidig er jeg jo alltid åpen hvis det er noen som kommer.*

Det er flere av respondentene som setter ord på at man har noe å «gå på» når det gjelder ledelse og kommunikasjon. En slik selvinnsikt er i seg selv et godt utgangspunkt for endring. Det å sette krav til seg selv og ansatte er helt nødvendig. Men spørsmålet er ofte hvordan man gjør dette. Hvordan få til å spille hverandre gode? Her ligger koplingen i god kommunikasjon – både mellom leder og ansatte og mellom ansatte. Vi har noen bedrifter hvor eier også er kjører. Dette ser vi spesielt i små foretak. Men også i større bedrifter med opp mot 5 – 7 hogstlag ser vi eksempler på at eier også kjører maskin. Det er verdt å se på om det er en flat struktur eller en mer hierarkisk struktur med tydelig linje som fungerer best innenfor denne type bedrifter. Det er ikke alltid like lett å være både kollega og leder i samme vendinga.

De av bedriftene som etter hvert er omgjort til AS benytter ikke muligheten som ligger i et aktivt styre. Det er som regel nære familiemedlemmer som «styrer skuta». Heri ligger muligheter for forbedring. Egentlig rådfører man seg ikke særlig mye i forhold til egen virksomhet utenfor nabolaget. Det er behov for større nettverk blant entreprenørene.

> *Egentlig kunne jeg tenkt meg og hatt en rådgiver, for der tror jeg det er en ting det skorter på, og vi er litt for dårlige på og liksom drive butikken. Vi har vel vært flinkere med årene, men rundt omkring i landet tror jeg det er det vi…, vi liker best å gå ut i skogen og kjøre maskiner altså.*
>
> *Styre, ja, det er meg, så har vi en ekstern styreformann, og så er det en av de ansatte. Så det er et lite styre, men fungerende… Vi klekker ut både det ene og det andre der, så vi, altså bedriften har nytte av det… nå eier jeg jo hele firmaet da, så det jo litt for en styreleder å sitte i et sånt styre. For jeg bestemmer likevel, hvis jeg vil!*
>
> *Det er, han andre eieren er styreformann, og jeg er daglig leder da. Og så har vi ektefeller som styremedlemmer.*

> *Jeg har ikke noe styre annet enn meg selv og, ja det er vel egentlig bare meg selv. Jeg har jo samboeren som står som vara i styret da, men vi har jo ikke noe styremøte og sånn.*

Selv om det synes som man ikke utnytter mulighetene som ligger i et aktivt og kompetent styre, så betyr ikke det at man ikke rådgiver seg med andre personer. Mange er medlemmer i MEF og gjennom et slikt medlemskap tilflyter en god del informasjon og kunnskap. Også ved at man snakker med hverandre og henter råd og veiledning hos hverandre. Synes ikke som konkurransen mellom entreprenører innenfor en region er så stor. Det er helt klart at de som leder skogsmaskinforetak har blikket åpent for ny kunnskap. Men å systematisere informasjonsflyten og strukturere lederskap innad i bedriftene er noe bransjen vil tjene på.

Forholdet til oppdragsgiver og aktører utenfor bedriften er det stort sett eier og daglig leder som tar seg av. Det er noen eksempler på delegering av ansvar til for eksempel hoggeren innenfor et hogstlag. Men her er det også store muligheter for forbedringer. Konkret i forhold til den enkelte drift, vil det som regel være en dialog mellom skogbruksleder og den som kjører maskinen.

> *Alle som kjører hogger i firmaet har kontakt med skogbruksleder. De ringer til meg hvis det blir noe ekstra, ekstra liksom.*
>
> *For maskinførerne vet egentlig ikke hva vi har betalt for alle jobbene vi gjør, vet du. Da blir økonomien i det litt borte. Ja, det blir, det er litt vanskelig for dem å ta den, altså.*
>
> *Ja, men vi føler vel liksom at kanskje skogeierforeningen ikke gjør jobben sin noen ganger i forhold til det og liksom ha tatt på seg og sagt ja, åh, og sånne ting. Og da faller det på oss som er daglige ledere at vi må drive litt for mye driftsplanlegging og sånne ting og…*

Det er mange varianter av hvordan man inngår avtaler mellom den som avvirker og den som bestiller avvirkningen. Mange har langsiktige kontrakter med oppdragsgiver, andre har ingen kontrakter, hverken på lang eller kort sikt. Noen ønsker mer formaliserte avtaler, andre ønsker ingen avtaler. Det er behov for å se på hvordan avtaler om oppdrag organiseres og formaliseres. Det er ikke alltid rollefordelingen mellom eier og kjører er like godt koordinert i forhold til oppdragsgiver. Hvem har ansvar for hva? Hvem er det egentlig som bestemmer? Her er vi inne på forhold rundt delegering av ansvar. Men på den annen side, så er det helt klart at forståelse rundt økonomi og hva ting koster må ligge i bunn for å kunne ha medbestemmelse i forhold til hva som skal stå i kontrakten for den enkelte drift. Det er ikke bare kubikk som teller, det er en kroneverdi som kan ta en annen retning. Og man kan vel ikke forvente at regnskapsinnsynet skal være så transparent i bedriften at alle skal se og mene noe i forhold til strategiske valg.

Delprosjekt 2

Målet med delprosjekt 2 var å utvikle og prøve ut et veilednings-/kurstilbud som tilfredsstiller entreprenørenes behov for bistand innen bedriftsutvikling.

I første fase av delprosjektet ble det gjort en kartlegging av hva som finnes av eksisterende relevante kurstilbud. Det var også fokus på å bli kjent med målgruppens behov.

Ledelsesutvikling

Våren 2012 deltok prosjektleder på samlinger om lederutvikling arrangert av Bjørge Stensbøl. Over 15 entreprenører deltok på disse samlingene, som ble spesialtilpasset denne gruppen. Dette gav nyttige innspill til hvilke fagområder som bør vektlegges i videre kursutvikling.

Administrative rutiner

Prosjektet deltok som en part i prosjektet FODA (Forstgruppen DriftsAdministrasjon), et utviklingsprosjekt med mål om å utarbeide et digitalt administrativt system for entreprenører. Prosjektleder satt i FODAs styringsgruppe, og prosjektet gikk inn med kr. 50 000 i dette arbeidet for å få tilgang til systemet for bruk i fremtidige kurs. Videre var deltakelsen i prosjektet svært nyttig med tanke på innhenting av informasjon om bransjen. Videre har dette gitt Skogkurs rettigheter til bruk av programvare for kurs- og kompetansetiltak videre.

Bedriftsøkonomi

I november 2012 arrangerte prosjektet et kurs i bedriftsøkonomi. Målet var å teste ut et kurskonsept som har fått svært positiv omtale i Sverige. Kurset tilbys av MH Företagsutveckling i Karlstad, utviklet og driftet av Mats Hellner. Kurset fokuserer på bedriftens økonomi og muligheter for å øke inntjening og egenkapital. Kurset er svært praktisk innrettet, med lite forelesninger, mye gruppediskusjoner og bruk av case fra virkeligheten gjennom et spesialkonstruert brettspill.

- Kurset gikk over fire dager, fordelt på to samlinger, begge holdt på Honne hotell og konferansesenter.
- 18 deltakere gjennomførte kurset.
- Prosjektet markedsførte kurset i samarbeid med MEF.

Kurset ble gjennomført med svensk kursmateriell som dermed omfatter svenske skatte- og momsregler. For å tilpasse kurset til norske forhold ble det derfor gjennomført et forarbeid i samarbeid med LRegnskap, -et regnskaps- og rådgivningskontor på Lillehammer. Leder for LRegnskap, Hans Petter Melbø, ble også leid inn noen timer for å bistå Hellner på samling 2.

Prosjektet sponset deler av deltakeravgiften, med en forutsetning om at deltakerne skulle delta i en omfattende evaluering, og gi detaljerte og konstruktive tilbakemeldinger under vegs og etter kurset.

Metodikken med bruk av brettspill for å skape forståelse for økonomiske begreper, ble svært godt mottatt. Det som ser ut til å trekker ned i evalueringen er at det er bygget opp omkring svenske økonomiske betingelser. Kurset hadde en svært høy deltakeravgift, og i tillegg et tidsforbruk på 4 dager. Konklusjonen fra kurset ble at vi i Norge i dag ikke ser det som hensiktsmessig å oversette og tilby flere av denne typen kurs, da det blir for kostbart og tidkrevende. Erfaringer fra kurset er likevel

nyttige, og kunnskapen rundt forståelse for regnskap og budsjettering bør videreføres i form av verktøy og kortere kurs.

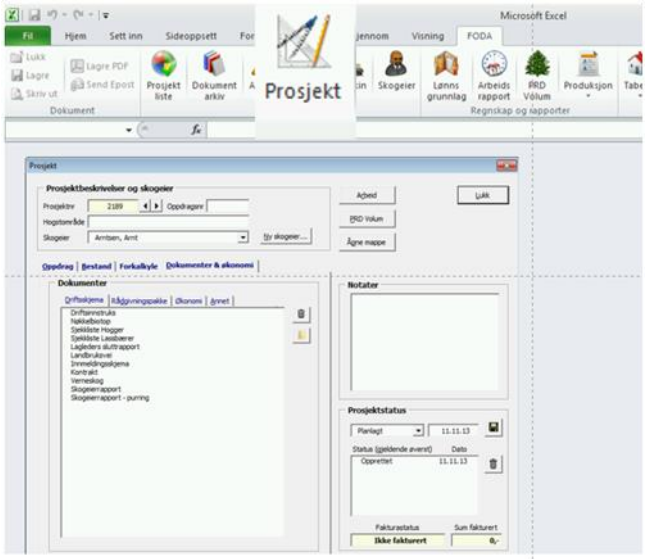
Ønsker om kompetansetiltak/bistand fra bransjen

Både Skogkurs og Skog og landskap vært sterkt involvert i å analysere dybdeintervjuene i DP1. Tydelige signaler derfra, samt innspill fra andre entreprenører (blant annet fra MEFs Temadager november 2013 og ressursgruppen), og diskusjoner med andre forskningsmiljøer i Norden gir føringer for hva vi skal utvikle av kompetansetiltak.

Signalene går på at entreprenørene ønsker lett tilgjengelige verktøy framfor kurstilbud. Entreprenørene signaliserer tydelig at de *ikke* har stor tro på å gå på «generelle» kurs, men at de i større grad ønsker hjelpemidler som kan gjøre det administrative arbeidet, spesielt knyttet til økonomi, enklere. Ledelsesoppgaver knyttet til kommunikasjon med ansatte er også områder de ønsker veiledning og verktøy til. Dersom de selv så opplever å ikke klare å ta i bruk verktøyene, ønsker de spesifikke kurs eller veiledning for å lære bruk av disse.
Dette er en vesentlig endring i forhold til det som opprinnelig var planen for prosjektet. Avviket ble derfor rapportert inn til finansieringspartene ved nyttår 2013. Partene kom ikke med noen innvendinger til endringen.

Leveranser i prosjektet

Prosjektet har i svært stor grad bidratt til å gi både Skog og landskap og Skogkurs inngående kunnskap om entreprenørbedriftene i skogbruket. Arbeidet i prosjektet har ført til tett kontakt med målgruppen, og innsikt i hva bransjen har av behov og utfordringer. Dette er avgjørende for videre studier og innsats innen kompetanseutvikling for å bidra til robuste, velfungerende og konkurransedyktige entreprenører i det norske skogbruket.



Figur 1:FODA - Forstgruppens administrative verktøy.

Faktaark:

- Maskinvalg i skogsdrift
- Valg av finansieringsform ved anskaffelse av skogsmaskiner og utstyr
- Ledelse for skogsmaskinentreprenører
- Arbeidsmiljø og HMS
- Budsjettering

Faktaarkene ligger ved rapporten som vedlegg.
NB! Det vil kunne forekomme endringer i faktaarkene ved publisering på nett, både faglig og layoutsmessig. Blant annet er nummerering av arkene foreløpig. Denne vil vurderes fortløpende av Skog og landskap.

Verktøy:

- Budsjettmal for budsjettering for en enkelt hogstmaskin
- Budsjettmal for et driftsbudsjett.
- Oversetting av det svenske kalkuleringsverktøyet «REFLEX»
- Forstgruppens administrative verktøy FODA er ferdigutviklet og kan kjøpes via Forstgruppen.

Eksempelbudsjett hogstmaskin

	Periodi-	Inntekter		Utgifter									
Maskin	sering	Snittpris:	65										
NN	%	m3	kr	Leie/lån	diesel	olje	sagutstyr	forsikr.	Hjulutstyr	Lønn	Vedlikehold	Transport	Total
januar	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
februar	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
mars	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
april	7	2170,00	141050,00	47 099,10	17 360,00	2 654,40	1 067,50	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	110 176,00
mai	5	1550,00	100750,00	47 099,10	12 400,00	1 896,00	762,50	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	104 152,60
juni	8	2480,00	161200,00	47 099,10	19 840,00	3 033,60	1 220,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	113 187,70
juli	3	930,00	60450,00	47 099,10	7 440,00	1 137,60	457,50	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	98 129,20
august	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
september	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
oktober	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
november	10	3100,00	201500,00	47 099,10	24 800,00	3 792,00	1 525,00	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	119 211,10
desember	7	2170,00	141050,00	47 099,10	17 360,00	2 654,40	1 067,50	1 495,00	1 700,00	38 800,00	10 000,00	5 000,00	110 176,00
Totalt	100	31000	2 015 000,00	565 189,20	248 000,00	37 920,00	15 250,00	17 940,00	20 400,00	465 600,00	120 000,00	60 000,00	1 370 299,20

Snittpris pr m3	65
Snitt forbruk diesel/m3	1
Snittpris diesel (kr)	8
Totalt antall m3	31000

Figur 2: Skjermdump av budsjettmal for hogstmaskin

Alle hjelpemidler vil bli gjort tilgjengelig på nett. Pr i dag foreligger allerede mange nyttige hjelpemidler som er relevante for målgruppen, men som ikke er kjent for dem eller lett tilgjengelig. Prosjektet har derfor sett det som svært viktig å synliggjøre dette for målgruppen. Etter ide fra Skogforsk i Sverige har Skogkurs og Skog og landskap derfor gått sammen om å opprette en egen portal for «skogbrukets arbeidskraft» i Norge. Prosjektet har derfor utviklet nettsiden www.jobbiskogen.no som er en av hovedleveransene fra prosjektet. Utformingen har skjedd i samråd med målgruppa selv.

Skogkurs vil arbeidet videre med utvikling og forbedring av verktøy i årene framover. Skogkurs vil også stå for drøifting av jobbiskogen.no, og jobbe aktivt for at dette skal bli en nyttig kanal for kunnskapsformidling til entreprenørene og deres ansatte.

Økonomi

	2012	2013	2014	TOTALT	BUDSJETT
Personal skogkurs	202 431	163 901	239 370	605 703	403 000
Personal Skog og landskap	292 050	309 000	420 080	1 021 130	1 100 000
Kostander Skogkurs	175 851	58 680	109 219	343 750	422 000
Kostander skog og landskap	47 628	44 620	-	92 248	200 000
Sum	**717 960**	**576 201**	**768 669**	**2 062 831**	**2 125 000**

Vedlegg 1

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører – hvordan drive «butikk» for framtida?

Det er i dag over 250 registrerte foretak i Norge innenfor hogstentreprenørbransjen. Din bedrift er en av disse. Skogbrukets Kursinstitutt (SKI) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har inngått et samarbeid for å se på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske entreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.

Forskningsbaserte studier av hvorfor de gode er gode
Første del av prosjektet vil være å gjennomføre samtaler med enkeltentreprenører i forhold til utfordringer og muligheter. Denne delen av prosjektet er ledet av Skog og landskap.

Tilbud om kurs og veiledning
Basert på forskningsstudien nevnt ovenfor, og kunnskap fra Sverige og Finland, vil andre del av prosjektet være å bygge kurs- og veiledningstilbud for å møte framtidige behov i din bransje. Denne delen av prosjektet er ledet av SKI.

Forskningsstudien

Din bedrift er trukket ut for å bidra til kunnskap omkring hva vi kan lære av de gode entreprenørene. Vi håper du stiller deg positiv til en slik samtale og at du er villig til å sette av tid. Du vil da bli intervjuet av Birger Vennesland fra Skog og landskap. Birger vil avtale tid og sted for en slik samtale i forveien. Du vil få en kompensasjon for ståtid på kroner 1,200 + mva pr time, for inntil 1,5 time vedrørende gjennomføringen av intervjuet. Det er ønskelig å benytte båndopptager under samtalen. Dette for å være sikker på at vi ikke mister viktige detaljer fra det som blir sagt. Vi vil likevel minne om at det kun er forskere knyttet til prosjektet som har tilgang til båndopptaket, og at all skriftlig materiale fra samtalene gjøres på en slik måte at det ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner.

Vi gleder oss til en interessant og spennende samtale.

For mer informasjon om prosjektet, kontakt:

Prosjektleder
Eva Skagestad
Skogbrukets Kursinstitutt
Tel: 97174457
es@skogkurs.no

Forsker
Birger Vennesland
Norsk institutt for skog og landskap
Tel: 48242988
vbi@skogoglandskap.no

SKOGBRUKETS KURSINSTITUTT

skog+ landskap
NORSK INSTITUTT FOR SKOG OG LANDSKAP

HVA SKAL VI SPØRRE OM?

Skogbruket trenger profesjonelle, dyktige entreprenører. Da må det være lov å tjener penger!!

Gjennom en samtale med deg ønsker vi å berøre blant annet:

- Hvordan er selskapet organisert og hvilken rolle har du i bedriften?
- Avtaler / kontrakter.
- Maskintype
- Produsert volum
- Arbeidsvilkår og arbeidsmiljø.
- Lønningssystem
- Framtidsutsikter, tanker om endringer (nye krav, sertifisering, tilgang på oppdrag etc).

Kompensasjon for stå-tid

Entreprenører som deltar i forskningsstudien tilbys en kompensasjon for ståtid på kr. 1 200 + mva pr. time, for inntil 1,5 time.

Faktura spesifisert som "*Godtgjøring for ståtid ved forskningsstudie*" sendes til:

Norsk institutt for skog og landskap
Postboks 8944
7439 Trondheim

NB! Merk faktura med Birger Vennesland, ressursnummer: 1620

Hva tenker du er viktig for å kunne være god på å «drive butikk» som entreprenør?

TAKK FOR AT VI FÅR BRUKE AV DIN TID!

Vedlegg: Intervjuguide

1. Hvem snakker vi med?
    a. Eier vs kjører
        i. Når ble bedriften etablert?
    b. Alder, hvor lenge har du kjørt?
    c. Hva er bra med jobben?
    d. Hva er ikke så bra med jobben?
    e. Hvor mange ansatte?
        i. Rekruttering?
    f. Hvor mange og hva slags type maskiner?
    g. Hva dersom stopp av bedriften i morgen?

2. Hva slags selskap?
    a. AS vs personlig selskap
        i. Når kom eventuelle endringer?
    b. Hvordan styres firmaet? Er det noe styre?
        i. Hvem sitter i styre
        ii. Eventuelt bruk av rådgivere
            1. regnskapsfører?
    c. Hva er omsetningstall?
        i. Er det overskudd i bedriften?
        ii. Kubikkmeter volum avvirkning?
        iii. Har du noen ganger sagt nei til ei drift pga dårlig lønnsomhet?
            1. eventuelt hva tenker du om dette?
    d. Setter man opp budsjett?
        i. Følger man opp budsjett?
    e. Beregner du priser i forkant av drifter?
        i. Differensierer dere på driftspriser?
    f. Hvilken investeringsstrategi har man?
        i. Hvordan finansieres maskiner og utstyr?
        ii. Hva er avgjørende for tidspunkt for bytte av maskiner?
        iii. Hvordan gjør dere service på maskinene?
    g. Overskudd – hva brukes det til? Tas det ut som lønn, kjøpes det firmabil/andre «forbruksting», brukes det til å investere i nye maskiner, eller plasseres det på andre måter?
    h. Valg av maskin
        i. Hvorfor har du valgt det merke du kjører?
        ii. Hvordan tror du andre ville reagere dersom du endret valg av merke?

3. Lønn:
    a. På hvilken måte betaler man lønn?
        i. Fastlønn, timelønn, akkord, skifttillegg, bonus etc.
    b. Er det ulik lønn mellom ansatte?
        i. Dersom ja, hva gir forskjeller?
            1. ansiennitet, alder, utdanning, fagbrev etc.
    c. Kan/vil du si noe om faktisk lønn?
        i. Timelønn, fastlønn, bonus etc.

4. Ledelsesstrategi:
    a. Struktur – hvem medvirker i daglig drift?
    b. Hvordan foregår delegering av ansvar?
    c. Har du medarbeidersamtaler?
    d. Har du statusmøter/fellesdag med ansatte?
        i. Oppfølging av ansatte?

5. Hvordan inngår man avtaler med oppdragsgiver?
    a. Forhandlingsteknikk/strategi?
        i. Hva fungerer?
        ii. Hva fungerer ikke?
    b. Hvem kommuniserer (snakker) du med i forhandlinger om avtale?
        i. Hvordan foregår denne kommunikasjonen?
        ii. Hvor godt kjenner man hverandre?
        iii. Hvordan er tilliten mellom partene?
        iv. Felles forståelse?
        v. Hva inngår i de langsiktige avtalene? Det er store forskjeller i detaljeringsgrad. Dette som går på mislighold, hva skjer dersom avtalen ikke overholdes eller varierer mye. Hvor pålitelig er avtalen i forhold til tilgang på jobb?
        vi. Hva med rutiner for dokumentasjon, knyttet til avtalen? Se dette i sammenheng med «arbeidsbeskrivelse - Planlegging av skogsdrift».
            1. Skriver du kontrakt for hver enkelt drift?
                a. Eventuelt hvor ofte?

6. Hva er tidshorisonten i bedriften?
    a. Hvor langt fram tenker man? Kort sikt vs lang sikt?

7. Innovasjon og nytenkning
    a. Hva er forretningside?
        i. Har du skrevet noe om bedriften?
    b. Tilpasning
        i. Er du åpen for endringer i organiseringen av bedriften dersom nødvendig?
            1. Flere/færre maskiner, andre type maskiner osv.
    c. Hva tenker du omkring en eventuell sertifisering av bedriften?
        i. Hva vet du om sertifisering?
            1. PFC-sertifisering finnes i Sverige
    d. Fremmende/hemmende
        i. Faktorer som påvirker handlingsrom?
            1. Førere, MEF osv
    e. Stiller man spørsmål omkring vanlig drift?
        i. Eller fornøyd med slik ting er?
    f. Endringsorientert – endre kurs
        i. Hva var siste endring i bedriften
            1. kostnad, marked, produkt/tjeneste, organisering
    g. Hvordan tenke framover?

8. Har dere ansettelsesavtaler?
    a. stillingsinstruks?

9. Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte?
    a. Krav til kommunikasjon
    b. Forventning til kommunikasjon
    c. Hva forventer du av dine ansatte?

10. Juridiske forhold
    a. Sykepenger
    b. Ferie
    c. Arbeidstid
        i. Overtid
        ii. Skiftordning, betingelser

11. HMS?
    a. Ja eller nei!
        i. Eventuelt hvorfor?
        ii. Eventuelt hvorfor ikke?
    b. Bruk av bedriftshelsetjeneste?
        i. Er det mye eller lite sykemelding?
            1. eventuelt hvorfor mye eller lite
            2. slutter ved lav alder eller høy alder
    c. Et av områdene med størst avvik i den svenske PEFC-sertifiseringen er rutiner ved uhell. Dvs hvilke rutiner har bedriften dersom kritiske situasjoner skulle oppstå. For eksempel at det alltid er en bil som er parkert slik at de kan raskt komme seg av sted selv om det står maskiner/ lastebil ved velteplassen. Rutiner for at de ansatte ALLTID har mobiltelefonen i brystlommen, slik at de kan få tak i den med en hånd om det skulle oppstå fall/klemskader eller lignende. Rutiner for varsling om at sjåfører har kommet hjem etter nattskift (sms). <u>Hva dersom uhellet er ute?</u>

12. Hva har jeg glemt?
    a. Noe du vil legge til?

Nordic Forest Research Co-operation Committee (SNS)

SKOGKURS Skogbrukets Kursinstitutt

skog+landskap NORWEGIAN FOREST AND LANDSCAPE INSTITUTE

Vedlegg 2

Programme

SNS – Operations Systems Centre of Advanced Research (OSCAR$_2$)

Workshop on Contractor Forestry
Honne (Biri) Norway Nov. 12-13, 2013

Date	Time	Theme
Monday 11.11	Evening	Arrival at Honne. 20.00 – 21.30 Dinner buffet (cold dishes for later arrivals). Those who wish may test Honne's shooting simulator 21.00-22.00.
Tuesday 12.11	08.30	• Welcome to the conference - *Bjørn Håvard Evjen, Skog og Landskap, NO* • Welcome to OSCAR – *Rolf Björheden, Skogforsk SE* • Welcome to the Forestry Extension Institute – *Sjur Haanshus, Skogkurs, NO*
		Session 1 - Business Performance - (Chair: Rolf Björheden)
	09.15	• What distinguishes those who succeed? *Birger Vennesland, Skog og landskap, NO* • The Golden Logger or how to find, highlight and encourage a good example. *Niklas Fogdestam, Skogforsk SE* • The Impact of Industrial Context on Procurement and Management of Harvesting Services –A Comparison between Two Swedish Forest Owners Associations. *Emanuel Erlandsson, Swedish University of Agricultural Sciences SE*
	10.15	Coffee
	10.45	• Structure change has not improved the profitability of harvesting companies. *Bo Dahlin, University of Helsinki FI* • Agreements, partnership and cooperation between contractors and clients. *Malin Sääf, Skogforsk SE* • Pre-planning of forest operations - RECO – Courses for Forestry Students and Foremen in Charge. *Thomas Johannesson, Skogforsk SE and Eva Skagestad, Skogkurs NO* Round table discussion
	12.00	Lunch
	13.00	**Session 2 –** Professionalization - **(Chair: Birger Vennesland)**
		• Standardized contracting scheme – targeting transaction cost in forestry. *Anna Furness-Lindén, Swedish Standards Institute SE* • Learnings from certification of contractors in swedish forestry. *Bodel Norrby, Skogforsk SE* Experiences with Qaulity Assurance in Denmark. *Kjell Suadicani, Skov&Landskab, U. Copenhagen DK*

Date	Time	Theme
Tuesday 12.11		**Session 2 –** Professionalization - **(Chair: Birger Vennesland)**
		• RECO - Rational Efficient Cost Optimization. *Anders Mörk, Skogforsk SE* • Business enterprises & Business Decisions. *Mats Hellner, MHforetagsutveckling SE*
	14.40	Coffee
	15.10	• Lean Enterprise and production– useful for entrepreneurs / forestry? *Eirin Lodgaard, SINTEF Raufoss Manufacturing AS NO* • Management tools for contractors. *Eva Skagestad/Steinar Lyshaug, Skogkurs NO* • Leading wood procurement - forest entrepreneurship and well-being. *Heikki Pajuoja & Arto Kariniemi, Metsäteho FI* Round table discussion
	17.30	• -Those who wish may test Honne's shooting simulator
	19.00	Dinner

Date	Time	Theme
Wednesday 13.11	08.30	**Session 3 Status and Development needs for Contractor Forestry in the Nordic-Baltic Region (Chair: Bruce Talbot)** • Contractor Forestry – Common Problems and Differences between the Participating Countries. *Rolf Björheden, Skogforsk SE* • JSC Latvia's State Forests logging service procurement principles and challenges. *Janis Gercans JSC Latvia's State Forests LV* • Forest contractors entrepreneurial skills development in Finland by Foresty expertise and innovation network - project in 2010 – 2013. *Petri Murtomäki, Tampere university of applied sciences FI*
	09.30	Coffee
	10:00	• Future challenges and opportunities seen from a Norwegian entrepreneur's point of view. *Entrepreneur Ole Bertil Reistad – NO* • Situation Report from Norway. *Carl Randin Klokkerengen, Norwegian Association of Heavy Equipment Contractors NO* Round table discussion
	11.00	Final words
	12.00	Lunch

Abstract – OSCAR November 2013
WHAT DISTINGUISHES SUCCESSFUL FOREST CONTRACTOR COMPANIES FROM OTHERS?

*Birger Vennesland*1, Eva Skagestad2 & Erlend Nybakk1* 1 The Norwegian Forest and Landscape Institute, Ås, Norway 2 The Norwegian Forestry Extension Institute, Honne, Norway * vbi@skogoglandskap.no

The recent economic downturn in the Norwegian forest sector due to the closure of several large pulp plants has led to an increased focus on cost reduction and rethinking in the forest value chain. One important aspect to be considered is how contractors and logging companies can improve their overall business performance. This issue is not well covered in the research literature. The aim of this study is to gain a more in-depth understanding of how successful forest contractors manage their businesses. We aimed to identify and learn from the CEOs in the areas of value-added creation, financial solidity, cash liquidity, and degree of awareness of issues governing the forestry industry in general.

A qualitative approach was used to achieve a more in-depth understanding of social processes. A triangulation method was used in the data collection phase, including primary data from personal interviews with 15 CEO's in forest contracting firms, representing the Southern, Eastern, and Central parts of Norway. Furthermore, a literature review was conducted and secondary data was collected. To increase reliability, a semi-structured interview protocol was used. The interview protocol was conducted based on our research questions, previous data/findings and theory. The protocol was designed for an interview length of approximately one/two hour(s). All interviews were conducted in-person and were audio-recorded. Recording interviews allowed us to more accurately retain the interview data and be more engaged in the conversation, while it also provides extensive textual data. All audio recordings were verbatim transcribed and later analysed using established qualitative analysis technics.

All the questions formed in the interview guide were embedded in resource based theory. By this we focus on the internal resources within the firms such as financial capital, technology choices, human knowledge, organization inside the firm etc. All of the results have also been analyzed within the realm of resource based theory.

The results showed that linking choice of technology to local conditions like seasonal fluctuations, climate stability, steep terrain etc., seem to be important. Just as important is the chosen method of financing investments in new equipment. In Norway a large share of all logging machines are financed through leasing. In this we see some risks such as tax-based depreciation and price differentiation between new and used machines. How to deal with risk? What type of budgeting is used and how are budgets followed up on? What type of profitability calculation is carried out, if any? The answers to these questions seem to be crucial for the firms' profits.

Besides these direct economical and physical components we also focused on the human side of the firm. The type of dialogue, both between employees as well as between the entrepreneur company and the contractor company are of most interest. It seems that implementing routines of internal communication creates loyalty to the firm. It is also of importance to create trust between the entrepreneur and the contractor company.

In general it can be stated that firms that are willing to adapt to new market trends and new technology will be better off in the future. This is what has been shown in the past, but in this study we seek to identify the factors that can catalyze the dynamic of adaptation to the future within these firms.

Keywords: *Business Competence, Success Factors, Investments and Technologyøs*

Skogsmaskinentreprenører 1/5 – Maskinvalg i skogsdrift

skog + landskap

Helmer Belbo, Birger Vennesland (begge Skog og landskap) og Eva Skagestad (Skogkurs)

Gjennom vår kontakt med skogsentreprenører får vi en del inntrykk av trender og utvikling i bransjen.

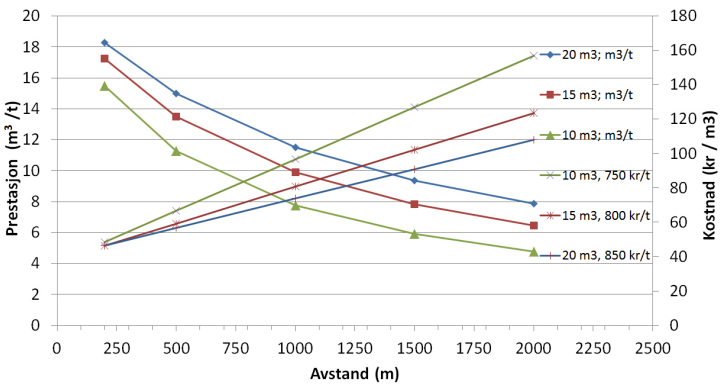
Når det gjelder valg av skogsmaskiner sitter vi igjen med følgende trender:

- Flere velger større lassbærere
- Men ikke alltid største hogger
- Man velger å beholde maskinene lenger

Det synes som om flere velger større lassbærere. Spesielt gjelder det for de som opererer med lange kjørelengder for lassbæreren. På grunn av manglende investeringer i skogsveier, vil flere av driftene utføres med lange kjørelengder. 50 % av all hogstmoden skog står mer enn 1000 meter fra vei. 25 % står mer enn 2000 meter fra vei!

I dag er det ikke så uvanlig at man kjører både 1 og 2 kilometer med lassbæreren. Desto lengre transportavstand, dess større innflytelse har lastekapasiteten på produktiviteten (figur 1).

Produktivitet og kostnader terrengtransport



Figur 1. Figuren viser sammenhengen mellom avstand og produktivitet for ulike lassbærerstørrelser, og kostnadene for den samme transporten forutsatt timeprisene vist i figuren.

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører

Skogbrukets Kursinstitutt (Skogkurs) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har i et samarbeidsprosjekt sett på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske skogsmaskinentreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.

SKOGKURS

Alle tiltak, hjelpemidler og verktøy utviklet av prosjektet skal gi forbedringer på minst ett av tre områder for skogsmaskinentreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer.

Faktaark

Prosjektet har utarbeidet fem faktaark som presenterer hovedresultatene fra forskningsdelen i prosjektet. Disse omhandler følgende tema:

1. Maskinvalg i skogsdrift
2. Finansiering
3. Ledelse
4. Arbeidsmiljø og HMS
5. Budsjettering

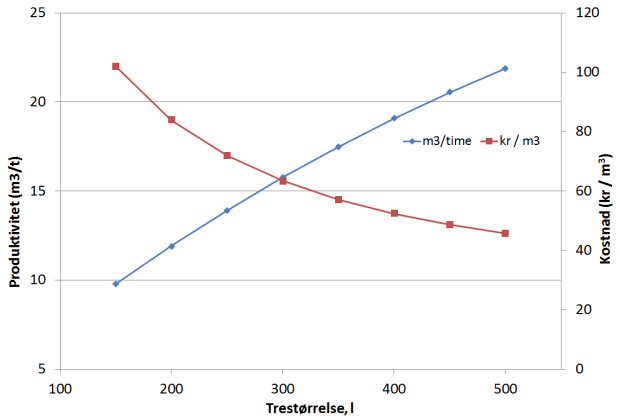
Stor lassbærer ved lange kjørelengder

Merk at modellen som underbygger figur 1 har en del kjente svakheter. Den tar ikke hensyn til maskinens størrelse når det gjelder kjørehastighet, eller tidsforbruket per m³ ved lessing og lossing. Produktiviteten angitt i fig. 1 bør derfor leses som et plott av en «typisk» lassbærer (~20 tonn maskinvekt, 15 m³ lass) som kjører 10, 15 og 20 m³ per tur.

Figuren viser også kostnadene for de samme maskinene, gitt at en «stor» lassbærer har 100 kr høyere timekostnad enn en «liten» maskin. På lange transportavstander (1-2 km) kan en lassbærer som får med 20 m³ ta nesten dobbelt så høy timebetaling som en med 10 m³ lass før de får samme kostnad per kubikkmeter. Dermed vil det fort lønner seg å investere i stor lassbærer ved lange kjørelengder.

Når det gjelder hoggeren ser vi at det ikke alltid er om å gjøre å ha den største maskinen. Dette kan ha sammenheng med at gjennomsnittsstørrelsen på trærne som hogges er redusert de siste åra. Vi har ingen studier som sier noe om produktivitet gitt ulik størrelse på hoggeren. Figur 2 gir imidlertid en indikasjon på hvordan forventet produktivitet og hogstkostnad avhenger av størrelsen på trærne.

Maskinhogst gran

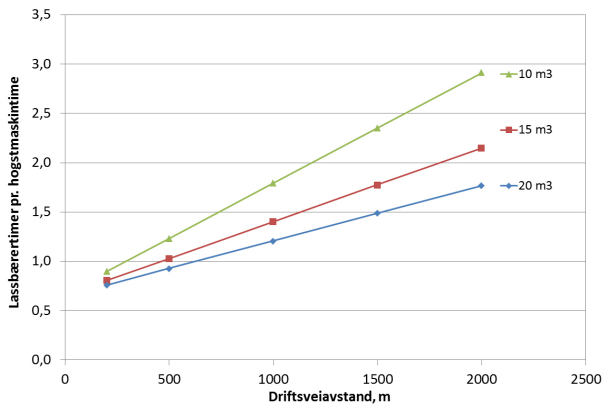


Figur 2. Produktivitet og hogstkostnad for maskinhogst gitt ulik trestørrelse.

Arbeidstempo og flyt

For å få god flyt i arbeidet for et maskinlag kan det også være et poeng at hogstmaskin og lassbærer arbeider noen lunde like fort. Figur 3 viser hvor lang tid i forhold til hogstmaskinen de ulike lassbærerne behøver for å holde unna produksjonen til en hogstmaskin i en gitt situasjon. Av figuren (figur 3) ser man at hogstmaskin og lassbærer har noenlunde lik produktivtet ved transportavstander i intervallet 400-600 meter. Ved lengre transportavstand, for eksempel 2000 meter, må lassbæreren ha 2-3 ganger lengre tid enn hogstmaskinen på hogstobjektet.

Lassbærertimer per hogstmaskintime



Figur 3. Lassbærertimer per hogstmaskintime for de ulike lassbærerstørrelsene for å holde unna produksjonen til en hogstmaskin med en produktivitet på 14 m³/h.

Ved lange transportavstander må man derfor vurdere flere skift på lassbæreren, økt maskinstørrelse eller flere lassbærere per hogstmaskin for at hogst og utkjøring skal holde noenlunde samme tempo.

Maskinene kjøres lenger

Mange velger også å beholde maskinene lenger. Forklaringen som gis er at prisen på brukte maskiner er lavere i senere tid og at maskinene synes å holde lengre. Også svenske studier (Norin, 2010) viser at kvaliteten på maskinene vurderes å være økende. En slik utvikling påvirker direkte kapitalkostnadene ved at avskrivingstiden blir lengre. Men det betyr også at ståtid reduseres slik at den effektive arbeidstiden for sjåfør øker. Høy driftssikkerhet og få driftsstans virker positivt i forhold til arbeidsmiljø, produktivitet og driftsplanlegging.

17
14 fakta

Skogsmaskinentreprenører 2/5 – Finansiering

Birger Vennesland, Helmer Belbo (begge Skog og landskap) og Eva Skagestad (Skogkurs)

Skogsentreprenører kan ha mye å hente på å være bevisst ved valg av finansieringsløsninger i egen bedrift. I dette faktaarket drøftes juridiske, praktiske og økonomiske forhold rundt leasing, banklån og andre faktorer som påvirker betingelsene ved finansiering av maskiner og utstyr.

Finansiell risiko

Generelt kan vi si at grad av risiko bestemmer kostnad på finansiering. Den som gir kreditt veier risiko for tap opp mot hvilken rente og vilkår for kreditten som skal gjelde. Høy risiko gir dyr kreditt. Lav risiko bør gi lavere rente og bedre vilkår. Den sikreste måten å få ned risiko er å bygge egenkapital i selskapet. Valg av selskapsform kan være viktig med tanke på risiko. Ofte vil det være slik at eier av et enkeltmannsforetak personlig vil garantere for lån. I et AS er det som regel bare eiendeler i boet som stilles som garanti, men vi ser at enkelte også garanterer personlig for et AS. Her er det viktig å være oppmerksom både når det gjelder leasing og lånefinansiering.

Leasing

Det finnes flere former for leasing. I skogbruket er finansiell leasing den mest brukte leasingformen. Ved finansiell leasing beregnes leiebeløpene (avdragene) ut fra hele eller det vesentligste av maskinens verdi, samt renter og gebyrer. Betalingen skjer gjennom bindende leiebetalinger i en avtalt periode, ofte 3-7 år. Entreprenøren har da bruksrett til maskinen. Etter endt leasingperiode har leasingselskapet fortsatt full eiendomsrett til maskinen, men det er relativt vanlig at leasingtager gis mulighet til å kjøpe maskinen til en rimelig penge (tilsvarende 1-3 måneders leie). Denne muligheten kan imidlertid ikke betraktes som en rettighet, og kan heller ikke avtales ved inngåelse av leasingavtalen. Både skattemessig og juridisk er en leasingavtale å betrakte som en leiekontrakt.

Lån

Lånefinansiering av maskin innebærer vanligvis at en bank, mot sikkerhet i maskin og eventuelt andre verdigjenstander, stiller penger til rådighet slik at entreprenøren kan kjøpe maskin og utstyr til sin bedrift. Lån til slike driftsmidler løper vanligvis over en periode på 3-10 år. Juridisk er det entreprenøren som eier maskinen hele tiden, og skattemessig kan investeringen avskrives med 0 – 20% av saldover-

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører

Skogbrukets Kursinstitutt (Skogkurs) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har i et samarbeidsprosjekt sett på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske skogsmaskinentreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.

Alle tiltak, hjelpemidler og verktøy utviklet av prosjektet skal gi forbedringer på minst ett av tre områder for skogsmaskinentreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer.

Faktaark

Prosjektet har utarbeidet fem faktaark som presenterer hovedresultatene fra forskningsdelen i prosjektet. Disse omhandler følgende tema:

1. Maskinvalg i skogsdrift
2. Finansiering
3. Ledelse
4. Arbeidsmiljø og HMS
5. Budsjettering

Tabell 1. Forutsetninger for lån og leasing og beregnet total finansieringskostnad for investeringen i en femårs-periode.

Forutsetningene settes likt for både lån og leasing.			
Kostpris	4 000 000,-	Nominell rentesats:	5%
Avdragstid	5 år, 60 terminer	Leasing/lånebeløp:	kr: 3 200 000,-
Egenkapital/ Forskuddsleie	kr: 800 000,-	Utkjøp etter endt leasing:	1 månedsleie
Saldoavskriving	20 %	Marginalskatt inntekt:	38,4 %
	Lån	Leasing	Differanse
Resultat*	**kr 3 105 852,-**	**kr 3 160 467,-**	**kr 54 616,-**

*Resultatet er summen av alle utgifter og skatteeffekter, omregnet til nåverdi av alle transaksjonene.

dien. Investeringsåret kan man imidlertid avskrive med inntil 30%.

Kalkylen viser at hvis forutsetningene er like i forhold til innkjøpspris for maskin, egenkapital, avdragstid, rente og marginalskatt så vil det nesten ikke være noen forskjell mellom å lease en maskin og å låne pengene i banken.

Vi vil videre beskrive noen momenter man skal være oppmerksom på ved leasing av maskin. Vi setter fokus på leasing på grunn av at dette er den dominerende finansieringsformen ved kjøp av skogsmaskiner i Norge i dag. I det videre vil vi beskrive noen momenter man skal være oppmerksom på.

1. Ved leasing er man låst til samme finansieringsselskap for hele avtaleperioden for maskinen. Man kan avslutte leasingavtalen, men da vil leasingselskapet ta tilbake maskinen etter gjeldende avtale. Dersom man til sammenligning låner penger i bank kan man bytte til annen bank uten videre diskusjon.

2. Avslutning og utkjøp. Ved finansiering i bank vil man eie maskinen ved innfrielse av lånet. Ved avslutning av leasingavtale er maskinen fortsatt leasingselskapets eiendom. Leasingavtalen inneholder ingen rett for leietaker til å erverve produktet ved avtaleperiodens utløp, men standardavtalene inneholder en rett for leietaker til å fortsette leieforholdet til sterkt redusert pris. Vær obs på tidspunkt for utløp av avtaleperioden. Ta kontakt med leasingselskapet i god tid, så du ikke blir trukket for ekstra avdrag. Det er vanlig å bli tilbudt lavere leiesum og mulighet for utkjøp blant seriøse aktører.

3. Både leasingselskap og bank vil ofte kreve noe egenkapital. Svært ofte vil egenkapitalen være verdien av en innbyttemaskin. Det er viktig å være oppmerksom på at denne egenkapitalen vil gå tapt dersom man avbryter en forhåndsleie for tidlig. Eksempel her kan være dødsfall eller konkurs. Dette vil ikke være tilfelle ved banklån.

4. Det er også viktig å være oppmerksom på verdiforhold mellom ny og gammel maskin. Vi har hørt fra enkelte entreprenører at «vi fikk så godt for den gamle maskinen at vi hadde ikke råd til å la være å handle ny maskin». Dette er ofte for godt til å være sant. Som oftest vil det være slik at dersom man får en halv million mer enn hva man forventet for den gamle maskinen, så betaler man en halv million mer for den nye. Dette fører til en kunstig høy egenkapital «på papiret» som ved senere salg ikke er realiserbar dvs. ikke er reell. Vær obs på at du derfor kan ha dårligere sikkerhet enn regnskapsrapportene tilsier.

Bevisst investeringsplanlegging og valg av finansieringsløsning

Selv om mange av punktene ovenfor virker kritiske til leasing i forhold til banklån, så er det ikke slik at leasing nødvendigvis er feil. Spesielt vil det være gunstig med leasing dersom man har god soliditet og likviditet i selskapet. Dersom man har «penger på bok» kan man lettere gjøre individuelle skattetilpasninger. Vi har ikke gått inn på denne problematikken i dette faktaarket. God planlegging av investeringer og fokus på en helhetlig dynamikk i forhold til skatt kan gi betydelig sparte kostnader. Ensidig leasing kan ofte føre til stor beskatning ved opphør/overdragelse. Når maskiner som er leaset og kjøpt ut plutselig får en verdi ved salg vil fort hele salgssummen bli skattepliktig.

Skogsmaskinentreprenører 3/5 – Ledelse

Eva Skagestad (Skogkurs), Birger Vennesland og Erlend Nybakk (begge Skog og landskap).

Flere entreprenører i vår studie ser at de selv kan bli bedre når det gjelder ledelse og kommunikasjon. Det å sette krav til seg selv og ansatte er helt nødvendig. Men spørsmålet er ofte hvordan man gjør dette? Hvordan klare å spille hverandre gode?

"Det er klart, det er sikkert noen som hadde ønsket at jeg var mer synlig, og på en måte, kall det å bruke mer tid eller prate med folka, da".

I mange mindre skogsmaskinentreprenørforetak (heretter omtalt som entreprenører) vil bedriftens leder også selv være maskinfører. I undersøkelsen så vi at også i bedrifter med opp mot 5 – 7 hogstlag kjørte lederen selv maskin. Det å «ha skoen på», og vite hvordan de ansattes hverdag er, er viktig i slike bedrifter, men det kan fort oppstå en «tidsklemme» for lederen ved at administrative oppgaver skyves på for å holde produksjonen oppe. I tillegg kan det være vanskelig å være både kollega og leder samtidig. Vi vil trekke fram noen områder som, ut fra undersøkelsen, er viktig for mer effektiv ledelse.

Valg av organisasjonsform

De minste skogsmaskinentreprenørene er ofte enkeltmannsforetak, men det er en trend i at stadig flere etablerer AS. Dette minsker den personlige risikoen og gjør det mulig å være flere eiere.

Gjennom denne omleggingen åpnes også muligheten til en profesjonalisering ved å opprette et aktivt og kompetent styre som kan tenke nytt og tilføre bedriften verdifull kunnskap.

Mange av AS'ene i skogbruket har utspring i familiebedrifter, og har dermed nære familiemedlemmer som «styrer skuta». Her ligger muligheter for forbedring.

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører

Skogbrukets Kursinstitutt (Skogkurs) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har i et samarbeidsprosjekt sett på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske skogsmaskinentreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.

Alle tiltak, hjelpemidler og verktøy utviklet av prosjektet skal gi forbedringer på minst ett av tre områder for skogsmaskinentreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer.

Faktaark

Prosjektet har utarbeidet fem faktaark som presenterer hovedresultatene fra forskningsdelen i prosjektet. Disse omhandler følgende tema:

1. Maskinvalg i skogsdrift
2. Finansiering
3. Ledelse
4. Arbeidsmiljø og HMS
5. Budsjettering

"Det er, han andre eieren er styreformann, og jeg er daglig leder da. Og så har vi ektefeller som styremedlemmer."

Det varierer hvor mye bedriftene rådfører seg med andre i forhold til egen virksomhet, og det kan tyde på at det er behov for å styrke faglige nettverk, selv om en del ledere er bevisst dette.

Forhold til oppdragsgiver - kunde

Fra ulike studier omkring ledelse vet vi at tillit mellom alle involverte parter både internt og eksternt er nøkkelen til all god kommunikasjon. Det er viktig med tillit mellom entreprenør og oppdragsgiver. En forutsetning for denne tilliten er at man forstår hverandre og har respekt for hva den

andre mener og tenker. Vi skal ikke legge skjul på at det mange ganger er en maktkamp hvor små entreprenører har liten påvirkning. Her kan det synes å være et klart potensiale til økt makt for entreprenørene gjennom å utnytte bransjemakt og profesjonalisering i sterkere grad.

Avtaler

Det er stor variasjon i hvordan avtaler inngås mellom oppdragsgiver og entreprenør, dersom det i hele tatt finnes avtaler. Generelt kan vi se at det avtales på to nivåer, -langsiktige generelle avtaler som f.eks. fastsetter et visst avvirkningskvantum per år, og kortsiktige konkrete driftsavtaler knyttet til det enkelte oppdrag/prosjekt. Det er en usikkerhet rundt hvor bindene disse avtalene faktisk er, og om man kan stole på at oppdragene kommer. På den annen side er det motstand mot for rigide kontrakter som låser entreprenørbedriftene til én oppdragsgiver.

Uavhengig av kontraktstype, tyder mye på at rollefordelingen mellom partene er for dårlig avklart og kommunisert. Hvem har ansvar for hva? Hvem er det egentlig som bestemmer? Skogbruket har utarbeidet en Norsk Standard NS 8432:2010 «Alminnelige kontraktsbestemmelser for skogsdrift». Denne tydeliggjør disse forholdene, men er for dårlig kjent og lite brukt av partene. I Sverige er en tilsvarende avtaleoverenskomst mye mer brukt. Mer om den her: www.abse.se.

Trivsel og kommunikasjon

I vår undersøkelse kom det fram at de av entreprenørene som har ansatte, følte at de har «en del å gå på» når det gjelder kommunikasjon og medbestemmelse.

Med kommunikasjon menes her all muntlig og skriftlig kontakt som omhandler virksomheten.

Det er flere som nevner at skogsmaskinførere kan være innadvendte typer, og derfor opplever at man har litt vanskelig for å prate. Spesielt dersom tema som skal tas opp er av mer personlig art, eller går på tilbakemeldinger på eget eller andres arbeid. Leder er ansvarlig for å gi takhøyde for åpenhet og konstruktiv kommunikasjon i bedriften, men alle må være dette bevisst i måten man snakker til hverandre på. De fleste har en kameratslig tone, gjerne litt uformell, sleivkjeftet og tøff.

> ***"Nei, det meste går nå på telefon, sånn med jevne mellomrom mer eller mindre. Noen ganger går det lang tid og noen ganger snakker vi kanskje ikke hver dag. Ja, vi har samtaler, men det er ikke det vi er flinkest på, nei. Vi er mest i skogen og kjører, og dagene går!"***

Et uhøytidelig arbeidsmiljø er vel og bra, men det bør også være kultur for at beskjeder og informasjon gis på en tydelig og skikkelig måte. En skogsmaskinfører som sitter alene det meste av tiden, bør oppleve å bli forstått og hørt.

Det å skape et samhold i bedriften vil også føre til økt tilhørighet og trivsel. Det er viktig å samle alle ansatte til både formelle og uformelle treff. Det kan være for å planlegge virksomheten framover, gå på kurs sammen, felles treningstur eller kanskje julebord. Dette er det mange som har positive erfaringer med.

Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler, eller utviklingssamtaler som det ofte kalles, er for mange ledere en vanskelig oppgave. Selv om man prater sammen hver dag er det ikke enkelt å bli direkte og gi konstruktive tilbakemeldinger på hverandres arbeid. For å lykkes med slike samtaler er det greit å opprette noen kjøreregler for hvordan disse samtalene skal være - og ikke minst: ha et klart definert formål med samtalene, som bør skje minst en gang i året.

En medarbeidersamtale skal avklare:

- Hvilke forventninger, ansvar og mål har vi?
- Hva kan vi bli bedre på av rutiner, metoder, systemer, arbeidsmiljø?
- Hvilken kompetanse må og bør vi bygge opp?

Tips til medarbeidersamtalen og sjekklister kan du finne her:

www.ledernett.no[1]

www.ledelse.as[2]

www.aaf.no[3]

1 http://ledernett.no/Nyttig/Ledelse/Arkiv/Sjekkliste-for-medarbeidersamtalen
2 http://www.ledelse.as/nyttig/maler/medarbeidersamtale
3 http://www.aaf.no/kunder/AAF/cms.nsf/$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2

19
14 fakta

Skogsmaskinentreprenører 4/5 – Arbeidsmiljø og HMS

skog + landskap

Eva Skagestad (Skogkurs), Birger Vennesland og Helmer Belbo (begge Skog og landskap).

I vår næring med mye alenearbeid og håndtering av store maskiner og farlige arbeidsoperasjoner, er arbeidsmiljø, risikovurdering og sikkerhet noe de fleste tar på alvor. Og det er jo nettopp dette som er helse, miljø og sikkerhet (HMS). Likevel har mange et negativt forhold til HMS og ser på det som bare et papir i en skuff, og at det gjennomføres fordi de MÅ! Men hva er dette egentlig, og hva kan det brukes til?

HMS går i korte trekk ut på å forebygge istedenfor å reparere. Bedrifter som jobber med HMS på rett måte, ser det som en lønnsom investering. Ikke bare fordi det gir mindre skader og sykefravær, og øker følelsen av sikkerhet, men fordi orden og system øker effektiviteten.

HMS - en lovpålagt plage eller livsviktig kvalitetssikring?

HMS er en forkortelse for helse, miljø og sikkerhet og er et helhetlig begrep for alle forhold i bedriften som omfattes av virkeområdet for Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften.) Alle bedrifter og foretak er pliktige å følge denne forskriften. [1]

Nyttige lenker:

- Arbeidstilsynet - komme i gang med HMS. [2]
- Skogbrukets HMS-utvalg. Mal til innhold. [3]
- MEFs system for KS/HMS for medlemmer. [4]

1: http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127

2: http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78629

3: http://hms.skogbruk.no/userfiles/files/Mal_til_HMS-handbok_i_skogbruk.pdf

4: https://www.ksmef.no

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører

Skogbrukets Kursinstitutt (Skogkurs) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har i et samarbeidsprosjekt sett på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske skogsmaskinentreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.

SKOGKURS

Alle tiltak, hjelpemidler og verktøy utviklet av prosjektet skal gi forbedringer på minst ett av tre områder for skogsmaskinentreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer.

Faktaark

Prosjektet har utarbeidet fem faktaark som presenterer hovedresultatene fra forskningsdelen i prosjektet. Disse omhandler følgende tema:

1. Maskinvalg i skogsdrift
2. Finansiering
3. Ledelse
4. Arbeidsmiljø og HMS
5. Budsjettering

"Vi har jo sånne maskinbøker og sånne ting der det står telefonnummer og sånt... men det har liksom aldri skjedd noen ting ..."

Gode rutiner

De fleste sier at sikkerhet settes foran alt, men mangler rutiner og instrukser for å sikre at ikke ulykker skjer. Og d ersom det skjer, - hva gjør **du** da? Har dere en bil som står klar til å kjøre med snuta i kjøreretningen og som er ikke stenges inne av maskiner eller tømmerbilen? Hvor har du mobiltelefonen, er den tilgjengelig i brystlomma? Hva gjør du dersom du får motorstopp på veg hjem etter kveldsskift i 20 minus og uten mobildekning?

Skal HMS fungere etter hensikten må alle ansatte involveres. Rutinene må være praktisk smarte og bli en del av den daglige driften dersom de skal han noen verdi.

Sykefravær og skader

Det er mange faktorer som kan bidra til vi opplever jobben som meningsfull. Selvstendig arbeid og klare mål, medbestemmelse og ansvar, godt arbeidsmiljø og trivsel er momenter som bidrar til at folk «står» i jobben som skogsmaskinfører. Bransjen kjennetegnes av lavt sykefravær. Samtidig skal man ikke underslå at det finnes, både i forhold til korttidssykemeldinger og langtidssykdom, og kanskje noe er underrapportert? Belastningsskader og stress oppgis som de vanligste helseplagene i vår undersøkelse. I en liten bedrift er man svært sårbar for fravær, og derfor er det viktig å ha et system som håndterer dette. Det er ikke alltid man har gode nok rutiner når sykemeldinger først inntreffer. Arbeidsgivers ansvar er beskrevet godt hos Arbeidstilsynet.[1]

Skogbruket i Norge har et eget HMS-utvalg

Skogbrukets HMS-utvalg ble opprettet i 1974. Utvalget er et rådgivende organ som har som formål å fremme forebyggende helse, miljø og sikkerhetsarbeid i skogbruksnæringen i Norge.[1]

1: http://hms.skogbruk.no

Skader og stress kan forebygges ved tydelige arbeidsoppgaver og god planlegging, variasjon i arbeidsdagen med korte pauser, sunt kosthold og mulighet for å være sosial, - noen å snakke med!

De større bedriftene er koplet mot bedriftshelsetjeneste. Dette er en ordning som også mindre bedrifter bør vurdere. Det å bli kalt inn til legesjekk en gang i året kan være med på å avdekke sykdom og belastningsskader tidlig. Godkjente bedriftshelsetjenesteforetak finner du på dennet hos Arbeidstilsynet[2].

1: http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78249/

2: http://www.arbeidstilsynet.no/bhtreg/

Momenter for risikovurdering

Har du og dine ansatte en bevisst plan i forhold til disse punktene?

Gå gjennom lista sammen med alle i bedriften. Vurder risiko hos dere.

- Dokumentasjon av opplæring
- Kommunikasjonsrutiner generelt.
- Kommunikasjonsrutiner ved alenearbeid (sms ved hjemkomst etter nattskift).
- Rutiner for å hindre fall fra maskinen ved is, snø, og oljesøl, fylling av drivstoff og oljer, skifte av hydraulikkslanger, skifte av sagkjede/sverd .
- Sikker hytte – ved sagkjedebrudd eller stokk som kjøres i feil retning
- Verneutstyr: vurderes ut fra hvilke arbeidsoppgaver som utføres.
- Brannslukningsapparat
- Bremsekontroll
- Førermiljø (førerhytte, vibrasjoner, stol, utforming, løst utstyr i hytta)
- Rengjøring og skifte av (klima)filter.
- Arbeid med hydraulikk, oljer og drivstoff - hansker.
- Produktdatablad for væsker
- Sikkerhetsavstand og sikkerhetsrutiner ved besøk når maskinen er i drift.
- Sikker merking i terreng (felles farger på merkebånd for veier, velteplass mm.)
- Merking av driftsområde med «skogsdrift pågår», «risikosone» f.eks. i tilknytning til boligfelt eller turområder.
- Sikker opplegging og arbeid på velteplass
- Merking av tømmerlunner, ansvarsforhold.
- Arbeid i tilknytning til høyspentlinjer.
- Skogbrannfare.
- Rotvelter ved vindfallhogst.
- Varslingsrutiner og telefon ved ulykker/uhell, koordinatsystem ved nødstilfelle.
- Sikkerhet ved forflytning på maskinen, opp og nedstigning.
- Vedlikeholdsarbeid på maskin som er i gang, aggregat som henger i luften.
- Manuelt arbeid i maskinens nærhet.
- Sikker kjøring (kjøreteknikk, kjøring i bratt terreng, lass-størrelse, last over grinden)
- Sikker kjøring i tilknytning til bro, islagt myr, islagt vann, dårlig grunnforhold.
- Transport av maskin, på og av trailer mm.
- Rutine v/rømningsbehov ved ulykke og parkering av bil («alarmparkeringsplass»). For å unngå innestenging på velteplass.

Lista er ikke uttømmende.

2014 fakta

Skogsmaskinentreprenører 5/5 – Budsjett

Birger Vennesland, Erlend Nybakk (begge Skog og landskap) og Eva Skagestad (Skogkurs)

I en kartlegging blant 50 av 250 kjente skogsmaskinentreprenører i 2011 fant Skogkurs at bare 1 av 5 bedrifter opererte med budsjetter. Omtrent samme andel fikk vi bekreftet i en dybdeundersøkelse i 2013. Dette betyr ikke nødvendigvis at 4 av 5 ikke har kontroll, men det kan tyde på at mange vil ha et forbedringspotensial for bedre økonomistyring i bedriften.

Det skilles mellom likviditetsbudsjett og resultatbudsjett. Et resultatbudsjett er et anslag eller simulering av bedriftens planlagte inntekter, kostander og resultat for kommende år eller kommende periode. Et likviditetsbudsjett viser pengeflyten gjennom året, periode for periode. Likviditetsbudsjettet kan hjelpe til med å synliggjøre konsekvenser av planlagte investeringer, betydningen av å endre varelager, kredittid osv.

Hvordan bygge opp et budsjett

Mange skogsmaskinentreprenør velger å lage separate budsjetter per maskin eller maskinlag, for så å summere tallene i et samlebudsjett. Et eksempel på et slikt maskinbudsjett for en hogstmaskin er vist nedenfor.

For å få et samlet bilde for bedriftens økonomiske situasjon anbefaler vi å ta i bruk Skogforsk sitt budsjetteringsverktøy REFLEX. Du kan laste ned gratis på skogforsk.se.

Med dette regnearket kan du selv gjøre kalkyler og analyser av din egen bedrifts økonomi. REFLEX regner ut viktige nøkkeltall som faste- og variable kostander, og dekningsbidrag. Du vil også få opp hva som er «break-even» produksjonen for din bedrift, dvs hvor mange m3 må du produsere for å få lønnsomhet i bedriften.

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører

Skogbrukets Kursinstitutt (Skogkurs) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har i et samarbeidsprosjekt sett på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske skogsmaskinentreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.

Alle tiltak, hjelpemidler og verktøy utviklet av prosjektet skal gi forbedringer på minst ett av tre områder for skogsmaskinentreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer.

Faktaark

Prosjektet har utarbeidet fem faktaark som presenterer hovedresultatene fra forskningsdelen i prosjektet. Disse omhandler følgende tema:

1. Maskinvalg i skogsdrift
2. Finansiering
3. Ledelse
4. Arbeidsmiljø og HMS
5. Budsjettering

Mange regnskapsprogram har budsjetteringsverktøy som gjør det mulig å hente ut regnskapstall fra tidligere år, og sette de inn i et budsjettoppsett. I noen tilfeller kan du da selv velge om du skal bruke fjorårets tall + prisstigning, eller en annen prosentvis økning/reduksjon. Det å bruke erfaringstall fra egen bedrift gir en god pekepinn på hva som skal inn i budsjettet, men må justeres i forhold til investeringer, avskrivninger, eventuelle endringer i antall ansatte, antall maskiner osv. Og selvfølgelig vil det dukke opp uforutsette ting.

- det kommer det som kommer, for maskiner, de hører lite på om ting er planlagt eller ikke...

jeg har nå litt budsjett oppe i hodet, så jeg vet nå omtrent hva som må til for at det skal gå rundt.

Regnskapsforståelse

Et regnskap er bygget opp etter en såkalt kontoplan. Kontoplanen deler opp regnskapet og organiserer inntektene og kostnadene på en slik måte at de gir overblikk over bedriftens økonomiske situasjon. Kontoplanen deler opp regnskapet og organiserer inntektene og kostnadene på en slik måte at de gir overblikk over bedriftens økonomiske situasjon.

I vanlig norsk kontoplan finnes det 8 kontoklasser:

1. Eiendeler, selskapets eiendeler: biler, eiendom, bankinnskudd, etc.
2. Egenkapital og gjeld
3. Salgs- og driftsinntekter, inntekter fra salg – uten mva.
4. Varekostnad, varekjøp, alt som kjøpes inn for videresalg, også innleid arbeidskraft som skal viderefakturere.
5. Lønnskostnader, kostnader med ansatte.
6. Andre driftskostnader, av- og nedskrivning, drivstoff maskiner, vedlikehold, service etc.
7. Andre driftskostnader, driften av selskapet. Forsikring, reiseutgifter.
8. Finansinntekter og –kostnader. Renter, gebyrer.

En kontoplan tilpasset et skogsentreprenør kan se ut som i budsjettet til høyre. Eiendeler og egenkapital/gjeld er ikke med.

DRIFTSBUDSJETT

Virksomhet	Skogsentreprenør	2015
Salgs- og driftsinntekter		
Konto	Tekst	Sum
3000		
	Inntekter skogsdrift	
	Inntekter skogsdrift	
	Graving	
	Sporrydding	
	Brøyting	
	Inntekter ved salg av rekvesitta	
	Gevinst ved salg av anleggsmidler	
	Andre inntekter/godtgjøring	
Sum salgs- og driftsinntekter		
Varekostander		
4000		
	Varekostnader	
Lønnskostnader		
5000		
	Lønn og andre personalkostnader	
	Yrkesskadeforsikring	
	Bedriftshelsetjeneste	
Variable kostander		
Driftskostnader og av-/nedskrivninger		
6000		
	Frakt/transport	
	Diesel - maskiner	
	Olje	
	Strøm	
	Avfall	
	Nedskrivning Maskiner	
	Leasing skogsmaskiner	
	Leie transportmidler	
	Reparasjon/vedlikehold	
	Regnskapsføring	
	Revisjon	
	Andre fremmede tjenester	
	Reparasjoner	
	Vedlikehold (sverd, kjeder etc)	
	Kontorrekvisita	
	Telefon	
	Porto	
7000		
	Drivstoff - transportmidler	
	Rep/vedlikehold transportmidler	
	Forsikring/avgifter transportmidler	
	Reisekostnader	
	Diettkostnader	
	Kilometerkostnader	
	Annonsering/reklame	
	Kontingent	
	Forsikringer/garantier	
	Tap på kundefordringer	
	Diverse kostnader	
Sum driftskostnader		
8000	Finanskostnader (renter)	
8100	Finansinntekter (renter)	
Sum kostnader		
Overskudd/underskudd		