

HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
02/03:7

Att trycka på vinst eller förlust
- en studie av fem förläggares resonemang kring
och hantering av osäkerhet

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Inriktning: Redovisning och Finansiering
Höstterminen 2002

Handledare: Johan Åkesson
Författare: Helena Staffansson 77
Malin Ternstedt 69

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning och Finansiering, Ht02

Författare: Helena Staffansson och Malin Ternestedt

Handledare: Johan Åkesson

Titel: Att trycka på vinst eller förlust – En studie av fem förläggares resonemang kring, och hantering av osäkerhet

Bakgrund och problem: Bokförlagsbranschen har det senaste decenniet genomgått stora förändringar. Ändrade krav på lönsamhet och drag av kommersialisering är effekter av denna förändring. Ytterligare en effekt kan bli att den totala utgivningens bredd minskar då förläggare kan komma att avstå från att publicera svåra och osäkra böcker, med avseende på det ekonomiska utfallet. Möjligheter att göra marknadsundersökningar för enskilda titlar är inte realistiskt, vilket gör att osäkerhet är nära förknippat med bokutgivning. Få författare verkar skapa de stora intäkterna för förlagen, något som också pekar på osäkerhet. En del av utgivningen har således små och till och med obefintliga vinstchanser. Vi upplever att detta står i kontrast till vad normativ företagsekonomisk teori förordar.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att ge en bild av hur förläggare resonerar kring den osäkerhet som präglar bokutgivning samt att beskriva hur förläggarna hanterar osäkerhet i den löpande verksamheten.

Avgränsningar: Vi har valt att studera förläggare på fem mindre bokförlag.

Metod: Studien är av kvalitativ art och genomförd med hjälp av semi-strukturerade intervjuer.

Slutsatser: Studien visar på två olika förhållningssätt till osäkerhet. Ett positivt förhållningssätt där osäkerhet är en drivande faktor och ett mer restriktivt förhållningssätt som främst exemplifieras av prioritering av uppdragsprojekt. Samtliga förläggare är försiktiga i avseendet att de satsningar som görs inte sätter förlaget på spel. Förläggarnas eget intresse är i hög grad styrande för vad som publiceras och skaparglädje är ett utmärkande drag i urvalsgruppen. Osäkerhet hanteras i huvudsak genom att förläggarna söker undvika denna, det vill säga att osäkra projekt inte företas, och genom reduktion såsom marknadsföringsåtgärder och balansering av den totala utgivningen mellan säkra och osäkra böcker. En viss del av utgivningen är till synes irrationell i jämförelse med traditionellt affärstänkande. Detta agerande grundas främst i en tilltro till långsiktighet och förvaltning av författarskap. I ett större perspektiv visar sig dessa beslut vara medvetna och rationella. Positiva effekter som kan uppstå som följd av en förlustutgivning är exempelvis ökad goodwill och nya uppdrag.

Förslag till fortsatt forskning: En studie av förläggares totala risktagande med avseende på rörelserisk och finansiell risk skulle kunna genomföras. Ett annat förslag är att undersöka vilken inverkan omsättningens storlek har på det utrymme som ges av förlagen åt osäkra böcker. Ytterligare ett förslag är att belysa lönsamhetsskillnader och dylikt mellan ett antal särskilt kulturellt värdefulla titlar och den övriga utgivningen under ett visst år i ett antal förlag. Vi föreslår även en studie av eventuella samband mellan mål, styrningsmetoder, och utgivningspolitik samt inflytande på dessa variabler av ägarförhållanden.

Förord

Vi vill tacka:

De för studien utvalda förläggarna. Tack för att ni möjliggjort denna studie genom att ställa upp på intervjuer och tack för er generositet.

Ulla-Britt Frankby för råd och tips rörande förläggarverksamhet och tack för att du ställde upp på en provintervju.

Docent Britt-Marie Ternstedt för konsultation inom metodfrågor.

Vår handledare Johan Åkesson som väglett oss genom arbetet. Tack för infallsvinklar och givande diskussioner.

Göteborg, 13 januari 2003

Helena Staffansson

Malin Ternstedt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	2
1.1 BAKGRUND	2
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3 SYFTE	3
1.4 AVGRÄNSNING	3
1.5 DISPOSITION	4
2 METOD	5
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.2 INDUKTIV METOD	5
2.3 VAL AV KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD	5
2.3.1 Kvantitativ metod	5
2.3.2 Kvalitativ metod	6
2.4 DATAINSAMLING	6
2.4.1 Primärdata	6
2.4.2 Sekundärdata	6
2.5 URVAL AV UNDERSÖKNINGSENHETER	7
2.6 INTERVJUFORM	7
2.7 INTERVJUSITUATIONEN: BANDSPELARE	8
2.8 SUBJEKTIVITET KONTRA OBJEKTIVITET	8
2.9 VALIDITET OCH RELIABILITET	9
2.9.1 Validitet	9
2.9.1.1 Inre validitet	9
2.9.1.2 Yttre validitet	9
2.9.2 Reliabilitet	9
2.9.2.1 Upprepbarhet	10
2.9.2.2 Tillförlitlighet av forskningsresultatens konsistens	10
3 TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1 OSÄKERHET OCH RISK	11
3.2 NORMATIV TEORI	12
3.2.1 Risk i affärsverksamhet och rationellt beslutsfattande	12
3.2.2 Osäkerhet ur modernistiskt samt postmodernistiskt perspektiv	12
3.2.3 Kravinkongruens	13
3.3 EKONOMISTYRNING I SMÅ FÖRETAG	13
3.3.1 Ekonomistyrning	13
3.3.2 Tumregler som verktyg i beslutsfattande	14
3.4 ENTREPRENÖRSSKAP	14
3.4.1 Entreprenöriella egenskaper och motiv	14
3.4.2 Entreprenörsskap och riskhantering	15
3.5 RISKHANTERINGSPROCESS	16
4 RESULTAT	19
4.1 BARNASINNET	19
4.2 HEMMAPLAN	21
4.3 KONST OCH FORM	22
4.4 LÄRA FÖR LIVET	24
4.5 NU OCH DÅ	26
5 DISKUSSION	28
5.1 FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL OSÄKERHET	28
5.2 DRIVKRAFTER OCH ENTREPRENÖRSSKAP	30
5.3 HANTERING AV OSÄKERHET	31
5.3.1 Avoidance - undvikande	31
5.3.2 Transfer – överföring	32
5.3.3 Reduction – reduktion	32
5.3.3.1 Marknadsföringsåtgärder	32

5.3.3.2 Åtgärder att minska inverkan av oförutsägbara händelser.....	33
5.3.4 Accomodation – anpassning.....	33
5.4 INFORMATION	34
5.5 RATIONALITET I FÖRLÄGGARVERKSAMHET	35
5.6 INKONGRUENSER	36
6 SLUTSATSER.....	37
<i>Avslutning</i>	38
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	39
KÄLLFÖRTECKNING	40
BILAGA 1, INTERVJUGUIDE	43

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND

En typ av småföretag som vi efter åtskilliga sökningar på internet konstaterat sällan ges någon större uppmärksamhet i vare sig media eller forskning är de mindre bokförlagen. Detta är anmärkningsvärt då bokbranschen de senaste tio åren har förändrats mer än under hela nittonhundratalet i övrigt. André Schiffrin (2000) jämför i sin bok *Förlag utan förläggare* branschen med ett mikrokosmos som speglar de genomgripande politiska och kulturella förändringarna i vår tid. Framför allt har kraven på lönsamhet förändrats. (Schiffrin, 2000) Detta kan ställas i kontrast till Författarförbundet som i början på sjuttioalet byggdes på solidaritet och alternativa värden. (Widengren Hammarskiöld & Pettersson, 2001)

Idag kan två parallella strömningar skönjas i samhället; å ena sidan finns krav på ökad lönsamhet och å andra sidan växer sig antikommersiella rörelser allt starkare. I en artikel om branschens kommersialisering och en ökad förekomst av litterära agenter, kommenterar förlagschefen på Norstedts, Svante Weyler, att kommersialiseringen får en betydande inverkan på utgivningen; bredden minskar och förlagens ekonomiska risker ökar. (Cederskog, 2000) Detta tar sig bland annat uttryck i att agenter erbjuder manuskript till högstbjudande och de förlag som besitter de största ekonomiska möjligheterna kan på så sätt komma över godbitarna som förväntas generera mest pengar.

En annan tendens som kan följa av den ökade kommersialiseringen är att koncerner och stora förlag kan komma att göra sig av med sina icke-lönsamma författare till förmån för förlagets bästsäljare, ett tecken på skärpta lönsamhetskrav. (Ellerström, 2001) De mindre förlagen får då ta smulorna från de rikas bord och förlorar chanser till lönsamma böcker och därmed ekonomiska möjligheter att ge ut smal litteratur. Bredden av den totala utgivningen minskar således genom att smala och osäkra böcker inte prioriteras. Med osäkra böcker avses här böcker vars ekonomiska utfall är svårt att förutspå.

Bokförlag lyder, som alla andra företag, under marknadsmässiga och ekonomiska lagar. Beslut i kulturproducerande organisationer innefattar dock, till skillnad från många andra företag, en avvägning mellan kulturella och ekonomiska överväganden (Björkegren, 1992). Bokförlag i egenskap av affärsdrivande företag har i stor utsträckning kunden och kundens behov som utgångspunkt, då de annars inte skulle bli långlivade. För varje enskild titel som produkt betraktad, råder relativt stor osäkerhet vad gäller efterfrågan och således ekonomiskt utfall. En regelrätt marknadsundersökning inför varje enskild titel är dessutom inte realistisk. (Widengren Hammarskiöld & Pettersson, 2001)

Förläggaren Jonas Ellerström (2001) hävdar att det är ett mycket litet antal författare som skapar de stora intäkterna för förlagen, medan många andra utgivna böcker i realiteten varit förlustprojekt. Trots detta väljer många förläggare att medvetet ge ut böcker med små vinstchanser. Vad är det som driver förläggare att satsa på sådana böcker? Vi upplever att detta agerande krockar med de beslutsmodeller och teorier som utgjort grunden i vår undervisning i företagsekonomi på Handelshögskolan. Ur företagsekonomisk synvinkel ter sig detta tämligen irrationellt. Med anledning av att förläggare tar sig an ekonomiskt osäkra projekt kan man fråga sig vilken roll traditionella ekonomistyrningsverktyg såsom kalkyler och budget spelar i denna verksamhet.

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Ovanstående bakgrund visar på olika områden och infallsvinklar inom förlagsvärlden som det finns anledning att utforska ytterligare. Frågeställningar som uppkommer är: Vad ligger bakom de förändringar som bokbranschen genomgått? Har de antikommersiella rörelserna i samhället haft något reellt inflytande på bokbranschen? Hur upplever förläggarna den av Ellerström (2001) beskrivna kommersialiseringen? Dessa frågor har vi dock lagt åt sidan för att istället inrikta oss på det som vi upplever vara det centrala i förlagsproblematiken, nämligen den osäkerhet som är en realitet för bokförlagsverksamheten.

Det faktum att det förekommer utgivning med små vinstchanser visar å ena sidan på den osäkerhet som är förknippad med utgivning, i och med svårigheter att prognosticera försäljning och kommersiell framgång. Å andra sidan verkar sådan utgivning även vara något som förlagen medvetet väljer av olika anledningar. I det senare fallet är osäkerheten således inte den springande punkten.

Företagsverksamhet styrs av olika mål. Bokförlagsbranschens mål med utgivning av böcker sträcker sig över ett spann från enbart kulturella till enbart ekonomiska mål (Björkegren, 1992). Det finns anledning att tro att förläggarnas styrning av verksamheten innefattar en målkonflikt.

Antalet nya bokförlag ökar som aldrig förr, enligt Christina Ahlinder på Svenska Förläggareföreningen.¹ Vad är det som trots hårdare villkor lockar allt fler människor in i denna bransch? Krävs det att en förläggare är utrustad med djärvhet och intuition för att våga ge sig in i en bransch som präglas av osäkerhet? Uppvisar förläggarkategorin några typiska drag som exempelvis ökad riskbenägenhet eller kanske tvärtom ett säkerhetstänkande?

Utgivningsbeslut är osäkra och få författare skapar de stora intäkterna. Detta manar till att se på hur förläggare resonerar kring sina publikationer. Vi frågar oss således:

- ***Hur resonerar förläggare kring den osäkerhet som präglar bokutgivning?***
- ***Hur hanteras denna osäkerhet i den löpande verksamheten?***

1.3 SYFTE

Syftet med föreliggande uppsats är att ge en bild av hur förläggare resonerar kring den osäkerhet som präglar bokutgivning samt att beskriva hur förläggarna hanterar osäkerhet i den löpande verksamheten.

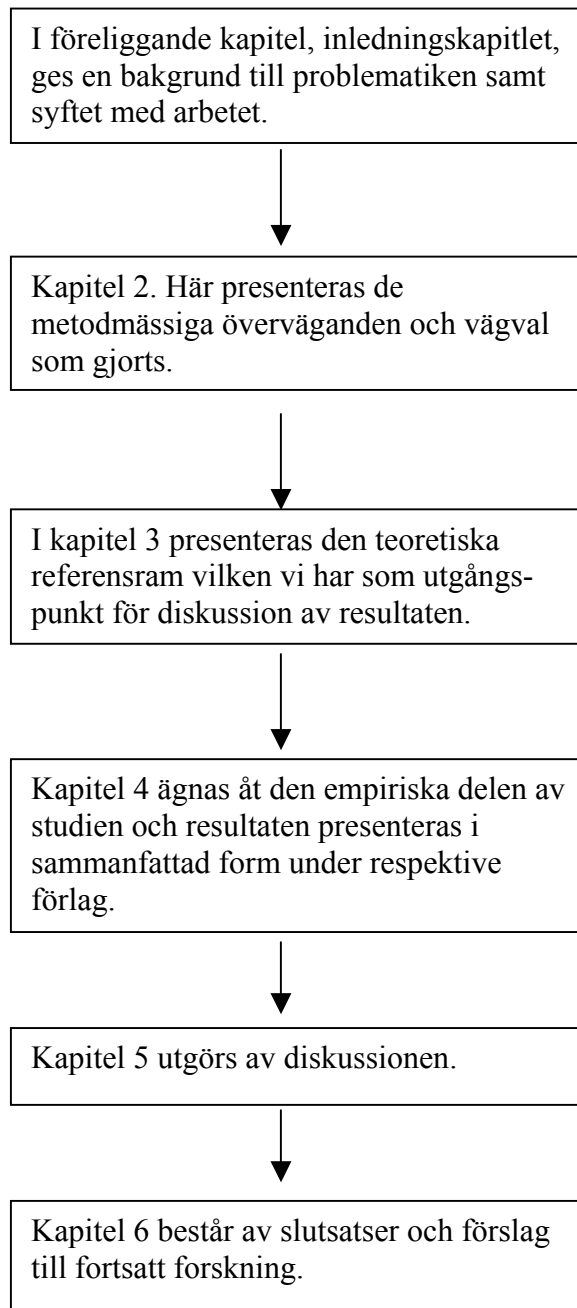
1.4 AVGRÄNSNING

Vi har valt att studera förläggare på fem mindre förlag. Studien fokuserar på den osäkerhet som är förknippad med utgivning. Osäkerhet är ett begrepp som är nära förknippat med risk. I den teoretiska referensramen behandlas aspekter på riskhantering i små företag och riskhanteringsprocessen. Vi väljer att använda oss av dessa resonemang i diskussionen av de åtgärder en företagare vidtar för att hantera osäkerhet i verksamheten. Vad gäller hantering av

¹ Personlig kommunikation, 02-11-12

osäkerhet har mindre vikt lagts vid de rent tekniska aspekterna kring ekonomistyrningsinstrument. Vi kommer således inte behandla hur budgeterings- och kalkyleringsprocesser är utformade.

1.5 DISPOSITION



2 METOD

I detta kapitel redogör vi för våra metodmässiga vägval och de överväganden som gjorts för undersökningen.

2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS

Nedan beskrivs kortfattat två vanligt förekommande undersökningsansatser vilka i uppsatsen tillämpas i varierande grad.

Explorativ ansats kan vara lämplig som utgångspunkt i de fall då exempelvis problem avseende avgränsning föreligger, eller då forskarens kunskaper i ämnet är begränsade (Lekvall och Wahlbin, 1993). Denna ansats syftar till att ge en ökad kunskap som kan ligga till grund för vidare studier inom ämnet. Till skillnad från den explorativa ansatsen syftar den deskriptiva ansatsen till att enbart beskriva de företeelser som man valt att studera (Andersen, 1998). Bortsett från den inledande problemformuleringsfasen i uppsatsskrivandet, där ansatsen kan betecknas som explorativ, präglas denna studie av den deskriptiva ansatsen. Detta med anledning av att syftet med studien är att ge en bild av hur ett antal förläggare resonerar kring och hanterar den osäkerhet, vad gäller ekonomiskt utfall, som präglar bokutgivning.

2.2 INDUKTIV METOD

Det finns enligt Holme och Solvang (1997) två angreppssätt för att fånga ett fenomen: deduktiv respektive induktiv metod. Deduktiv metod beskrivs som bevisandets väg medan induktiv metod ges innebörden upptäckens väg. Författarna hävdar att teorins form har en avgörande betydelse för vilken metod som väljs. (Holme & Solvang, 1997) Vår teoretiska referensram utgörs huvudsakligen av tidigare forskning, vilken vi avser att använda som verktyg för att upptäcka förhållningssätt till och hantering av osäkerhet hos de intervjuade förläggarna. Detta stämmer väl överens med den induktiva metoden då vår avsikt är att upptäcka eventuella mönster.

2.3 VAL AV KVANTITATIV ELLER KVALITATIV METOD

Enligt Holme och Solvang (1997) måste forskaren ta ställning till huruvida kvantitativ eller kvalitativ metod skall användas.

2.3.1 Kvantitativ metod

Utmärkande för kvantitativa metoder är att de i hög grad präglas av form och struktur. Den kvantitativa metoden innebär betydande kontroll från forskarens sida. Metodens främsta fördelar är bland annat att den underlättar jämförelser och återspeglar den kvantitativa variationen. Ofta framhävs det representativa och de genomsnittliga värdena. (Holme & Solvang, 1997)

2.3.2 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod innebär en låg grad av formalisering och syftar främst till att ge en ökad förståelse för det som studeras. Kvalitativa studier syftar till att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om de fenomen vi studerar. Fokus ligger således inte på att pröva informationens generella giltighet. Metodvalet bör enligt dessa författare göras med utgångspunkt i den frågeställning som man vill undersöka. (Holme & Solvang, 1997)

Uppsatsens frågeställning har således varit vägledande i vårt val av metod. Vi menar att den kvalitativa metoden är överlägsen i denna typ av studie som syftar till att ge en bild av förläggares resonemang kring osäkerhet. I jämförelse med den kvantitativa metoden får vi genom kvalitativ metod ökade möjligheter att fånga viktiga aspekter med avseende på syftet.

2.4 DATAINSAMLING

De data som inhämtas för en studie delas in i primärdata respektive sekundärdata. Primärdata utgörs av de data som forskaren själv samlar in. Data som samlats in av andra personer kallas sekundärdata. (Andersen, 1998)

2.4.1 Primärdata

Då undersökningen genomförts med hjälp av intervjuer, utgörs således våra primärdata av intervjumaterialet. Vi har valt att behandla det insamlade intervjumaterialet genom en innehållsanalys. Innehållsanalys innebär att man söker identifiera, koda och kategorisera huvudsakliga datamönster inför analysen och tolkningen av materialet (Patton, 1990).

Patton (1990) pekar på betydelsen av att låta mer än en person arbeta med innehållsanalysen. Olika personer gör inte samma typer av klassificeringar av materialet och genom att diskutera utifrån olika infallsvinklar ökar chansen till nya insikter. Detta har vi som författare tagit fasta på i bearbetningen av materialet. Genom att diskutera olika idéer och infallsvinklar sinsemellan har de mest fruktbara alternativen, enligt våra bedömningar, valts ut vad gäller materialets kategorisering och bearbetning. Innehållsanalysen resulterade i en kategorisering av materialet utifrån uppsatsens syfte och frågeställning.

Vissa uppgifter som rör förlagen har kodats med hänsyn till respondenternas anonymitet. Förlagens namn har ersatts med fingerade namn och förlagens omsättning presenteras i intervallform.

2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata har inhämtats genom sökningar i databaser såsom LIBRIS, GUNDA och Mediaarkivet. Sekundärdata som använts för uppsatsen har hämtats ur böcker, artiklar, forskningsrapporter och avhandlingar. Uppsatsens sekundärdata utgörs huvudsakligen av tidigare forskning som på olika sätt anknyter till problematiken, såsom ekonomistyrning i små företag och drivkrafter knutna till entreprenörskap. Beaktas bör att den tidigare forskningen är producerad med andra utgångspunkter och syften. Vi upplever att detta inte utgjort någon begränsning utan snarare vidgat våra perspektiv.

Vår litteratursökning visar på att studier inom uppsatsens specifika problemområde, det vill säga osäkerhetshantering i bokförlag, varit få. De studier vi funnit inom området behandlar enbart den kvantifierbara risken och faller således utanför denna studies ram.

2.5 URVAL AV UNDERSÖKNINGSENHETER

Urvalet av undersökningsenheter har gjorts med avsikt att erhålla variationsbredd. Fem förlag har valts ut, alla med olika profil. Vi har dock valt att utesluta de största och de minsta förlagen. De stora förlagskoncernerna har valts bort utifrån motiveringen bristande överskådlighet. Sannolikt är ett flertal personer inblandade i utgivningsbesluten i de förlag som ingår i en koncern, vilket skulle komplicera denna studie. Även de minsta förlagen har för denna undersökning gallrats bort då deras utgivning endast motsvarar ett fåtal titlar, vilket i praktiken innebär att förläggarna försörjer sig på annan verksamhet.

I urvalet skiljer sig även förlagen åt vad gäller omsättning, men vi vill betona att detta är en följd av de variationskriterier som vi haft för urvalet. En alternativ utgångspunkt hade varit att göra urvalet på basis av omsättning, men vi anser att förlagens olika profil är en mer fruktbar indelningsgrund för denna studie.

2.6 INTERVJUFORM

Enligt Patel och Davidsson (1994) kan intervjuer kategoriseras efter grad av standardisering och strukturering. Standardisering rör intervjuarens ansvar vad gäller intervjufrågornas utformning och inbördes ordning. Låg standardisering innebär att frågor formuleras vid intervjutillfället och ställs efter behov. Hög standardisering innebär att likalydande frågor ställs i samma ordning till alla respondenter. Med strukturering avses det tolknings- och svarsutrymme respondenten ges. Låg strukturering ger stort utrymme för svar och tolkningar. (Patel & Davidsson, 1994)

Den intervjuform som valts ut för studien är semi-strukturerad. Genom att ge ett förhållandevis fritt utrymme för förläggarens eget berättande avser vi uppnå fokus på sammanhang och strukturer, för att den enskilda intervjun på så sätt skall präglas av djup snarare än av bredd.

Vad gäller standardisering har vi använt oss av en övergripande intervjuguide för att garantera att intervjun håller sig inom, för studien, relevanta gränser. Intervjuguiden utgörs av ett antal övergripande frågor och har utformats med syfte att täcka de ämnesområden som vi avser att undersöka. Frågorna har utformats med avsikt att inte vara ledande. En intervjusituation kräver flexibilitet då hänsyn även måste tas till eventuella nya aspekter som kan dyka upp under intervjuns gång. Detta förutsätter ett öppet förhållningssätt till intervjuguiden och ordningen av frågorna kan ändras och spontana frågor och följdfrågor kan formuleras. Intervjuguiden har i sitt färdigställande prövats på en förläggare utanför studien. Intervjuguiden bifogas i Bilaga 1.

Vid intervjutillfället finns en risk att respondenten medvetet eller omedvetet ger de svar som han/hon tror att intervjuaren är ute efter (Holme & Solvang, 1997). Ett medvetet val som föregått intervjuerna är därför att inte i förväg ge respondenterna exakta beskrivningar av vad undersökningen kommer att behandla. Vår förhoppning är att den spontana intervjusituationen

inte erbjuder samma tid till eftertanke, vilket torde minska risken för svar som syftar till att tillfredsställa intervjuaren. Av samma anledning har vi också strävat efter att minimera användandet av ekonomiska facktermer. Vid en alltför frekvent användning av facktermer kan sannolikt respondenten styras in i typer av resonemang som inte ger en rättvisande bild av respondentens verklighet.

2.7 INTERVJUSITUATIONEN: BANDSPELARE

Förhållanden som exempelvis tid och plats samt hur förberedd man är kan inverka på det klimat som uppstår under intervjun. En annan faktor som kan inverka på detta klimat är om intervjuarna använder sig av bandspelare eller inte. (Holme & Solvang, 1997)

En intervju kan registreras genom att forskaren litar till sitt minne och skriver ner de viktigaste aspekterna av intervjun både under själva intervjun samt efteråt. En fördel med denna metod är att intervjuarens minne även innefattar visuell information och den sociala atmosfären kring intervjuerna. (Holme & Solvang, 1997) Patton (1990) menar dock att detta alternativ, att skriva ner så mycket som möjligt av respondentens svar, förhindrar intervjuaren att vara uppmärksam på viktiga signaler som ges av respondenten.

Ett annat tillvägagångssätt är att spela in intervjuerna på band. Detta alternativ förespråkas bland annat av författarna Holme & Solvang (1997), som hävdar att man alltid bör ha en kassetbandspelare när man gör sina intervjuer. Kvale (1997) pekar på att intervjuaren bättre kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun vid användning av bandspelare. Såväl Kvale som Patton (1990) poängterar dock att en risk för tekniska missöden och dylikt föreligger vid användning av bandspelare.

Vi ser klara fördelar med att använda bandspelare i de aktuella intervjusituationerna då vår ambition är att i möjligaste mån undvika att förvränga intervjumaterialet. Vi menar att detta är lätt hänt om man enbart förlitar sig till anteckningar samt till den minnesbild som man har av intervjun. Vi ser dock en risk att respondenten kan tänkas välja att avstå från att lämna uppgifter som upplevs som känsliga då intervjun spelas in.

2.8 SUBJEKTIVITET KONTRA OBJEKTIVITET

Den kvalitativa metoden har enligt Patton (1990) ofta kritiserats för att vara alltför subjektiv på grund av forskarens närhet till de objekt och de situationer som är föremål för undersökningen. Att en undersökning genomförs med hjälp av en kvantitativ metod är dock enligt författaren ingen garanti för en god objektivitet. Kvantitativa tester och frågeformulär är utformade av människor. Även resultat från kvantitativa undersökningar präglas av subjektiva tolkningar (Patton, 1990). Forskaren är oavsett metod påverkad av både sina egna och andras förväntningar (Holme & Solvang, 1997).

Patton (1990) betonar att en absolut objektivitet och värderingsfri vetenskap är omöjlig att uppnå i praktiken och tonar ner värdet av att använda begrepp som subjektivitet och objektivitet. Kvalitativa undersökningar kräver enligt Patton att forskaren noggrant belyser möjliga källor till fel och godtycke. Vi har strävat efter att försöka medvetandegöra både vår egen förförståelse och hur våra egna antaganden om förläggares resonemang vid bokutgivning kan vara styrande både vid insamlande och analys av data. Denna risk torde dock i detta fall

vara tämligen begränsad. Vi upplever inte att vi varit belastade med omfattande fördomar kring ämnet. Verksamheten ligger utanför den vardag som vi normalt verkar i. Vi menar att det i vissa avseenden kan vara en fördel att studera områden som man inte känner till speciellt ingående. Det kan bidra till en större öppenhet mot det studerade fenomenet och minskar härigenom risken för subjektivitet.

Det centrala i en undersökning är enligt Patton (1990) studiens trovärdighet och att trovärdighetsdiskussionen i första hand bör fokusera på undersökningens validitet och reliabilitet.

2.9 VALIDITET OCH RELIABILITET

2.9.1 Validitet

Validitetskravet innebär att en undersökning skall mäta det som den avser att mäta, det vill säga undersökningens giltighet. Begreppet validitet kan vidare delas upp i två delar, inre och yttre validitet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999)

2.9.1.1 Inre validitet

Hur väl de erhållna resultaten stämmer överens med verkligheten betecknas traditionellt som dess inre validitet. Dock måste påpekas att information om verkligheten inte är oberoende, utan tolkas och översätts både av förmedlare och mottagare. En företeelse kan inte heller observeras utan att den förändras, verkligheten är således aldrig objektiv. (Merriam, 1994)

Respondenterna i föreliggande studie har visat på en stor öppenhet och samarbetsvillighet i intervjusituationen. Detta torde stärka validiteten. Det bör dock tas i beaktande att respondenter även har egna intressen att bevaka. Vi har försökt vara uppmärksamma på denna risk under intervjusamtalen och ställt uppföljande frågor för att förvissa oss om att vi fått så trovärdiga svar som möjligt och att vi förstått vad respondenten avsett. Kvale (1997) beskriver att validera är att ifrågasätta och att i varje enskilt fall försöka ta reda på om vi fått "sanna" eller tillrättalagda svar. Genom detta förhållningssätt har validiteten stärkts och vi bedömer den inre validiteten som god.

2.9.1.2 Yttre validitet

Yttre validitet visar hur pass generaliserbara resultaten från en vetenskaplig undersökning är. Termen överförbarhet som används inom kretsar för kvalitativ forskning, fungerar som en lämpligare beteckning än generaliserbarhet. (Merriam, 1994) Vi vill dock understryka att vårt mål med denna studie inte är att dra några generella slutsatser utan snarare att visa på möjliga sätt att hantera den osäkerhet som förläggare dagligen konfronterar. Studiens resultat är i god överensstämmelse med tidigare studier kring småföretagande och entreprenörskap, vilket stärker studiens trovärdighet.

2.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet diskuteras nedan i termer av upprepbarhet och tillförlitlighet av forskningsresultatens konsistens.

2.9.2.1 Upprepbarhet

Reliabilitet rör frågan om i vilken utsträckning en undersöknings resultat kan upprepas. Denna fråga är enligt kvalitativt förhållningsätt inte central då människans beteende befinner sig i ständig förändring. (Merriam, 1994) Genom att utarbeta rutiner för undersökningens genomförande samt att sträva efter ett enhetligt förhållningssätt i intervjusituationen, söker vi uppnå en ökad reliabilitet.

Studiens syfte och karaktär begränsar studiens upprepbarhet. Vi avser som tidigare nämnts att studera förläggares resonemang. Analys och diskussion är i första hand resultat av våra egna tolkningar. Vid dessa har vi dock strävat mot en så stor trovärdighet mot data som möjligt. En upprepning av denna studie, utförd av någon annan skulle sannolikt inte visa på identiska resultat. Då intervjuerna har präglats av öppenhet kan omöjligen en identisk situation återskapas. En annan persons resultat och slutsatser skulle dessutom vara färgat av dennes tolkningsramar.

2.9.2.2 Tillförlitlighet av forskningsresultatens konsistens

En annan aspekt av innebörden i begreppet reliabilitet är tillförlitlighet, det vill säga hur väl ett instrument för en undersökning motstår slumpinflytande av olika slag. En god reliabilitet, ur denna aspekt, beror i första hand på att felfaktorer i så liten utsträckning som möjligt påverkar resultaten. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999)

Kvale (1997) har anpassat innebörden av begreppet reliabilitet till att gälla även kvalitativa intervjustudier. Han fokuserar då särskilt på forskningsresultatens konsistens. Vi menar att våra forskningsresultat har en inre konsistens i betydelsen att de hänger samman. Resultaten är ju även konsistenta med tidigare gjord forskning vilket torde stärka studiens reliabilitet. Den intersubjektiva överensstämmelsen mellan två kodare av samma intervjuer kan ses som ett led i att stärka reliabiliteten. I vårt arbete har vi först var för sig kategoriserat materialet och sedan gjort jämförelser. Överensstämmelsen har varit stor. Vid eventuella åtskillnader har vi analyserat materialet igen och diskuterat oss fram till konsensus. Kvale (1997) menar att det givetvis är väsentligt att öka intervjurens resultatens reliabilitet i betydelsen att motverka godtycklig subjektivitet, men att ”en för stark tonvikt på reliabiliteten kan motverka kreativitet och föränderlighet.” (Kvale, 1997, s. 213)

3 TEORETISK REFERENS RAM

Nedan presenteras de sekundärdata vi avser att använda som ram för diskussionen av våra resultat. I avsnitt 3.1 beskrivs ett antal aspekter rörande osäkerhet, som är relevanta för undersökningen. Avsnitt 3.2 berör normativ teori med anknytning till problematiken kring den osäkerhet som är förknippad med förläggarverksamhet. Här presenteras normativ teori bakom balansering av risker i affärsverksamhet samt resonemang kring rationalitet. I avsnitt 3.3 och 3.4 behandlas tidigare forskning. Avsnitt 3.3 berör ekonomistyrning i små företag. De förläggare som är föremål för studien är verksamma i små företag. Det vill säga företag med färre än 50 anställda (NUTEK, 2001). Ekonomistyrning utgör en väsentlig del i den löpande verksamheten och ligger delvis till grund för beslut. Avsnitt 3.4 behandlar drivkrafter bakom entreprenörsskap och mönster vad gäller företagarbeteende och riskhantering. Entreprenörsforskning har bidragit med betydelsefulla aspekter av hur vissa typer av företagare agerar. Vi väljer att betrakta förläggare som ett slags entreprenörer och tar fasta på vad man inom entreprenörsforskning har kommit fram till, för att i diskussionen (kapitel 5) belysa egenskaper hos de, för studien, utvalda förläggarna. I den teoretiska referensramens avslutande avsnitt, 3.5, presenteras en modell över riskhanteringsprocessen. Denna modell använder vi som mall för våra resonemang i diskussionen, för att redogöra för förläggarnas hantering av osäkerhet. Vi har dock inte funnit några forskningsbelägg för att avgöra riktigheten i denna modell, men vi anser att modellen är ändamålsenlig för vårt syfte.

3.1 OSÄKERHET OCH RISK

En källa till osäkerhet är brist på kunskap. För att illustrera en viktig aspekt kan man jämföra med begreppet ovetskap. Till skillnad från ovetskap innebär osäkerhet att man känner till bristen på kunskap och därigenom ges möjligheten att justera denna brist. Att komplettera sin kunskap/ brist på kunskap med olika sorters information är ett sätt att minska osäkerhet. De faktorer man inte känner till alls räknas inte som osäkerhet. Detta innebär ju både brist på kunskap och brist på kännedom om brist på kunskap. De faktorer som är i fokus för hantering och reduktion av osäkerhet är således de ”kända okända” – known unknowns: *”Management of uncertainty is about dealing [...] with known unknowns, the identifiable uncertainties and the relatively foreseeable.”* (Krantz och Thomasson, 1999, s. 16)

Somliga anser att osäkerhet och risk är synonyma begrepp medan andra hävdar att de är konkurrerande begrepp. De som menar att begreppen skall ges en synonym tolkning påvisar de båda begreppens anknytning till ovisshet och att inte med exakthet kunna förutspå utfallet av ett visst handlingssätt. Bakom åsikten att ge begreppen skilda betydelser finns stöd bland annat inom ekonomisk teori. Enligt detta synsätt åsyftas med begreppet risk, storleken och sannolikheten för ett visst utfall. Osäkerhet föreligger när flera olika utfall är tänkbara, medan det däremot inte är möjligt att uppskatta sannolikheten för att de skall inträffa. (NUTEK, Davidsson, 1993²) Med detta argument är det något oegentligt att använda begreppet risk om den verklighet som företagaren har att hantera.³

² Fortsättningsvis kommer denna referens vara Davidsson, 1993. I källförteckningen återfinns den under NUTEK (1993). Davidsson är författare till en av flera studier samlade i NUTEK, (1993).

³ Trots att det kan anses oegentligt har vi valt att ge begreppen synonym betydelse och vi använder resonemang bakom riskhantering för att diskutera de åtgärder en förläggare vidtar för att reducera osäkerhet. Anledningen till detta är att båda begreppen har använts i såväl referensmaterial som intervjusvar.

Verklighetens risker är också i viss mån subjektiva. Individen fattar sina beslut på basis av sin subjektiva riskupplevelse (Davidsson, 1993). Östberg (1993) ser på sannolikhet som en egenskap. Han förklarar att sannolikhet är en egenskap både hos den händelse det gäller och hos den person som uttalar sig om händelsens sannolikhet. Sannolikhet blir således ett uttryck för vederbörandes tro att något skall hända och denna föreställning beror i hög grad på omständigheterna och sammanhanget. Östberg menar att man vid hantering av risk använder beslutsunderlag utifrån förutfattade meningar och avsikter. Man utgår inte från någon objektiv föreställning av en situation utan styrs av sin inställning till risk och krav på stabilitet. Riskhantering gäller även de fall där man inte har tillgång till objektiva sannolikheter utan måste utgå från subjektiva bedömningar av sannolikheter. (Östberg, 1993)

3.2 NORMATIV TEORI

Normativ teoribildning är inriktad på hur man ”bör” göra (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). De normativa teorier som är relevanta i sammanhanget berör risk i affärsverksamhet och rationellt beslutsfattande. Vidare behandlas organisationsteorier angående osäkerhet och kravinkongruens.

3.2.1 Risk i affärsverksamhet och rationellt beslutsfattande

Den totala risken består av rörelserisk och finansiell risk. Rörelserisk syftar på den risk som är förknippad med marknad, priser, personal, organisation, konjunkturberoende etcetera, det vill säga all den verksamhet företaget bedriver som ej är av finansiell art. Den finansiella risken syftar på företagets kapitalstruktur, huvudsakligen förhållandet mellan företagets skulder och eget kapital. Normativ finansiell teori förordar att finansiell risk och rörelserisk skall balanseras för att uppnå en optimal risknivå. Har ett företag hög rörelserisk bör den finansiella risken minskas, då reserver för att täcka misslyckanden kan behövas. Anses den operationella verksamheten däremot säker och ge högre avkastning än skuldräntan, bör istället den finansiella risken ökas. (Johansson, 1995)

I många sammanhang innebär rationellt beslutsfattande att man bör välja det alternativ där skillnaden mellan intäkter och kostnader är som störst och där tillgångarna blir större än om något annat alternativ skulle väljas (Wahlund, 1991). En rationell beslutsprocess kännetecknas av följande steg: Ett, noggrann definition av problemet. Två, generera alla möjliga alternativ. Tre, uppskatta alternativens konsekvenser och fyra, välj det alternativ som ger störst värde. (Bazerman, 1994) En nyanserad syn på rationalitet kommer från Weber. Han ser ändamålsenliga val av handlingsalternativ som rationella handlingar. Weber berör också en annan aspekt på rationalitet; förmåga att vara konsekvent och konsistent. (Weber, 1996) Att vara trogen ett visst mönster innebär att rationalitet kan ta sig distinkta uttryck i olika delar av vardagslivet och i vetenskapliga sammanhang. Vetenskaplig rationalitet kräver till exempel att man är neutral och till och med skeptisk mot idén att saker och ting är vad de ser ut att vara. I vardagslivet är en rationell inställning nästan raka motsatsen. Man måste ta ställning och acceptera saker för vad de ser ut att vara. (Bjerke, 1989)

3.2.2 Osäkerhet ur modernistiskt samt postmodernistiskt perspektiv

I det tidiga modernistiska tänkandet var osäkerhet något som ansågs prägla omgivningen, något som var en följd av två viktiga krafter – komplexitet och förändringstakt. Detta synsätt fick namnet omvärldsosäkerhet och definierades som ett samspel mellan olika grader av

komplexitet och förändring i omgivningen. Problemet med omvärldsosäkerhet innebar att man utgick från att omgivningen upplevdes på samma sätt av alla individer. En och samma omgivning kan uppfattas som säker av en viss grupp chefer och som osäker av en annan grupp. Termen omvärldsosäkerhet var även vilseledande med tanke på att det är individer och inte miljöer som upplever osäkerhet. Dagens organisationsteoretiker är medvetna om att osäkerheten inte står att finna i omgivningen, utan hos de individer som funderar över omgivningen när de fattar olika slags beslut. (Hatch, 2000)

Det modernistiska teorierna utgår från att osäkerhet inte är önskvärd och möjlig att undvika, och att den driver organisationer till handling genom att motivera beslutsfattarna till att minska sin osäkerhet. Enligt det postmodernistiska synsättet bestrids dessa grundläggande antaganden. Enligt postmodernistiskt synsätt kan man istället hävda att osäkerhet inte är något oönskat tillstånd utan i stället utgör en spänning, något som skall eftersträvas som ett sätt att stärka organisationen. (Hatch, 2000)

3.2.3 Kravinkongruens

Vissa forskare kritiserar att organisationer ofta beskrivs som homogena och rationellt fungerande system. Visserligen förklaras rationalitet i sig som möjlig, men den fungerar bäst under villkor som är ovanliga i organisationer. En kultur och vardagsvärld speglar inte enbart ett mönster eller en struktur. Således hanterar alla individer motsättningar och inkongruenser. Människor som arbetar inom organisationer ställs inför tvetydigheter och motsättningar, trots dessa försöker individer skapa ordning och varaktighet. Forskare menar dock att dessa motsättningar inte alltid upplevs som problematiska av kulturbärarna själva. Istället skapas och reproduceras inlärd mönster, genom vilka olika kunskapsområden som talar emot varandra kan separeras. Motstridiga värderingar och erfarenheter hålls isär genom förklaringar eller handlingar. (Winroth, 1999)

Brunsson och Olsen (1993) instämmer i att det grundläggande sättet att hantera krav som står i konflikt till varandra, är särkoppling. De visar på ett antal tolkningssätt med hjälp av vilka man kan förklara hur organisationer hanterar oförenliga krav. Ett synsätt är kronologisk särkoppling som innebär att människor alternerar mellan olika krav under olika perioder. Ett annat synsätt är särkoppling genom ämnen, vilket betyder att olika ämnen relateras till olika krav. Vidare pekar författarna på hur olika kontexter kan vara förenade med olika krav. De beskriver att handling eller politik kan utnyttjas som legitimerande beroende på vilken miljö eller publik som legitimeringen sker inför. (Brunsson & Olsen, 1993)

3.3 EKONOMISTYRNING I SMÅ FÖRETAG

3.3.1 Ekonomistyrning

Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet ekonomistyrning. En vanligt förekommande definition lyder: *”Ekonomistyrning omfattar olika metoder för medveten påverkan av en organisations och dess medlemmars strävan efter att uppnå ekonomiska mål. Metoderna kan vara såväl formella som exempelvis ekonomisystemets budgetrutiner, som mer informella.”* (Andersson, 1995, s. 15). Enligt Lundberg (1999) ifrågasätter vissa forskare användbarheten av formella standardiserade modeller för ekonomistyrning i små företag, eftersom sådana har visat sig ha ringa positiv effekt på företagets prestationer. Formella modeller kan till och med ha en negativ inverkan, speciellt i dynamiska miljöer. Forskningen

uppvisar dock inga entydiga resultat om sambanden mellan användning av standardiserade modeller och prestationer. Många små företag är emellertid lönsamma trots att styrningen är informell. I små företag är den informella styrningen omfattande. (Lundberg, 1999) Administration, kalkylering, ekonomisk redovisning och budgetering tycks i små företag ske enligt principen ”så lite som möjligt”. En av små företags egenskaper är flexibilitet och anpassningsförmåga. Med denna fördel tjänar små företag på att utveckla korttidsplanering. Långtidsplanering är oftast inte värt arbetet med att utarbeta den. (Andersson, 1995)

3.3.2 Tumregler som verktyg i beslutsfattande

Beslutsfattande är centralt i den ekonomiska styrningen. Att styra innebär att påverka något för att uppnå ett mål. Ordet beslut för tanken till noga övertänkt handlande som också ofta kopplas till en bestämd tidpunkt. Det är dock enbart en liten del av alla beslut som fattas som har denna formella prägel. En stor del av de beslut vi fattar har en mycket mer omedveten karaktär och kommer ofta enbart till uttryck i de handlingar som vi faktiskt utför. Människor förlitar sig ofta i många fall på förenklade regler, så kallade ”tumregler”. Dessa tumregler fungerar i de flesta fall mycket bra vid problemlösning. Reglerna är oftast av individuell karaktär, men det finns några tumregler som är av mer generell art. Exempelvis strävar människan efter att finna likheter mellan den händelse vi står inför och andra tidigare för oss kända händelser. Vidare har vi en tendens att värdera sannolikheten för en viss händelse högre ju närmare händelsen finns i minnet. En sannolikhetsbedömning av framgångspotentialen hos en ny vara kan således bero på hur liknande varor som nyligen lanserats har lyckats. Ofta fattas beslut utifrån en känd referenspunkt. (Andersson, 1995)

Studier visar att formella beslutsmodeller inte tar tillräcklig hänsyn till individens betydelse i beslutsprocessen. Dessa studier visar på ett behov av att inkludera begrepp som intuition, känsla och erfarenhet i beslutsforskningen. Vid beslutsfattande är det viktigare att det känns rätt än att vinstmaximera. Detta innebär att även om tiden finns för att samla mer information är större delen av beslutsfattandet intuitivt. Företagaren snarare känner än tänker sig fram till sitt beslut. Många småföretagare anser att känslan av hur företaget går är minst lika viktig som den faktiska informationen. Detta gör att småföretagare underlåter att skaffa sig information och därför alltid har en brist på relevant beslutsinformation. Framförallt saknas information om faktorer utanför företaget. Vidare grundas beslut i små företag ofta på personlig kunskap. (Andersson, 1995)

3.4 ENTREPRENÖRSSKAP

3.4.1 Entreprenöriella egenskaper och motiv

Risktagande är traditionellt något som vi förbinder med företagare (Persson (red.), 1997). En definition av ordet ”entrepreneur” som antogs i England under 1700-talet lyder enligt följande: *“Adventurer, he that seeks occasion of hazard; he that puts himself in the hand of chance.”* (Landström, 1999, s. 25) Detta är inte längre en gällande definition, men illustrerar en aspekt som många än idag sammankopplar med entreprenörskap. En nutida definition av ordet entreprenör lyder: initiativrik, uppfinningsrik företagare (Bonniers Svenska Ordbok, 2000).

Vad gäller förklaringar till varför entreprenörer startar och driver företag, tänker sig ekonomer att anledningen till detta är det välförstådda egenintresset. Motivationspsykologer söker

däremot kausala orsaker i drifter, instinkter och behov. Förklaringar till hur företagarpersonligheter bildas hänger i luften på grund av de svårigheter som är förknippade med identifiering av dragen. Anledningar till varför företag startas kan sökas genom kompromisser i betraktelsesätt mellan ekonomi och psykologi. (Persson, 1997)

Davidsson (1993) kopplar begreppet prestationsorientering till entreprenörsskap. Detta innebär att prestationsorienterade personer föredrar personligt ansvar för sina beslut och attraheras av medelhöga risker där utfallet är beroende av deras skicklighet. En uppgift är attraktiv om den innebär en tillräcklig utmaning och om ett lyckat utfall kan tillskrivas den egna skickligheten. Davidsson hävdar att mer prestationsorienterade företagare torde vara mer benägna att offensivt hantera påverkbara risker snarare än att försöka undvika dem genom att avstå från handling. Han anser även att chanstagningar undviks i större utsträckning bland prestationsorienterade företagare, då utfallet vid en chanstagning inte avgörs av deras skicklighet. (Davidsson, 1993)

Begreppet *locus of control*, myntat av Rotter (Landström, 1999), används för att beskriva entreprenörens uppfattning om i vilken utsträckning denne har kontroll över en situation. Intern *locus of control* innebär att personer upplever att de själva kan kontrollera en situation. Då människor uppfattar att de är offer för en situation sägs de ha extern *locus of control*. Landström hävdar att entreprenörer karakteriseras av intern *locus of control*. Med tiden har listan över entreprenöriella egenskaper utökats till att omfatta egenskaper som måttligt risktagande, sökande efter oberoende, resultatorientering, etcetera. Intresset har även riktats mot entreprenörens personliga värderingar, och studier har bland annat visat att entreprenörer tycks uppvisa högre värden med avseende på exempelvis estetisk känsla och konstnärlighet än människor i allmänhet. (Landström, 1999)

Joseph Schumpeter framställde i seklets början entreprenören som innovatör och axlare av den osäkerhet som definitionsmässigt karakteriserar nyhandlingar. En rad typiska drag tillskrivs entreprenören, inte minst hans förmåga att tåla osäkerhet. Vidare menar Schumpeter att entreprenörens jakt efter rikedom i grunden inte bottnar i några materialistiska motiv. En särskilt framträdande drivkraft är skaparglädjen – lusten att se sina egna idéer ta form och plats i den etablerade verkligheten. (Schumpeter, 1991)

Bjerke (1989) behandlar också de kreativa drag som enligt denne går att finna hos entreprenörer. Han menar att entreprenören styrs av visioner och skaparkraft snarare än av kausala omständigheter. Bjerke hävdar att en entreprenör är en person som förstår sin tolkningskraft, skaparkraft och sin visionära kraft tydligare än flertalet. Detta kännetecknar även författare och tonsättare. (Bjerke, 1989) Det har dock funnits rent empiriska svårigheter att identifiera den entreprenöriella personlighetens drag. Ett problem är att flera av dragen framstår som psykologiserande projektioner av drag, vilka är svåra att mäta med någon större precision. (Persson (red.), 1997)

3.4.2 Entreprenörsskap och riskhantering

I Davidssons studie (1993⁴) av ekonomistyrning och riskhantering i små företag analyseras företagarbeteende och riskhantering hos olika grupper av företagare. I studien belyses skillnader mellan gruppernas riskhanteringsbeteende i termer av kompetens, självinsikt, motivation och utnyttjande av information och kontaktnätverk. Med kompetens avses här

⁴ I källförteckningen återfinns Davidsson under NUTEK (1993). Davidsson är författare till en av flera studier samlade i NUTEK, (1993).

företagsekonomisk grundkunskap, formell som informell. Självinsikt handlar om insikt vad gäller den egna förmågan. Följande mönster framkom hos de grupper Davidsson valt att benämna ”Superentreprenörer” och ”Vanliga småföretagare”:

Superentreprenörerna drivs av starka prestationsmotiv. I det inledande skedet av verksamheten byggs en stark kompetensmässig och finansiell bas. Superentreprenörernas företag har en låg skuldsättningsgrad, vilket eftersträvs med stor medvetenhet. Detta kan balansera den relativt höga riskexponering som blir följd av dessa företagares vilja att expandera och utveckla företaget. Superentreprenörer reagerar positivt på osäkerhet i företagandets specifika kontext, men är inga våghalsar. Snarare är försiktighet det mest utmärkande draget i deras agerande, framför allt på det operationella planet. Man avstår inte från att agera, utan man väljer att ”vara föregripande” och analysera identifierade problem och möjligheter. Övervägningar och värderingar görs, handlingsalternativ tas fram. Dessa företagare strävar framåt, men utan att riskera vad man byggt upp. Alla kända åtgärder att minska riskerna vidtas. Nya satsningar sker stegvis snarare än storslaget. Denna grupp samlar in och analyserar mer information än andra grupper och har också ett mer fungerande internt informationssystem. Gruppen kännetecknas av stark förmåga att bygga upp och utnyttja sociala nätverk, högt riskmedvetande och offensiv försiktighet. (Davidsson, 1993)

Vanliga småföretagare beskrivs som icke-expansionsinriktade, målet är istället att få den nuvarande verksamheten att gå runt. En anledning är att de i mindre utsträckning accepterar osäkerhet. Att behålla företagets struktur och därmed möjligheten till full kontroll och överblick väger tyngre än de eventuella fördelar en expansion skulle kunna föra med sig. Denna grupp uppfattas ha lägre soliditet än superentreprenörerna. Den finansiella riskexponeringen är genomsnittligt högre men balanseras av att den operationella riskexponeringen är lägre. Även denna grupp uppvisar en försiktighet i sitt agerande. De har inga stora ambitioner med sitt företagande och de är medvetna om sina brister. Det främsta sättet att hantera risker för denna grupp är att avstå från förändringar av verksamheten och att avstå från att ge sig in på sådant som man inte har, eller inte anser sig ha, kompetens för. Sociala nätverk byggs och utnyttjas i mindre utsträckning jämfört med superentreprenörerna. De upplever inte samma behov av att identifiera problem och möjligheter som superentreprenörerna. De förefaller vara kapabla att anpassa sig till förändringar i omvärlden, så länge dessa inte är alltför dramatiska. Vanliga småföretagare kännetecknas av defensiv försiktighet. (Davidsson, 1993)

3.5 RISKHANTERINGSPROCESS

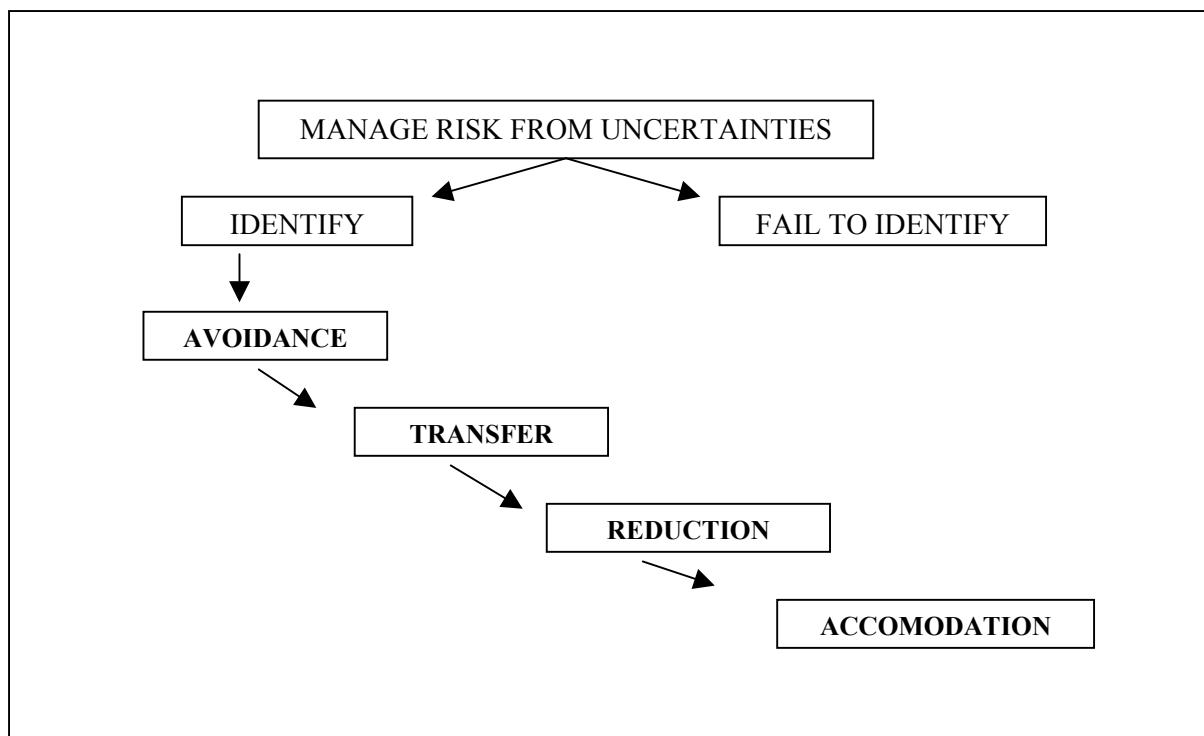
Krantz och Thomasson (1999), två riskmanagement-konsulter, framhäver att människor har olika förhållningssätt till risktagande. Vissa företagare föredrar att förlita sig till intuition, men författarna hävdar att enbart ett fåtal individer har förmågan att väga ett flertal komplexa faktorer utan hjälp av någon formell analysmetod. I andra företag nedtonas planering och analys med motiveringen att allt som behövs är någon som får saker och ting gjorda. Att få saker gjorda är visserligen en viktig princip i riskhantering, men författarna betonar att det är under förutsättning att man först identifierar och prioriterar rätt saker innan man agerar.

Vid riskhantering hävdar Krantz och Thomasson att det, för att uppnå en tillfredsställande kontroll över en situation, krävs goda kunskaper och analys av centrala frågor. Ofta försvåras en situation av att de prognoser man eventuellt använder sig av är ofullständiga eller felaktiga samt att tillförlitligheten av information minskar då den färgas av förutfattade meningar. Ofta

förlitar man sig på tidigare erfarenhet för att tackla osäkerhet. Författarna framhäver vikten av förståelse för de skillnader som föreligger mellan den historiska och den rådande situationen, då historiska data kan vara missledande om den används utan urskiljning.

Samtidigt påpekar de båda författarna att för mycket analys eller analys av fel slag kan leda till ineffektivitet och höga kostnader. En förutsättning för en lyckad verksamhet är att man klargör vilka företagets mål är och utifrån dessa väljer ut de metoder som bäst syftar till att uppfylla målen.

Krantz och Thomasson använder sig av nedanstående modell för att förklara sin bild av riskhanteringsprocessen. Denna modell appliceras här på den risk en företagare har att hantera i sin verksamhet. Den risk som är oidentifierbar lämnas därhän, medan den risk som är möjlig att identifiera kan hanteras i fyra steg.



Källa: Krantz och Thomasson, 1999, s. 47

Det första steget *avoidance*, undvikande, innebär just att undvika risk. Genom att undvika att tillämpa exempelvis oprövad teknik så kan man undvika den risk som är förknippad med denna.

Transfer, överföring är det andra steget. I de fall då möjligheten att undvika risk inte existerar, inte är tillåten eller endast delvis fungerar kan överföring fungera som ett alternativ. Överföring kan beskrivas som att förflytta risken till någon annan. Överföring av riskkonsekvenser kan exempelvis vara att man på kontraktbasis för över en del av risken på

någon annan. Detta innebär i många fall en kostnad eller att man avstår från en del av vinsten. Ett annat exempel är försäkringar.

Det tredje steget, *reduction*, reduktion, rör den risk som kvarstår och alltså måste hanteras av företaget. Denna risk varken kan eller bör undvikas respektive överföras. Man kan välja att antingen förebygga och reducera sannolikheten för oförutsägbara händelser och omständigheter, eller att sträva efter att minska eventuell inverkan av oönskade händelser.

Accommodation, anpassning, är det fjärde steget. Efter att alla tänkbara åtgärder, som syftar till att minimera den med verksamheten förknippade risken, har vidtagits återstår den del av risken som ej kan undvikas. Bästa strategi får sökas inom företagets marginaler och handlingsutrymme, vad gäller att anpassa till konsekvenserna av risken.

4 RESULTAT

Vi har valt att gruppera intervjustvaren under fyra rubriker. Innehållsanalysen resulterade i en kategorisering av materialet utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. Kategoriseringen utgick från huvudbegreppen resonemang och hantering. Rubrikerna bedömningar och drivkrafter har anknytning till resonemang och rubrikerna hantering av osäkerhet och metoder anknyter till hantering.

Förlagens namn har ersatts med fingerade namn och förlagens omsättning presenteras i form av intervall med hänsyn till förlagens integritet.

4.1 BARNASINNET

Profil: Barn- och ungdomslitteratur, skönlitteratur

Omsättning: 20-25 miljoner

Antal anställda: 9 st.

Bedömningar vid utgivningsbeslut

Förlagets bokutgivning är beroende av vilka manus som kommer in. Förläggaren har under lång tid fått in mycket bra barnboksmanus, vilket lett till att denna genre fått stort utrymme vad gäller förlagets utgivning. Bedömningar som görs inför ett utgivningsbeslut är huruvida förläggaren tycker att boken är bra och om det finns anledning att tro att fler människor tycker att den är bra. Förläggaren påpekar att det handlar mycket om intuition och känsla. Andra faktorer som är av betydelse inför utgivningsbeslut är om författaren har något att berätta samt om man ser utvecklingsmöjligheter hos denne. Förläggaren jobbar utifrån ett långsiktigt tänkande vad gäller författarskap snarare än med enskilda böcker. I vissa fall ges endast en enda bok ut av en författare. I dessa fall motiveras utgivningen med att det är angeläget att boken kommer ut på marknaden. Förläggaren betonar att samarbetet mellan författare och förläggare är tätare i ett mindre förlag, vilket upplevs som positivt av bägge parter. Vad gäller säsongens boklista eftersträvas en lämplig mix av böcker och en balans mellan sådant som man förväntar sig säljer mer och sådant som man förväntar sig säljer mindre. Mixen av böcker är även beroende av vilken profil som förlaget vill ha. En storsäljare kan hjälpa till att bära upp övriga böcker rent ekonomiskt, men är ingenting som man kan planera för.

Förläggaren hävdar att förlaget har möjlighet att förändra marknaden. ”*I och med att folk får höra att den där författaren skriver bra böcker och att det där förlaget står för bra böcker, så påverkas de. Vi förändrar marknaden på det sättet*”.

Många gånger har böcker givits ut där man på förhand kunnat ana en förlust. Motivet är enligt förläggaren det långsiktiga tänkandet och satsningar på författarskapet. Respondenten exemplifierar med en försäljningssuccé som var frukten av en långsiktig satsning på författaren. ”*Hade vi bara gjort en kalkyl så hade vi tackat nej till det där och till flera av författarens kommande manus. Även om de var bra så kunde man ju se att de inte var några storsäljare kanske, men det var ett författarskap som jag trodde på på lång sikt*”.

Enligt förläggaren så måste man vara öppen för nya saker för att kunna utvecklas. Vidare säger respondenten att de mindre förlagen ofta vågar ta större risker jämfört med de större.

Förläggarens drivkrafter

Den drivkraft som ligger i botten är förläggarens stora litteraturintresse. En fördel med att driva ett eget förlag är att själv få bestämma vad som skall ges ut. Under den första tiden då förlaget var nystartat valde förläggaren att dubbelarbeta för att få ekonomin att gå ihop. Förlaget är inte hårt nischat vilket motiveras med att en poäng med att ge ut olika typer av böcker är att man får utlopp för många olika intressen. *”Vi gillar att ge ut bra böcker och att sprida bra böcker. Affärsidén är att Barnasinnnet skall vara ett kvalitetsmärke som man kan räkna med”*.

Hantering av osäkerhet

Marknadsföringens betydelse skiftar mellan olika böcker. Vissa saker sprids väldigt mycket från mun till mun. Förläggaren menar att recensioner är viktigt på ett plan, men att de inte ger något direkt försäljningsresultat. *”Det är oftare viktigare att det skrivs om böcker i andra sammanhang och på andra sidor än kultursidorerna”*. Förlaget har en försäljare som sköter relationerna med bokhandeln. Viktiga försäljningskanaler är i övrigt bibliotek, bokklubb samt varuhus. Bokmässan är ett sätt för förlaget att synas, men är försäljningsmässigt inte av någon betydelse. Andra arrangemang som anordnas är bland annat att varje höst bjuda in journalister och bokhandlare för en presentation av höstens böcker. Pressträffar arrangeras också för specifika böcker och vid utländska författarbesök. Vissa författare åker runt och pratar om sina böcker, men förläggaren påpekar att detta inte passar alla. En del av förlagets utgivning får statligt litteraturstöd, något som har betydelse för förlagets möjligheter att satsa på nya författare och på sådant som inte är lättsålt.

Metoder att hantera osäkerhet

I arbetet som förläggare är det viktigt med ett ekonomiskt sinnelag och att ibland göra någon form av kalkyler. *”Överdrivet kalkylerande blir man inte gladare av, då saknar man en ekonomisk känsla. Man måste ha sinne för ekonomi. Har man hållit på ett tag så har man ju en del sådant i ryggmärken och har man det inte så kanske man håller på med fel grej”*. Förläggaren gör inte kalkyler på alla böcker, utan enbart på de böcker som i något avseende avviker från de mer traditionella eller då böckerna är mer påkostade.

Vad gäller planering, tillämpas ett slags portföljtänkande. *”Har man ett större antal böcker så kan man ju ungefär veta hur de kommer att gå tillsammans”*. Jämförelser görs med tidigare försäljningsutfall kopplat till kända och okända författare. På samma sätt bedöms försäljningsutfallet av en specifik bok utifrån erfarenhet av tidigare försäljning. Förläggaren påtalar vikten av att inte trycka en för stor upplaga och att man bör vara försiktig i sina bedömningar. Denne påpekar att det ofta ligger irrationella faktorer bakom utgivningsbeslut och att besluten ofta bygger på en känsla som man har.

Verksamheten skall gå med vinst och man strävar efter en omsättningsökning, men detta är inget som man med exakthet kan förutse eller planera. Förläggaren är inte intresserad av att förlaget skall växa med avseende på antal titlar, men däremot att varje titel skall sälja mer. Man följer kontinuerligt upp hur försäljningen går, ofta månadsvis, genom att undersöka hur många beställningar som finns samt att se till att böckerna inte tar slut för snabbt.

4.2 HEMMAPLAN

Profil: Litteratur med lokal anknytning.

Omsättning: 2-6 miljoner⁵

Antal anställda: 2 st.⁶

Bedömningar vid utgivningsbeslut

En förläggare bör, enligt respondenten, tycka om det som ges ut och detta kriterium är också det som huvudsakligen styr utgivningen i förlaget *Hemmaplan*. Detta beskrivs vara en förutsättning för att förläggaren skall kunna saluföra produkten i olika sammanhang. En bok kan väljas bort på grund av att innehållet upplevs som oacceptabelt och att förlaget kan komma att förknippas med negativa saker. Vidare beskriver respondenten att avvägningar görs mellan olika böcker, bland annat med avseende på olika ämneskategorier. Förläggaren föredrar en bra mix mellan dessa kategorier samt har ständigt i bakhuvudet vad man har möjlighet att klara av och att det skall gå runt.

En annan faktor som kan vara av betydelse i utgivningsbesluten är om förlaget tidigare har gett ut böcker av en författare. Relationen mellan förläggare och författare beskrivs som stark. En författare vars böcker man har läst har en fördel framför en person vars författarskap skall bedömas rakt upp och ned. Förläggaren förklarar detta med att man känner på ett annat sätt inför en författare vars böcker man har läst. En annan faktor som förläggaren tillskriver stor betydelse är huruvida författarna är intresserade av att träffa sina läsare eller inte. En utåtriktad människa har större möjlighet att nå ut till en större kundkrets än någon som sitter hemma i sin kammare.

Det har hänt att förläggaren har valt att ge ut en bok som man visste skulle gå med förlust. Även detta förklaras med förläggarens lust att ge ut boken. I slutändan måste dock den totala verksamheten gå ihop. Respondenten beskriver detta som att det måste finnas ett slags ekonomiskt baskrav.

Förläggarens drivkrafter

En anledning till respondentens val av yrkesbana är tidigare erfarenhet från bokbranschen och den främsta drivkraften beskrivs vara det stora bokintresset och att yrket upplevs som så roligt. En annan aspekt som kommer fram i denna intervju är känslan av att få göra som man vill. De flesta frågor diskuteras inom förlaget men det slutgiltiga beslutet tar förläggaren som även är den som äger förlaget och sköter bankrelationen. Förläggaren upplever inte någon konflikt mellan ekonomiska och kulturella krav.

Hantering av osäkerhet

Vad gäller utgivning av böcker så håller sig förlaget i stort sett inom sin profil. Detta innebär bland annat att man försöker att undvika tillfälliga trender. I de fall som man väljer att ge ut böcker utanför förlagets profil betonas återigen betydelsen av den relation som förläggaren har till författaren.

⁵ Bokbranschens Marknadsinstitut AB, (2002), avser år 2001.

⁶ Ibid

Det är möjligt att sluta särskilda överenskommelser med en författare. Sådana överenskommelser kan innebära att kostnader fördelas mellan parterna och att författaren i vissa fall förbinder sig att köpa en viss del av upplagan. Detta är dock inte vanligt förekommande.

Förläggaren ger inte ut lyrik då detta inte anses vara ekonomiskt försvarbart. Utgivningsbesluten föregås av diskussioner med författaren genom vilka det avgörs om boken är av sådant värde att boken skall ges ut. Kulturstöd är ingenting som man kan räkna med att få utan ses som en bonus. I de fall som det inte går som man tänkt sig rörande försäljningen så får man ta av sina reserver. ”*Man planerar inte för att det skall gå dåligt, men man kommer inte ifrån ett slags parallelltänkande*”.

Förlagets huvudsakliga marknadsföring sker genom att författare är ute på fältet för att träffa sina läsare. Även förläggaren själv är ute och träffar folk. Bokmässan anses som mycket viktig. Den viktigaste marknadsföringen ser dock förläggaren i de rekommendationer som kompisar ger varandra i fråga om läsvärda böcker. Recensioner är spännande men respondenten tror inte att man kan tillskriva dessa samma betydelse som tidigare. Bortsett från ovan nämnda marknadsföringsåtgärder görs i förlaget mycket lite i marknadsföringssynpunkt.

Metoder att hantera osäkerhet

Förläggaren utgår ifrån, något som betecknas som ett slags regelsystem. En minimiupplaga, vad gäller en hårdpärmsbok, är 1500 exemplar. Detta är vad som krävs för att en utgivning skall vara lönsam. Kalkyler görs aldrig. ”*Vi räknar aldrig. Det är mellan tummen och pekfingeret.*” En styrande tidpunkt för verksamheten är att planeringen skall vara klar till bokmässan.

4.3 KONST OCH FORM

Profil: Konst och design

Omsättning: 2-6 miljoner⁷

Antal anställda: 3 st.⁸

Bedömningar vid utgivningsbeslut

Förläggaren söker det unika och nämner angående bedömningar inför bokutgivningsbeslut att ”*den i sin sort skall vara en pärla*”. Utgivningen styrs främst av de erbjudanden och de förfrågningar som kommer in till förlaget. Det kommer nästan bara in förfrågningar som ligger inom förlagets nisch. Förläggaren känner sig dock fri att ge ut böcker utanför denna nisch. ”*Till syvende och sist är det frågan om vad det finns för kvaliteter i det som ligger på mitt bord*”. Förläggaren försöker att skaffa sig en helhetsbild av varje bok och informationen ser olika ut varje gång. Innan denne tar ett beslut angående utgivning undersöks vad som tidigare givits ut inom närliggande områden. Stor vikt läggs vid de första samtalen med den som har inkommit med ett förslag. Man vrider och vänder på idén för att se vad som kan göras av denna inför ett fortlöpande samarbete. Ekonomin kommer in först i ett senare skede

⁷ Bokbranschens Marknadsinstitut, (2002), avser 2001.

⁸ Ibid.

och när det blir aktuellt att bedöma projektets ekonomiska möjlighet gallras många böcker bort. Ofta kan förutsättningar finnas som gör att man förstår att boken har försäljningspotential. Stora utställningar som startar med konstnärsskapet är ett sådant exempel. I många fall kommer tips in från formgivare och författare. En viktig faktor som beaktas vid utgivningsbeslut är huruvida viktiga kontakter går att utnyttja. I de fall som förläggaren har gett ut böcker, vilka på förhand bedömts vara svårsålda eller rena förlustprojekt, har det egna intresset varit styrande i utgivningsbesluten. Förläggaren har också bedömt de aktuella böckerna som så viktiga att det trots den ekonomiska aspekten upplevts som befogat att ge ut dessa. Förlaget är inte beroende av det ekonomiska utfallet av en enskild bok, men förluster får inte inträffa för ofta. Förlustutgivning har i vissa fall medfört positiva effekter. Förlagets profil har stärkts och förläggaren har fått mycket beröm. Detta har i sin tur genererat andra jobb.

Förläggarens drivkrafter

Förläggaren är i grunden både civilekonom och utbildad fotograf. Förläggaren betonar formgivningens betydelse och målet är att ge ut de bästa böckerna i Sverige. Respondenten säger sig uppleva att det finns en konflikt mellan ekonomiska och kulturella krav. Denna konflikt gör sig ständigt påmind inför utgivningen av varje ny bok. Det viktigaste ställningstagandet är dock att alltid prioritera överlevnaden, då det utan överlevnad heller inte blir några böcker. ”*Jag sätter aldrig förlaget på spel. Jag kan ta risker, men jag sätter aldrig existensen på spel*”. Förlaget har i dagsläget inga lån.

Hantering av osäkerhet

Förläggaren i *Konst och form* påpekar att marknadsföring är viktigt. Vad gäller möjligheten att påverka försäljningsutfallet lyfter förläggaren fram författarens betydelse. Författarens grad av utåtrikning betyder mycket ur marknadsföringssynpunkt då denne kan medverka i medier, hålla föredrag eller åka runt till bokhandlare. Förläggaren tillskriver bokmässan stor betydelse med motiveringen att det är viktigt att visa upp sig för allmänheten. Respondenten tror inte att recensioner är viktiga för försäljningen. Att en bok finns tillgänglig i bokhandeln vid recensionstidpunkten är däremot av stor betydelse, enligt förläggaren. Relationen med bokhandeln är viktig och denna sköts genom förlagets försäljare. Denna försäljare betecknas, enligt respondenten, som en av Sveriges bästa. Förlaget använder sig inte av returrätt på böcker. Man väljer hellre att sälja in färre böcker än att få böcker returnerade. Försäljning av konstböcker kräver förutom den försäljning som sker via bokhandeln, ytterligare försäljningskanaler. För att få verksamheten att gå runt säljs böckerna bland annat på utställningar och i företag. Uppdragsprojekt är ingenting som förläggaren prioriterar men dessa jobb är värdefulla i de fall som förläggaren har ont om andra jobb.

Informationsflödet har under de senare åren blivit mycket rikare och mer varierat än tidigare. Information som förläggaren värdesätter är bland annat att få förslag på böcker, att höra hur bokkedjor reagerar på olika titlar samt att få uppgifter som rör bokmarknaden.

Det finns en speciell form av statligt litteraturstöd som är inriktat på den typ av böcker som förlaget ger ut. Detta innebär att förlaget har stora chanser att få del av detta stöd. Utan stödet skulle man inte kunna verka på samma sätt som man gör idag och produktionen skulle få läggas om drastiskt.

Metoder att hantera osäkerhet

Förläggaren gör kalkyler men vet mellan tummen och pekfingret vad tryckkostnader och produktionskostnader är. Inför en utgivning ser förläggaren över sin balansräkning samtidigt som man tittar på vilka böcker som man har för avsikt att ge ut under en period. En bra period kan förläggaren ta en risk, medan denne under en sämre period är mindre benägen till detta. Förläggaren har ett genomsnittligt lönsamhetskrav som innebär att varje bok skall dra in dubbla produktionskostnaden. Uppföljning av böcker sker genom den projektredovisning som följer varje bok. Här ges möjligheter att göra sammanställningar för perioder och även för specifika böckers totala livslängd. I en situation som är riskabel, men där vinstchanserna är desto större, framhäver förläggaren intuitionen som särskilt viktig.

4.4 LÄRA FÖR LIVET

Profil: Fackböcker, huvudsakligen med kulturhistorisk inriktning, läromedel.

Omsättning: 2-6 miljoner

Antal anställda: 2 st.

Bedömningar vid utgivningsbeslut

Förlaget får många förfrågningar om utgivning av böcker och utgivningen styrs till stor del av de utgivningsförslag som inkommer till förlaget. I huvudsak rör det sig om fackböcker. Faktorer som kan vara avgörande för huruvida man väljer att ge ut en bok eller inte är bland annat författarens språk, tidigare erfarenhet av författaren samt ämnesvalet. Vidare måste man tro på idén och känna att boken är angelägen. Förläggaren säger att det är svårt att avgöra hur en bok kommer att sälja. Fingertoppskänsla är viktigt och att man tror på den idé som presenteras. Vidare fungerar kvalitetskravet som en inbyggd kompass. I slutändan handlar det om förläggarens egen bedömning. Man måste lita på sitt sunda förnuft. Har man jobbat många år i branschen så vet man. Inför ett utgivningsbeslut undersöker förläggaren det redan befintliga utbudet inom det ämne som man har för avsikt att satsa på. Utgivning för att främja förlagets rykte är ingenting som förespråkas. Udda böcker är förläggaren heller inte intresserad av att ge ut. *”Det får finnas gränser, det är en ekonomisk verksamhet”*. Denne tillägger att om boken upplevs som angelägen så kan man ändå välja att ge ut den, dock inom vissa gränser. Satsningar på mer påkostade böcker är något som förläggaren tror på, då detta kan öka intresset för förlaget och därmed leda till att författare vänder sig till förlaget med sina alster.

Förläggarens drivkrafter

En humanistisk bakgrund och ett förflutet inom läromedelskonstruktion ledde förläggaren in i förläggarbranschen. Bokutgivning kan ses som ett sätt att undervisa. Förläggaren eftersträvar att göra denna ”undervisning” så populär som möjlig och upplever att man i ett mindre förlag har en större flexibilitet, då man inte heller behöver ha lönsamhetskrav per anställd. I slutändan är det förläggaren som har det yttersta ansvaret och som får ta den ekonomiska risken. Den utmaning som spekulering innebär tilltalar förläggaren, trots att denne inte vill beteckna sig själv som en ”gambler”. Under de första verksamhetsåren var respondenten mer försiktig. Denna försiktighet förklaras som en ren överlevnadsstrategi och grundades bland annat i ett försörjningsansvar för familjen. Under denna period valde förläggaren att i mindre

utsträckning ägna sig åt spekulering och för att säkra familjeförsörjningen hade respondenten även ett annat jobb vid sidan om. Förläggaren uttrycker att det är viktigt att man i förlagsverksamhet har en buffert då branschen är tuff. Att göra en vacker och bra bok som dessutom säljer bra upplevs som en kick. Ett nära samarbete under hela utgivningsprocessen förekommer mellan förläggare och författare och ett sådant arbetssätt är något som förläggaren förespråkar. Det finns ingen strävan efter att förlaget skall växa.

Hantering av osäkerhet

Läromedelsutgivningen dominerar i förlaget och förläggaren upplever att detta är en säkrare inriktning. Vidare väljer man att inte trycka så stora upplagor samt att prioritera uppdragsjobb. Genom ett sådant förfarande säkras upplagan och förlagets ekonomiska situation blir tryggare. Förlaget trycker även böcker utomlands i de fall då man får ett bättre pris där. Författare har möjlighet att själv köpa sina böcker till förlagspris för att sedan sälja dessa vidare. Detta agerande förklaras med att det är viktigt att boken kommer ut på marknaden. Spekulationsprojekt är ingenting som förläggaren prioriterar men menar ändå att uppskattningsvis 95 procent av utgivningen är ren spekulering. *”Det finns ingen som till 100 procent kan veta att något kommer att gå bra, med undantag av Peter Englund, Guillou och de där. Annars är det ren spekulering”.*

Marknadsföring är viktigt då svårigheten ligger i att sälja en bok. *”Det spelar ingen roll hur vackra böcker man gör om de ligger på en hylla och ingen vet om dem. Detta är den tyngsta, dyraste och jobbigaste biten”.* Utåtriktad verksamhet anses viktig och bokmässan samt läromedelsutställningar betyder mycket för förlaget. Denna typ av aktiviteter kräver mycket tid, vilket innebär vissa svårigheter för ett mindre förlag att hinna med. Av denna anledning åker förläggarna inte själva runt för att sälja in sina böcker. Förlaget har bland annat ett abonnemang med bokhandeln som innebär att bokhandeln köper in alla nya titlar. Vidare ser förläggaren bokrecensioner som viktiga. Åsikten att alltför få av förlagets böcker får statligt litteraturstöd framförs av förläggaren under intervjun.

Metoder att hantera osäkerhet

Planering sker för ett år framåt i tiden och man använder sig av ett kalkylprogram i datorn. Förläggaren lägger in tryckkostnader, royalty- och marknadsföringskostnader. Utifrån kalkyler kan man se vid vilken försäljning som kostnaderna täcks. Vid behov, exempelvis då priset blir för högt, görs justeringar. Förläggaren förklarar att man i ett litet förlag inte kan kalkylera med den timkostnad som man borde ha, då denna kostnad kan bli orimligt hög. Ibland görs efterkalkyler. Uppföljning av försäljningen sker regelbundet och varje månad får man ekonomiska rapporter från förlagets distributör. Vad gäller förlagets egen försäljning via katalog till skolor så gör man en noggrann bokföring och följer kontinuerligt upp siffrorna.

4.5 NU OCH DÅ

Profil: Historia, utländsk skönlitteratur

Omsättning: 15-20 miljoner

Antal anställda: 7 st.

Bedömningar vid utgivningsbeslut

Respondenten betonar att förläggeri är något som man bedriver på lång sikt, ”*det är de långa linjerna som gäller*”. Långsiktigheten ses som en förutsättning för förlagets fortlevnad. Vidare är författarskapet centralt i bedömningen av huruvida en bok skall ges ut eller inte. Den vikt förläggaren tillskriver författarskapet innebär även att denne är beredd att ge ut en bok där man på förhand kan förutspå en förlust. Förläggaren har vågat satsa på talangfulla, okända författare och några av dessa har senare blivit storsäljare. Förläggaren har ibland valt att ge ut lyrik som man vet är svårt att sälja. Detta agerande motiveras med att det är en viktig signal. Osäkerhetsaspekten ges inte så stor betydelse i utgivningsbesluten. ”*Rishtagande sitter vi inte och tittar på vid varje bok, men jag vet vissa områden som jag passar mig för*”. Förläggaren betonar vikten av att aldrig sätta förlagets existens på spel.

Förläggaren eftersträvar kvalitet och en bra mix. Förläggaren betonar att man i förlaget lägger ner mycket omsorg på det yttre. Alla böcker görs trådhaftade och man använder sig av en formgivare. Målsättningen är att ge ut kvalitativt goda böcker, med avseende på såväl form som innehåll. Exempel på bra förutsättningar för kommersiell framgång är; att boken är välskriven, att författaren har ett bra språk och en berättarglädje, att folk är intresserade av ämnet och att författaren är aktiv och åker runt och pratar om sina böcker. Framgångsrika författare kan hjälpa till att skapa ett intresse för böcker inom en viss genre. Vidare säger förläggaren att det är en fördel om författaren är i livet, då en levande författare kan låta sig intervjuas och uppträda i TV.

Den årliga portföljen av nytgivna titlar styrs av vilka författare som är intressanta. Vidare brukar förläggarens bristande kunskaper inom vissa kategorier vanligtvis sätta gränser för vad man väljer att ge ut, men det har dock förekommit att man gett ut böcker som förläggaren normalt sett brukar undvika. Antalet nytgivna titlar under ett år begränsas av vad förlaget hinner med. Det finns ingen strävan efter att växa med avseende på antal anställda men däremot efter att sälja fler böcker av samma titel.

Förläggarens drivkrafter

Förläggaren har en civilekonomexamen och har även studerat humaniora. Det var det stora litteraturintresset som förde in respondenten på denna yrkesbana. En lång erfarenhet av förlagsbranschen ledde så småningom fram till beslutet att starta eget. Under förlagets första tid tog förläggaren inte ut någon lön. Förlaget har vuxit successivt och har sedan ett år tillbaka inga lån. ”*Det var nog den största dagen i mitt liv som förläggare när jag betalade tillbaka den sista kronan*”.

En bakomliggande drivkraft till att starta eget förlag var själva utmaningen som låg i projektet, ”*att se om det håller eller inte*”. Förläggaren betonar vikten av att tro på det man gör och värderar självständigheten högt. Förläggaren beskriver värdet av att få göra som man själv vill, då det inte finns någon som ovanifrån kräver att förlaget skall vara lönsamt.

Förläggaren betonar dock att förläggeri är affärsverksamhet trots att det sker inom kultursektorn, men upplever för den sakens skull inte att ekonomiska och kulturella mål krockar. ”*Jag tror att jag har en företagsekonomisk tanke i bakhuvudet, men den är så mycket långsiktigare*”.

Hantering av osäkerhet

Det är dyrt att tala om för omvärlden att böckerna finns och förlaget lägger ned c:a 8-10 procent av omsättningen på marknadsföring. Mycket tid läggs ned på presskontakter och förläggaren säger att man i denna bransch får mycket gratis genom att tidningarna recenserar. ”*Att få ett gott mottagande är väldigt viktigt när snöbollen skall börja rulla*”. Vad gäller att uppskatta marknads behov ser förläggaren den första upplagan som en marknadsundersökning. Det blir billigare än att göra en separat marknadsundersökning och dessutom ifrågasätter förläggaren värdet av en sådan. Synen på bokmässan är splittrad då bokmässan är kostsam för förlaget, samtidigt som PR-värdet av arrangemanget inte bör underskattas. ”*Vi måste synas för att vara med på kartan, men ekonomiskt betyder mässan ingenting. Förlaget säljer mer på andra arrangemang*”. Vid en boklansering arrangeras presskonferenser i form av miniföreläsningar. Vad gäller möjligheten att påverka försäljningen ser förläggaren även kontakten med bokhandeln, som sker via förlagets försäljare, som viktig. Genom bokklubbar säkras en del av utgivningen. Förläggaren räknar aldrig med det statliga litteraturstödet som är ett efterhandsstöd. Det finns dock i bakhuvudet att när året är slut så har ett antal böcker fått litteraturstöd.

Metoder att hantera osäkerhet

Förläggaren använder ett citat för att belysa vad som krävs av verksamheten: ”*The first responsibility of a publisher is to stay liquid*”. Utgivningen planeras för 1-1,5 år framåt. Förläggaren kalkylerar inte böcker, men när året är slut så måste det gå ihop. ”*Det finns inget så enkelt som att göra en kalkyl och säga att det här går ju inte*”. Förläggaren väljer dock att ibland göra efterkalkyler. Vid dessa tillfällen går man igenom den projektredovisning som är inlagd i datorerna. Om en bok har sålt under förväntan vidtas inga åtgärder. Förläggaren betonar intuitionens betydelse och att irrationella beslut kan ge positiva effekter i framtiden.

5 DISKUSSION

Syftet med föreliggande uppsats är att ge en bild av hur ett antal förläggare resonerar kring den osäkerhet som präglar bokutgivning samt att beskriva hur hantering av denna osäkerhet tar sig uttryck i den löpande verksamheten. Kapitlet är indelat i sex olika avsnitt. Det första avsnittet, 5.1, behandlar de intervjuade förläggarnas resonemang och förhållningssätt till osäkerhet. I det efterföljande avsnittet, 5.2, avser vi att belysa de eventuella mönster som kan uppvisas bland de intervjuade förläggarna. Här utgår vi från de egenskaper och beteendemönster i verksamhetsstyrning och riskhantering, som i tidigare studier har gått att finna hos entreprenörer. (se avsnitt 3.4)

Förläggarnas hantering av osäkerhet kommer vi i avsnitt 5.3 att diskutera utifrån de fyra stegen i den riskhanteringsprocess som presenterades i den teoretiska referensramen, avsnitt 3.5. I riskhanteringsprocessen kan man använda sig av två kategorier av information, ekonomisk och icke-ekonomisk. Ekonomisk information tas fram och används genom ekonomistyrningsinstrument såsom kalkyler och budget. I avsnitt 5.4 diskuteras hur och i vilken utsträckning information används inför beslutsfattande.

Avslutningsvis diskuterar vi hur man, med avseende på rationalitet och kravinkongruens, kan betrakta agerande och beslutsfattande i förläggarverksamhet. Mycket tyder på att det i förlagsbranschen verkar vara vanligt förekommande med utgivning som redan på förhand beräknas gå med förlust. Frågan om vad som kännetecknar rationellt beslutsfattande i denna bransch aktualiseras i avsnitt 5.5. Förlagsverksamhet karakteriseras av olika krav vad gäller kulturella och ekonomiska aspekter och i avsnitt 5.6 diskuteras huruvida dessa krav kan komma att stå i konflikt med varandra.

5.1 FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL OSÄKERHET

I avsnitt 3.1 och 3.2 i den teoretiska referensramen visades på olika sätt att betrakta risk och osäkerhet. Enligt ett modernistiskt synsätt är osäkerhet inte önskvärt. Enligt postmodernistiskt synsätt däremot anses osäkerhet vara något som bör eftersträvas då det inte utgör ett hot utan innebär en positiv spänning. En orsak till att man inte är rädd för osäkerhet är upplevelsen av att ha en situation under kontroll. Detta kan kopplas till Rotters resonemang (Landström, 1999) kring intern *locus of control*, se avsnitt 3.4, vilket innebär att entreprenören upplever sig ha kontroll över situationen. Osäkerhet kan vidare ses som en utmaning. Davidsson (1993) menar att en uppgift är attraktiv för en prestationsorienterad person om den innebär en tillräcklig utmaning och om ett lyckat utfall kan tillskrivas den egna skickligheten. (se avsnitt 3.4)

Intervjusvaren visar på två olika förhållningssätt till osäkerhet: ett positivt och ett mer restriktivt förhållningssätt. I flera av intervjuerna framkommer att osäkerhet ofta upplevs som en positiv drivkraft. En drivkraft i arbetet är enligt förläggaren i *Nu och då*, att se om det håller eller inte. Förläggaren i *Lära för livet* uppfattar den osäkerhet som förknippas med verksamheten som stimulerande, men vill inte beskriva sig själv som en ”gambler”.

Förläggaren i *Barnasinn* hävdar att utveckling kräver öppenhet för att göra nya saker, något som denne menar är speciellt utmärkande för mindre förlag. Detta tyder på ett positivt förhållningssätt till osäkerhet. Sannolikt är en sådan öppenhet och nyfikenhet på nya saker inte förenlig med ett alltför fast och formellt tänkande. Trots förläggarnas öppenhet för

osäkerhet betonas vid ett flertal tillfällen i intervjuerna vikten av att aldrig sätta förlagets existens på spel, något som tyder på vissa restriktioner vad gäller osäkra satsningar.

Osäkerhetstänkandet i den dagliga verksamheten tonas ned av förläggaren i *Nu och då*. Denne menar att risktagande inte är något som man i förlaget tittar på vid varje enskild bokutgivning. En avslappnad inställning vad gäller den osäkerhet som omger förlagen tyder på att man upplever sig ha kontroll över situationen, det vill säga intern *locus of control*. Detta illustreras särskilt tydligt av förläggaren i *Barnasinn*. Denne ser sig själv som en medspelare på marknaden med möjlighet att förändra. Nya behov kan skapas genom att folk får höra talas om nya böcker och författare. Förläggaren väljer alltså att inte se sig själv eller förlaget som ett offer för marknadens krav och godtycke.

En prestationsorienterad inställning, det vill säga att man tilltalas av utmaningar, uppvisas av förläggaren i *Konst och form*. Vi kan se att respondenten, som är utbildad fotograf, utmanas av olika projekt där de egna konstnärliga egenskaperna involveras i arbetet. Sådana projekt torde ge utlopp för inneboende kreativitet samtidigt som förläggaren utmanas att bevisa sin kompetens. Hur pass väl förläggaren kan tillvarata uppdykande möjligheter är sannolikt i hög grad beroende av såväl förläggarens kompetens, som av att denne upplever sig ha god kontroll över situationen (intern *locus of control*), så att förlagets styrkor kan tillvaratas.

Vidare påpekar samma respondent att de ekonomiska aspekterna kring en specifik bokutgivning kommer in först i ett senare skede, vilket tyder på att hänsyn till osäkerhet vad gäller den ekonomiska aspekten inte ges någon överordnad roll. Vi tolkar detta som att förläggaren i möjligaste mån prioriterar värden som exempelvis den konstnärliga kvaliteten, framför utgivningens ekonomiska aspekter.

Vidare ges stöd för denna tolkning genom att samma person heller inte är speciellt intresserad av uppdragsprojekt⁹. Uppdragsprojekt skulle kunna reducera osäkerhet i utgivningen, men denna typ av projekt prioriteras enbart i de fall då förlaget har brist på andra jobb. Studien visar även på den motsatta inställningen vad gäller uppdragsprojekt. Förläggaren i förlaget *Lära för livet* väljer nämligen att prioritera uppdragsprojekt med motiveringen att dessa innebär en ekonomisk garanti. Detta tyder på en mer restriktiv inställning till osäkerhet.

Intervjusvaren visar på att två av de mindre förlagen i undersökningen, *Lära för livet* och *Hemmaplan*, tenderar att vara mer restriktiva vad gäller satsningar på osäkra kort. Detta menar vi inte är speciellt anmärkningsvärt då förlag av mindre storlek sannolikt är mer utsatta än större förlag. Mindre förlag torde ha en mer begränsad buffert jämfört med ett större förlag och ett större förlag har troligen större möjligheter att kunna ta förluster. En restriktiv inställning har sannolikt också att göra med hur mycket stöd ett förlag kan förvänta sig i form av statligt litteraturstöd. Förläggaren i *Lära för livet* menar att allt för få böcker som ges ut av förlaget blir föremål för stödet. Detta faktum kräver sannolikt en större försiktighet. Förläggaren i *Konst och form* kan å andra sidan i högre grad förvänta sig att erhålla statligt litteraturstöd bland annat då förlagets inriktning faller under en särskild stödkategori.

Det faktum att vissa förlag medvetet väljer att reducera osäkerhet genom att prioritera uppdragsprojekt, är inte liktydigt med att vara främmande för risktagande och spekulation. Hatch (2000) hävdar att en och samma omgivning kan uppfattas som säker av en grupp och som osäker av en annan grupp. (se avsnitt 3.2.2) Våra iakttagelser överensstämmer med detta.

⁹ Uppdragsprojekt är en form av beställningsarbete.

Den förläggare som prioriterar uppdragsprojekt (*Lära för livet*) väljer att se 95 procent av verksamheten som ren spekulering, med motiveringen att man sällan med säkerhet kan avgöra det ekonomiska utfallet av en bok. Att denne förläggare uppskattar att huvuddelen av utgivningen handlar om spekulering, medan andra förläggare i studien endast ser de mest våghalsiga projekten som ren spekulering, visar på att individer tenderar att lägga olika innebörd i begreppet spekulering. På samma sätt är det troligt att individer lägger olika innebörd i begreppet osäkerhet.

5.2 DRIVKRAFTER OCH ENTREPRENÖRSSKAP

Följande avsnitt tar avstamp i den entreprenörsforskning som presenterades i den teoretiska referensramen i avsnitt 3.4. I tidigare forskning har konstaterats att det föreligger svårigheter vad gäller möjligheter att kunna dra några generella slutsatser av typiska entreprenöriella drag och drivkrafter (Persson (red.), 1997).

Väl medvetna om de svårigheter som är förknippade med entreprenörsforskning har vi valt att utifrån tidigare forskning diskutera de resultat som framkommit genom våra intervjuer. I detta avsnitt kommer fokus att ligga på egenskaper och drivkrafter som kan skönjas hos de förläggare som är föremål för studien. Vår avsikt är inte att dra några generella slutsatser eller att karaktärisera förläggarna efter Davidssons (1993) uppdelning Superentreprenörer och Vanliga småföretagare. (se avsnitt 3.4) Att entreprenöriella egenskaper och drivkrafter behandlas i denna studie motiveras utifrån vårt val att betrakta förläggare som entreprenörer. Denna utgångspunkt innebär dock inte att de egenskaper och drivkrafter som kan påvisas hos förläggarna endast hör hemma i entreprenöriella sammanhang.

Egenskaper och drivkrafter som kan skönjas i urvalsgruppen kan tänkas vara av betydelse för hur individer hanterar situationer som präglas av osäkerhet. Vi utgår från att människor som uppfattar osäkerhet som ett hot och som något oönskat sannolikt hanterar osäkerhet på ett annorlunda sätt jämfört med de människor som sporras av osäkerhet och snarare ser den som en naturlig del av verksamheten. Dessa skilda uppfattningar torde också påverka viljan att ge sig in i en verksamhet där osäkerhet är ett betydande inslag.

Schumpeter (1996) och Bjerke (1989) menar att särskilt framträdande drivkrafter hos entreprenören är skaparglädje och skaparkraft (se avsnitt 3.4). I samtalen med förläggarna kunde dessa drivkrafter i hög grad konstateras. En intressant iakttagelse var att tre av fem förläggare spontant framhävde vikten av estetiska kvaliteter hos en bok. Förläggaren i *Konst och form* är, som tidigare nämnts, utbildad fotograf och arbetar i huvudsak med konstböcker. De övriga två förläggarna (*Nu och då* samt *Lära för livet*) som betonade den estetiska aspekten bedriver förlagsverksamhet med andra inriktningar. Flera av förläggarna vittnade om ett kreativt samarbete med sina författare. För att ett sådant samarbete skall fungera bör förläggaren rimligen ha en egen skaparkraft. Att flera av förläggarna betonade de konstnärliga värdena är inte speciellt anmärkningsvärt då litteratur i sig betraktas som en specifik konstform. Vidare har nära kopplingar alltid funnits mellan olika konstformer som exempelvis musik, teater, dans, konst och litteratur. Vi menar dock att det faktum att estetik tycks vara nära kopplat till förläggeri inte automatiskt behöver innebära att estetik kan kopplas till andra typer av entreprenöriell utövning.

En positiv inställning till osäkerhet innebär inte automatiskt att man är oförsiktig. Davidsson (1993) menar att försiktighet snarare är det mest utmärkande draget för den kategori som han

benämner som Superentreprenörer (se avsnitt 3.4). I frågor som rör förlagets finansiering konkretiserar Davidsson vad sådan försiktighet kan innebära. I dennes studie framkommer bland annat att superentreprenörer ofta eftersträvar en låg skuldsättningsgrad. Även bland de förläggare som ingår i vår studie tycks det finnas en utbredd uppfattning och strävan efter att vara skuldfri. Flera av förläggarna bekräftar att de i dagsläget inte har några lån. Vid förlagens tillkomst visade sig denna försiktighet kopplad till finansieringen på olika sätt. Förläggaren i *Barnasinn* valde att dubbelarbete medan förläggaren i *Nu och då* valde att inte ta ut lön under den första tiden. Detta tyder på att man även i förlagets inledande fas ville minimera sin skuldsättning, något som stämmer överens med uppfattningen att en hög operationell risk bör matchas av en låg finansiell risk (Johansson, 1995). (se avsnitt 3.2) En psykologisk aspekt på varför man strävar efter att minimera sina lån, om man inte redan gjort sig skuldfri är sannolikt, den frihet som ett ökat oberoende ger. Detta är ingenting som förläggarna själva tar upp i sammanhanget, men i de beskrivningar som dessa förläggare ger till varför man valt att starta eget förlag, framkom motiv som självständighet och oberoende, vilket även torde innefatta ekonomiska aspekter.

5.3 HANTERING AV OSÄKERHET

För att diskutera förläggarnas hantering av den osäkerhet som präglar förlagsverksamhet använder vi oss av de fyra stegen i den modell som presenterades i den teoretiska referensramen, avsnitt 3.5. Vi har valt att använda modellens fyra steg för att strukturera vår diskussion av förläggarnas hantering av osäkerhet. Vår avsikt är således att åskådliggöra ageranden, inte att bevisa modellens generella användbarhet. Modellen inkluderar följande steg: undvikande, överföring, reduktion av och anpassning till osäkerhet.

5.3.1 Avoidance - undvikande

Förläggarnas förfarande vad gäller att välja bort och inte intressera sig för vissa böcker kan ses som ett undvikande av osäkerhet. Detta visas tydligast i urvalsprocessen då förläggarna väljer bort böcker av olika anledningar. En bok som ratas kan anses ha bristfälligt eller oacceptabelt innehåll, bristfälligt språk, ha dåliga försäljningsutsikter eller skulle kunna innebära att förlaget förknippas med negativa faktorer etcetera. Dessa faktorer är förknippade med stora risker och förläggarna väljer helt enkelt att undvika sådant risktagande. Att prioritera viss typ av litteratur framför annan och, i de fall de dyker upp, uppdragsprojekt är ett sätt att undvika andra mer riskfyllda och osäkra projekt.

Förläggarna visar på medvetenhet. Alla verkar vara medvetna om vilken typ av satsningar som skulle kunna stjälpa verksamheten och undviker således projekt, som vid ett eventuellt misslyckande, skulle kunna sätta verksamheten på spel. Detta grundas i å ena sidan företagsekonomiska kunskaper såsom kalkylering och budgetering och å andra sidan mer abstrakta kunskaper och egenskaper som erfarenhet och intuition. Två av förläggarna visade sig vara ekonomer i grunden. Påpekas bör att deras ekonomiska bakgrund inte ledde till att verksamheten slaviskt bedrevs i enlighet med företagsekonomiska normer och modeller.

Förläggarnas medvetenhet visar sig också genom språkbruket. Ingen talar om chansningar, utan förläggarna berättar om medvetna satsningar där man utifrån sitt kunnande, erfarenhet och fingertoppskänsla gör avvägningar och fattar beslut.

Medvetenhet handlar även om att avstå från satsningar med anledning av bristande kunskap inom ämnet. Förlagets nisch är en del i profileringen och kan kopplas till förläggarens kunskapsområde och intresse. Att hålla sig inom en nisch kan ses som ett sätt att hantera risk och osäkerhet. Med detta synsätt kan det som ligger utanför nischen inte stödjas av förläggarens kunskap och innebär därmed större osäkerhet än utgivning inom ett välbekant område. Förläggarens kunskap blir på detta sätt styrande för utgivningen och områden som ligger utanför bekanta kunskapsområden undviks således. Det egna intresset verkar dock vara den främsta tongivaren. Flera förläggare i studien har givit uttryck för att nischen inte är särskilt strikt hållen. Flera av respondenterna ger utrymme åt och utlopp för intressen inom områden som ligger utanför den nisch eller den profil som de vanligtvis är förknippade med. En kombination av kunskap och intresse verkar i dessa fall vara förutsättning för ett positivt utgivningsbeslut.

5.3.2 *Transfer – överföring*

Studiens resultat visar att överföring av risk och osäkerhet inte förekommer i någon stor utsträckning. Det är förläggarna som tar den ekonomiska risken och ansvaret för de förbindelser som följer av en utgivning. Förläggaren i *Hemmaplan* påpekar att det i branschen förekommer överenskommelser mellan författare och förläggare, som kan innebära att kostnader fördelas mellan parterna och att författarna i vissa fall förbinder sig att köpa en viss andel av upplagan. Ett sådant förfarande är enligt respondenten inte vanligt förekommande, men är ett sätt att föra över risken till, i det här fallet, författaren.

5.3.3 *Reduction – reduktion*

Osäkerhet kan reduceras antingen genom försök att förebygga eller reducera sannolikheten för oförutsägbara händelser, eller genom försök att minska inverkan av dessa händelser. Förläggarnas möjligheter att förebygga eller reducera osäkerhet i försäljningsutfall sker huvudsakligen genom marknadsföringsåtgärder. Följande resonemang om reduktion delas upp i marknadsföringsåtgärder samt åtgärder för att minska negativ inverkan av oförutsägbara händelser

5.3.3.1 *Marknadsföringsåtgärder*

Förläggarna berättar att marknadsföring är en dyr och tung del av verksamheten. Exempel på marknadsföringsåtgärder som tagits upp i de fem intervjuerna är författarakтивiteter, recensioner och bokmässan. Den åtgärd som genomgående beskrivs ha störst betydelse är aktiviteter som involverar författaren för att nå ut till läsarna. Olika sammanhang där författaren bedriver promotion är exempelvis föredrag och arrangemang hos bokhandlare. Många av förläggarna ser författarens grad av utåtriktning som en faktor som stödjer ett val av publicering av en författare. Förläggaren i *Nu och då* påpekar att det är en fördel om en författare som skall bli publicerad är i livet. En levande författare kan låta sig intervjuas och uppträda i TV.

Respondenternas åsikter skiljer sig åt vad gäller vilken vikt de tillskriver recensioners betydelse. Förläggaren i *Nu och då* ser det som gratis reklam och menar också att en recension påverkar mottagandet av en lansering. Recensioner kan på så sätt påverka potentiella läsares förväntningar. Förläggaren i *Konst och form* är tvärtom tveksam till huruvida recensioner är centrala ur försäljningssynpunkt. Denne säger att det är mer betydelsefullt att en bok finns i bokhandeln vid recensionstillfället. Finns det ingen bok tillgänglig väljer kunden något annat.

Förläggaren i *Barnasinn* tror inte att recensioner ger något direkt försäljningsresultat och påpekar att det i många fall är viktigare att det skrivs om böcker i andra sammanhang och på andra sidor än kultursidorna. Detta blir då ett sätt att nå ett större antal läsare och kan öppna dörrar till nya marknader. I förlängningen blir en utvidgning av marknaden också en möjlighet att reducera osäkerhet.

En arena som ger tillfälle att nå ut till nya marknader är bokmässan. Samtliga förläggare betonar mässan som ett sätt att synas. Två av förläggarna i de mindre förlagen (*Lära för Livet* och *Hemmaplan*) anser att mässan är viktig. Förlagens mindre storlek kan begränsa deras möjligheter till marknadsföring av större mått, vilket sannolikt gör bokmässan till ett särskilt betydelsefullt sammanhang vad gäller att göra förlaget känt och nå nya marknader. De påtalar dock att mässan är tidskrävande och att det är svårt att hinna med då förlaget har så få anställda. Förläggarna som är verksamma i de större förlagen *Nu och då* och *Barnasinn*, hävdar att mässan är ett sätt att synas men att den inte har någon ekonomisk betydelse¹⁰.

Övriga faktorer av betydelse vad gäller att reducera osäkerhet är val av säljare och bokklubbar. En säljares färdigheter är till stor del avgörande för i vilken utsträckning bokhandeln och andra försäljningskanaler kan påverkas att köpa in förlagens böcker. Förläggaren i *Konst och form* framhävde att deras försäljare anses vara en av Sveriges bästa. Detta förlag använder sig inte av returrätt på de böcker som säljs till återförsäljare. Man väljer att hellre sälja in färre böcker än att få böcker returnerade. En skicklig försäljare blir således en avgörande framgångsfaktor och är en central påverkansmöjlighet för detta förlag att reducera osäkerhet. Förläggarna i *Nu och då* och i *Barnasinn* tar upp bokklubbar som ett sätt att nå ut till ett stort antal läsare. Genom att tillgängliggöra vissa böcker i bokklubbar kan osäkerheten reduceras för dessa titlar då det innebär en säkrare utgivning.

5.3.3.2 Åtgärder att minska inverkan av oförutsägbara händelser

Åtgärder för att minska eventuell inverkan av ett negativt försäljningsutfall av en viss bok kan vara satsningar på mer kommersiellt gångbar litteratur, för att säkerställa en viss ekonomisk nivå i verksamheten. Intervjuszvaren tyder på att avvägningar mellan säkra och osäkra böcker i den totala utgivningen är ett sätt att försöka säkerställa ett ekonomiskt baskrav. Förläggarna i *Lära för livet* och *Konst och form* uppvisar en, i jämförelse med de övriga tre förläggarna, högre grad av planering vad gäller utgivningen. Detta agerande syftar till att garantera att ett sådant ekonomiskt baskrav upprätthålls. Förläggaren i *Lära för livet* berättar att genom en dominerande läromedelsutgivning säkras förlagets ekonomiska situation. Förläggaren i *Konst och form* betonar att ett säkerställt ekonomiskt inflöde ger utrymme för mer riskfyllda satsningar. Balansräkningen avgör till stor del dennes riskbenägenhet och är central för planeringen. Övriga tre förläggare i studien visar på lägre grad av planering, men en balans eftersträvas mellan böcker som förväntas sälja mindre och böcker som förväntas sälja mer. Denna lägre grad av planering uppfattar vi vara en blandning av ren känsla och en medveten, dock inte uttalad, strategi.

5.3.4 Accomodation – anpassning

Inget nämnvärt har framkommit i studien vad gäller att anpassa sig till en satsning som inte visar positivt resultat. Studien visar på att det är centralt att ha en buffert om det skulle gå snett. Förläggarna verkar dock förutsätta att verksamheten kommer att gå runt och att eventuella förlusttitlar blir täckta av den övriga utgivningen.

¹⁰ Den ekonomiska betydelsen antas i detta fall syfta på försäljningsutfallet på mässan.

5.4 INFORMATION

I hantering av osäkerhet kan man använda sig av två typer av information: icke-ekonomisk och ekonomisk information. Vi börjar med att diskutera användning av icke-ekonomisk information för att sedan fokusera på den ekonomiska informationen.

Icke-ekonomisk information hämtas främst genom kontaktnätverk. Utnyttjande av kontakter och nätverk visade sig vara särskilt kritiskt för förläggaren i *Konst och form*. Förläggaren förklarar att en avgörande faktor inför ett utgivningsbeslut är i vilken utsträckning denne eller författaren har betydelsefulla kontakter, som kan utnyttjas för att reducera osäkerhet förknippad med en viss bok. Studien visar att diskussioner med kollegor och de utgivningsförslag som kommer in från översättare eller formgivare är av stor betydelse i informationssynpunkt. Möjligheter att göra marknadsundersökningar är starkt begränsade, men förläggaren i *Nu och då* uttryckte att den första upplagan kan ses som en marknadsundersökning för att avgöra den riktiga potentialen. Översättningar kan ses som testade då de redan prövats på marknader utomlands. På liknande sätt kan formgivare ha korn på kommande trender och bedöma bärkraftighet i nuvarande trender.

Ekonomisk information tas fram och används genom ekonomistyrningsinstrument. De formella instrument som framkommit i studien är kalkyler och budget. Förläggarna tillämpar i olika utsträckning dessa ekonomistyrningsinstrument. Respondenten i *Lära för livet* använder sig av kalkylprogram i beräkningen av förlagets utgivning, till skillnad från förläggaren i *Hemmaplan* som inte räknar alls, utan uttrycker att ”*det är mellan tummen och pekfingeret*”. Dessa båda förlag är små i jämförelse med de övriga studerade förlagen. Värt att notera är att förlagsstorleken således inte verkar ha någon betydelse för i vilken grad förläggarna använder sig av formella och informella metoder. Studien visar på, i likhet med tidigare forskning, att tumregler används i stor utsträckning och att kalkyler endast verkar användas för den typ av utgivning som skiljer sig från förlagens normala utgivning.

Det faktum att förläggarna i vissa fall använder sig av kalkyler tyder på behov av ytterligare information för att kunna hantera osäkerhet. Samtidigt ger förläggarna uttryck för kalkyler som mindre användbara. Det finns tillfällen då man snarare ignorerar vad en kalkyl visar och istället låter sig styras av bokens kvalitativa värde. Ofta tycks inte kalkyler användas överhuvud taget. Förläggaren i *Barnasinn* påpekar att om man enbart låter kalkyler styra vilka böcker som skall publiceras, riskerar man att tacka nej till viktiga böcker som har potential att vara lönsamma. Denna åsikt delas genomgående av förläggarna. En betydande användning av kalkyler minskar sannolikt förläggarens långsiktiga tänkande. Detta långsiktiga tänkande återkommer gång på gång under intervjuerna och några av förläggarna är mycket tydliga med att långsiktigheten är en förutsättning för förlagets överlevnad. Vad gäller användning av budget gör de flesta av förläggarna någon form av uppskattning, mer eller mindre formell, av vad som skall göras under året. Någon vidare aspekt kring budgetering har inte framkommit av intervjusvaren.

Av resultaten att döma är mycket av ekonomistyrningen i bokförlagen av informell karaktär. Besluten fattas utifrån intuition, känsla och erfarenhet. Även detta ligger i linje med vad tidigare studier visat angående ekonomistyrning i små företag. Studien tyder på att användning av ekonomisk information, i formell betydelse, syftar till att underlätta bedömningar av huruvida man har råd med en satsning eller ej, vilket ekonomisk utrymme som finns eller hur ekonomiskt sårbart förlaget är för ett negativt utfall av en satsning. Formella instrument verkar inte ge utrymme för de kvalitativa aspekter som bedöms vid ett

utgivningsbeslut. Inte heller de positiva effekter som kan uppstå av en förlustutgivning såsom gott rykte, goodwill eller att andra jobb genereras kan beräknas med formella instrument.

5.5 RATIONALITET I FÖRLÄGGARVERKSAMHET

En stor del av utgivningen är till synes irrationell jämfört med traditionellt affärstänkande och normativa teorier. Enligt traditionellt synsätt bör de projekt väljas vars intäkter överstiger kostnaderna. (se avsnitt 3.2, teoretisk referensram) Samtliga förläggare berättar att de företagit projekt som de på förhand visste skulle gå med förlust. Ett sådant agerande grundas bland annat i en tilltro till långsiktighet och förvaltning av författarskap. Bakom beslut av satsningar på nya och även mer svårbedömda böcker och författare ligger bedömningar huruvida en författare har något att berätta, samt om förläggaren tror att författaren har utvecklingsmöjligheter.

Två av förläggarna (*Konst och form* och *Nu och då*) ger identiska beskrivningar vad gäller satsningar på okända författare. Förläggarens långsiktiga förhållningssätt har i båda dessa fall gjort att man vågat satsa på okända författare, med hopp om att dessa en dag skall generera vinster för förlaget. Kortsiktigt har detta i flera fall inneburit ekonomiska uppoffringar, men på lång sikt har flera av dessa författarskap utvecklats till försäljningssuccéer. Långsiktighet veckar vara det som gör ett beslut rationellt i förläggarverksamhet. ”*De långa linjernas politik*”, som förläggaren i *Nu och då* uttrycker det, beskriver tänkandet bakom sådana satsningar där man på längre sikt får avkastning för de investeringar som i ett tidigt skede varit förknippade med förlust eller mindre positivt resultat.

En annan orsak till att författarskapet ställs i centrum, är enligt förläggaren i *Nu och då*, att en författare som lyckas skapa ett intresse för ett visst ämne även kan ge andra böcker inom samma kategori en skjuts framåt.

Här kan således värdet av att diskutera rationella kontra irrationella beslut diskuteras. I likhet med Webers resonemang (avsnitt 3.2) finns anledning att ifrågasätta en alltför strikt tolkning av begreppet rationalitet. Vi kan se att de handlingar som utåt sett kan uppfattas som irrationella i detta sammanhang är utslag av rationellt tänkande och agerande.

Ännu en viktig aspekt på osäkra satsningar ger förläggaren i *Konst och form*. Denne menar att beslut som kan uppfattas som irrationella kan generera positiva effekter. Förlaget har vågat satsa på böcker som redan på förhand bedömts vara rena förlustprojekt. Motiven till utgivningen har i dessa fall varit att stärka förlagsprofilen samt att öka förlagets goodwill, vilket i sin tur genererat andra jobb. Dessa effekter har i förväg inte kunnat beräknas. Detta agerande talar för att besluten har fattats utifrån känsla och övertygelse. Av studiens resultat kan vi konstatera att förläggarnas beslutsfattande i hög grad styrs av fingertoppskänsla och ren tro. Denna slutsats finner stöd i tidigare forskning då Andersson (1995) i sin studie konstaterar att företagare ofta snarare känner än tänker sig fram till ett beslut. (se avsnitt 3.3)

5.6 INKONGRUENSER

Det faktum att bokförlag bedriver verksamhet av både ekonomisk och kulturell karaktär kan tänkas leda till konflikter vad gäller de avvägningar som görs i samband med utgivningsbesluten. Winroth (1999) behandlar den problematik som rör motsättningar och inkongruenser. (se avsnitt 3.2.3) Författaren menar att människor som arbetar inom organisationer ställs inför tvetydigheter och motsättningar, men att det inte är självklart att kulturbärarna själva upplever dessa motsättningar som problematiska.

Studien visar att endast förläggaren i *Konst och form* uppfattade avvägningen mellan ekonomiska mål kontra kulturella mål som konfliktfylld. Även här bör dock den subjektiva tolkningen tas i beaktande av vad en konflikt innebär. Samtliga förläggare betonar på olika sätt vikten av att prioritera förlagets överlevnad. Utan överlevnad blir det inga böcker och således måste det finnas ett ekonomiskt baskrav. Vi uppfattar att detta ekonomiska baskrav inte kommer i konflikt med de kulturella kraven.

Brunsson och Olsen (1993) visar på ett antal tolkningssätt med hjälp av vilka man kan förklara hantering av krav som står i konflikt med varandra. (se avsnitt 3.2.3) Sannolikt är denna hantering så grundläggande hos förläggarna att den sker automatiskt. Ett av tolkningssätten som Brunsson och Olsen behandlar innebär att man alternerar mellan olika krav under olika perioder. Ett annat synsätt är att olika krav kopplas till olika kontexter. Förläggaren i *Konst och form* upplever att olika mål ofta står i konflikt med varandra. Han hävdar att man under en bra period, till skillnad från en dålig, har ökad benägenhet att ta en risk. Sannolikt kan detta tänkas innebära att man, under de perioder som förlagets ekonomiska ställning är god, kan kosta på sig att i högre grad lyfta fram de mer kulturella aspekterna på bekostnad av de ekonomiska. Förläggarens hantering kan ses som en kombination av ovan nämnda exempel på hanteringsalternativ; det vill säga att alternera mellan olika krav under olika perioder samt att alternera mellan olika krav i skilda kontexter.

Benägenheten att ta risker kan också ses ur ett mer långsiktigt perspektiv. Förläggaren i *Lära för livet* tillämpade en större försiktighet under förlagets första år. Detta grundades bland annat i ett försörjningsansvar för familjen. Försörjningen fick inte äventyras vilket ledde till begränsad spekulation. Sannolikt kan denna försiktighet förklaras utifrån motiveringen att säkra förlagets fortlevnad, något som i ett förlags inledande skede torde leda till minimal spekulation. Vi ser en motsättning mellan att säkra familjens försörjning samt förlagets fortlevnad kontra att ägna sig åt spekulationsaffärer. Även i detta fall innebär hanteringen av motsättningar en alternering mellan olika krav under olika perioder samt att olika krav kopplas till olika kontexter.

Brunsson och Olsen pekar också på att handling och politik kan utnyttjas som legitimerande beroende på vilken miljö eller publik legitimeringen sker inför. Vi kan bara spekulera i möjligheten att förläggarna skulle kunna använda sig av olika resonemang beroende på i vilket sammanhang de befinner sig. I ett visst sammanhang skulle kulturella mål och värden kunna tänkas väga tyngre än ekonomiska och vice versa.

6 SLUTSATSER

Syftet med föreliggande uppsats var att ge en bild av hur ett antal förläggare resonerar kring den osäkerhet som präglar bokutgivning samt att beskriva hur förläggarna hanterar denna osäkerhet i den löpande verksamheten.

I detta avsnitt avser vi att lyfta fram de viktigaste slutsatserna som framkommit i studien. Våra frågeställningar löd enligt följande;

- ***Hur resonerar förläggare kring den osäkerhet som präglar bokutgivning?***
- ***Hur hanteras denna osäkerhet i den löpande verksamheten?***

Av nedanstående slutsatser är punkterna 1-4 knutna till första frågeställningen medan 5 och 6 svarar på den andra frågeställningen. De två sista punkterna sammanfattar problematiken kring rationalitet och kravinkongruenser.

1. De intervjuade förläggarna uppvisar i huvudsak en postmodernistisk inställning till osäkerhet. Deras inställning präglas av öppenhet och positiv anda. Vår uppfattning är att en positiv inställning till osäkerhet är kopplat till att förläggarna upplever sig ha kontroll över situationen, intern *locus of control* (Landström, 1999).
2. Skaparglädjen bland de intervjuade respondenterna är påtaglig och estetiska värden ges hög prioritet vid produktionen av en bok. Förläggarna eftersträvar en känsla av oberoende på olika områden, såväl ekonomiska som psykologiska. En drivkraft i yrket är möjligheten att själv kunna bestämma över utgivningen.
3. De intervjuade förläggarnas eget intresse är i hög grad avgörande för vad som publiceras. Vidare visar intervjuerna att avvägningar mellan säkra och osäkra böcker är ett sätt att söka säkerställa ett ekonomiskt baskrav. Satsningar görs utifrån målsättningen att aldrig sätta förlagets existens på spel.
4. Förläggaren i *Lära för livet* visar på ett mer restriktivt förhållningssätt till osäkerhet, genom sin prioritering av läromedelsutgivning och uppdragsprojekt. I detta fall skulle sannolikt förlagets profil delvis kunna vara ett utslag av förläggarens inställning till osäkerhet. Dock har flera förläggare givit uttryck för att nischen inte är särskilt strikt hållen. Detta gör att vi inte kan dra några vidare generella slutsatser rörande eventuell koppling mellan profil och osäkerhetsacceptans.
5. Undersökningen visar att de intervjuade förläggarnas hantering av osäkerhet i huvudsak sker genom att man söker undvika och reducera osäkerhet. Undvikande innebär att förläggarna väljer bort projekt av olika anledningar. Reduktion sker genom marknadsföringsåtgärder och balansering av den totala utgivningen mellan säkra och osäkra böcker. Författarnas roll i marknadsföringen har genomgående betonats som viktig i intervjuerna. De satsningar som företas, säkra som osäkra, verkar ligga inom ramarna för förlagens totala ekonomiska utrymme.
6. Inför ett utgivningsbeslut betonas vikten av känsla och intuition. Respondenterna i undersökningen tillämpar i relativt låg utsträckning formella ekonomistyrningsinstrument,

såsom budget och kalkyler i beslutsfattandet. Användning av kalkyler sker främst inför projekt som är av annorlunda karaktär eller speciellt påkostade.

7. En viss del av utgivningen hos de studerade förlagen är till synes irrationell i jämförelse med traditionellt affärstänkande. Detta agerande grundas främst i en tilltro till långsiktighet och förvaltning av författarskap. I ett större perspektiv visar sig dessa beslut vara medvetna och rationella. Positiva effekter som kan uppstå som följd av förlustutgivning är exempelvis ökad goodwill och nya uppdrag.
8. Endast en av förläggarna upplever en motsättning mellan kulturella och ekonomiska krav. Vår tolkning är att förläggarna alternerar mellan olika krav under olika perioder och kontexter.

Avslutning

All affärsverksamhet möter osäkerhet. Dock kan många på ett eller annat sätt göra uppskattningar och undersökningar av marknaden. Denna möjlighet är tämligen begränsad för bokförläggare. (Widengren Hammarskiöld & Pettersson, 2001) Osäkerhet verkar dock enligt de fem intervjuade förläggarna, inte utgöra något hinder för att våga ge sig in i denna bransch. Kulturella värden är något som ger förlagsverksamhet en särskild prägel (Björkegren, 1992). Vi ser att förläggare är bärare av dessa kulturella värden och har en viktig roll som ”gatekeepers” till marknaden, vad gäller vilka litterära produkter som publiceras. Det faktum att vinst inte alltid ges någon överordnad roll i de enskilda utgivningsbesluten, ligger bakom det rika utbud som faktiskt erbjuds. Man kan spekulera i hur mycket förläggarna låter kommersiella värden överskugga de kulturella. I slutändan möjliggör storsäljare publicering av svårsåld och smal litteratur och det är sannolikt så denna typ av verksamhet fungerar. De fem förläggarna i studien väljer att trycka både på vinst och förlust.

6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Denna studie har fokuserat på osäkerhet. Ett näraliggande begrepp är risk. En företagare bör enligt normativ finansiell teori balansera rörelserisk och finansiell risk. Förslag på fortsatt forskning är att analysera förläggares totala risktagande med hjälp av hävstångsformeln. Frågor som avkastning, skuldsättning och tillväxt aktualiseras här.

Ett annat förslag är att undersöka vilken inverkan omsättningens storlek har på det utrymme som ges av förlagen åt osäkra böcker.

Vidare föreslår vi att en analys som kombinerar ekonomiska metoder med en bedömning av böckers kulturella värde skulle kunna genomföras. Vad som anses kulturellt värdefullt sätts upp utifrån ett antal kriterier. En undersökning av ett antal särskilt kulturellt värdefulla titlar under ett visst år och deras försäljning, överskott med mera, jämfört med den övriga utgivningens, kan belysa frågor om lönsamhetsskillnader och dylikt.

Det vore också av intresse att belysa eventuella samband mellan mål, styrningsmetoder, utgivningspolitik samt inflytande på dessa variabler av ägarförhållanden. Skillnader skulle kunna uppvisas hos de förläggare som både leder och äger sina förlag, jämfört med förlag som styrs av en anställd företagsledare och förlag ägda av folkrörelser.

Ytterligare en problematik värd att utreda är värdering av intellektuellt kapital i förlag med avseende på författare. Hur värderar förläggare sina storsäljande författare jämfört med de författare som ännu inte slagit igenom?

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor:

Litteratur:

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, J. (1995). *Bilder av småföretagares ekonomistyrning*. Licentiatavhandling, Institutionen för datavetenskap. Linköping.

Bazerman, M H. (1994). *Judgement in Managerial Decision Making*. John Wiley & Sons Inc.

Bjerke, B. (1989). *Att skapa nya affärer*. Lund: Studentlitteratur.

Björkegren, D. (1992). *Kultur och ekonomi*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Bokbranschens Marknadsinstitut AB, (2002). *Den Svenska Bokbranschen 2002, Företagsfakta och personmatrikel*.

Bonniers Svenska Ordbok. (2000). Bonniers.

Brunsson, N., & Olsen J P. (1993). *The Reforming Organization*. London: Routledge.

Eriksson L T., & Wiedersheim - Paul F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hatch, M J. (2000). *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I M., & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, S-E. (1995). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt*. Lund: Studentlitteratur.

Krantz, L., & Thomasson, A. (1999). *Strategic investment decisions. Harnessing opportunities, managing risks*. London: Prentice Hall.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landström, H. (1999). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg: IHM Förlag AB.

Lundberg, H. (1999). *Strategisk ekonomistyrning i små företag*. Licentiatuppsats, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Avdelningen för Ekonomistyrning. Luleå.

- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- NUTEK, (1993). *Riskbedömning – ekonomistyrning och riskhantering i små företag, En rapport från riskbedömningsprojektet*.
- NUTEK, (2001). *Små och medelstora företag i Sverige, Strukturell Förändring och Näringspolitisk utveckling*.
- Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M Q. (1990). *Qualitative Evaluation And Research Methods*. Sage Publications inc.
- Persson, B (red.) m. fl. (1997). Rådet för arbetslivsforskning. *Småföretagande, Entreprenörskap och jobben, Ett forskningsfält i förändring*. Uppsala: Ord & Form.
- Schiffrin, A. (2000). *Förlag utan förläggare*. Stockholm: Ordfront
- Schumpeter, J. (1991). *The economics and sociology of capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Wahlund, R. (1991). *Att fatta beslut under osäkerhet och risk*. Stockholm: Norstedts.
- Weber, M. (1996). *Religionen, rationaliteten och världen*. Lund: Argos.
- Widengren Hammarskiöld, G., & Pettersson L E. (2001). *Förlagsboken*. Stockholm: Ordfront.
- Winroth, K. (1999). *När management kom till advokatbyrån, Om professioner, identitet och organisering*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Östberg, G. (1993). *Att veta vad man gör*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Artiklar:

- Cederskog, G. (2000, december, 6). Storsäljare flyr till Piratförlaget. *Dagens Nyheter*, s. B4.
- Ellerström, J. (2001, januari, 9). Flankerna breddas. *Expressen*, s. K6.

Muntliga källor:

Ahlinder, Christina, 02-11-12

Förläggaren i förlaget Barnasinnnet, 02-12-04

Förläggaren i förlaget Konst och form, 02-12-04

Förläggaren i förlaget Lära för livet, 02-12-03

Förläggaren i förlaget Nu och då, 02-12-04

Förläggaren i förlaget Hemmaplan, 02-11-30

BILAGA 1, Intervjuguide

1. Berätta lite kort om förlaget.
2. Hur kommer det sig att du arbetar inom förlagsbranschen?
3. Beskriv din roll i förlaget.
4. Hur planerar ni er utgivning av böcker?
5. Vad krävs för att verksamheten skall gå runt?
6. Vad gör ni för bedömningar inför en utgivning?
7. Vilken möjlighet har ni att påverka försäljningen? Hur?
8. Vad händer om det inte går som planerat?
9. Hur skulle du resonera om du skulle välja mellan två böcker som är lika intressanta och lika osäkra vad gäller försäljning?
10. Har det hänt att förlaget har givit ut böcker som gått med förlust? Hur resonerar du kring det?
11. Vad finns det för tankar och ambitioner med att driva förlaget?