

# Tjänsteproduktion i Golden Logger-företag



Vartannat år delas utmärkelsen **The Golden Logger** ut i samband med SkogsElmia. Utmärkelsen går till en skogsentreprenör som utmärkt sig på ett extra positivt sätt som inspiratör, förebild och förnyare i branschen. Pristagaren ska enligt urvalskriterierna vara någon som "framgångsrikt både kan tjäna pengar och vara lyhörd för kundernas behov".

Skogforsk har tittat närmare på de nio företagare och företag som gått till final under år 2013 och 2015, för att se om det finns några gemensamma nämnare mellan dessa.



**SKOGFORSK**

## Proaktiva med brett tjänsteutbud

Alla företag som nått finalen uppvisar god ekonomi. Förutom god ekonomi finns ytterligare ett par faktorer som förenar finalisterna.

De tydligaste är att åtta av nio företagsledare kan betraktas som proaktiva och att deras företag erbjuder sina kunder fler tjänster än drivning. Med proaktiv menas i detta sammanhang att de inte inväntar förändringar och signaler från kunderna innan de agerar. I stället försöker de ta initiativet genom att förutse och i viss mån initiera förändringar. Detta ger ett försprång till konkurrenterna. Det innebär inte att de negligerar kundernas önskemål, snarare tvärtom. Skogsentreprenörernas sökande efter nya affärsmöjligheter gör att de alltid söker analysera vilka utmaningar kunderna har och hur de kan bidra till lösningar. De är alltså mycket lyhörda för signaler från kunder och från marknaden i sin helhet.

Majoriteten av de företagare som erbjuder fler tjänster än drivning erbjuder fler än två ”extratjänster”. I några fall erbjuds kunderna breddade tjänster för ett och samma objekt. Hos två av företagen är det möjligt att köpa allt från anläggning av enklare skogsbilvägar till drivning och skogsvård.

## Olika typer av tjänsteutbud

I det följande presenteras fem olika typer av tjänsteutbud som identifierats hos Golden Logger-finalisternas företag. Presentationerna har kompletterats med några exempel. De flesta av exemplen är hämtade från Golden Logger-finalisterna, men några kommer från andra skogliga entreprenadföretag. Vidare presenteras en del tankar om vilka fördelar sådana tjänsteutbud kan innebära för entreprenadföretagen och deras kunder.

### En tjänst

Att erbjuda och utföra endast en tjänst, t.ex. slutavverkning eller gallring, ger företaget och dess personal möjlighet att bli specialister inom sitt område. ”Det man tränar blir man duktig på” är ett begrepp från idrottsvärlden som också passar in i arbetslivet. Ett arbetslag där alla strävar efter att utveckla sin skicklighet, stöttar och hjälper varandra, studerar och lär av andra, tar hjälp av instruktörer, nyttjar ny teknik o.s.v. kommer att bli skickligare och skickligare. Både kvalitet och produktion kan då förbättras, vilket gör att de blir effektiva och attraktiva inom sin specialgren, t.ex. gallring.

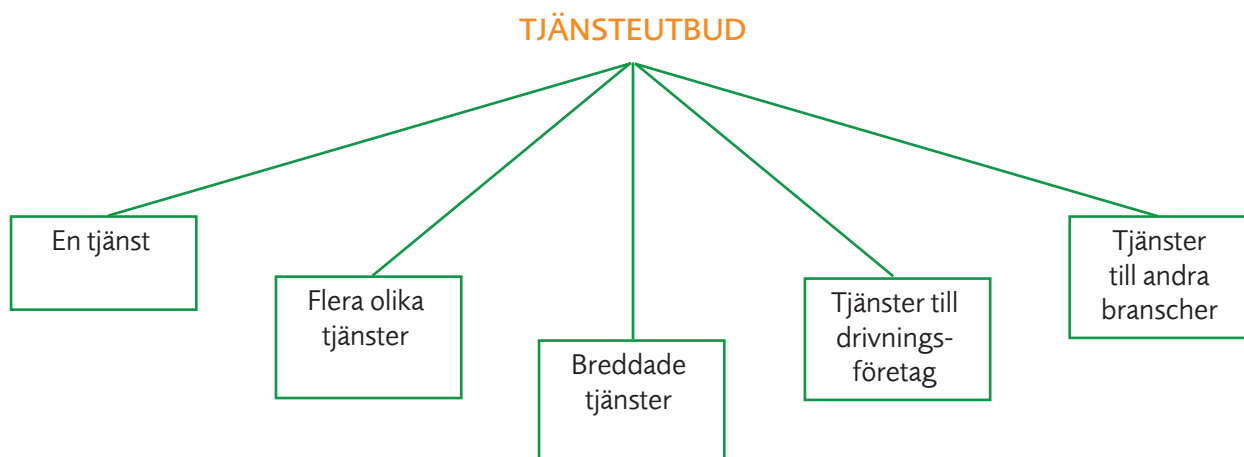


Olle Olsson vann Golden Logger 2015. Han driver Röjdåfors Skogs AB som utför ett tiotal skogstjänster åt flera olika kunder.  
Foto: Sverker Johansson/BITZER

## Flera olika tjänster

När ett drivningsföretag väljer att utöka sitt tjänsteutbud kan det ske på flera olika sätt. Exempelvis genom att:

- Vid perioder med lägre produktionsnivå hyra ut personal med efterfrågad specialistkompetens.
- Erbjuder både slutavverkning och gallring. På så sätt nyttjas specialistkompetensen hos skördar- och skotarförare, även om gallring och slutavverkning utförs på olika sätt.
- Producera för företaget helt nya tjänster, men som ändå har en naturlig koppling till nuvarande verksamhet. Sådana exempel kan vara drivningsplanering, markberedning, grotskotning, trailertransporter, förröjning, kedjeslipning eller tillverkning av hydraulslang.
- Leverera skogliga tjänster som har en mer avlägsen koppling till nuvarande verksamhet, t.ex. plantering eller ungskogsröjning.
- Utföra för kunden viktiga kringtjänster i anslutning till drivningen. Det kan exempelvis vara anläggning och skötsel av vinterbilbasvägar eller natur- och miljövårdsåtgärder i samband med avverkning.
- Sälja förbrukningsvaror, t.ex. oljor, drivmedel och hydraulslang, till andra entreprenadföretag eller skogliga konsumentvaror såsom flis, pellets och brasved till ”allmänheten”.



Figur 1. Olika typer av tjänsteutbud bland Golden Logger-finalisterna.

En fördel med denna typ av utvidgat tjänsteutbud är att drivningsföretaget får flera ben att stå på och därmed inte blir lika känsligt för tillfälliga nedgångar i efterfrågan inom huvudverksamheten. En annan fördel är att företagets verksamhet kan ökas utan att det geografiska område där man verkar i dag utökas. Det innebär bl.a. att andelen långa resor och övernattningar för personalen inte behöver öka när omsättningen ökar, vilket är positivt för kostnadsutvecklingen samtidigt som det underlättar rekrytering av personal. Ett företag som erbjuder flera tjänster till sina kunder, kan samtidigt erbjuda helt andra möjligheter till arbetsväxling eller byte av arbetsuppgifter till sina anställda. Det kan för den anställde innebära mindre risker för förslitningsskador och större möjligheter till personlig utveckling, och bör samtidigt gynna företagets förmåga att rekrytera och behålla värdefull personal.

## Breddade tjänster

Ett annat sätt att producera och leverera tjänster är att koppla ihop två eller flera befintliga tjänster till en ny breddad tjänst. En sådan breddad tjänst för "Drivning" kan innehålla drivningsplanläggning – förröjning – avverkning – skotning. Ett annat exempel är den breddade tjänsten "Föryngring" som kan innehålla markberedning – plantor – snytbaggebehandling av plantor – plantering. För köparen av tjänster kan breddade tjänster innebära färre upphandlingar, färre förhandlingar och minskad administration, vilket medför lägre kostnader.

För leverantören av tjänsterna kan det också innebära minskade kostnader. Exempelvis kan drivningsplanläggning och förröjning genomföras vid ett och samma tillfälle vilket spar tid och resekostnader. En skicklig planläggare-förröjare kan också minska arealen förröjning genom att inte slentrianmässigt förröja hela arealen utan bara där det krävs för att drivningen ska fungera optimalt.



Sebastian Acker är naturvårdsspecialist och delägare i Orangutang Skogs & Naturvård AB. Företaget var finalist i Golden Logger 2015 och erbjuder flera olika tjänster bl.a. den "breddade tjänsten" Inventering-drivningsplanläggning-drivning av naturvårdsobjekt. Foto: Anders Mörk





Maskinell markberedning eller, som på bilden, maskinell markberedning-plantering kan vara en "tjänstebreddning" som passar drivningsföretag.  
Foto: Erik Viklund/Skogforsk

## Tjänster till drivningsföretag

Drivningsföretag som skaffat egna resurser för maskintransporter, reparation och underhåll av maskinparken kan om dessa resurser inte nyttjas fullt ut sälja tjänster till andra drivningsföretag. Ofta är denna typ av försäljning av "marginaltjänster" mycket lönsamma när användningen av t.ex. trailer, verkstad och maskiner kan ökas utan ytterligare investeringar.

## Tjänster till andra branscher

Det kan också vara en bra affär att sälja tjänster och varor till privatpersoner eller företag i andra branscher. Affären blir extra lönsam om den innebär en ökad användning av fasta resurser som inte använts fullt ut tidigare. Det kan t.ex. vara en ökad användning av plogutrustning, lastbil, trailer, grävmaskin eller verkstad. Marginalkostnaden för ökad användning av sådana resurser är vanligtvis låg jämfört med de intäkter som genereras.

## Utmaningar

En utmaning med ett utvidgat tjänsteutbud är att företagets administration och behov av god arbetsledning ökar. När antalet anställda blir fler ökar normalt också personalomsättningen och det ställs ökade krav på att företaget jobbar med kontinuerlig fortbildning. En inte alls unik erfarenhet bland entreprenörer som på olika sätt vuxit sig större är att uppföljning av verksamheten tenderar att brista. Det är därför viktigt att företaget inte växer snabbare än att företagsledningen hinner med att säkerställa att de nya arbetsområdena byggs upp med väl fungerande rutiner och kommunikation, samt att arbetsledning och uppföljning av verksamheten, både vad gäller ekonomi och kvalitet på utförda uppdrag, fungerar. En tydlig och realistisk plan för i vilken takt och på vilket sätt verksamheten ska växa är därför viktig.

## Morgondagens skogliga entreprenadföretag

Är morgondagens drivningsföretag ett renodlat drivningsföretag eller kanske ett skogligt entreprenadföretag som erbjuder många olika tjänster? Ingen kan ge ett bestämt svar på den frågan, men mycket talar för att det kommer att finnas ett behov av båda typer av företag.

Många tecken tyder på att de mindre och renodlade drivningsföretagen, som det finns många av idag, kommer att finnas kvar även i framtiden. Skogsägarstruktur, kundunderlag, avverkningsbehov och konkurrens inom verksamhetsområdet samt de egna förutsättningarna och önskemålen kommer förmodligen medföra att företagen kommer att välja att arbeta på olika sätt, t.ex:

- **Traditionell drivning.** Drivning med medelstora maskiner som används för både gallring och slutavverkning.
- **Specialisering.** Specialisering på gallring eller slutavverkning med specialanpassade maskiner.
- **Anpassad drivning.** Koncentration på olika typer av uppdrag som kräver särskild kompetens och/eller extra väl anpassad utrustning. Det kan t.ex. vara naturvårdsavverkning, avverkning i brant terräng eller avverkning på marker med dålig bärighet.
- **Samarbeten.** Samarbeten mellan skogliga entreprenadföretag som tillsammans erbjuder många olika tjänster. På så sätt skapas vinna-vinna-situationer som är gynnsamma för båda de samarbetande företagen och för kunderna.
- **Rörlighet och flexibilitet.** Flexibilitet, både vad gäller var arbetet utförs och vilka tjänster som erbjuds, kan vara en modell som passar i drivningsbranschen där efterfrågan påverkas av konjunkturen.

Det som talar för att det i framtiden kommer att finnas skogliga entreprenadföretag som erbjuder ett bredare utbud än dagens drivningsföretag är främst:

- **Utökad outsourcing.** För 20 år sedan var det huvudsakligen drivning som outsourcats till entreprenadföretag. I dag är också skogsvård samt många planläggnings- och uppföljningsarbeten outsourcade. Det öppnar möjligheter för breddade tjänsteutbud.
- **Mekanisering av skogsvården.** När inte bara markberedning utan även plantering och röjning mekaniseras skapas naturliga möjligheter för drivningsföretagen att bredda sin verksamhet.
- **Förenklar för beställaren.** Det är arbetskrävande och kostsamt för beställarna att upphandla, administrera och kontrollera utförda jobb från många olika utförare. Färre och större, utförare kan minska kostnaderna.
- **Förbättrad lönsamhet i branschen.** Med större och därmed färre utförare gynnas samordningen mellan olika skogliga åtgärder. Rationalitetsvinster kan göras tack vare förbättrad planering och effektivare utförande. Det blir för beställaren av tjänster ett färre antal entreprenörer att bygga upp en väl utvecklad samverkan tillsammans med. Det skapar förutsättningar för en förfinad ”överlappande organisation” av arbetet. Färre inblandade företag bör innebära att risker för informationsmissar reduceras, vilket gynnar såväl kvalitet som effektivitet. Färre och större entreprenadföretag bör innebära långsiktiga och stabila verksamheter, med ökade möjligheter att driva nödvändigt utvecklingsarbete.



Magnus Olofsson, grundare av och huvudägare i Orangutang Skogs & Naturvård AB. Företaget var finalist i Golden Logger 2015.  
Foto: Anders Mörk.