Utveckling av outsourcing av skogsentreprenad

- *Kartläggning, framgångsfaktorer och förbättringsförslag*

Jacob Bjärkmar

Examensarbete LIU-IEI-TEK-A--14/02074--SE

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Logistik

Utveckling av outsourcing av skogsentreprenad

- Kartläggning, framgångsfaktorer och förbättringsförslag

Development of outsourcing of forest harvesting

- Mapping, success factors and suggestions for improvement

Jacob Bjärkmar

Handledare vid LiU: Maria Björklund

Examinator vid LiU: Maria Huge-Brodin

Handledare hos uppdragsgivaren: Malin Sääf

Examensarbete LIU-IEI-TEK-A--14/02074--SE

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Logistik

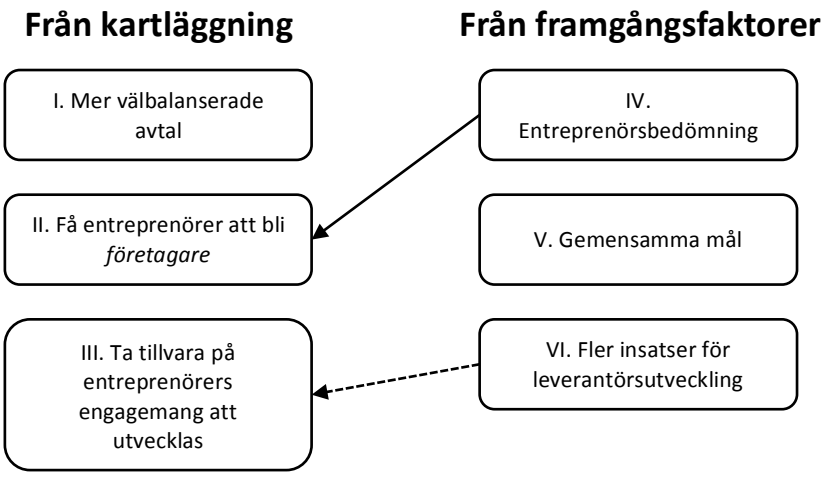
Sammanfattning

För att öka sin konkurrenskraft på en allt mer konkurrensutsatt marknad började företag på 1990-talet att outsourca delar av sina verksamheter. Skogsbranschen är inget undantag för den ökande konkurrensen och var därför tvingade att hitta nya vägar att öka produktiviteten för att nå lönsamhet. Outsourcingen av skogsbruksaktiviteter tog fart under andra halvan av 1990-talet och bland annat den skogsavverkning som traditionellt sett har utförts av skogsbolagen själva är idag till största del outsourcad. Då outsourcing är en relativt ny företeelse i branschen och för att kunna möta den ökande konkurrensen vill Skogforsk kartlägga outsourcingprocessen samt, genom att identifiera framgångsfaktorer för en framgångsrik outsourcing av skogsentreprenad, utreda hur den kan förbättras. Denna studies syfte lyder således:

*"… att genom **kartläggning** och analys av outsourcingprocessen av skogsentreprenad **identifiera framgångsfaktorer** för outsourcing i skogsindustrin och ge **förslag på förbättringar** som kan göras inför framtiden"*

Arbetet inleddes med att genom en litteraturstudie beskriva outsourcingprocessen och dess delar. Detta fokuserades på framförallt tre delar i outsourcingprocessen; *Val & bedömning av leverantörer*, *Avtal* samt *Relationshantering & leverantörsutveckling*. Under litteraturstudien identifierades generella framgångsfaktorer för outsourcing för att genom senare analys bestämma om de även var relevanta för outsourcing av skogsentreprenad.

Studiens kartläggning genomfördes genom semistrukturerade intervjuer av tre skogsbolag och tre entreprenörer. Intervjuerna byggde på att ta reda på hur de båda parterna arbetar med de delar som litteraturstudien behandlade samt att även identifiera områden med potential för förbättring. Med hjälp av definitioner av *framgångsfaktor* samt kartläggningen bestämdes sedan ett antal framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad. De flesta av dessa ansågs redan vara uppfyllda medan det för några områden ansågs finnas potential för förbättring. Förbättringar i arbetet i några av dessa framgångsfaktorer bedömdes även kunna vara en lösning på de problemområden som identifierades i kartläggningen.



Figur 1 - *Identifierade förbättringsområden. Pilarna indikerar att insatser i framgångsfaktorn kan vara en lösning på ett problemområde.*

Abstract

In order to increase their competitiveness in an increasingly competitive market, companies began in the 1990s to outsource parts of their operations. The forest industry is no exception to this heightened level of competition and has therefore been forced to find new ways to increase productivity in order to remain profitable. The outsourcing of forestry activities gained momentum in the second half of the 1990s and the harvesting of forest, an activity that traditionally was performed by the forestry companies themselves, is now largely outsourced. Since outsourcing is, then, still a relatively new phenomenon in the industry and in an attempt to meet growing competition, the Forestry Research Institute of Sweden (Skogforsk) would now like to investigate how the outsourcing of forest harvesting in the Swedish forestry industry could be improved. This study will consider mapping and identification of success factors for successful outsourcing of forest harvesting. The objectives of this study read thus:

*"... that through **mapping** and analysis of the outsourcing process of forest harvesting **identify success factors** for outsourcing in the forest industry and **suggest improvements** that can be made for the future"*

This study began with a literature review, in which the outsourcing process and its elements were described. This was focused on the three most crucial elements of the outsourcing process for this study; *Selection & evaluation of suppliers*, *Contracts* and *Relationship management & supplier development*. During the literature review, success factors for outsourcing in general were identified for the later analysis, which focused on whether or not said factors were also relevant to the outsourcing in the forest industry specifically.

The mapping was conducted through semi-structured interviews of three forestry companies and three contractors. The goal of the interviews was to determine how forestry companies and contractors work within the parameters of the aforementioned three stages of outsourcing. In addition, the interviews aimed to discover areas for potential improvement. Using definitions of the term *success factor* and information from the mapping, a number of specific success factors for outsourcing of forest harvesting were determined. Most of these success factors were considered as fulfilled today, while for some, potential for improvement were found. Improvements in some of these success factors were also judged to be a solution to the problem areas that were identified in the mapping. Figure 1 below illustrates found areas for improvement from the mapping and from success factors.

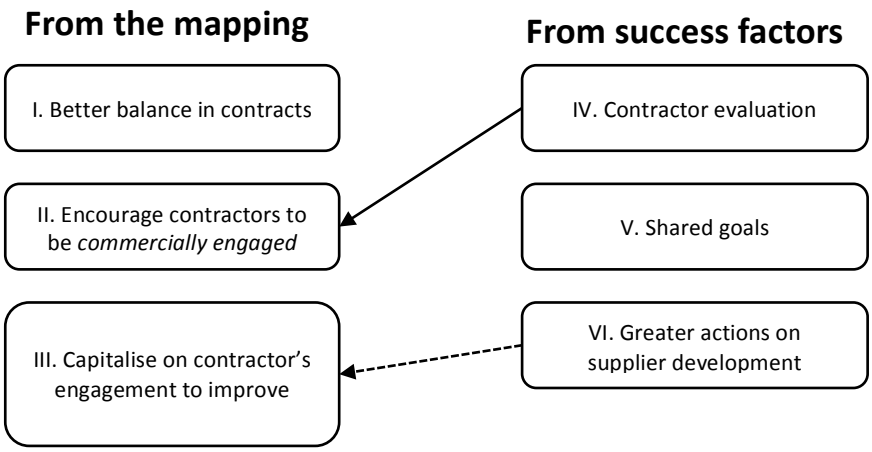


Figure 1 - *Found areas for improvements. The arrows are indicating that a greater effort in that success factor is a possible solution for a problem area.*

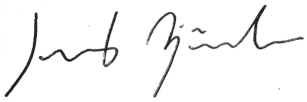
Förord

Med detta arbete avslutar jag fem års studier till civilingenjör i maskinteknik på Linköpings Universitet. Det har varit fem oerhört lärorika, roliga, men även tuffa år. Under arbetet med detta examensarbete det senaste halvåret har jag fått privilegiet att träffa engagerade människor i en bransch som i början var helt ny för mig. Det har varit en stor utmaning att studera en för mig helt okänd bransch, och detta på egen hand. Det har däremot betytt att det har varit mycket lärorikt och spännande.

Jag vill börja med att rikta ett stort tack alla respondenter som så välvilligt och engagerat ställt upp på intervjuer. Ni har varit en förutsättning för att detta arbete har kunnat genomföras. Jag vill även tacka min handledare Malin Sääf på Skogforsk för kontinuerlig feedback och vägledning och Niklas Fogdestam på Skogforsk för inledande vägledning.

Slutligen vill jag tacka min handledare Maria Björklund på Linköpings Universitet och min opponent Christopher Widerståhl. Maria för all hjälp med det akademiska och för all hjälp med att hela tiden styra mig rätt när allt har känts rörigt. Christopher för all feedback på de seminarier vi har haft. Det har verkligen gjort rapporten bättre.

Linköping den 2 augusti 2014



Jacob Bjärkmar

Rapportens disposition

Här listas rapportens kapitel tillsammans med en kort beskrivning av vad de innehåller.

1. Inledning

I detta kapitel ges bakgrunden till studien som sedan leder fram till studiens syfte samt förtydligande av syftet. Kapitlet innehåller även förklarande av begrepp och definitioner som används i rapporten samt avgränsningar och direktiv från uppdragsgivaren.

2. Situationsbeskrivning

I situationsbeskrivningen beskrivs olika delar i skogsbranschen som är relevanta för denna studie. Kapitlet inleds med korta fakta om svensk skogsindustri. Därefter beskrivs områden mer specifika för just denna studie. Dessa är skogsbrukets aktiviteter (i synnerhet drivning), affärsformer för försäljning av virke, leverantörs-/entreprenörsmarknaden samt affärsförhållandet mellan inblandade parter vid försäljning och avverkning av skog.

3. Referensram

I den teoretiska referensramen presenteras relevant teori som inhämtats från vetenskapliga artiklar och böcker. Kapitlet inleds med definitioner av vad en framgångsfaktor är respektive vad outsourcing är. Outsourcingprocessen beskrivs sedan kort i sin helhet varpå resterande del av kapitlet med djupgående beskriver tre utvalda delar av outsourcingprocessen; bedömning & val av leverantör, avtal samt relationshantering & leverantörsutveckling. Parallellt med att delarna i outsourcingprocessen presenteras sammanställs även framgångsfaktorer för outsourcing som identifieras i teorin.

4. Uppgiftsprecisering

Uppgiftspreciseringen inleds med en kort beskrivning av det studerade systemet, mer precist de delar av outsourcingprocessen som denna studie avgränsas till. Därefter behandlas varje studerad del av outsourcingprocessen tillsammans med de tidigare identifierade framgångsfaktorerna och konkreta frågeställningar formuleras. Dessa frågeställningar handlar till stor del om hur skogsbolagen och entreprenörerna jobbar kring de olika framgångsfaktorerna.

5. Metod

I metodkapitlet presenteras metodteori från diverse metodlitteratur. Samtidigt beskrivs vilka olika metoder som använts i denna studie. Det beskrivs även vad som har gjorts för att hålla en så hög trovärdighet som möjligt i arbetet med denna studie. Kapitlet avslutas med att beskriva det praktiska tillvägagångssättet. Dessutom presenteras två analysmodeller för hur slutgiltiga framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad ska bestämmas samt hur informationen från kartläggningen ska analyseras för att identifiera förbättringsområden tillsammans med förbättringsförslag.

6. Besvarande av kartläggande frågeställningar

I detta kapitel presenteras den information som inhämtades genom de intervjuer som genomfördes. Kapitlet besvarar de kartläggande frågeställningarna men även en del frågeställningar av analytisk karaktär. Informationen från intervjuerna presenteras var för sig för skogsbolag respektive entreprenörer.

7. Framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad

I detta kapitel bestäms specifika framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad enligt analysmodellen. För varje framgångsfaktor används informationen från kartläggningen samt den teoretiska referensramen för att bedöma huruvida det är en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad och om den uppfylls idag.

8. Förbättringsförslag för outsourcing av skogsentreprenad

I detta kapitel presenteras de områden där möjligheter för förbättring hittades. Områden med förbättringspotential identifierades på två sätt; från kartläggningen genom intervjuer samt från de framgångsfaktorer där det bör kunna göras större insatser.

9. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat och genomförande. Studiens resultat sammanställs och förankras i syftet. Därefter diskuteras studiens generaliserbarhet och hur metodvalen har påverkat studiens resultat. Kapitlet avslutas med uppslag för framtida studier.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 1

1.1 BAKGRUND 1

1.2 SYFTE 2

1.3 FÖRTYDLIGANDE AV SYFTE 2

1.4 BEGREPP OCH DEFINITIONER 2

1.5 DIREKTIV FRÅN UPPDRAGSGIVAREN OCH AVGRÄNSNINGAR 3

2 SITUATIONSBESKRIVNING 5

2.1 SVENSK SKOGSINDUSTRI 5

2.2 SKOGSBRUKETS AKTIVITETER 5

2.2.1 Drivning 5

2.3 AFFÄRSFORMER FÖR FÖRSÄLJNING AV VIRKE 6

2.4 LEVERANTÖRSMARKNADEN 6

2.5 AFFÄRSFÖRHÅLLANDE 6

3 REFERENSRAM 9

3.1 DEFINITIONER AV FRAMGÅNGSFAKTOR 9

3.2 VAD ÄR OUTSOURCING? 9

3.2.1 Definitioner av outsourcing 10

3.2.2 Anledningar till outsourcing 10

3.2.3 Olika typer av outsourcing 10

3.3 OUTSOURCINGPROCESSEN 11

3.3.1 Strategisteget 11

3.3.2 Förändringssteget 11

3.3.3 Verksamhetssteget 11

3.4 BEDÖMNING OCH VAL AV LEVERANTÖR 12

3.4.1 Leverantörsvalsprocessen 12

3.4.2 Specificering av tjänster 13

3.4.3 Kriterier för bedömning av leverantörer 13

3.4.4 Metoder för leverantörsbedömning 14

3.4.5 Summering av framgångsfaktorer för val av leverantör 15

3.5 AVTAL 15

3.5.1 Avtalets innehåll 16

3.5.2 Prisavtal 17

3.5.3 Summering av framgångsfaktorer för avtal 18

3.6 RELATIONSHANTERING OCH LEVERANTÖRSUTVECKLING 18

3.6.1 Olika typer av leverantörsrelationer 19

3.6.2 Metoder för att utveckla leverantörer 19

3.6.3 Summering av framgångsfaktorer för relationshantering & leverantörsutveckling 20

3.7 SUMMERING AV POTENTIELLA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING AV SKOGSENTREPRENAD 21

4 UPPGIFTSPRECISERING 23

4.1 STUDERAT SYSTEM 23

4.2 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH FRÅGESTÄLLNINGAR 23

4.2.1 Välja rätt leverantör 23

4.2.2 Skriva ett bra avtal 25

4.2.3 Rätt relation 27

4.2.4 Aktiv leverantörsutveckling 29

5 METOD 31

5.1 STUDIENS ANSATS 31
5.2 STUDIENS INRIKTNING 32
5.3 STUDIENS SYNSÄTT 32
5.4 METODER FÖR DATAINSAMLING 33
5.4.1 Intervjuer 33
5.4.2 Litteraturstudier 34
5.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET 35
5.5.1 Sätt att öka trovärdigheten 36
5.6 ANALYSMODELL 37
5.6.1 Analysmodell för identifiering av framgångsfaktorer 37
5.6.2 Analysmodell för förbättringsförslag 37
5.7 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 38
5.7.1 Inledning 38
5.7.2 Situationsbeskrivning 38
5.7.3 Referensram 38
5.7.4 Uppgiftsprecisering 38
5.7.5 Tillvägagångssätt för att besvara frågeställningar 39

6 BESVARANDE AV KARTLÄGGANDE FRÅGESTÄLLNINGAR 41
6.1 KARTLÄGGNING AV KÖPARE AV DRIVNINGSTJÄNSTER 41
6.1.1 Val av entreprenör 41
6.1.2 Avtal 43
6.1.3 Relationshantering och leverantörsutveckling 45
6.2 KARTLÄGGNING AV ENTREPRENÖRER 48
6.2.1 Val av entreprenör 48
6.2.2 Avtal 48
6.2.3 Relationshantering och leverantörsutveckling 49

7 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING AV SKOGSENTREPRENAD 51
7.1 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR VAL AV ENTREPRENÖR 51
7.2 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AVTAL 53
7.3 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR RELATIONSHANTERING 55
7.4 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AKTIV LEVERANTÖRSUTVECKLING 56

8 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG FÖR OUTSOURCING AV SKOGSENTREPRENAD 59
8.1 FÖRBÄTTRINGSOMRÅDE I: VÄLBALANSERADE AVTAL 59
8.2 FÖRBÄTTRINGSOMRÅDE II: FÅ ENTREPRENÖRER ATT BLI *FÖRETAGARE* 60
8.3 FÖRBÄTTRINGSOMRÅDE III: TA TILLVARA PÅ ENTREPRENÖRERS ENGAGEMANG ATT UTVECKLAS 60
8.4 FÖRBÄTTRINGSOMRÅDE V: GEMENSAMMA MÅL 60
8.5 FÖRBÄTTRINGSOMRÅDE VI: FLER INSATSER FÖR ENTREPRENÖRSUTVECKLING 61

9 SLUTSATSER OCH DISKUSSION 63
9.1 SLUTSATSER ANGÅENDE STUDIENS RESULTAT 63
9.2 METODKRITIK 64
9.2.1 Intervjuer 64
9.2.2 Analysmodell 65
9.3 STUDIENS GENERALISERBARHET 65
9.4 UPPSLAG TILL FORTSATTA STUDIER 65

REFERENSER 67

BILAGOR 71

BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR TILL SKOGSBOLAG 71
BILAGA 2 – INTERVJUFRÅGOR TILL ENTREPRENÖRER 72

Tabellförteckning

TABELL 1 – *HUVUDKRITERIER MED TILLHÖRANDE UNDERKRITERIER FÖR LEVERANTÖRSVAL ENLIGT SEN ET AL. (2008)* 14
TABELL 2 - *FRAMGÅNGSFAKTORER, VAL AV LEVERANTÖR* 15
TABELL 3 - *LISTA MED FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCINGKONTRAKT (KHAN & KHAN, 2013)* 17
TABELL 4 - *SUMMERING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AVTAL* 18
TABELL 5 - *SUMMERING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR RELATIONSHANTERING* 21
TABELL 6 - *SAMMANFATTNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FRÅN REFERENSRAM* 21
TABELL 7 - *UTVALDA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR RÄTT LEVERANTÖR* 24
TABELL 8 – *SAMMANFATTNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR VAL AV RÄTT LEVERANTÖR MED TILLHÖRANDE FRÅGESTÄLLNINGAR.* . 25
TABELL 9 - *UTVALDA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR KONTRAKT* 25
TABELL 10 - *SAMMANFATTNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AVTAL MED TILLHÖRANDE FRÅGESTÄLLNINGAR.* 27
TABELL 11 - *UTVALDA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR RÄTT RELATION* 27
TABELL 12 - *SAMMANFATTNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR RÄTT RELATION MED TILLHÖRANDE FRÅGESTÄLLNINGAR.* 28
TABELL 13 - *UTVALDA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AKTIV LEVERANTÖRSUTVECKLING* 29
TABELL 14 - *SAMMANFATTNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AKTIV LEVERANTÖRSUTVECKLING MED TILLHÖRANDE FRÅGESTÄLLNINGAR.* 30
TABELL 15 - *METODER FÖR ATT BESVARA FRÅGESTÄLLNINGAR* 39
TABELL 16 – *FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR VAL AV LEVERANTÖR FRÅN UPPGIFTSPRECISERINGEN* 51
TABELL 17 - *SLUTGILTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAD OUTSOURCING - VÄLJA RÄTT LEVERANTÖR* 53
TABELL 18 - *FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AVTAL FRÅN UPPGIFTSPRECISERINGEN* 53
TABELL 19 - *SLUTGILTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAD OUTSOURCING – SKRIVA ETT BRA AVTAL* 54
TABELL 20 - *FRAMGÅNGSFAKTORER RÄTT RELATION FRÅN UPPGIFTSPRECISERINGEN* 55
TABELL 21 - *SLUTGILTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAD OUTSOURCING – RÄTT RELATION* 56
TABELL 22 - *FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR AKTIV LEVERANTÖRSUTVECKLING FRÅN UPPGIFTSPRECISERINGEN* 56
TABELL 23 - *SLUTGILTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAD OUTSOURCING – AKTIV LEVERANTÖRSUTVECKLING* 57
TABELL 24 - *SLUTGILTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING AV SKOGSENTREPRENAD.* 63

Figurförteckning

FIGUR 1 - *IDENTIFIERADE FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN. PILARNA INDIKERAR ATT INSATSER I FRAMGÅNGSFAKTORN KAN VARA EN LÖSNING PÅ ETT PROBLEMOMRÅDE.* V
FIGUR 2 - *ILLUSTRATION AV FÖRTYDLIGANDE AV SYFTE* 2
FIGUR 3 - *ÄGARFÖRDELNING AV SVERIGES SKOGSMARKER ÅR 2012 (HÄMTAD FRÅN SKOGSINDUSTRIERNA (2013))* 5
FIGUR 4 – *AFFÄRSFÖRHÅLLANDEN OCH AKTÖRER* 7
FIGUR 5 - *OUTSOURCINGPROCESSEN (VAN WEELE, 2012. BASERAD PÅ MOMME & HVOLBY (2002)).* 11
FIGUR 6 - *LEVERANTÖRSVALSPROCESSEN ENLIGT DE BOER ET AL. (2001).* 12
FIGUR 7 - *NYCKELAKTIVITETER I LEVERANTÖRSVALSPROCESSEN ENLIGT MOMME & HVOLBY (2002)* 12
FIGUR 8 - *ILLUSTRATION AV STUDERAT SYSTEM. DE STRECKADE REKTANGLARNA MARKERAR DET STUDERADE SYSTEMET.* 23
FIGUR 9 - *EXEMPEL PÅ OLIKA TYPER AV INTERVJUER BEROENDE PÅ HÖG ELLER LÅG GRAD AV STANDARDISERING OCH STRUKTURERING. NÅGOT MODIFIERAD FRÅN PATEL & DAVIDSSON (1991, 2011)* 33
FIGUR 10 - *ILLUSTRATION AV RELATIONEN MELLAN VALIDITET OCH RELIABILITET (BJÖRKLUND & PAULSSON, 2003)* 35
FIGUR 11 - *ANALYSMODELL FÖR IDENTIFIERING AV FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN* 38
FIGUR 12 - *FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN IDENTIFIERADE FRÅN KARTLÄGGNING SAMT FRÅN FRAMGÅNGSFAKTORER. PILARNA INDIKERAR ATT ÖKADE INSATSER FÖR DEN FRAMGÅNGSFAKTORN DELVIS ÄR EN LÖSNING PÅ PROBLEMOMRÅDE FRÅN KARTLÄGGNINGEN* .. 64

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges först en bakgrund till studien som i sin tur leder fram till studiens syfte. Därefter ges ett förtydligande av syftet samt ett antal definitioner och förklaringar på begrepp som används i rapporten. Slutligen beskrivs de direktiv som getts av uppdragsgivaren samt avgränsningar som gjorts av denna studies författare.

1.1 Bakgrund

För att öka sin konkurrenskraft på en allt mer konkurrensutsatt marknad började företag på 90-talet att outsourca delar av sina verksamheter. Outsourcing innebär att en aktivitet eller funktion som tidigare utfördes i egen regi hos ett företag istället köps in från en extern leverantör. Motiven för outsourcingen skiljer sig företag emellan och kan vara allt från att minska kostnader till att få tillgång till resurser som inte finns internt. Som affärsstrategi har outsourcingen de senaste åren ökat och är idag nästan obligatorisk för företag som konkurrerar i dagens öppna marknadsmiljö. Att outsourca en aktivitet eller funktion garanterar dock ingen framgång och det är svårt att bedöma hur lyckad en outsourcing är. Kritiska faktorer för en lyckad outsourcing är bland annat val av rätt leverantör, ett välstrukturerat kontrakt med tydliga prestationskrav samt kontinuerlig relationsstyrning. (Van Weele, 2012)

Skogsindustrin är en hörnsten i svensk ekonomi och svarar för 10-12 procent av den svenska industrins sysselsättning, export, omsättning och förädlingsvärde (Skogsindustrierna, 2014). Skogsbranschen är inget undantag för den ökande konkurrensen. Exempelvis har sydamerikanskt virke en omloppstid på 5-7 år jämfört med Sveriges 50-100 år (beroende på typ av skog och plats), vilket gör att priset på detta virke kan hållas avsevärt lägre än det svenska (Furness-Lindén, 2008), (Skogforsk, 2011). Därför är det svenska skogsbruket tvingat att hitta nya vägar för att öka produktiviteten och för att nå lönsamhet.

I den svenska skogsindustrin tog outsourcingen av skogsbruksaktiviteter fart under andra halvan av 1990-talet och bland annat den drivning, det vill säga fällning, kvistning och kapning av träd samt terrängtransport, som traditionellt sett har utförts av skogsbolagen själva är idag till största delen outsourcad. Detta har lett till att produktiviteten har ökat, även om den på senare tid har stagnerat något. (Eriksson, 2012)

Uppdragsgivaren för detta examensarbete, Skogforsk, är det svenska skogsbrukets forskningsinstitut och är finansierat av skogsnäringen och staten. Skogforsk bedriver forskning för att tillföra svenskt skogsbruk tillämpbara kunskaper, tjänster och produkter som bidrar till ett lönsamt, hållbart bruk av skogen, så att näringens konkurrenskraft stärks och viktiga samhällsmål uppnås. (Skogforsk) Denna studie är en del i ett nystartat forskningsuppdrag som Skogforsk har initierat och leder, SESAM (Svenskt Entreprenadskogsbruk i SAMverkan), som syftar till att skapa samverkan i gränssnittet mellan utförare och beställare i skogsbruket.

Då outsourcingen är en relativt ny företeelse i branschen och för att kunna möta den ökande konkurrensen vill Skogforsk kartlägga outsourcingprocessen och, genom att identifiera

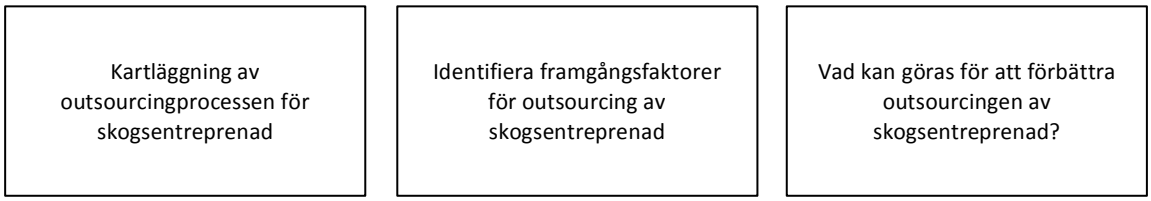
framgångsfaktorer för en framgångsrik outsourcing av skogsentreprenad, utreda hur den kan förbättras.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att genom kartläggning och analys av outsourcingprocessen av skogsentreprenad identifiera framgångsfaktorer för outsourcing i skogsindustrin och ge förslag på förbättringar som kan göras inför framtiden.

1.3 Förtydligande av syfte

Som nämns ovan så är denna studie en del i ett nystartat forskningsuppdrag, SESAM (Svenskt Entreprenadskogsbruk i SAMverkan), som Skogforsk leder och som syftar till att skapa förbättrad samverkan i gränssnittet mellan utförare och beställare i skogsbruket. Just denna rapport syftar till att bidra med att ge en bild över hur outsourcingprocessen av skogsentreprenad ser ut, vilka framgångsfaktorer som finns och hur outsourcingen kan förbättras. Syftet kan delas in i tre delar enligt figur 1 nedan.



Figur 2 - *Illustration av förtydligande av syfte*

Den första delen går ut på att genom en kartläggning av ett urval skogsföretag och entreprenörer beskriva hur deras outsourcingprocesser ser ut och vilka utmaningar de möter. Den andra delen är att genom kartläggningen tillsammans med aktuell litteratur identifiera framgångsfaktorer för en lyckad outsourcing av skogsentreprenad. Med framgångsfaktor menas ett begränsat antal (vanligtvis mellan 3 och 8) egenskaper, villkor eller variabler som har en direkt inverkan på effektiviteten och lönsamheten på en organisation, program eller projekt. Aktiviteter i samband med framgångsfaktorer måste därför utföras på högsta möjliga nivå för att uppnå avsedda övergripande mål (BusinessDictionary.com). Slutresultatet i denna rapport uppnås genom att analysera teori och kartläggning av outsourcingen för att därigenom ge rekommendationer för hur outsourcingen kan förbättras.

1.4 Begrepp och definitioner

Outsourcing	Beslut och efterföljande överföringsprocess som innebär att de aktiviteter som utgör en funktion och som tidigare utförts av det egna företaget köps in från en extern leverantör. (Van Weele, 2012)
Drivning	Drivning omfattar fällning, kvistning och kapning av träd samt terrängtransport. (UPM Skogsvärld)
Utförare	Den part som utför drivningstjänsten. I denna rapport benämns dessa som *entreprenörer* i specifika fall, och

	leverantörer i mer generella beskrivningar, till exempel i den teoretiska referensramen.
Beställare	Den part som köper drivningstjänsten. Benämns i denna rapport för det mesta som *skogsbolag*, *beställare* eller *kund*.
SESAM	Det forskningsuppdrag som detta examensarbete är en del av. Det är ett långsiktigt uppdrag som leds av Skogforsk där projektsamarbeten genomförs med skogsbolag och entreprenörer inom drivning och skogsvård.
Kritisk framgångsfaktor	Ett begränsat antal (vanligtvis mellan 3 och 8) egenskaper, villkor eller variabler som har en direkt inverkan på effektiviteten och lönsamheten på en organisation, program eller projekt. Aktiviteter i samband med framgångsfaktorer måste utföras på högsta möjliga nivå för att uppnå avsedda övergripande mål. Framgångsfaktorer kan delas upp i kritiska och övriga framgångsfaktorer. (BusinessDictionary.com)
APSE	APSE är ett avtalspaket för skogsentreprenad och består av branschens generella avtalsvillkor (ABSE09) samt standardiserade mallar som kan användas för att mer specifikt beskriva den aktuella entreprenaden. De allmänna bestämmelserna (ABSE09) är tvåsidigt framförhandlade av representanter från både beställare och utförare. Avtalsmallarna är framtagna av Skogforsk tillsammans med beställarrepresentanter (Skogforsk, odat)

1.5 Direktiv från uppdragsgivaren och avgränsningar

Enligt direktiv från uppdragsgivaren kommer frågan om varför produktiviteten har stagnerat inte att behandlas. Detta för att hålla omfattningen av studien på en rimlig nivå.

Ytterligare ett direktiv från uppdragsgivaren är att endast behandla outsourcingen av drivning. Anledningen till detta är främst för att kunna fokusera intervjuer på en och samma tjänst som outsourcas.

För att omfattningen på studien ska vara hanterbar görs även ett antal egna avgränsningar. Den första avgränsningen som görs är att själva outsourcingbeslutet inte analyseras. Då detta redan är gjort kommer beslutet *att* outsourca eller *vilka* aktiviteter som outsourcats inte att ifrågasättas. En annan avgränsning görs kring själva outsourcingprocessen (se 3.3 Outsourcingprocessen). Denna process består av ett antal steg, där denna studie kommer endast att fokusera på de tre stegen *Bedömning & godkännande, Avtalsförhandlingar* samt *Relationshantering & leverantörsutveckling*. Varför just dessa väljs är då de av Van Weele (2012) (se 1.1 Bakgrund) anses som de viktigaste

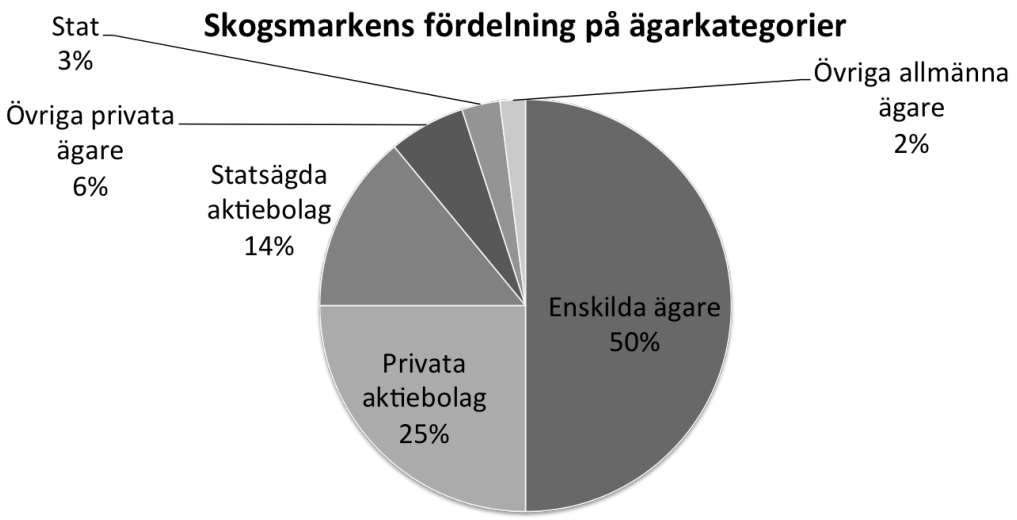
delarna och för att själva beslutet om outsourcing samt överföringen redan är genomförd. Denna avgränsning görs även för att hålla studiens omfattning på en rimlig nivå. Ytterligare en avgränsning som görs gäller affärsformen som studeras. Detta arbete studerar endast affärsformen *avverkningsuppdrag* (se 2.3 Affärsformer för försäljning av virke).

2 Situationsbeskrivning

För att ge läsaren bättre förståelse för den svenska skogsbranschen och vilka aktörer det innefattar kommer här den svenska skogsindustrin och den outsourcade tjänsten att beskrivas mer utförligt. Även olika affärsformer för försäljning av virke samt leverantörsmarknaden beskrivs.

2.1 Svensk skogsindustri

Skogen är basen för den svenska skogsindustrin, dit företag inom massa- och pappersindustri samt den trämekaniska industrin hör. Majoriteten av produktionen exporteras och Sverige är världens näst största exportör sammanlagt av papper, massa och trävaror och exporterade år 2011 nästan 20 miljoner ton av dessa varor. I EU står svensk pappersmassa för en fjärdedel av den totala förbrukningen. Därför är det inte förvånande att skogsindustrin har stor betydelse för den svenska ekonomin och sysselsättningen. Skogsindustrin svarar för mellan 10-12 % av svensk industris totala sysselsättning, export, omsättning och förädlingsvärde. Då den är starkt exportinriktad och råvaran är inhemsk ger den ett stort bidrag till Sveriges handelsbalans. Majoriteten av de svenska skogarna ägs av enskilda ägare och privata aktiebolag, se Figur 3. (Skogsindustrierna, 2013)



Figur 3 - *Ägarfördelning av Sveriges skogsmarker år 2012 (hämtad från Skogsindustrierna (2013))*

2.2 Skogsbrukets aktiviteter

För att skapa en hög ekonomisk avkastning från skogen krävs en mängd olika aktiviteter i skogen. Några av dessa aktiviteter är *avverkning/drivning, röjning, föryngring* och *gödsling*. Då denna studie kommer att fokusera på outsourcingen av skogsentreprenad för drivning beskrivs endast denna aktivitet.

2.2.1 Drivning

Drivning, eller avverkning, innebär att beståndet antingen skördas helt för att ge plats åt en ny generation skog, eller glesas ut för att ge befintliga träd utrymme att växa sig grövre. Avverkningen sker i regel maskinellt och det är oftast den virkesköpande organisationen som ansvarar för utförandet. Processen omgärdas av en hel del lagar (skogsvårdslagen) och regler och det är ägaren till marken som har det slutgiltiga ansvaret, oavsett vem som utför avverkningen. (Skogsstyrelsen,

odat.) Drivning omfattar fällning, kvistning och kapning av träd samt terrängtransport fram till bilväg för upphämtning. (UPM Skogsvärld)

2.3 Affärsformer för försäljning av virke

Då skogsföretagen köper virke från en utomstående part finns framförallt två huvudformer för att sälja virke; *avverkningsrätt* och *leveransvirke*. Avverkningsrätt kan delas in i två olika underformer; *avverkningsuppdrag* och *pris per sortiment*.

Den vanligaste affärsformen är avverkningsuppdrag. Det innebär att massaveden och virket efter avverkning mäts in av en oberoende part (virkesmätningsföreningen) och säljaren får betalt enligt kontrakterad virkesprislista efter avdrag för kostnader för avverkningen. Vid *pris per sortiment* ersätts säljaren med ett fast belopp baserat på den inmätta volymen per virkessortiment. Gemensamt för båda är att det är köparen som står för drivningen (avverkning). (Holmen Skog, 2013) Det är alltså denna tjänst skogsbolagen numera till störst del köper in från externa entreprenörer och det är den affärsuppgörelsen som denna studie behandlar.

Leveransvirke innebär att skogsägaren själv ordnar med avverkning och transport fram till väg. Ersättning ges för den inmätta volymen virke och massaved. (Holmen Skog, 2013) Denna affärsform behandlas inte i denna studie.

2.4 Leverantörsmarknaden

Med leverantörer menas i denna studie de entreprenörer som utför bland annat drivningstjänster. De maskinförare som tidigare var anställda av skogsföretagen avvecklades och driver idag egna småföretag som säljer sina tjänster till sina tidigare arbetsgivare. De är i regel små företag med få anställda, ibland även enmansföretag. Totalt sett sysselsätter skogsentreprenörer och dess anställda nära 14 000[1] personer i Sverige (Skogsstyrelsen, 2013). En del av dessa företag utför avverkning eller terrängtransport, medan andra är skogsvårdsföretag som utför till exempel plantering och röjning. För att kunna bedriva slutavverkningsentreprenad krävs stora investeringar. Inköp av en maskinpark med en slutavverkningsskördare och en skotare kostar i storleksordningen 5-7 MSEK i engångsinvestering. Just den ekonomiska situationen är problematisk för många företag i skogsdrivningsbranschen menar Furness-Lindén (2008). Hon menar att lönsamheten har varit låg sedan 1990-talet, vilket påverkar deras möjligheter för utvecklingsarbete negativt. Andra menar dock att det finns goda förutsättningar för en god ekonomi som drivningsentreprenör. Huvudsaken är att hela tiden ha jobb, vilket i stor utsträckning gör det till en konjunkturkänslig marknad. (Eliasson, 2014) Även arbetsmiljön är problematisk. Arbetsdagarna för företagarna är långa och arbetsveckorna överstiger oftast 40 timmar per vecka med bland annat belastningssjukdomar som följd. (Hultåker, 2006), (Furness-Lindén, 2008)

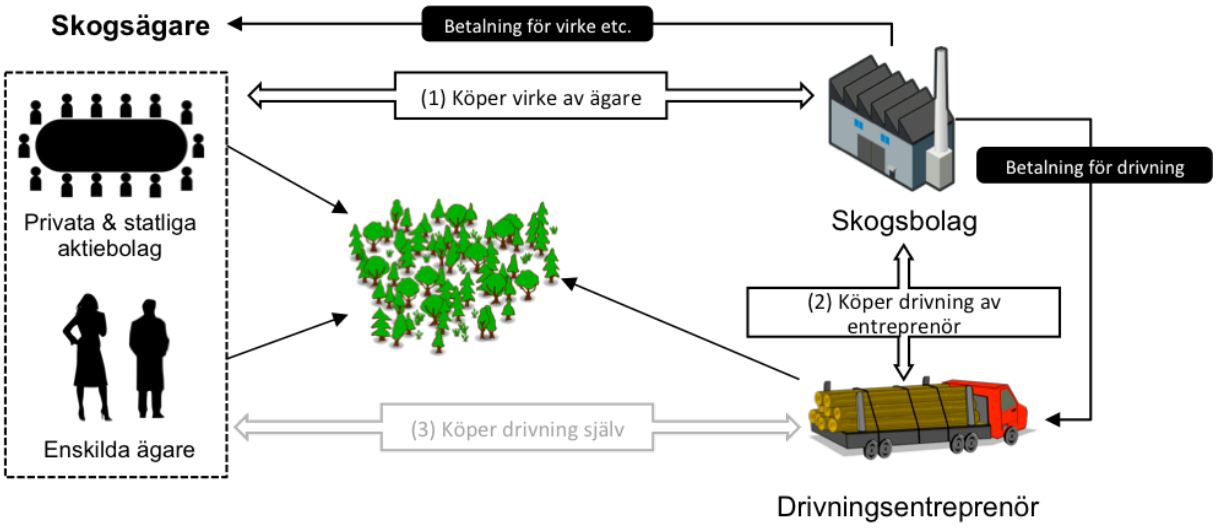
Då de flesta av entreprenörerna tidigare var anställda av skogsbolag är erfarenheten av att driva företag begränsad, samtidigt som ansvaret för produktivitetsökning och utveckling nu ligger hos dem. Många entreprenadföretag är också helt beroende av en enda kund. (Furness-Lindén, 2008)

2.5 Affärsförhållande

Som beskrivs i 2.1 Svensk skogsindustri ägs den största delen (50 %) av den svenska skogen av enskilda ägare, följt av privata aktiebolag (25 %) och statsägda aktiebolag (14 %). Det är alltså dessa

[1] 13 792 personer år 2012

som säljer skogsprodukterna till framförallt pappers- och massaindustrin samt den trämekaniska industrin. I denna studie är det, som nämns tidigare, endast förhållandet mellan skogsbolag och drivningsentreprenörer som studeras, men det är givetvis fler aktörer inblandade. Detta illustreras i Figur 4 nedan.



Figur 4 – *Affärsförhållanden och aktörer*

I Figur 4 ovan illustreras hur först skogsägaren säljer avverkningsfärdig skog till ett skogsbolag (1). Skogsägaren kan vara både statliga och privata aktiebolag, enskilda ägare eller någon av övriga aktörer som beskrivs i 2.1 Svensk skogsindustri. Skogsbolagen kan även vara både ägare och ”köpare” till skogen. Efter att ett köpekontrakt mellan säljare och kund upprättats, beställer vanligtvis virkesköparen drivning av skogen av en utav deras kontrakterade entreprenörer (2). Detta gäller då det är fråga om *avverkningsrätt* (se 2.3 Affärsformer för försäljning av virke). Om skogsägaren istället väljer *leveransvirke* beställer denne drivningstjänsten själv (3). Entreprenören avverkar sedan den anvisade skogen och transporterar timret till väg för upphämtning.

3 Referensram

Som underlag för kartläggningen och analysen har teori samlats in från vetenskapliga artiklar och annan relevant litteratur. Kapitlet inleds med definitioner av vad en framgångsfaktor är respektive vad outsourcing är. Outsourcingprocessen beskrivs sedan kort i sin helhet varpå resterande del av kapitlet mer djupgående beskriver tre utvalda delar av outsourcingprocessen; bedömning & val av leverantör, avtal samt relationshantering & leverantörsutveckling. Parallellt med att delarna i outsourcingprocessen presenteras sammanställs även potentiella framgångsfaktorer för outsourcing som identifieras i teorin.

3.1 Definitioner av framgångsfaktor

För att kunna identifiera framgångsfaktorer för skogsindustrin presenteras här några befintliga definitioner av begreppet. Varken Svenska Akademiens Ordbok eller Nationalencyklopedin definierar begreppet. Cambridge Dictionaries Online beskriver däremot den engelska översättningen *Critical Success Factor* som (Cambridge University Press):

”En av de viktigaste saker ett företag eller en organisation måste göra bra för att verksamheten eller arbetet ska vara framgångsrikt.”

En mer omfattande definition ges av Business Dictionary (som även presenteras i inledningen av denna rapport) som definierar *critical success factors* som (BusinessDictionary.com):

”Ett begränsat antal (vanligtvis mellan 3 och 8) egenskaper, villkor eller variabler som har en direkt inverkan på effektiviteten och lönsamheten på en organisation, program eller projekt. Aktiviteter i samband med framgångsfaktorer måste utföras på högsta möjliga nivå för att uppnå avsedda övergripande mål. Framgångsfaktorer kan delas upp i kritiska och övriga framgångsfaktorer.”

En äldre definition, men ändå liknande, ges av Boynton & Zmud (1984) som fritt översatt till svenska lyder:

”Kritiska framgångsfaktorer är de få saker som måste gå bra för att säkerställa framgång för en chef eller en organisation, och representerar därför de lednings- eller företagsområden som måste ges särskild och kontinuerlig uppmärksamhet för att åstadkomma hög prestanda. Kritiska framgångsfaktorer inkluderar frågor som är avgörande för ett företags nuvarande löpande verksamhet och dess framtida framgång.”

Notera att dessa är definitioner på *kritiska* framgångsfaktorer, vilket innebär att de då endast är några få till antalet.

3.2 Vad är outsourcing?

Att överlåta utomstående aktörer att utföra arbetsuppgifter som en organisation inte kan göra, eller väljer att inte göra, är inte på något sätt en ny företeelse. Detta har gjorts långt tillbaka i tiden. Inte heller outsourcing som begrepp är helt nytt och användes redan på 1970-talet i tillverkningsindustrin. Det var först på 1990-talet, under en djup recession då amerikanska företag var tvungna att öka sin konkurrenskraft, som outsourcingen som företeelse blev betydande. (Corbett, 2004)

3.2.1 Definitioner av outsourcing

Det finns flera olika definitioner på outsourcing, men gemensamt för alla är att det beskrivs som en överföring av aktiviteter som tidigare utfördes i egen regi till en utomstående aktör. Van Weele (2012) hänvisar bland annat till en definition av NEVI (Dutch Association for Purchasing Management) som lyder:

"*outsourcing innebär att ett företag överlåter resurserna för att utföra en viss aktivitet till ett annat företag för att kunna fokusera på sin kärnkompetens. Outsourcing skiljer sig från kontraktering på det viset att man överlåter resurser, infrastruktur, anställda och kompetenser*".

Då inte själva anledningen till beslutet om outsourcing kommer att analyseras i denna studie används en enklare definition av Ellram & Billington (2001), som ser outsourcing som:

"*…en överföring av en produktion eller tjänst som har utförts internt till en extern part"*.

3.2.2 Anledningar till outsourcing

Företag kan ha många olika anledningar till att välja att outsourca. Van Weele (2012) delar in de i *taktiska* och *strategiska* anledningar. Taktiska anledningar kan vara att minska kontroll- och driftskostnader, att frigöra interna resurser, att få in ett viktigt kapitaltillskott, att förbättra resultat och kunna övervaka svårstyrda funktioner. Strategiska anledningar kan vara att förbättra företagets fokus, att få tillgång till kunskaper, att få tillgång till resurser som inte finns internt, att öka omstruktureringsfördelarna, att öka kundnöjdheten, att öka flexibiliteten och att dela på risker. Anledningen till att ett företag outsourcar är vanligtvis kombinationer av flera av ovan nämnda anledningar, men de största anledningarna är oftast kostnader och fokus.

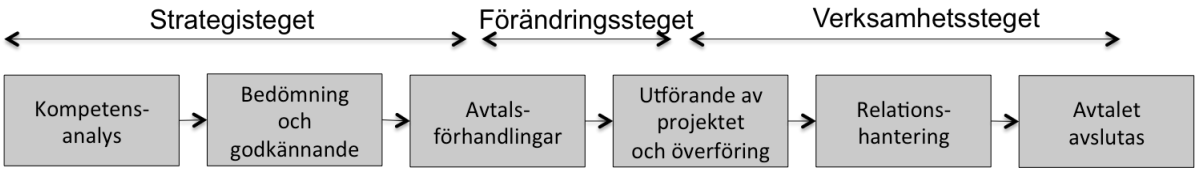
3.2.3 Olika typer av outsourcing

Outsourcing kan se ut på många olika sätt. Många förknippar outsourcing med att överlåta utförandet av en aktivitet eller funktion till en part i ett lågkostnadsland. Denna form av outsourcing benämns som *offshoring*. Andra termer som används är *nearshoring*, vilket innebär outsourcing till ett närliggande lågkostnadsland, och *onshoring*, som är outsourcing till leverantörer i samma land som kundorganisationen. (Van Weele, 2012)

En annan uppdelning som Van Weele (2012) gör är mellan *integrerad outsourcing* och *partiell outsourcing*. Integrerad outsourcing är då hela ansvaret för att utföra aktiviteten eller funktionen, och även koordinera den, ligger på den externa leverantören. Det ger fördelar för köparen som till exempel minimalt ansvar för de outsourcade processerna, ingen tidigare erfarenhet krävs, och projektet löper vanligtvis lättare för köparen. Det finns dock även nackdelar, som till exempel begränsat inflytande över priser, teknik- och personalanvändning och kvalitetsnivåer. Det gör också köparen mycket beroende av leverantören vilket skapar stora kommersiella, tekniska och leveransrisker. Vid partiell outsourcing outsourcas endast en del av en funktion och ansvaret ligger då fortfarande kvar hos köparen. Detta ger köparen större inflytande över priser och kostnader samt teknik- och materialval. Däremot krävs detaljerad kunskap om aktiviteten eller funktionen från köparens sida och större krav ställs på samordning, kommunikation och koordination mellan parterna. Vilket av de olika outsourcingalternativen som lämpar sig bäst beror på vilka resurser och kunskaper som finns tillgängliga, samt vilken budget man arbetar med. (Van Weele, 2012)

3.3 Outsourcingprocessen

Van Weele (2012) menar att de flesta är överens om att outsourcingprocessen kan delas upp i tre olika steg; *strategisteget (varför, vad, vem?)*, *förändringssteget (hur?)* och *verksamhetssteget (hur ska processen styras?)*. Dessa tre steg delas sedan in i sex steg baserat på ett arbete av Momme & Hvolby (2002); *(1) Kompetensanalys, (2) Bedömning & godkännande, (3) Avtalsförhandlingar, (4) Utförande av projektet och överföring, (5) Relationshantering* samt *(5) Avtalet avslutas.* Outsourcingprocessen illustreras nedan i Figur 5.



Figur 5 - *Outsourcingprocessen (Van Weele, 2012. Baserad på Momme & Hvolby (2002)).*

3.3.1 Strategisteget

Det första ett företag måste göra då det står inför ett beslut om outsourcing är att sätta upp tydliga mål för outsourcingen (*varför?)* och vilken eller vilka aktiviteter som ska outsourcas (*vad?)*. För att välja aktiviteter att outsourca bör man göra en kompetensanalys på det egna företaget för att bland annat identifiera kärn- respektive icke kärnkompetenser (Momme & Hvolby, 2002). Enligt avgränsning gjord i 1.5 Direktiv från uppdragsgivaren och avgränsningar kommer dessa frågor inte att analyseras i denna studie, varför de inte beskrivs utförligare här. Nästa fråga gäller vilka krav en leverantör måste uppfylla för att vara aktuell för att utföra aktiviteten eller aktiviteterna (*vem?).* (Van Weele, 2012) Detta område beskrivs mer utförligt i 3.4 Bedömning och val av leverantör.

3.3.2 Förändringssteget

När en lämplig leverantör har valts följer avtalsförhandlingar, utförande av projektet och överföring. Då outsourcing ofta är långvariga samarbeten är avtalet mycket viktigt och är relationens rättsliga grund. Kontraktstypen bör vara i linje med båda parternas affärsplaner och valet av kontraktstyp har stor inverkan på hur framgångsrikt samarbetet är. (Van Weele, 2012) Skogforsk har tillsammans med representanter för både entreprenörer och beställare tagit fram ett avtalspaket för skogsentreprenad, APSE, som innehåller allmänna bestämmelser, ABSE09, samt standardiserade mallar för olika aktiviteter inom området. (Skogforsk, odat)

Nästa steg är själva överföringen av den outsourcade aktiviteten till leverantören. Denna process kan vara komplex och bör ske enligt grundläggande projektledningsprinciper. (Van Weele, 2012)

3.3.3 Verksamhetssteget

Förändringssteget följs av verksamhetssteget, som innehåller relationshantering och avslutande av kontrakt, där denna studie kommer att fokusera på relationshantering. Van Weele (2012) menar att just relationshantering är ett av de viktigaste momenten i outsourcingprocessen och en förutsättning för att nå målet. (Van Weele, 2012) Relationshantering beskrivs utförligare i 3.6 Relationshantering.

Som nämns tidigare fokuseras denna studie, enligt avgränsningar, på de tre områdena *Val av leverantör*, *Avtal* samt *Relationshantering & Leverantörsutveckling*. Dessa beskrivs djupare i de tre efterföljande styckena och varje stycke avslutas med en uppsummering av identifierade framgångsfaktorer.

3.4 Bedömning och val av leverantör

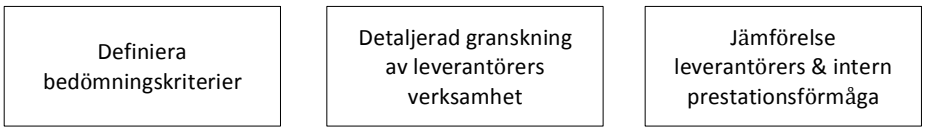
Att välja rätt leverantör är avgörande för att relationen ska fungera. Enligt Barthélemy (2003) finns det flera exempel på misslyckade outsourcingprojekt på grund av att ”fel” leverantör har valts. Den leverantör som väljs måste ha de tekniska kunskaper och ledaregenskaper som är nödvändiga för att uppnå förväntat resultat (Van Weele, 2012). Studier visar att användning av avancerade leverantörsvals- och övervakningsmetoder tenderar att öka lönsamheten, kvalitén på produkten och leverantörens prestation för partnerskap med leverantören. (Ittner, Larcker, Nagar, & Rajan, 1999)

3.4.1 Leverantörsvalsprocessen

Det finns i litteraturen ett flertal ramverk för hur leverantörsval ska gå till. De Boer *et al.* (2001) presenterar en leverantörsvalsprocess i fyra faser; *problemformulering, formulering av kriterier, kvalificering* och *val* (se Figur 6). De fyra faserna syftar till att först ta reda på vad vi vill uppnå med att välja en leverantör (till exempel hur många leverantörer) och sedan formulera lämpliga kriterier för att sålla bort olämpliga leverantörer. Därefter kan ett antal ”godkända” leverantörer analyseras vidare varpå slutligen ett val kan göras.

Figur 6 - *Leverantörsvalsprocessen enligt de Boer et al. (2001).*

Momme & Hvolby (2002) presenterar i sitt ramverk för outsourcingprocessen ett antal nyckelaktiviteter för att välja rätt leverantör. Den första är att definiera bedömningskriterier, både kvalitativa och kvantitativa. (Momme & Hvolby, 2002) En annan uppdelning av kriterier görs av Barthélemy (2003), som beskriver hårda (materiella/konkreta) och mjuka (immateriella) kvalifikationer eller kriterier. Nästa aktivitet är att utföra en detaljerad granskning av leverantörers verksamhet, och slutligen jämförelse av leverantörens och den interna prestationsförmågan (se Figur 7).



Figur 7 - *Nyckelaktiviteter i leverantörsvalsprocessen enligt Momme & Hvolby (2002)*

Van Weele (2012) beskriver processen att välja leverantör för tjänster utifrån den modell för inköpsprocessen som presenteras i samma bok. Den innehåller bland annat *specificering* och *urval*. Specificering innebär att definiera omfattningen på det arbete som ska utföras av leverantören, eller med andra ord, *vad* som ska göras. Nästa steg, urval, innehåller egentligen de tre sista stegen i de Boer *et al.'s* (2001) modell, och de tre nyckelaktiviteter som Momme & Hvolby (2002) presenterar. Noteras bör dock att både de Boer *et al.'s* (2001) modell och Momme & Hvolby's (2002) nyckelaktiviteter inte är specifika för leverantörsval vid outsourcing, utan för inköp i allmänhet.

Hur omfattande arbete med leverantörsval som krävs beror på många faktorer, bland annat begränsad möjlighet att byta leverantör eller den tänkta tidshorisonten för relationen. En ytterligare faktor som spelar stor roll vid bedömning och val av leverantör är om det är en helt ny leverantör som bedöms, eller om kunden redan har en relation med den aktuella leverantören. Det säger sig

självt att kunskaperna om en helt ny leverantör är mer begränsade än vad de är om en befintlig. (Axelsson & Wynstra, 2002)

3.4.2 Specificering av tjänster

Precis som beskrivs ovan innebär specificering av en tjänst att definiera omfattningen på det arbete som ska utföras av leverantören, alltså vad denne ska göra. Det kan vara svårt att definiera vilka krav en potentiell leverantör ska uppnå om en specifik tjänsts omfattning inte definieras. Axelsson & Wynstra (2002) anger tre olika sätt att specificera arbetets omfattning på:

- **Specificering av resurser:** Denna typ inriktar sig på att specificera och beskriva de *resurser* och *förmågor* leverantören kommer att använda för att producera den önskade tjänsten. Denna typ av specificering säger mycket lite om vilka resultatbehov som ska uppfyllas av tjänsteleverantören. (Axelsson & Wynstra, 2002), (Van Weele, 2012)
- **Specificering av metoder eller processer:** Denna typ är vanlig vid kontraktering för infrastrukturprojekt, vilket till viss del liknar kontraktering av skogstjänster. Typen bygger på att parterna kommer överens om vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, baserat på en allmän beskrivning av det arbete som ska utföras. Det innebär en detaljerad projektplan med en rimlig uppskattning av antalet mantimmar och material som kommer att behövas för att utföra tjänsten. Även en tidsplan med hållpunkter och betalningsplan ingår. (Axelsson & Wynstra, 2002), (Van Weele, 2012)
- **Specificering av resultat:** Vid denna typ definierar köparen vilka *resultat* eller effekter som leverantören förväntas uppnå. Specificering av resultat kan till exempel innebära att parterna kommer överens om hur lång tid tjänsten tar att utföra, eller vilken servicenivå som önskas. Specificering av *effekt* innebär, precis som det låter, att parterna kommer överens om vilken effekt arbetet ska ge, till exempel högre produktivitet. Denna typ av specificering säger alltså inget om *hur* arbetet ska utföras, utan endast vad det ska ge. (Axelsson & Wynstra, 2002), (Van Weele, 2012)

3.4.3 Kriterier för bedömning av leverantörer

Som nämns ovan kan kvalifikationer delas in i *hårda* och *mjuka* kvalifikationer. Hårda kvalifikationer är konkreta och avser leverantörens förmåga att kunna leverera lösningar i framkant och till ett lågt pris. Hårda kvalifikationer inkluderar även *erfarenhet* och *finansiell styrka*. Kvalifikationerna kan enkelt verifieras genom en företagsbesiktning. Mjuka kvalifikationer är attitydmässiga och kan vara icke verifierbara. Det kan till exempel vara en passande *företagskultur*, engagemang för *ständig förbättring*, *flexibilitet*, engagemang för *långsiktigt samarbete* och *pålitlighet*. Just en hög nivå av pålitlighet är en viktig aspekt för en framgångsrik outsourcing. Mjuka kvalifikationer kan dock ändras beroende på omständigheterna. (Barthélemy, 2003) Şen *et al.* (2008) har i en omfattande studie tagit fram ett ramverk för att ta fram kriterier för val av leverantör. Precis som Momme & Hvolby (2002) delar de upp kriterier i kvalitativa och kvantitativa. De menar vidare att kvalitén på fasen där en leverantör väljs är mycket beroende på kvalitén i föregående faser, alltså bland annat val av kriterier. Dock så finns det i många fall konflikter mellan kvalitativa och kvantitativa kriterier. Exempel på detta kan vara att den leverantör som har det lägsta priset kanske inte har den bästa kvaliteten, och den leverantör som har bäst kvalitet kanske inte kan leverera i tid. Därför menar Şen *et al.* (2008) att det är nödvändigt att göra trade-offs mellan konflikterande kvalitativa och kvantitativa kriterier för att hitta den mest lämpade leverantören. Relationen mellan kund och leverantör har på senare tid utvecklats från att vara kontradiktorisk konkurrerande till samarbetsinriktade partnerskap, där det

senare är vad fallet bör vara för outsourcing. Det bör nämnas att studien av Şen *et al.* (2008) inte är specifik för köp av tjänster (snarare produkter) eller för outsourcing, men det listas ändå många kriterier som är av intresse även för köp av tjänster. Kriterierna är uppdelade i huvudkriterier med tillhörande underkriterier. Ett urval av dessa, som kan vara intressanta för outsourcing av skogsentreprenad listas nedan.

Tabell 1 – *Huvudkriterier med tillhörande underkriterier för leverantörsval enligt Sen et al. (2008)*

Kostnad	**Kvalitet**	**Service**
Nettopris	Defekter	Leveranssäkerhet
Budgivningsförfarande	Kvalitetsledningssystem	Produktionskapacitet
Driftskostnad		Respons på förändringar
Geografisk plats		Reparationsservice
		Garantier
Pålitlighet	**Ledning & organisation**	**Teknologi**
Antal tidigare affärer	Rykte & position i branschen	Leverantörens tekniska system
Leverantörens expertis	Utvecklingstakt	Teknisk kapacitet
Prestationshistorik	Vilja att göra affärer	Framtida teknikutveckling
Finansiell position		
Intryck		
Arbetsförhållanden		

Vilka kriterier som används måste givetvis anpassas till situationen, och just denna typ med huvudkriterier med tillhörande underkriterier lämpar sig bra för till exempel leverantörsbedömningsmetoden *Analytical Hierarchy Process (AHP)* som tas upp i efterföljande stycke.

3.4.4 Metoder för leverantörsbedömning

Det finns en mängd olika metoder för att bedöma leverantörer, med varierande avanceringsgrad. De kan delas in i två typer; *subjektiva* och *objektiva* metoder. Subjektiva bedömningar innebär att leverantören bedöms genom personliga bedömningar, till exempel efter tidigare erfarenheter av leverantören. Vid objektiva bedömningar kvantifieras leverantörens prestationsförmåga. (Van Weele, 2012)

Benton Jr (2007) presenterar tre olika typer av leverantörsbedömningsmetoder; *kategorisk metod, cost-ratio-metod* och *linear averaging.* För att koppla till Van Weeles (2012) uppdelning ovan kan kategorisk metod klassas som subjektiv, medan de övriga två är objektiva.

Nedan ges endast kortfattade beskrivningar av de tre typerna av leverantörsbedömningsmetoder. För utförligare beskrivningar hänvisas till originalkällan.

- **Kategorisk metod.** En kvalitativ och subjektiv metod. Leverantörernas prestationer kategoriseras i olika områden (*kostnad, kvalitet, leveranstid* etcetera) som sedan bedöms med ett enkelt ”betyg”, till exempel *bra (+), neutral (0)* eller *otillfredsställande (-)*. Varje leverantör får sedan ett helhetsbetyg. Fördelen med denna metod är att är enkel att implementera och billig att använda. Nackdelen är att den bygger på personliga omdömen och är svårare att använda

för köp av tjänster. Vidare ställer det höga krav på erfarenhet hos de som utför bedömningen. (Benton Jr., 2007), (de Boer, Labro, & Morlacchi, 2001)

- **Cost-Ratio-metoden.** Denna metod bygger på kostnadsanalys. Den totala kostnaden för varje leverantör beräknas som försäljningspris plus köparens interna driftskostnader associerade med köpet. De interna kostnaderna för varje kategori översätts till hur många procent av det totala värdet av köpet de motsvarar. Procentsatserna för de olika kategorierna summeras sedan till en total kostnadskvot (%) som slutligen appliceras på det av leverantören offererade priset till en total nettokostnad. En fördel med denna metod är att den är kostnadsorienterad. Däremot är den mer tidskrävande, och därför dyrare, att använda och tar inte heller hänsyn till några andra aspekter än just kostnader. (Benton Jr., 2007)
- **Linear averaging.** Denna metod påstås förmodligen vara den vanligaste metoden för leverantörsbedömning. Den bygger på att bedömningskategorier viktas utifrån hur viktiga de anses vara, så att den totala ”vikten” blir 100. Dessa ”vikter” multipliceras sedan med betyg som sätts för varje kategori och summeras sedan till ett totalbetyg. (de Boer, Labro, & Morlacchi, 2001) Fördelen med denna metod är att den är relativt enkel att implementera när väl bedömningskategorier och dess vikter har bestämts (Benton Jr., 2007). Det har genom åren utvecklats flera varianter på linear averaging-metoden. Den vanligaste varianten kanske är *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Utan att gå in allt för djupt på hur den fungerar, så används istället parvis jämförelse med relativa vikter för ett kriterium över ett annat. Bedömningarna för dessa metoder kan vara både kvalitativa såväl som kvantitativa. (de Boer, Labro, & Morlacchi, 2001)

3.4.5 Summering av framgångsfaktorer för val av leverantör

Här summeras de framgångsfaktorer för en lyckad outsourcing vad gäller val av leverantör. Den huvudsakliga framgångsfaktorn är givetvis *att välja rätt leverantör*. För att lyckas med det listas även ett antal framgångsfaktorer för att stödja den huvudsakliga framgångsfaktorn.

Tabell 2 - *Framgångsfaktorer, val av leverantör*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för val av rätt leverantör	Referens
Välja rätt leverantör		Van Weele (2012)
	Specificera tjänsten på rätt sätt	Axelsson & Wynstra (2002)
	Använda relevanta bedömningskriterier	Momme & Hvolby (2002)
	Använda rätt metod för leverantörsbedömning	Ittner *et al.* (1999)

Vad som är ”rätt” och ”relevant” innebär att det är väl anpassat till den aktuella situationen. Dessa framgångsfaktorer är inte heller nödvändigtvis relevanta för skogsindustrin, vilket diskuteras vidare i kapitel 4 Uppgiftsprecisering.

3.5 Avtal

Avtalet, eller kontraktet, parterna emellan är relationens rättsliga grund och är därmed outsourcingprocessens viktigaste dokument (Van Weele, 2012). Corbett (2004) menar att en vanlig uppfattning är att kunden maximerar värdet av outsourcingen genom att förhandla fram den för sig själva bästa affären, där ”bästa” ofta definieras som lägsta pris och mest gynnsamma kommersiella

villkor. I långsiktiga affärsrelationer måste dock båda parter få nytta. Om leverantören inte kan leverera enligt avtalet med en rimlig vinst, kommer denne att antingen justera kostnader och service tills det att en rimlig vinst erhålls, alternativt avsluta samarbetet helt. (Corbett, 2004) Barthélemy (2003) påpekar, att lägga för lite tid på ett bra kontrakt kan leda till misslyckade affärer och att ett bra kontrakt med en bra maktbalans mellan köpare och leverantör är en framgångsfaktor för en lyckad outsourcing. Detta stöds även av Khan & Khan (2013) som menar att ett välskött outsourcingkontrakt motiverar båda parter att fullfölja kontraktet utan att misslyckas. Ett vanligt sätt att nå ett så bra resultat som möjligt är att använda sig av incitaments- och vitesklausuler i kontraktet. Van Weele (2012) menar att detta är en kritisk framgångsfaktor för samarbetets resultat. Incitament gör att båda parterna kan jobba mot gemensamma mål och båda tjänar på att de uppsatta målen uppnås. (Van Weele, 2012)

3.5.1 Avtalets innehåll

Enligt Van Weele (2012) bör ett outsourcingavtal innehålla bland annat:

- **Arbetets omfattning.** Beskrivning av tjänsten som ska utföras
- **Avtalstid.** Hur lång tid avtalet ska gälla
- **Priser, avgifter, incitament.** Parterna måste vara fullt medvetna om hur ersättningsstrukturen ser ut.
- **Planering för avslut.** Relationen bör avslutas på ett sätt som är rättvist för båda parter. Parterna bör även komma överens om till exempel vem som har äganderätt till immateriella rättigheter och information.
- **Konfliktlösning.** En informell metod för konfliktlösning kan skrivas in i kontraktet, samt en formell metod för att lösa tvister.
- **Kommunikation.** För att kontraktet ska fungera bör en kommunikationsplan finnas. Den bör innehålla riktlinjer om rapporter, personalkommunikation, regelbundna möten och så vidare.
- **Administration.** Parterna bör utveckla procedurer för hur tjänsterna ska administreras och utföras. Denna del av kontraktet kan till exempel innehålla en manual för de dagliga uppgifterna, riktlinjer för underleverantörer, hur förändringar i kontraktet ska hanteras samt vilken grad av självbestämmande som leverantören har.

Vad kännetecknar då ett bra kontrakt? Barthélemy (2003) listar fem innehållspunkter som kännetecknar ett bra kontrakt:

- **Noggrant.** Otillräckligt definierade kontrakt resulterar ofta i höga kostnader dålig servicenivå. Kostnader och prestationskrav ska fastställas och specificeras tydligt från början i kontraktet.
- **Fullständigt.** Ett fullständigt kontrakt har två viktiga fördelar. För det första minskar risken för potentiell opportunism ju mer fullständigt kontraktet är. För det andra minskar ett fullständigt kontrakt sannolikheten för kostsamma förhandlingar.
- **Incitamentbaserat.** Kontraktet ska vara utformat så att rätt beteende från leverantörens sida uppmuntras, till exempel genom prestationsbonusar. Incitamenten bör även hjälpa till att anpassa leverantörens mål med verksamhetsmålen för deras kunder.
- **Balanserat.** Generellt sett håller inte ensidiga kontrakt länge. Inte ens ett kontrakt som är viktat emot leverantörens sida gynnar nödvändigtvis kunden.

- **Flexibelt.** På grund av den ständiga teknikutvecklingen och föränderliga affärsförhållanden ska kontrakt för långa och medellånga relationer vara flexibelt utformade. Flexibilitetsklausuler kan hjälpa båda parter att möta miljöförändringar.

I en studie om offshore outsourcing av mjukvaruutveckling listar Khan & Khan (2013) 15 framgångsfaktorer (Tabell 3) för kontrakt, varav fem stycken betraktas som kritiska framgångsfaktorer. Dessa togs fram genom så kallad *Systematic Literature Review (SLR)* av 133 (*n*) stycken källor. De faktorer med en frekvens ≥50 % betraktades som kritiska framgångsfaktorer (*).

Tabell 3 - *Lista med framgångsfaktorer för outsourcingkontrakt (Khan & Khan, 2013)*

	Framgångsfaktorer	Frekvens (n=133)	Procent, %
1*	Kontraktets flexibilitet	121	91
2*	Pålitlig relationshantering	105	79
3*	Konkurrensutsatt budgivning	105	79
4*	Konsultation och förhandling	83	62
5*	Kvalitetsledning	81	61
6	Kunskapsdelning	65	49
7	Stöd från högsta ledningen	60	45
8	Certifikat för mjukvaruprocessförbättring	42	32
9	Attityd till riskdelning	38	29
10	Konfliktförsoningsmekanism	36	27
11	Tidsstyrning	32	24
12	Kulturmedvetenhet	25	19
13	Immateriell äganderätt	14	11
14	Datasäkerhet och sekretess	10	8
15	Detaljerad specifikation av produkt och projekt	5	4

Som nämns ovan så är dessa framgångsfaktorer identifierade för just outsourcing av mjukvaruutveckling och bör inte ses som generella för samtliga branscher.

3.5.2 Prisavtal

I det upprättade kontraktet kan ett antal olika prisavtal användas. Van Weele (2012) beskriver fyra olika sorters prisavtal:

- **Fast pris plus incitamentsbelopp.** Parterna kommer överens om ett fast pris för att utföra tjänsten enligt övriga delar i avtalet. Leverantören motiveras sedan genom belöningar om denne överträffar den avtalade standarden.
- **Påläggskontrakt (*cost-plus contract*).** Denna typ av kontrakt kan användas om det är svårt att göra en tillräckligt tydlig specificering av arbetet eller när ett fast pris skulle innebära en för stor risk för båda parter. Kontraktet kan se ut på flera olika sätt; påläggskontrakt med procentavgift, kontrakt på löpande räkning plus en fast avgift och påläggskontrakt med garanterad maxnivå. I praktiken brukar denna typ av kontrakt bli dyrare för köparen än andra typer av kontrakt.
- **Kontrakt på löpande räkning.** Priset baseras vanligtvis på fasta timavgifter för arbete eller utrustning. Såvida kontraktet inte innehåller någon bonus- eller vitesklausul ger det lite incitament för leverantören att minska antalet arbetstimmar. Detta ställer högre krav från

inköparens sida att, bland annat, se till att leverantören har full kontroll över kostnaderna så att de kan överblickas och att leverantörens kostnader anges tydligt på en specificerad faktura.

- **Avtal med prisjusteringar (prishöjningsklausuler).** Denna typ av prisavtal kan vara lämplig för långtidsavtal eller då det handlar om specifika, marknadskänsliga material. Priset kan kopplas till en prisjusteringsformel som baseras på externa faktorer som till exempel materialkostnader eller förändringar i arbetskostnader.

Även Yao *et al.* (2010) listar några olika typer av prisavtal; *fixed-price contract, cost-plus contract* och *gain-sharing contract*. De två första är i princip samma som de två första typerna från Van Weele (2012) ovan. Gain-sharing contract, eller vinstdelningskontrakt, är utformade så att båda parter har en gemensam andel i resultatet. Yao *et al.* (2010) menar fast pris-kontrakt skapar inflexibilitet som kan vara ofördelaktig för båda parter. De övriga två kontraktstyperna (cost-plus och gain-sharing) påstår hjälpa kunderna att undvika att betala för mycket vid outsourcinganbud. (Yao, Jiang, Young, & Talluri, 2010)

Van Weele (2012) hävdar att inköpare generellt sett bör insistera på ett fast pris som båda parter tycker är acceptabelt, framförallt är det att föredra vad gäller kostnadskontroll och budgetstyrning. Denna typ är även den vanligaste typen av prisavtal (Yao *et al.*, 2010).

3.5.3 Summering av framgångsfaktorer för avtal

Här sammanfattas de viktigaste framgångsfaktorerna för en lyckad outsourcing vad gäller avtal. Den huvudsakliga framgångsfaktorn är att skriva *bra avtal*. Nedan presenteras även de viktigaste framgångsfaktorerna för ett bra avtal.

Tabell 4 - *Summering av framgångsfaktorer för avtal*

Framgångsfaktor för rätt avtal	Framgångsfaktor för respektive huvudframgångsfaktor	Referens
(2) Skriva ett bra avtal		Van Weele (2012), Barthélemy (2003), Corbett (2004), Khan & Khan (2013)
	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat* - *Flexibelt*	Corbett (2004), Khan & Khan (2013), Barthélemy (2003)
	Noggrant definierat	Barthélemy (2003)
	Fullständigt	Barthélemy (2003)
	Pålitlig relationshantering	Khan & Khan (2013)
	Konkurrensutsatt budgivning	Khan & Khan (2013)
	Konsultation & förhandling	Khan & Khan (2013)
	Kvalitetsledning	Khan & Khan (2013)
	Rätt prisavtal	Yao *et al.* (2010), Van Weele (2012)

3.6 Relationshantering och leverantörsutveckling

Van Weele (2012) menar att relationshanteringen är ett av de viktigaste, om inte det viktigaste steget i outsourcingrelationen, och att det är omöjligt att nå de uppsatta målen med outsourcingen

utan ett nära samarbete mellan de inblandade parterna. Studier visar att det finns ett direkt samband mellan insatser för leverantörsutveckling och leverantörens prestation (Nagati & Rebolledo, 2013). Viktiga egenskaper för en framgångsrik relation är bland annat *tillit, flexibilitet, inriktning på lagarbete, gemensamma mål* och *öppen kommunikation*.

3.6.1 Olika typer av leverantörsrelationer

Samspelet mellan kunden och leverantören påverkas i stor utsträckning av vilken typ av relation de har sinsemellan. Traditionellt sett har leverantörsrelationer präglats av konkurrens, men trenden går mot allt mer partnerskap med leverantörer (Benton Jr., 2007). För att kunna differentiera leverantörsstrategier kan leverantörer kategoriseras i olika leverantörssegment. Ett exempel på en sådan kategorisering ges av Van Weele (2012) där leverantörer delas upp i (1) strategiska partnerskap, (2) prestationspartners, (3) prioriterade leverantörer och (4) konkurrenskraftiga leverantörer. En annan kategorisering görs av Masella & Rangone (2000) som kategoriserar leverantörsrelationer i fyra olika typer, och även rekommendationer för vilka kriterier som bör fokuseras på vid en leverantörsvalsprocess:

1) **Short-term logistic integration.** I denna typ ses leverantören endast som just en leverantör av produkter eller tjänster, och inte som en källa till know-how och expertis. Därför räcker det med att fokus vid leverantörsval läggas på tillverkningsprestation (eller motsvarande för tjänster) som är relevant för kunden. Det är även tillräckligt att utvärdera nuvarande prestationen utan att ta hänsyn till framtida potentiell utveckling. Kunden kan också enkelt byta till en annan leverantör utan kostsamma implikationer om en bättre kund hittas.
2) **Long-term logistic integration.** Denna typ innefattar långsiktig operativ integration. I långsiktiga relationer kan byte av leverantör innebära höga ”förlorade kostnader” (sunk costs) i fråga om investeringar i specifika tillgångar och/eller höga byteskostnader. Vid val av leverantör är det här inte tillräckligt att endast utvärdera den nuvarande prestationen, utan potential för framtida förbättring måste också beaktas.
3) **Short-term strategic integration.** I denna typ ses leverantören som både en leverantör av produkter eller tjänster och samtidigt en källa till know-how och expertis. Leverantören har här stor inverkan på det kundupplevda värdet på slutprodukten/tjänsten. Vid val av leverantör måste även den tekniska prestationen utvärderas, men endast nuvarande prestation.
4) **Long-term strategic integration.** Denna typ är samma som ovan, men med längre tidshorisont på samarbetet. Denna typ kräver att både nuvarande och potentiella långsiktiga prestationer utvärderas.

Då leverantörer ofta använder sina bästa anställda, tekniker och idéer tillsammans med de kunder de anser sig ha bäst relation till är det av stor betydelse för kunderna att kategorisera leverantörer som leder till skillnader i hur man arbetar med dem. (Van Weele, 2012)

3.6.2 Metoder för att utveckla leverantörer

På grund av att de outsourcande företagen har blivit allt mer beroende av sina leverantörer menar Van Weele (2012) att ett företags innovationsförmåga och kundservice numera även avgörs av leverantören. För att leverantörer ska vara villiga att investera i relationen för att utveckla produkten eller tjänsten är det nödvändigt för kunden att positionera sig som prioriterad kund. Van Weele (2012) menar att kundens inköpare har tre typer av tillvägagångssätt att välja mellan:

- **Förslagsprogram för leverantörer.** Här ber kunden leverantören om idéer som kan användas för förbättringar. Det kan till exempel gälla driftsprocesser, kvalitetssäkring, distributionsaktiviteter eller transaktionsprocesser.
- **Leverantörsutveckling.** Van Weele (2012) ger här ett exempel på Chrysler som under 1990-taler med hjälp av SCORE-programmet (Supplier COst REduction) fick in förslag från leverantörer som skapade kostnadsbesparingar värda miljontals dollar. Vad som var speciellt med detta var att besparingar och andra fördelar som Chrysler drog av programmet delades med leverantörerna. Idéerna samlades in genom att ställa frågor som:
    - Vad fungerar bra i vår relation?
    - Vad kan eller bör förbättras?
    - Vad krävs för att göra de förbättringarna?
    - Hur ska vi göra för att mäta framsteg och hur ska vi följa upp?
- **Undersökning, leverantörsnöjdhet.** För att nära samarbeten mellan affärsparter ska kunna utvecklas måste alla intressenter vara tydliga med vad de förväntar sig av samarbetet. Leverantören bör uppmuntras att uttrycka sina åsikter och idéer om hur man kan förbättra samarbetet, vilket kan göras genom att ställa följande frågor:
    - Varför gör parterna affärer med varandra?
    - Hur anser de att relationen har varit de senaste åren?
    - Vad anser de om den nuvarande relationen?
    - Vad förväntar de sig av affärsrelationen i framtiden?

För att leverantörerna ska vara villiga att lägga ner tid och resurser på att delta i leverantörsutvecklingsprogram krävs det även att det finns möjligheter att erhålla någon form av belöning. Några exempel på belöningar som kunden kan erbjuda sina leverantörer för att delta i sådana leverantörsutvecklingsprogram kan vara att bli prioriterad leverantör, finansiell hjälp med utbildning, benchmarkingtjänster eller gratis konsultation. (Quayle, 2000)

Avslutningsvis presenteras här ett antal framgångsfaktorer för framgångsrik leverantörsutveckling presenterade av Quayle (2000):

- Ett långsiktigt engagemang.
- Proaktivitet från både kunder och leverantörer.
- Integrering av nyckelfunktioner och aktiviteter.
- Engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer.
- Ett klart och välstrukturerat ramverk för att bestämma kostnad, pris och vinst för båda parter.
- En win-win-filosofi. Båda parter måste vinna på leverantörsutvecklingen.
- Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.

3.6.3 Summering av framgångsfaktorer för relationshantering & leverantörsutveckling

Här sammanfattas de viktigaste framgångsfaktorerna för en lyckad outsourcing vad gäller relationshantering. De huvudsakliga framgångsfaktorerna är att skapa *rätt relation* mellan parterna samt att investera i relationen genom aktiva insatser för att utveckla leverantören. Nedan presenteras även de viktigaste framgångsfaktorerna för en bra relation samt leverantörsutveckling.

Tabell 5 - *Summering av framgångsfaktorer för relationshantering*

Framgångsfaktor för rätt relation	Framgångsfaktor för respektive huvudframgångsfaktor	Referens
(3) Rätt relation		Van Weele (2012)
	Skapa tillit	Van Weele (2012)
	Flexibilitet	Van Weele (2012)
	Inriktning på lagarbete	Van Weele (2012)
	Gemensamma mål	Van Weele (2012)
	Öppen kommunikation	Van Weele (2012)
	Tydlig kategorisering av leverantörer	Masella & Rangone (2000), Van Weele (2012)
(4) Aktiv leverantörsutveckling		Nagati & Rebolledo (2013)
	Långsiktigt engagemang	Benton Jr. (2007)
	Proaktivitet från båda parter	Quayle (2000)
	Integrering av nyckelfunktioner och aktiviteter	Quayle (2000)
	Engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer.	Quayle (2000)
	Ett klart och välstrukturerat ramverk för att bestämma kostnad, pris och vinst för båda parter.	Quayle (2000)
	En win-win-filosofi	Quayle (2000)
	Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.	Quayle (2000)

3.7 Summering av potentiella framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad

För förtydligandets skull sammanfattas här de framgångsfaktorer som tas upp i referensramen. De består av totalt fyra stycken huvudsakliga framgångsfaktorer med tillhörande underframgångsfaktorer. Dessa presenteras i Tabell 6.

Tabell 6 - *Sammanfattning av framgångsfaktorer från referensram*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för respektive huvudframgångsfaktor	Referens
(1) Välja rätt leverantör		Van Weele (2012)
	Specificera tjänsten på rätt sätt	Axelsson & Wynstra (2002)
	Använda relevanta bedömningskriterier	Momme & Hvolby (2002)
	Använda rätt metod för leverantörsbedömning	Ittner *et al.* (1999)
(2) Skriva ett bra avtal		Van Weele (2012), Barthélemy (2003), Corbett (2004), Khan & Khan (2013)
	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat*	Corbett (2004), Khan & Khan (2013), Barthélemy (2003)

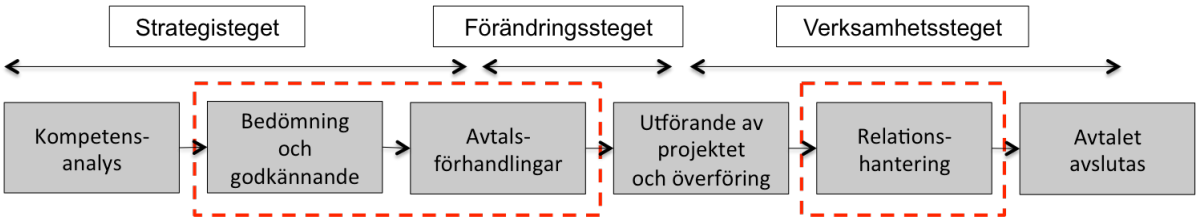
	- *Flexibelt*	
	Noggrant definierat	Barthélemy (2003)
	Fullständigt	Barthélemy (2003)
	Pålitlig relationshantering	Khan & Khan (2013)
	Konkurrensutsatt budgivning	Khan & Khan (2013)
	Konsultation & förhandling	Khan & Khan (2013)
	Kvalitetsledning	Khan & Khan (2013)
	Rätt prisavtal	Yao *et al.* (2010), Van Weele (2012)
(3) Rätt relation		Van Weele (2012)
	Skapa tillit	Van Weele (2012)
	Flexibilitet	Van Weele (2012)
	Inriktning på lagarbete	Van Weele (2012)
	Gemensamma mål	Van Weele (2012)
	Öppen kommunikation	Van Weele (2012)
	Tydlig kategorisering av leverantörer	Masella & Rangone (2000), Van Weele (2012)
(4) Aktiv leverantörsutveckling		Nagati & Rebolledo (2013)
	Långsiktigt engagemang	Benton Jr. (2007)
	Proaktivitet från båda parter	Quayle (2000)
	Integrering av nyckelfunktioner och aktiviteter	Quayle (2000)
	Engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer.	Quayle (2000)
	Ett klart och välstrukturerat ramverk för att bestämma kostnad, pris och vinst för båda parter.	Quayle (2000)
	En win-win-filosofi	Quayle (2000)
	Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.	Quayle (2000)

4 Uppgiftsprecisering

I detta kapitel beskrivs först kort studiens studerade system. Därefter formuleras konkreta frågeställningar att besvara för att uppfylla studiens syfte. Strukturen bygger på de generella framgångsfaktorer för outsourcing som togs fram i den teoretiska referensramen. Frågeställningar formuleras kring dessa för att bland annat ta reda på hur man i skogsbranschen arbetar med dessa idag och om det finns specifika framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad. Majoriteten av frågeställningarna, av både kartläggande och analytisk karaktär, besvaras i 6 Besvarande av kartläggande frågeställningar. Resterande frågeställningar besvaras i 7 Framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad samt 8 Förbättringsförslag för outsourcing av skogsentreprenad. Varje stycke avslutas med en sammanfattning med vilka frågeställningar som behandlar varje framgångsfaktor. Många av framgångsfaktorerna ges inga egna frågeställningar gällande hur de arbetas med och hur de uppfylls, utan tas endast upp i intervjumanualerna som återfinns i Bilaga 1 och Bilaga 2. Detta anges då i de sammanfattande tabellerna efter varje stycke.

4.1 Studerat system

Det studerade systemet kan enklas beskrivas med hjälp av Van Weeles (2012) modell för outsourcingprocessen som presenterades i inledningen av referensramen. Med de direktiv från uppdragsgivaren och de avgränsningar som gjorts är det tre delar av outsourcingprocessen som behandlas i denna studie; *Bedömning & godkännande*, *Avtalsförhandlingar* samt *Relationshantering*.



Figur 8 - *Illustration av studerat system. De streckade rektanglarna markerar det studerade systemet.*

De tre delarna motsvarar det som i denna studie benämns som *Val och bedömning av leverantörer, Avtal* och *Relationshantering & leverantörsutveckling*.

4.2 Framgångsfaktorer och frågeställningar

De framgångsfaktorer för en lyckad outsourcing som identifierades i referensramen är nödvändigtvis inte relevanta för outsourcing av skogsentreprenad. Därför väljs de som anses mest relevanta för denna studie ut för vidare analys. De valda framgångsfaktorerna formuleras till konkreta frågeställningar för att bland annat undersöka hur de arbetar kring framgångsfaktorerna idag och huruvida framgångsfaktorerna uppfylls idag. Framtagandet av frågeställningar kommer att följa de fyra huvudsakliga framgångsfaktorerna (1) Välja rätt leverantör, (2) Skriva ett bra avtal, (3) Rätt relation och (4) Aktiv leverantörsutveckling.

4.2.1 Välja rätt leverantör

Precis som nämns i referensramen så är valet av leverantör av största vikt. Uttrycket ”*en kedja är aldrig starkare än sin svagaste länk*” är onekligen ett passande utryck för detta område. De framgångsfaktorer som identifierades i referensramen bör samtliga vara relevanta för outsourcing av skogsentreprenad. Därmed blir listan över de framgångsfaktorer för rätt leverantör den samma som tidigare:

Tabell 7 - *Utvalda framgångsfaktorer för rätt leverantör*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt leverantör
(1) Välja rätt leverantör	
	Specificera tjänsten på rätt sätt Använda relevanta bedömningskriterier Använda rätt metod för leverantörsbedömning

Detta steg i outsourcingprocessen lägger till stor del grunden för att uppfylla framgångsfaktor 3 (rätt relation), och även till viss del framgångsfaktor 4 (aktiv leverantörsutveckling). För att besvara den första delen i studiens syfte, kartläggningen, är det av intresse att ta reda på hur skogsbolagen (kunden) arbetar med leverantörsbedömning och leverantörsval. Detta leder fram till följande övergripande frågeställningar:

1) ***Hur specificerar kunderna tjänsten?***
2) ***Vilka bedömningskriterier används av kunderna?***
3) ***Vilken metod används av kunderna för att välja leverantör?***

Dessa frågeställningar är framförallt riktade mot kunden, men då till exempel framgångsfaktorn angående specificeringen av tjänsten bestämmer vilka förväntningar kunden har på leverantören är det intressant att undersöka utifrån leverantörens perspektiv också. Därför är följande frågeställning av intresse att få besvarad:

4) ***Hur specificeras förfrågningar från kunder?***

Syftet med denna frågeställning är framförallt att kunna ta reda på om kundens förväntningar på leverantören stämmer överens med hur leverantören uppfattar dessa.

För att identifiera framgångsfaktorer som kanske är specifika för just outsourcing av skogsentreprenad, för att verifiera de framgångsfaktorer som redan har identifierats i referensramen samt för att identifiera eventuella problem som kan härledas till brister i leverantörsvalsprocessen är även följande frågeställningar av intresse att besvara:

5) ***Finns det problem som kan härledas till brister i leverantörsval?***
6) ***På vilket sätt kan i så fall dessa problem åtgärdas?***
7) ***Finns det andra framgångsfaktorer inom detta område som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad?***

Dessa frågeställningar syftar till att besvara de två sista delarna i syftet, identifiering av framgångsfaktorer och förbättringsförslag. Om det finns problem som uppstår på grund av brister i leverantörsvalsprocessen föreslås åtgärder för att förbättra detta område. I Tabell 8 på följande sida sammanfattas vilka frågeställningar som berör varje framgångsfaktor.

Tabell 8 – *Sammanfattning av framgångsfaktorer för val av rätt leverantör med tillhörande frågeställningar.*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt leverantör	Frågeställningar
(1) Välja rätt leverantör		
	Specificera tjänsten på rätt sätt	Frågeställning 1 & 4
	Använda relevanta bedömningskriterier	Frågeställning 2
	Använda rätt metod för leverantörsbedömning	Frågeställning 3

4.2.2 Skriva ett bra avtal

Som bland annat Barthélemy (2003) påpekar så kan ett dåligt kontrakt leda till misslyckade affärer. En mycket viktig framgångsfaktor, som påpekas av både Corbett (2004), Barthélemy (2003) och Khan & Khan (2013), är att kontraktet ska gynna båda parter med en jämn maktbalans. Några av de framgångsfaktorer för ett bra avtal som togs upp i referensramen kommer inte att behandlas vidare. Dessa är *pålitlig relationshantering*, som behandlas i nästa avsnitt. De framgångsfaktorer som analyseras vidare är således följande:

Tabell 9 - *Utvalda framgångsfaktorer för kontrakt*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för ett bra avtal	Referens
(2) Skriva ett bra avtal		Van Weele (2012), Barthélemy (2003), Corbett (2004), Khan & Khan (2013)
	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat* - *Flexibelt*	Corbett (2004), Khan & Khan (2013), Barthélemy (2003)
	Noggrant definierat	Barthélemy (2003)
	Fullständigt	Barthélemy (2003)
	Konkurrensutsatt budgivning	Khan & Khan (2013)
	Konsultation & förhandling	Khan & Khan (2013)
	Kvalitetsledning	Khan & Khan (2013)
	Rätt prisavtal	Yao *et al.* (2010), Van Weele (2012)

Några av ovanstående framgångsfaktorer är av någorlunda subjektiv karaktär (till exempel uttryck som *noggrant, fullständigt* och *rätt*) och svåra att avgöra huruvida de är uppfyllda eller inte. De tas ändå med för vidare analys utifall uppenbara brister hittas. Som nämns i inledningen av denna rapport har uppdragsgivaren Skogforsk tillsammans med entreprenör- och beställarrepresentanter tagit fram ett avtalspaket för skogsentreprenad, APSE, som innehåller branschens allmänna bestämmelser (ABSE09) samt standardiserade mallar för olika aktiviteter inom området. Det är av intresse att undersöka i hur stor utsträckning detta avtalspaket används. Detta leder fram till följande frågeställning:

8) I vilken utsträckning används APSE vid kontraktering av entreprenader idag?

I avsnitt 3.5.1 Avtalets innehåll listas ett antal punkter som ett outsourcingavtal bör innehålla enligt Van Weele (2012). Dessa punkter är:

- Arbetets omfattning
- Avtalstid
- Priser, avgifter, incitament
- Planering för avslut
- Konfliktlösning
- Kommunikation
- Administration

I samma avsnitt, 3.5.1 Avtalets innehåll, listar även Barthélemy (2003) fem karaktäristika som kännetecknar ett bra kontrakt. Dessa är:

- Noggrant
- Fullständigt
- Incitamentbaserat
- Balanserat
- Flexibelt

Dessa innehållspunkter och karaktäristika angivna av Van Weele (2012) och Barthélemy (2003) gäller för outsourcingkontrakt i allmänhet och framförallt för långa avtal. Därför är de nödvändigtvis inte relevanta för just outsourcing av skogsentreprenad. För att ta reda på om APSE uppfyller ovan nämnda innehållspunkter och karaktäristika samt om det finns brister i kontraktet är det av intresse att besvara följande frågeställningar:

9) ***Enligt föregående nämnda innehållspunkter, är innehållet i APSE att betrakta som fullständigt?***
10) ***Uppfyller APSE de punkter på vad som kännetecknar ett bra kontrakt som listas ovan?***
11) ***Finns det brister i kontrakteringen som kan förbättras, och i så fall hur?***

För att identifiera ytterligare framgångsfaktorer, som är specifika för kontrakt för outsourcing av skogsentreprenad, och för att därmed besvara del två av syftet är följande frågeställning av intresse att besvara:

12) ***Finns det framgångsfaktorer som är specifika för kontrakt för outsourcing av skogsentreprenad?***

För att uppfylla båda parters krav och förväntningar på kvalitet är det viktigt att man arbetar med kvalitetssäkring och kvalitetsledning. Detta kan se ut på många olika sätt och det är därför av intresse att undersöka på vilket sätt avtalen bidrar till att uppfylla denna framgångsfaktor. Detta leder fram till frågeställningen:

13) ***På vilket sätt bidrar avtalet till att säkra kvaliteten?***

I avsnitt 3.5.2 Prisavtal beskrivs ett antal olika prisavtal av Van Weele (2012) och Yao *et al.* (2010) som kan användas i kontrakt. Dessa olika sorters prisavtal är *Fast pris plus incitamentsbelopp,*

påläggskontrakt (cost-plus contract), kontrakt på löpande räkning, avtal med prisjusteringar (prishöjningsklausuler) samt *gain-sharing contract*. De olika typerna av prisavtal har både för och nackdelar och bör anpassas till den aktuella situationen. Beroende på vilken typ av prisavtal som används ställs olika krav på kontroll, olika grad av incitament för leverantören, olika risker eller olika grad av flexibilitet. Det är därför av intresse att undersöka vilken typ av prisavtal som används. Detta leder fram till följande frågeställning:

14) ***Vilken typ av prisavtal används?***

Framgångsfaktorerna *konkurrensutsatt budgivning* och *konsultation & förhandling* tas upp i intervjumanualerna i Bilaga 1 och Bilaga 2 och diskuteras vidare i 7.2 Framgångsfaktorer för avtal. Nedan i Tabell 10 sammanfattas vilka frågeställningar som behandlar respektive framgångsfaktor.

Tabell 10 - *Sammanfattning av framgångsfaktorer för avtal med tillhörande frågeställningar.*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för ett bra avtal	Frågeställningar
(2) Skriva ett bra avtal		
	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat* - *Flexibelt*	Frågeställning 10
	Noggrant definierat	Frågeställning 10
	Fullständigt	Frågeställning 9
	Konkurrensutsatt budgivning	Se intervjumanual
	Konsultation & förhandling	Se intervjumanual
	Kvalitetsledning	Frågeställning 13
	Rätt prisavtal	Frågeställning 14

4.2.3 Rätt relation

Som nämns i 3.6 Relationshantering och leverantörsutveckling så menar Van Weele (2012) att relationshantering kanske rent utav är det viktigaste steget i en outsourcingrelation och att det är omöjligt att nå de uppsatta målen med outsourcingen utan ett nära samarbete mellan de inblandade parterna. De framgångsfaktorer för rätt relation som listas i Tabell 5 bör samtliga vara relevanta för outsourcing av skogsentreprenad. Däremot sätts förutsättningarna för flexibilitet till stor del i kontraktet, som togs upp i föregående avsnitt. Därför behandlas den inte vidare här. Därmed blir listan för framgångsfaktorer för rätt relation enligt följande:

Tabell 11 - *Utvalda framgångsfaktorer för rätt relation*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt relation
(3) Rätt relation	
	Skapa tillit Inriktning på lagarbete Gemensamma mål Öppen kommunikation Tydlig kategorisering av leverantörer

Framgångsfaktorerna *tillit, inriktning på lagarbete* och delvis *öppen kommunikation* är till stor del upplevda faktorer som de båda parterna kan ha olika syn på. Därför bör dessa framgångsfaktorer undersökas utifrån båda parters sida och det är troligt att variationen i hur upplevelsen är mellan olika entreprenörer och kunder är stor. Dessa aspekter tillsammans med framgångsfaktorn *gemensamma mål* ges inga egna frågeställningar utan tas upp i intervjumanualerna i Bilaga 1 och Bilaga 2.

Som beskrivs i 3.6.1 Olika typer av leverantörsrelationer samt 3.6.2 Metoder för att utveckla leverantörer, finns det olika sätt för kunden att kategorisera sina leverantörer och på motsvarande sätt för leverantörer att kategorisera kunder som prioriterad kund. Därför är det intressant att ta reda på om det finns ett samband mellan kategorisering av leverantörer respektive kunder (om sådan existerar) och upplevd tillit, lagarbete och kommunikation för att på så sätt verifiera att dessa kan vara framgångsfaktorer. Detta leder fram till följande frågeställning:

15) ***Finns det samband mellan framgångsfaktorerna för rätt relation och en eventuell kategorisering av leverantörer respektive kunder?***

I den kategorisering av leverantörsrelationer presenterad av Masella & Rangone (2000) i avsnitt 3.6.1 Olika typer av leverantörsrelationer ges även rekommendationer för vilka kriterier som bör fokuseras på vid en leverantörsvalsprocess. Därför är det av intresse att ta reda på om de bedömningskriterier som används (om sådana existerar) vid leverantörsvalsprocessen stämmer överens med hur de kategoriserar sina leverantörer. Detta leder fram till följande frågeställning:

16) ***Stämmer de bedömningskriterier som används överens med den relation kunden avser att ha med leverantören?***

De framgångsfaktorer som tas upp här behöver nödvändigtvis inte vara framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad. Förmodligen finns det framgångsfaktorer även inom detta område (relationer) som är specifika för just outsourcing av skogsentreprenad. Därför är det av intresse att besvara följande frågeställning:

17) ***Finns det framgångsfaktorer för rätt relation som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad och i så fall vilka är de?***

Nedan i Tabell 12 sammanfattas vilka frågeställningar som berör varje framgångsfaktor.

Tabell 12 - *Sammanfattning av framgångsfaktorer för rätt relation med tillhörande frågeställningar.*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt relation	Frågeställning
(3) Rätt relation		Frågeställning 15
	Skapa tillit	Se intervjumanual i bilagor
	Inriktning på lagarbete	Se intervjumanual i bilagor
	Gemensamma mål	Se intervjumanual i bilagor
	Öppen kommunikation	Se intervjumanual i bilagor
	Tydlig kategorisering av leverantörer	Frågeställning 15, 16 samt intervjumanual

4.2.4 Aktiv leverantörsutveckling

Som nämns i inledningen av avsnitt 3.6 Relationshantering och leverantörsutveckling visar studier på att det finns ett direkt samband mellan insatser för leverantörsutveckling och leverantörens prestation. Av de framgångsfaktorer för leverantörsutveckling som listas i Tabell 5 kommer inte alla att behandlas vidare. Framgångsfaktorn *integrering av nyckelfunktioner och aktiviteter* är mer aktuell då en hel funktion av ett företag outsourcas till en enda leverantör. Detta är inte fallet vid outsourcing av skogsentreprenad, där drivning och andra aktiviteter fördelas på ett flertal entreprenörer. Därför behandlas denna framgångsfaktor inte vidare. Även framgångsfaktorn *Ett klart och välstrukturerad ramverk för att bestämma kostnad, pris och vinst för båda parter* behandlas inte vidare då det ingår i frågeställningarna angående kontrakt. De som återstår för vidare analys är då de som listas nedan i Tabell 13 nedan.

Tabell 13 - *Utvalda framgångsfaktorer för aktiv leverantörsutveckling*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för aktiv leverantörsutveckling
(4) Aktiv leverantörsutveckling	
	Långsiktigt engagemang Engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer. En win-win-filosofi Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.

Enligt Van Weele (2012) är det nödvändigt för kunden att göra insatser för att utveckla leverantörer för att utveckla tjänsten och för att positionera sig som prioriterad kund. För att göra det nämns i avsnitt 3.6.2 Metoder för att utveckla leverantörer tre olika tillvägagångssätt för detta. Därför är det av intresse att ta reda på om kunderna gör några insatser för att utveckla sina leverantörer och i så fall vad de gör. Det är även intressant att undersöka, om insatser för att utveckla leverantörer existerar, hur utfallet har varit. Detta leder fram till följande frågeställning:

18) Vilka insatser görs av kunderna för att utveckla sina leverantörer och hur har utfallet varit?

Enligt Quayle (2000) krävs det att leverantören har möjlighet att erhålla någon form av belöning för att vara villig att delta i leverantörsutvecklingsprogram. Det är därför av intresse att undersöka huruvida leverantörer har möjlighet att erhålla någon form av belöning för att delta i eventuella leverantörsutvecklingsprogram. Detta leder fram till följande frågeställning:

19) Vilka incitament finns för leverantörer att delta i (eventuella) leverantörsutvecklingsprogram?

I Tabell 14 nedan sammanfattas vilka frågeställningar som berör varje framgångsfaktor.

Tabell 14 - *Sammanfattning av framgångsfaktorer för aktiv leverantörsutveckling med tillhörande frågeställningar.*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för aktiv leverantörsutveckling	Frågeställning
(4) Aktiv leverantörsutveckling		Frågeställning 18
	Långsiktigt engagemang	Frågeställning 18 och intervjumanual i bilagor
	Engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer.	Frågeställning 18 och intervjumanual i bilagor
	En win-win-filosofi	Frågeställning 18 och intervjumanual i bilagor
	Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.	Frågeställning 18 och intervjumanual i bilagor

5 Metod

I detta kapitel beskrivs metodteori från litteraturen tillsammans med de metoder som används i denna studie. Därefter presenteras teori kring en studies trovärdighet samt vad som har gjorts för att öka densamma i denna studie. Kapitlet avslutas med studiens praktiska tillvägagångssätt och vilka metoder som används för att besvara frågeställningarna beskrivs tillsammans med analysmodeller för hur framgångsfaktorer och förbättringsområden bestämdes.

5.1 Studiens ansats

Utifrån en studies problemformulering måste det bestämmas vilket upplägg (Patel & Davidsson, 1991, 2011), eller ansats (Lekvall & Wahlbin, 2008), studien ska ha. Det innebär till exempel att bestämma vilka individer som ska medverka och vilka tekniker för att samla information som ska användas. (Patel & Davidsson, 1991, 2011)

En dimension på en studies ansats är huruvida studien är *kvantitativ* eller *kvalitativ* (eller båda). En kvantitativ studie är en studie där informationen kan mätas eller värderas numeriskt. En kvalitativ studie är en studie där en djupare förståelse för ett specifikt ämne, händelse eller situation vill uppnås. Vid kvalitativa studier är ofta möjligheterna till generalisering liten jämfört med kvantitativa studier. (Björklund & Paulsson, 2003)

Det finns enligt Patel & Davidsson (1991, 2011) även andra dimensioner i val av ansats, bland annat *survey-undersökning, fallstudie* och *experiment*. En survey-undersökning innebär att en större avgränsad grupp undersöks genom till exempel enkäter eller intervjuer. Detta ger möjlighet att samla information om ett större antal variabler men även en stor mängd information om ett begränsat antal variabler. En fallstudie innebär att en mindre avgränsad grupp undersöks. Ett ”fall” kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation. Vid en fallstudie utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt, och är användbart för studier av processer och förändringar. En faktor som ofta diskuteras angående dessa två olika ansatser är dess generaliserbarhet. Denna beror givetvis på hur urvalet av populationen som undersöks sker. Det kan antingen vara ett slumpmässigt urval, eller på ett mer utstuderat sätt. Vid till exempel fallstudier är det vanligt att information av olika karaktär samlas in för att ge en så fyllig bild av det aktuella fallet som möjligt. (Patel & Davidsson, 1991, 2011)

Vid experimentella ansatser studeras några enstaka variabler och försök görs att få kontroll över annat som kan påverka dessa variabler. För att kunna generalisera resultatet för en hel population är det viktigt att populationen tydligt identifieras och att ett slumpmässigt urval görs så att stickprov erhålls. (Patel & Davidsson, 1991, 2011)

Björklund & Paulsson (2003) menar att det främst är studiens syfte som avgör om en studie är kvantitativ eller kvalitativ. Då syftet med denna studie är ”… *att genom kartläggning och analys av outsourcingprocessen av skogsentreprenad identifiera framgångsfaktorer för outsourcing i skogsindustrin och ge förslag på förbättringar som kan göras inför framtiden*” är det frågan om att skapa djupare förståelse för ett område. Således har denna studie en kvalitativ ansats.

Resultatet av denna studie avsågs givetvis att i möjligaste mån kunna vara generaliserbar för outsourcingprocessen i hela branschen. Då den information som behövdes samlas in för att besvara syftet för denna studie var relativt stor var det inte aktuellt att samla in denna genom ett stort antal enkäter eller intervjuer. Då det även är en process som studeras valdes istället en *fallstudieansats*.

Ett antal fallföretag intervjuades som fick representera hela branschen. Vad detta innebär för generaliserbarheten diskuteras i 9.2.1 Intervjuer.

5.2 Studiens inriktning

Vilken form av studie som ska genomföras beror i stor utsträckning på hur mycket kunskap och förståelse som redan finns inom det studerade området. Då det finns lite kunskap inom området så kallas det för en *explorativ* studie. En explorativ studie är av undersökande karaktär och man vill försöka finna grundläggande förståelse för området. Då det redan finns kunskap inom och förståelse för området är det istället fråga om en *deskriptiv* studie. En deskriptiv studie är av mer beskrivande karaktär och målet är att beskriva men inte förklara relationer. Om djupare kunskap och förståelse söks görs en *explanativ* studie. En explanativ studie är både beskrivande och förklarande. Slutligen, om det redan finns viss kunskap inom och förståelse för området görs en *normativ* studie. Normativa studier har som mål att ge vägledning och föreslå åtgärder. (Björklund & Paulsson, 2003)

Denna studie kan sägas syfta till att kartlägga och ge förslag på förbättringar för outsourcing av skogsentreprenad. Mycket forskning har gjorts på att utveckla skogsentreprenad, även outsourcingen av densamma som företeelse. På så sätt är denna studie en *normativ* studie, då den avser bidra med vägledning och föreslå åtgärder för det studerade området. Däremot har så vitt författaren av denna studie vet inga studier gjorts på att identifiera specifika framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad. Därför kan denna studie till viss del även anses ha en *explanativ* inriktning.

5.3 Studiens synsätt

Beroende på en persons grundläggande syn på kunskap kan denne ha olika mål men sin forskning, vilket kan åskådliggöras på tre olika sätt:

- Analytiskt synsätt
- Systemsynsätt
- Aktörssynsätt

Med ett *analytiskt synsätt* strävar undersökaren efter att förklara sanningen så objektivt och fullständigt som möjligt, och ingen hänsyn tas till den subjektiva åskådningen. Verkligheten ses som en helhet, där summan av alla delarna är lika med helheten. (Björklund & Paulsson, 2003)

Med ett *systemsynsätt* strävar också undersökaren efter att förklara verkligheten objektivt, men helheten anses istället som skild från - och ofta mer än - summan av delarna. Synergieffekter mellan olika delar betonas och att relationerna mellan delarna är lika viktiga som delarna själva. Undersökaren försöker att hitta samband och relationer mellan systemets olika delar för att kunna förstå underliggande faktorer till olika sorters beteende. (Björklund & Paulsson, 2003)

Med ett *aktörssynsätt* ses verkligheten som en social konstruktion som påverkas av och påverkar människan. Därför blir beskrivningen av verkligheten beroende av undersökarens erfarenhet och handlande. (Björklund & Paulsson, 2003)

Det område som undersöks i denna studie är en del av ett system på så sätt att drivningen av skog är en del av ett större system där de olika delarna påverkar varandra. På samma sätt studeras olika delar av outsourcingprocessen som även de i allra högsta grad påverkar varandra. Till exempel valet

av leverantör påverkar förutsättningarna för leverantörsrelationen. Därför har alltså denna studie ett *systemsynsätt*.

5.4 Metoder för datainsamling

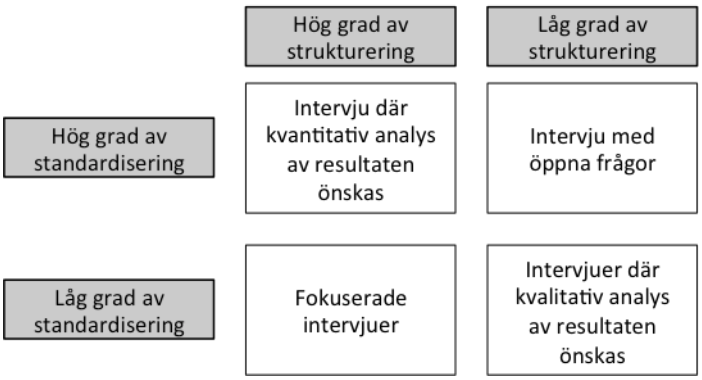
Till att börja med kan det vara bra att påtala skillnaden mellan *primärdata* och *sekundärdata*. Primärdata är data som samlats in i syfte att användas i den aktuella studien, till exempel genom intervjuer. Sådana data är viktiga om man vill skapa förståelse för ett enskilt undersökningsobjekt. Sekundärdata å andra sidan är data som har tagits fram i ett annat syfte än det som föreligger för den aktuella studien, till exempel data från litteraturstudier. Viktiga aspekter att tänka på vid användande av sekundärdata är till exempel aktualiteten på informationen, i hur många olika och oberoende källor informationen finns, om informationen är tagen från sin ursprungskälla och huruvida informationen är vinklad. (Björklund & Paulsson, 2003)

De två typer av metoder som användes för datainsamling för denna studie var genom litteraturstudier och intervjuer, varför endast dessa två beskrivs här. Litteraturstudie användes för att bygga upp den teoretiska referensramen och intervjuer användes för att samla in empirisk information. Varför just intervjuer valdes för detta var för att det ger tillgång till primärdata, att respondenten vid intervjuer ges möjligheten att förklara företeelser mer utförligt än vid till exempel enkäter samt för att intervjuaren har möjligheten att ställa följdfrågor.

5.4.1 Intervjuer

Intervju är en teknik att samla in information som bygger på frågor. Denna utfrågning sker vanligtvis genom personlig direktkontakt eller över telefon, men även en dialog som förs över e-post eller sms kan ofta klassas som intervju. Som nämns tidigare är data som samlas in genom intervjuer primärdata. (Björklund & Paulsson, 2003)

Intervjuer kan se ut på olika sätt och det finns framförallt två aspekter som bör beaktas; frågornas grad av *standardisering* och *strukturering*. Med grad av standardisering menas hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Med grad av strukturering menas i vilken utsträckning frågorna är fria för respondenten (den intervjuade personen) att tolka fritt beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter. Nedan i Figur 9 åskådliggörs olika typer av intervjuer beroende på grad av standardisering och strukturering. (Patel & Davidsson, 1991, 2011)



Figur 9 - *Exempel på olika typer av intervjuer beroende på hög eller låg grad av standardisering och strukturering. Något modifierad från Patel & Davidsson (1991, 2011)*

Patel & Davidsson (1991, 2011) menar vidare att intervjuer i kvalitativa studier så gott som alltid har en låg grad av strukturering, vilket ger respondenten utrymme att svara med egna ord. Ett begrepp som ofta används för intervjuer i kvalitativa studier är *semistrukturerade intervjuer*, vilket innebär att den som utför intervjun gör en lista på specifika teman att beröra, men respondenten har stor frihet att utforma svaren. Ordningen på frågorna kan komma i både bestämd och obestämd ordning. Beroende på den intervjuande personens förkunskaper på området kan inför kvalitativa intervjuer olika förberedelser göras. Detta kan till exempel göras genom att studera tidigare forskning och på så sätt tillägna sig färgad teoretisk kunskap. Vid mer empirinära ansatser, då syftet är att induktivt skapa en lokal teori om det studerade området, kan istället förberedelser ske genom till exempel pilotintervjuer eller observationer. (Patel & Davidsson, 1991, 2011)

För att ge respondenterna i denna studie utrymme att svara på frågorna med stor frihet att utforma svaren själva användes semistrukturerade intervjuer. Detta innebär att ”frågorna” var utformade på så sätt att de var övergripande över ett större område (till exempel ”*Kan du beskriva hur ni arbetar med…?”*) tillsammans med olika punkter inom detta område som författaren av denna studie ville beröra. Då en viss del av denna studie är att skapa lokal teori om området och för att författaren av denna studie inte skulle vara allt för färgad av teori från tidigare forskning genomfördes först en pilotintervju som förberedelse. På så sätt kunde intervjuunderlaget anpassas och kompletteras till återstående intervjuer.

De personer som intervjuades från beställarsidan valdes ut utifrån deras kunskap om upphandling av drivningstjänster. Kontakt togs med chefer på regions- eller distriktskontor på de största skogsbolagen och skogsägarföreningarna, som sedan hjälpte till att hitta personer med lämplig kunskap och erfarenhet inom studerat område. Från entreprenörsidan intervjuades företagsledare för skogsentreprenadsföretag som utför drivningstjänster. Urvalet av dessa gjordes så att variationer i företagsstorlek täcktes in. Den minsta intervjuade entreprenören har två maskiner medan den största har nio stycken maskiner. Kontaktuppgifter erhölls från branschorganisation samt från skogsbolag. Gemensamt för alla intervjuade skogsbolag och entreprenörer är att de är verksamma i Östergötland med omnejd. Antalet intervjuade aktörer bestämdes inte på förhand utan intervjuer genomfördes till mättnad nåddes, det vill säga tills det inte längre ansågs ge någon ny information. Med den information som erhölls, tillsammans med förutsättningarna i tidsram och utbud på företag att intervjua, bedömdes att tre aktörer från köpande respektive säljande sida vara tillräckligt.

För att samtliga respondenter skulle känna sig fria att även framföra kritiska åsikter är alla intervjuade företag anonyma i rapporten. Detta innebär även att varje part (beställare och utförare) i 6 Besvarande av kartläggande frågeställningar presenteras som en helhet var för sig.

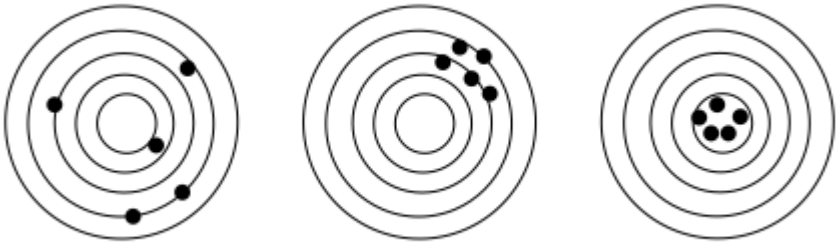
5.4.2 Litteraturstudier

Litteratur är all form av skrivet material, till exempel böcker och artiklar. Då informationen i litteraturstudier allt som oftast har tagits fram i ett annat syfte än det för den aktuella studien är det fråga om sekundärdata. Därför är det viktigt att tänka på de aspekter som togs upp i början på detta avsnitt angående sekundärdata; aktualitet, vinkling, ursprung etcetera. Det är även viktigt att beakta vilka databaser och sökord som används. Fördelen med litteraturstudier är att man med relativt knappa ekonomiska och tidsmässiga resurser kan ta del av stora mängder information, och lämpar sig därför bra för att bygga upp en teoretisk referensram. Nackdelen är att informationen som sagt är sekundärdata, varför det alltid är viktigt att ifrågasätta informationen. (Björklund & Paulsson, 2003)

I denna studie användes uteslutande litteraturstudier för all information i den teoretiska referensramen, men även till bakgrundsbeskrivningen, inledningskapitlet samt metodkapitlet. De böcker som användes var alla välkända och flitigt citerade verk inom inköp och outsourcing, varför de därmed får anses som pålitliga. Mycket information har även samlats in genom vetenskapliga artiklar. Dessa hämtades till störst del från Linköpings Universitets biblioteks hemsida, genom sökmotorn *UniSearch*. Denna sökmotor söker igenom en mängd databaser för akademiska journaler, böcker med mera. För att garantera kvalitén på den litteratur som hämtades genom denna sökmotor filtrerades resultaten för att endast visa litteratur som är *peer reviewed*, vilket innebär att de är granskade av sakkunniga inom området. Till stor del användes den så kallade *snowball method* för att hitta relevanta artiklar. Detta innebär att nya intressanta artiklar hittas genom att undersöka vilka referenser författarna av liknande artiklar eller böcker hänvisar till. Övriga artiklar hittades genom relevanta sökord för varje område. Vid användande av litteratur som tydligt hade ett annat syfte än det som föreligger för denna studie och som därmed kan påverka relevansen anges detta tydligt i denna rapport. En stor del av informationen till inledningskapitlet och situationsbeskrivningen hämtades från olika hemsidor. För att nå hög trovärdighet användes framförallt Skogforsks egna hemsida samt andra kända organisationers hemsidor, så som Skogsstyrelsen och Skogsindustrierna.

5.5 Studiens trovärdighet

En studies trovärdighet kan mätas på tre olika sätt; *Validitet, Reliabilitet* och *Objektivitet*. Dessa tre aspekter måste samtliga beaktas i vetenskapliga sammanhang. *Validitet* är ett mått på i vilken utsträckning man verkligen mäter det man avser att mäta. *Reliabilitet* är ett mått på graden av tillförlitlighet i mätinstrumentet, det vill säga i vilken utsträckning man får samma värde om man upprepar undersökningen. *Objektivitet* är ett mått på i vilken utsträckning värderingar påverkar studien. (Björklund & Paulsson, 2003) Validitet och reliabilitet står i ett visst förhållande till varandra (se Figur 10). Till exempel; hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet, låg reliabilitet ger låg validitet och fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet (Patel & Davidsson, 1991, 2011).



Låg validitet och låg reliabilitet | Hög reliabilitet men låg validitet | Hög reliabilitet och hög validitet

Figur 10 - *Illustration av relationen mellan validitet och reliabilitet (Björklund & Paulsson, 2003)*

Patel & Davidsson (1991, 2011) menar dock att begreppen validitet och reliabilitet inte har samma innebörd i kvalitativa studier som det har i kvantitativa studier. Validitet i kvantitativa studier innebär att rätt företeelse studeras, vilket kan stärkas av bland annat god teoriunderbyggnad och noggranna mätningar. I kvalitativa studier kan validitet istället uppnås genom att upptäcka företeelser och förstå innebörden av livsvärlden och gäller därför snarare hela forskningsprocessen. Ett exempel på skillnad i reliabilitet mellan en kvantitativ och en kvalitativ studie kan vara om en person som intervjuas flera

gånger ger olika svar på samma fråga vid olika tillfällen. I en kvantitativ studie skulle detta betraktas som låg reliabilitet, vilket nödvändigtvis inte behöver vara fallet i en kvalitativ studie. Orsaken till variationen i svar kan till exempel vara att respondenten har ändrat uppfattning, fått nya insikter eller lärt sig något nytt. Om frågan lyckas fånga det unika i situationen och detta yttrar sig i variation i svaren är detta viktigare än att samma svar alltid erhålls. (Patel & Davidsson, 1991, 2011)

5.5.1 Sätt att öka trovärdigheten

Oavsett vilken metod som används för att samla in data bör den alltid granskas kritiskt för att bedöma i vilken utsträckning den är pålitlig (Bell, 2005). Då datainsamlingen för denna studie endast sker genom litteraturstudie samt intervjuer tas endast sätt att öka trovärdigheten på sådana upp här.

Sätt att öka validiteten

Ett vanligt sätt att öka validiteten är att använda sig av så kallad *triangulering* för att på så sätt se samma sak utifrån olika perspektiv. Triangulering kan innebära att dubbelkontrollera konstateranden, eller i mer omfattande studier, använda flera olika metoder (Bell, 2005). Björklund & Paulsson (2003) listar tre olika typer av triangulering (förutom metodtriangulering):

- *Datatriangulering:* Flera olika datakällor används. Till exempel flera olika böcker/artiklar eller respondenter vid intervjuer.
- *Utvärderingstriangulering:* Olika utvärderare (personer) av materialet används.
- *Teoretisk triangulering:* Användning av olika teorier på samma uppsättning data.

För att öka validiteten i denna studie har i möjligaste mån flera olika böcker och artiklar används för att presentera teorier och modeller, alltså datatriangulering. För intervjuerna intervjuades flera olika företag för att på så sätt öka validiteten. Dessvärre fanns det inte resurser att låta flera personer utvärdera materialet då det är ett mycket tidskrävande jobb, vilket kan ha påverkat validiteten negativt.

Sätt att öka reliabiliteten

För att öka en studies reliabilitet kan till exempel användning av kontrollfrågor vid enkäter och intervjuer användas, detta för att aspekterna ska bli undersökta ännu en gång. Även triangulering kan användas för att öka reliabiliteten. (Björklund & Paulsson, 2003)

För att öka reliabiliteten i denna studie skickades en sammanställning av varje intervju till respondenten för kontroll efter varje intervju. På så sätt fick respondenten chansen att kontrollera att undertecknad till exempel inte missuppfattade något och även komma med kompletteringar och förtydliganden.

Sätt att öka objektiviteten

Öka objektiviteten kan göras genom att tydliggöra och motivera olika val som görs i studien. På så sätt ges läsaren möjlighet att själv ta ställning till studiens resultat. Objektivitetsproblem ska särskilt uppstå vid referat, till exempel från en intervju. Det gäller därför att återge källans innehåll så objektivt som möjligt vilket innebär (Björklund & Paulsson, 2003):

- *Inga sakfel:* Fakta som återges måste vara korrekt
- *Inget snedvridet faktaurval:* Inget urval av enbart de fakta eller argument som talar för de synpunkter författaren själv förespråkar får göras.

- *Undvik värdeladdade ord:* Vissa värdeord kan signalera olika saker för läsaren. Till exempel ”Vd:n *påstår* att…” kan signalera visst tvivel kring det han eller hon säger.

Dessa punkter användes som en checklista vid presentationen av resultaten från intervjuerna för att på så sätt öka objektiviteten.

5.6 Analysmodell

För att tydliggöra och strukturera analysen i denna studie har en analysmodell tagits fram. Först beskrivs här hur framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad ska bestämmas. Därefter beskrivs hur den insamlade informationen från intervjuer tillsammans med den teoretiska referensramen ska bearbetas för att identifiera förbättringsområden.

5.6.1 Analysmodell för identifiering av framgångsfaktorer

I 3.1 Definitioner av framgångsfaktor presenterades tre olika definitioner av (kritiska) framgångsfaktorer. Dessa definitioner innehåller ett antal villkor:

A. Egenskaper, villkor eller variabler som har en **direkt** inverkan på **effektiviteten** och **lönsamheten**.
B. **Aktiviteter** i samband med framgångsfaktorer måste utföras på högsta möjliga nivå för att uppnå avsedda övergripande mål.
C. Saker som måste gå bra för att **säkerställa framgång**.
D. Måste ges **särskild och kontinuerlig uppmärksamhet** för att åstadkomma hög prestanda.
E. **Avgörande** för ett företags nuvarande löpande verksamhet och dess framtida framgång.

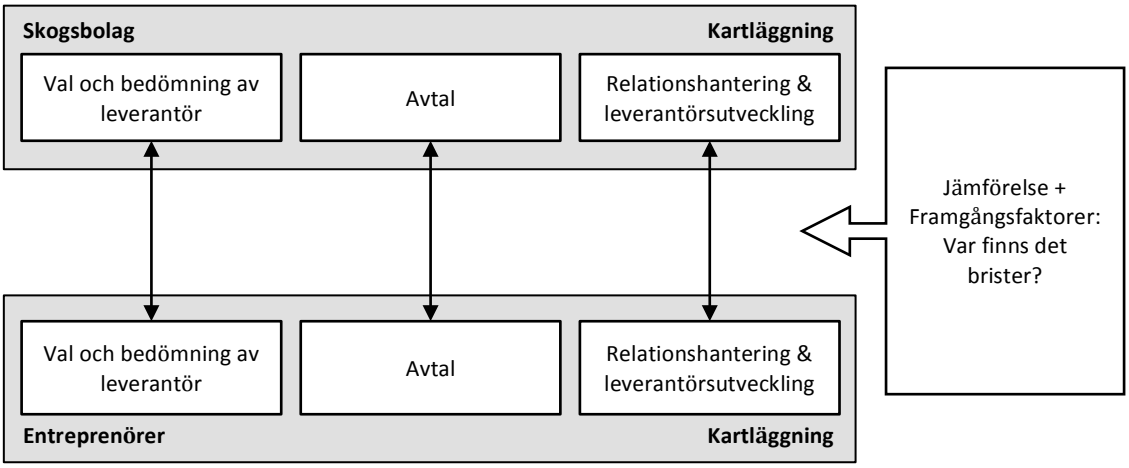
För att identifiera framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad analyseras de framgångsfaktorer för outsourcing som presenteras i den teoretiska referensramen tillsammans med den kartläggning som genomförts. För att det ska vara en giltig framgångsfaktor bör den uppfylla ett eller flera av ovanstående villkor från definitionerna i det aktuella fallet.

5.6.2 Analysmodell för förbättringsförslag

För att hitta områden som kan förbättras används insamlad data från den teoretiska referensramen samt kartläggningen. Kartläggningen, som består av information från intervjuer av representanter från både skogsbolag och entreprenörer, tar upp de tre delar i outsourcingprocessen som även behandlas i referensramen.

För att hitta förbättringsområden görs dels en jämförelse mellan skogsbolagens och entreprenörernas uppfattningar av situationen. Där kan problemområden identifieras och tillsammans med information från dem själva samt den teoretiska referensramen kan eventuellt även förbättringsförslag formuleras.

Ett andra sätt för att identifiera förbättringsområden är genom framgångsfaktorerna för outsourcing av skogsentreprenad som tas fram. De framgångsfaktorer från den teoretiska referensramen som kanske inte helt uppfylls idag men ändå bör kunna vara en framgångsfaktor för att antingen förbättra outsourcingen, alternativt lösa problem som finns, utgör då en grund för ett förbättringsområde. Precis som ovan används denna information tillsammans med den teoretiska referensramen för att föreslå förbättringar.



Figur 11 - *Analysmodell för identifiering av förbättringsområden*

5.7 Praktiskt tillvägagångssätt

Här beskrivs vilka metoder som användes för att samla in och bearbeta information. För att göra det tydligt för läsaren följer nedan hela arbetsgången för denna studie där det beskrivs vilka metoder som har använts.

5.7.1 Inledning

För bakgrundsbeskrivningen användes framförallt information från den uppgiftsbeskrivning från uppdragsgivaren som ligger till grund för detta arbete. Detta kompletterades med grundläggande fakta från inköpslitteratur samt skogsstyrelsen. För att få en uppfattning av det bakomliggande problemet erhölls forskningsrapporter på tidigare studier på ämnesområdet från uppdragsgivaren Skogforsk. Detta ledde fram till att ett syfte för studien kunde formuleras.

5.7.2 Situationsbeskrivning

För att beskriva den nuvarande situationen användes framförallt information som hämtades från branschorganisationen Skogsindustriernas samt myndigheten Skogsstyrelsens hemsidor. Detta kompletterades med information om leverantörsmarknaden från tidigare studier. Dessa erhölls från uppdragsgivaren Skogforsk, och inga litteratursökningar gjordes.

5.7.3 Referensram

Teorin i referensramen samlades in genom litteratursökning, som beskrivs kort i 5.4.2 Litteraturstudier. Strukturen på kapitlet bygger på delar i Van Weeles (2012) outsourcingprocess som presenteras i inledningen av kapitlet. Denna modell var bekant för författaren av denna studie sedan tidigare och ingen specifik sökning gjordes. Därefter användes till stor del *snowball method* för var och ett av de tre områdena. Detta gav en bra bas av grundläggande teori och framgångsfaktorer generellt för outsourcing. Detta kompletterades sedan med mer specifika sökningar för varje delområde. Detta gjordes (som beskrivs i 5.4.2 Litteraturstudier) genom sökningar i Linköpings Universitets biblioteks hemsida via sökmotorn *UniSearch*. Litteraturstudien resulterade i en lista på generella framgångsfaktorer för en lyckad outsourcing.

5.7.4 Uppgiftsprecisering

I uppgiftspreciseringen var tanken att de framgångsfaktorer som ansågs mest relevanta skulle väljas ut. Dock valdes tillslut i princip samtliga ut för vidare analys. Utifrån dessa togs sedan konkreta frågeställningar fram för att kunna besvara syftet. Några av frågeställningarna är av mer kartläggande

karaktär, för att därmed uppnå kartläggningsdelen av studiens syfte. Andra frågeställningar är av mer analytisk karaktär, för att på så sätt kunna verifiera framgångsfaktorer och slutligen kunna ge förbättringsförslag. Några frågeställningar är även av blandad karaktär, bland annat de för att kunna identifiera specifika framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad. Vilka metoder som användes för att besvara frågeställningarna beskrivs i efterföljande stycke.

5.7.5 Tillvägagångssätt för att besvara frågeställningar

I detta stycke beskrivs vilka metoder som användes för att besvara varje frågeställning. Vilken typ av intervju som användes beskrivs i 5.4.1 Intervjuer.

Tabell 15 - *Metoder för att besvara frågeställningar*

Frågeställning	Metod
1. Hur specificerar kunderna tjänsten?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
2. Vilka bedömningskriterier används av kunderna	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
3. Vilken metod används av kunderna för att välja leverantör?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
4. Hur specificeras förfrågningar från kunder?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
5. Finns det problem som kan härledas till brister i leverantörsval	Semistrukturerad intervju med beställare
6. På vilket sätt kan i så fall dessa problem (*problem som beror på brister i leverantörsval)* åtgärdas?	Analys av kartläggning + litteratur
7. Finns det andra framgångsfaktorer inom detta område (*leverantörsval*) som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad?	Intervju med beställare & utförare + analys av kartläggning
8. I vilken utsträckning används APSE vid kontraktering av entreprenader idag?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
9. Enligt föregående (se 4.2.2 Skriva ett bra avtal) nämnda innehållspunkter, är innehållet i APSE att betrakta som fullständigt?	Genomgång av APSE + jämförelse med litteratur
10. Uppfyller APSE de punkter på vad som kännetecknar ett bra kontrakt som listas ovan (se 4.2.2 Skriva ett bra avtal)?	Undersökning av APSE och jämförelse med litteratur.
11. Finns det brister i kontrakteringen som kan förbättras, och i så fall hur?	Analys av kartläggning + litteratur
12. Finns det framgångsfaktorer som är specifika för kontrakt för outsourcing av skogsentreprenad?	Intervju med beställare & utförare + analys av kartläggning
13. På vilket sätt bidrar avtalet till att säkra kvaliteten?	Genomgång av APSE
14. Vilken typ av prisavtal används?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
15. Finns det samband mellan framgångsfaktorerna för rätt relation och en eventuell kategorisering av leverantörer respektive kunder?	Analys av kartläggning + litteratur
16. Stämmer de bedömningskriterier som används överens med den relation kunden avser att ha med leverantören?	Jämförelse av resultat av frågeställning 2 med resultat av intervju
17. Finns det framgångsfaktorer för rätt relation som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad och i så fall	Intervju med beställare & utförare + analys av

vilka är de?	kartläggning
18. Vilka insatser görs av kunderna för att utveckla sina leverantörer och hur har utfallet varit?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare
19. Vilka incitament finns för leverantörer att delta i (eventuella) leverantörsutvecklingsprogram?	Semistrukturerad intervju med beställare & utförare

Frågeställningar som är av mer kartläggande karaktär besvarades genom semistrukturerade intervjuer av nyckelpersoner ansvariga för upphandling av entreprenader på skogsföretag och företagsledare hos entreprenadföretag. Undantaget var de frågeställningar gällande avtalspaketet APSE, som studerades innehållsmässigt och intervjuer användes endast för att ta reda på hur det används.

Metoderna som användes för att besvara de frågeställningar som är av mer analytisk karaktär varierade. Gemensamt var att informationen från de kartläggande frågeställningarna för varje område användes, för att tillsammans med teori från referensramen besvara frågeställningarna utifrån studiens analysmodell.

Några frågeställningar är av både kartläggande och analytisk karaktär. Frågeställningarna besvarades med hjälp av både intervjuer och teori. Gemensamt för några frågeställningar här är att de syftar till att identifiera framgångsfaktorer som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad.

6 Besvarande av kartläggande frågeställningar

I detta kapitel sammanställs den information som har erhållits genom de intervjuer som har genomförts och frågeställningar av kartläggande karaktär besvaras. Det innebär dock inte att det är ett rent empiriskt kapitel, utan vissa frågeställningar kräver inslag av analys (se Tabell 15). Enligt den analysmodell som presenteras i 5.6 Analysmodell kartlades skogsbolag och entreprenörer var för sig. Därför presenteras här först den information som har samlats in från skogsbolag och därefter informationen från entreprenörerna. För att behålla anonymiteten presenteras alla intervjuer från respektive part tillsammans. Strukturen följer samma struktur som referensramen, det vill säga de tre delarna *Leverantörsval, Avtal* och *Relationshantering & Leverantörsutveckling* från outsourcingprocessen. För intervjufrågor hänvisas till Bilaga 1 och Bilaga 2.

6.1 Kartläggning av köpare av drivningstjänster

I detta stycke presenteras den information som erhölls genom de intervjuer som genomfördes med personer ansvariga för upphandling av drivningstjänster på skogsbolag.

6.1.1 Val av entreprenör

I detta stycke besvaras följande frågeställningar:

- **Frågeställning 1 –** *Hur specificerar kunderna tjänsterna?*
- **Frågeställning 2 –** *Vilka bedömningskriterier används av kunderna?*
- **Frågeställning 3 –** *Vilken metod används av kunderna för att välja leverantör?*
- **Frågeställning 5 –** *Finns det problem som kan härledas till brister i leverantörsval?*

Historiskt sett har det alltid varit ett relativt bra utbud av entreprenörer. Däremot är det mycket konjunkturberoende och det har vid vissa tider med mycket stort behov av avverkning varit något svårare att hitta entreprenörer för denna tjänst. Inga av de intervjuade företagen har dock upplevt att det är svårt att få tag på entreprenörer. Ett utav de intervjuade företagen menar dock att det visserligen finns ett stort antal entreprenörer att tillgå, men att det är svårare att få tag på sådana som anses tillräckligt bra. Ett annat av de intervjuade företagen säger att de alltid har varit oroliga för att utbudet av skogsentreprenörer ska vara för litet, men detta har aldrig riktigt inträffat. Vad gäller storleken hos entreprenörsidan varierar den, men det vanliga är en maskingrupp (en skördare och en skotare). De minsta består av en maskin tillsammans med dess ägare medan de största kan bestå av tre maskingrupper (totalt sex stycken maskiner) och cirka 10-12 anställda. De mindre entreprenörerna har vanligtvis bara en stor kund, medan de större kan ha flera kunder. Vad skogsföretagen föredrar varierar. Ett intervjuat skogsföretag föredrar något större entreprenörer medan ett annat anser att det optimala är en entreprenör med en maskingrupp (skördare och skotare) tillsammans med tre anställda maskinförare. Totalt sett anses ändå entreprenörsmarknaden vara en relativt homogen marknad.

Specificering

Följande stycke besvarar studiens **frågeställning 1 –** *Hur specificerar kunderna tjänsterna?*

Vid upphandling av drivningstjänster är specificeringen till stor del resursbaserad. Det innebär att tjänsten framförallt specificeras utifrån vilka maskiner som ska användas och erfarenhet hos maskinförare. Företagen använder samtidigt metod- och processbaserad specificering. Det innebär att de specificerar vilka aktiviteter som entreprenören ansvarar för. Just vilka aktiviteter som de två parterna ansvarar för varierar något mellan de intervjuade företagen. Ett företag låter exempelvis

entreprenören ansvara för avverkningsledning, naturvård, virkeskvalitet med mera och beställaren snitslar endast yttergränsen på trakten som ska avverkas. Endast ett utav de intervjuade företagen har upplevt problem som har uppstått på grund av bristande specificering. Detta har då berott på brister i traktdirektiven, till exempel att det inte har angivits vilken basväg som ska användas samtidigt som det finns en gammal basväg på olämplig (fuktig) mark har använts så att markskador har uppstått. Ofta uppstår problem på grund av en kombination av att det dels inte getts tydliga anvisningar samt att den som utför arbetet inte tar tillräcklig hänsyn, då en del entreprenörer aldrig orsakar problem även om de får bristfälliga anvisningar.

Bedömningskriterier

Följande stycke besvarar studiens **frågeställning 2 –** *Vilka bedömningskriterier används av kunderna?*

Då inget av de intervjuade företagen använder sig av någon formell bedömningsmetod så har de heller inga formella bedömningskriterier de följer systematiskt. De kriterier som verkar spela störst roll vid val av entreprenör är pris och personlighet. Det är på dessa kriterier som *bedömning* görs. Sedan finns det även ett flertal *krav* som företagen ställer på potentiella entreprenörer. Gemensamt för samtliga intervjuade företag är att de kräver att deras entreprenörer ska vara certifierade enligt PEFC. PEFC innehåller standarder för ett uthålligt skogsbruk och omfattar framförallt miljö- och ekologiska, sociala samt ekonomiska aspekter (PEFC, 2010). Mer specifikt innebär det till exempel utbildningskrav i grön körning, hantering av farliga vätskor, brandsäkerhet etcetera. I stort sett alla entreprenörer är certifierade enligt PEFC. Sammanfattningsvis ställdes frågan vad företagen anser vara viktigast att tänka på när entreprenörer valdes. Svaren skilde sig åt mellan alla tre. Ett företag ansåg att pris tillsammans med personkemi och förmåga att ta en markägare ut i skogen var absolut viktigast. Ett annat ansåg att erfarenhet och referenser eller tidigare kännedom och rykte var viktigast. Det tredje ansåg att entreprenörens inställning var viktigast. De vill ha entreprenörer som är *företagare* och inte bara *maskinförare* och en som tänker och inte bara kör.

Bedömningsmetod

Följande stycke besvarar studiens **frågeställning 3 –** *Vilken metod används av kunderna för att välja leverantör?*

Inget av de tillfrågade skogsföretagen använder sig av någon speciell bedömningsmetod när de väljer nya entreprenörer. En anledning till det är att byten av entreprenörer sker relativt sällan. Samtliga tre skogsföretag anger att de fokuserar på långsiktiga relationer, även om kontraktstiden varierar med allt från 6-månader i taget till rena tillsvidarekontrakt (efter en prövotid).

Problem vid entreprenörsval

Detta stycke besvarar studiens **frågeställning 5 –** *Finns det problem som kan härledas till brister i leverantörsval?*

Samtliga tre intervjuade företag har upplevt mindre problem med att entreprenörer inte levererar vad de lova. En del maskinförare är givetvis bättre än andra på att genomföra arbetet. Ett företag har vid enstaka tillfällen haft allvarliga problem med att avverkningen inte alls blivit som de vill. Detta har då berott på den enskilda maskinförarens kompetens. De menar vidare att man hela tiden måste jobba med entreprenörerna för att de ska hålla den standard som önskas. Ett annat av de intervjuade företagen uppger att de vid enstaka tillfällen har tvingats säga upp entreprenörer. Det har berott på att relationen mellan virkesköpare och entreprenör inte har fungerat. Detta visade sig efter en tid

och de menar att det hade varit svårt att upptäcka detta vid anlitandet av entreprenören. Andra problem som uppstått är till exempel strulande maskiner så att stillestånd uppstår eller att man undviker att gå på de utbildningar som erbjuds.

6.1.2 Avtal

I detta stycke besvaras följande frågeställningar:

- **Frågeställning 8 –** *I vilken utsträckning används APSE vid kontraktering av entreprenader idag?*
- **Frågeställning 9 –** *Enligt nämnda innehållspunkter i 4.2.2 Skriva ett bra avtal, är innehållet i APSE att betrakta som fullständigt?*
- **Frågeställning 10 –** *Uppfyller APSE de punkter på vad som kännetecknar ett bra kontrakt som listas i 4.2.2 Skriva ett bra avtal?*
- **Frågeställning 11 –** *Finns det brister i kontrakteringen som kan förbättras (och i så fall hur)?*[2]
- **Frågeställning 13 –** *På vilket sätt bidrar avtalet till att säkra kvaliteten***?**
- **Frågeställning 14 –** *Vilken typ av prisavtal används?*

För att besvara studiens **frågeställning 8 –** *I vilken utsträckning används APSE vid kontraktering av entreprenader idag?* undersöktes om de intervjuade företagen använde sig av APSE. Endast ett utav de intervjuade företagen använder sig av APSE (Avtalspaketet för skogsentreprenad) och ABSE09 (Allmänna bestämmelser för skogsentreprenad). Övriga två företag använder egna standardavtal. En utav de intervjuade personerna vars företag inte använder APSE känner inte till dem, och det andra företaget anser att de inte har behov av att använda dem och att de tenderar att vara lite krångliga.

APSE

APSE består av fem delar; kontrakt, ABSE09 samt tre stycken bilagor. Bilagorna består av en bilaga som beskriver tjänsten (uppdraget) som ska utföras, en som beskriver kraven som ställs på leverantören (checklistan) och en som beskriver den överenskomna ersättningen (ersättningen).

I stycke 3.5.1 Avtalets innehåll listas sju punkter som ett outsourcingavtal bör innehålla enligt Van Weele (2012). Nedan följer hur dessa innehållspunkter uppfylls i APSE för att kunna besvara **frågeställning 9 -** *Enligt nämnda innehållspunkter i 4.2.2 Skriva ett bra avtal, är innehållet i APSE att betrakta som fullständigt?*

Arbetets omfattning	Avtalspaketet innehåller tre bilagor varav *Bilaga 1 – Uppdraget* beskriver tjänsten som ska utföras och innehåller tydligt arbetets omfattning.
Avtalstid	Samma bilaga innehåller även avtalstid. Föreslaget i APSE är ett visst antal månader och därefter löper avtalet vidare med en bestämd uppsägningstid.
Priser, avgifter, incitament	Den tredje bilagan heter *Entreprenadersättning* och innehåller entreprenörens ersättning för arbetet. Den innehåller även bland annat avdrag för markskador och bristfällig kvalitetssäkring av

[2] I detta kapitel besvaras endast huruvida det finns brister eller inte.

skördarmätning. Inga incitament ingår förutom att ersättningen anges i kronor per m^3fub (inmätt totalvolym under bark).

Planering för avslut Det finns inga direkta immateriella rättigheter att avtala om efter avslutat samarbete. Vid avslutande av kontrakt slutförs bara de kontrakterade volymerna/trakterna. Däremot innehåller ABSE ett antal paragrafer gällande ansvarstid, vilket till viss del kan klassas under planering för avslut.

Konfliktlösning ABSE innehåller ett kapitel om tvister angående tillämpningen eller tolkningen av ingånget entreprenadavtal. Där anges att dessa i första hand ska lösas genom förhandling mellan parterna, annars genom skiljedom. (Skogforsk, 2009)

Kommunikation I *Bilaga 1 – Uppdraget* anges hur kommunikation mellan berörda parter ska ske. Det innebär till exempel hur och när man ska vara tillgänglig att nå, hur ofta affärsutvecklingssamtal ska ske samt beställarens uppföljningsrutiner.

Administration *Bilaga 1 – Uppdraget* innehåller även ett kapitel om administrativa uppgifter. Där ingår framförallt instruktioner för rapportering och egenuppföljning.

Avtalspaketet täcker alltså samtliga innehållspunkter enligt Van Weele (2012) och kan därmed anses som fullständigt och studiens **frågeställning 9** är därmed besvarad.

Följande avsnitt besvarar studiens **frågeställning 10 –** *Uppfyller APSE de punkter på vad som kännetecknar ett bra kontrakt som listas i 4.2.2 Skriva ett bra avtal?*

I 3.5.1 Avtalets innehåll beskrivs vad som enligt Barthélemy (2003) kännetecknar ett bra kontrakt. Han menar att ett bra kontrakt är *noggrant, fullständigt, incitamentsbaserat, balanserat* samt *flexibelt*. Huruvida det är **noggrant** är svårt att bedöma, men handlar till viss del om tydliga specificeringar av till exempel prestationskrav och kostnader för att på så sätt undvika konflikter. Att avtalet är **fullständigt** diskuteras ovan. För att uppmuntra rätt beteende från leverantörens sida menar Barthélemy (2003) att avtalet ska vara **incitamentbaserat**. Enligt rekommendation i APSE använder sig det företag som använder APSE av ackordbaserad ersättning. På så sätt har då entreprenören ett incitament för att jobba effektivare för att tjäna mer pengar. Den intervjuade personen på företaget som använder APSE har den personliga åsikten att avtalen inte är helt **balanserade** utan tenderar till att vara mer till beställarens fördel. Kontrakten reglerar väldigt tydligt vad som förväntas av entreprenören men inte på samma sätt vad som förväntas av beställaren. Beställaren kan begå misstag utan att bryta mot avtalet i större utsträckning än vad entreprenören kan. Detta besvarar delvis studiens **frågeställning 11 –** *Finns det brister i kontrakteringen som kan förbättras (och i så fall hur)?* Vad gäller kontraktens **flexibilitet** finns det i *Bilaga 1 – Uppdraget* bland annat prisjusteringsindex för diesel och ränta. Annars kan omförhandlingar ske om någon part påkallar detta.

Detta stycke besvarar studiens **frågeställning 13–** *På vilket sätt bidrar avtalet till att säkra kvaliteten**?*** *Bilaga 1 – Uppdraget* innehåller ett kapitel om aptering. Aptering handlar om hur virket kapas

beroende på vilka krav slutkunden har. Detta kapitel reglerar bland annat procentsatser på kvalitetsmätetal som inte får överstigas eller understigas samt ersättning då de under- eller överskrids. Det innehåller även krav på hur kvalitetssäkring och mätning ska genomföras.

I 3.5.2 Prisavtal listas ett antal olika prisavtal av Van Weele (2012) och Yao *et al.* (2010); **Fast pris plus incitamentsbelopp**, **Påläggskontrakt**, **Löpande räkning** och **Avtal med prisjusteringar (prishöjningsklausuler)** respektive **fixed-price contract**, **cost-plus contract** och **gain-sharing contract**. Som beskrivs tidigare är det till störst del fastpris (ackord) som används. Prislistan gäller för olika medelstammar och för ”normal” avverkning. Vid avverkning på trakter med till exempel besvärlig terräng kan arbete på löpande räkning (timpris) användas istället. Precis som nämns ovan finns det även prishöjningsklausuler för diesel och ränta. Därmed är studiens **frågeställning 14–** *Vilken typ av prisavtal används?* besvarad.

6.1.3 Relationshantering och leverantörsutveckling

I detta stycke besvaras följande frågeställningar:

- **Frågeställning 15 –** *Finns det samband mellan framgångsfaktorerna för rätt relation och en eventuell kategorisering av leverantörer respektive kunder?*
- **Frågeställning 16 –** *Stämmer de bedömningskriterier som används överens med den relation kunden avser ha med leverantören?*
- **Frågeställning 18 –** *Vilka insatser görs av kunderna för att utveckla sina leverantörer och hur har utfallet varit?*
- **Frågeställning 19 –** *Vilka incitament finns för leverantörer att delta i (eventuella) leverantörsutvecklingsprogram?*

Kategorisering

Följande avsnitt besvarar **frågeställning 15 –** *Finns det samband mellan framgångsfaktorerna för rätt relation och en eventuell kategorisering av leverantörer respektive kunder?*

I stycke 3.6.1 Olika typer av leverantörsrelationer beskrivs ett antal olika kategoriseringar av Van Weele (2012) och Masella & Rangone (2000) som ett företag kan dela upp sina leverantörer i för att kunna differentiera leverantörsstrategier. Samtliga tre intervjuade företag anger att de strävar efter långsiktiga relationer med sina entreprenörer. I två av företagen bekräftas detta genom att de skriver tillsvidareavtal med entreprenörerna (efter en prövotid) medan en annan skriver avtal som löper sex månader i taget. De medger även alla tre att de inte har någon formell kategorisering av entreprenörer, men att de till viss del har en egen informell kategorisering. Denna baseras då oftast på kompetens. De arbetar inte annorlunda med olika entreprenörer förutom att vissa kanske ges lite mer frihet under ansvar än andra. Ett utav företagen har tidigare haft en kategorisering i A- och B-entreprenörer där A-entreprenörer prioriterades först och hade en garanterad volym. På senare tid har dock detta inte behövts då volymen inte har varierat så mycket. Då de inte har någon formell kategorisering av entreprenörer kan inte **frågeställning 15** besvaras.

Relation

Följande avsnitt besvarar **frågeställning 16 –** *Stämmer de bedömningskriterier som används överens med den relation kunden avser ha med leverantören?*

De intervjuade företagen har lite olika synsätt på sina entreprenörer. Två av företagen säger att de ser på sina entreprenörer som en källa till know-how. Det tredje företaget anger att de ser lite olika på olika entreprenörer. Vissa mer utvecklingsinriktade företag ser de mer på som en samarbetspartner och en källa där de kan utvecklas tillsammans och lära av varandra medan vissa andra ses som endast utförare av en tjänst. Enligt dessa uppgifter angående tidshorisont och syn på leverantörer är samarbetet att kategorisera som *Long-term strategic* integration enligt Masella & Rangone (2000). Då de inte riktigt systematisk använde någon bedömningsmetod och bedömningskriterier blir **frågeställning 16** svår att besvara, men enligt Masella & Rangone (2000) bör både nuvarande och potentiella långsiktiga prestationer utvärderas. Detta diskuteras vidare i 8.2 Förbättringsområde II: Få entreprenörer att bli *företagare*.

Tillit till entreprenörer

Samtliga tre företag känner överlag stor tillit till sina entreprenörer. Ett företag har ett upplägg där virkesköparen och entreprenören har en nära samverkan och båda är beroende av volymen vilket gör att de måste hitta sätt att samverka. Ett annat företag medger att de känner mer tillit till vissa än till andra och att det beror mycket på personkemi. De ser det ändå inte som ett problem. Det tredje företaget känner överlag mycket bra tillit till sina entreprenörer, särskilt jämfört med hur det ser ut i övriga EU och Amerika. De tycker att det är en viktig fråga och känner att branschen som sådan kanske har varit lite dålig på att känna tillit. Som exempel nämner de situationer då de blir betalningsskyldiga till tredje part på grund av exempelvis sönderkörningar. Det är då aldrig det lilla företaget som hängs ut i media, utan den virkesköpande organisationen. Det är enligt respondenten en svår avvägning hur mycket man kan förlita sig på entreprenörens kompetens respektive själv ta på sig ansvar genom tydliga instruktioner, riktlinjer och utbildning.

Gemensamma mål

Endast ett av de intervjuande företagen har konkreta kvalitetsmål som de tillsammans med entreprenörerna strävar emot. Dessa kommuniceras inte till entreprenörerna att det är krav, utan just egna mål. Inga tydliga incitament finns för entreprenören att uppnå målen, förutom att bra arbete ger ett gott rykte. De övriga två företagen hänvisar kvalitetsmål till bland annat certifieringen, vilka egentligen är krav och inte mål, vilket de själva medger. Ett företag erkänner att de gärna skulle ha högre mål att sträva efter tillsammans med incitament för entreprenörer, men att de inte ser hur de skulle kunna sätta tydliga pengar på det.

Leverantörsutveckling av entreprenörer

Detta stycke besvarar studiens **frågeställning 18 –** *Vilka insatser görs av kunderna för att utveckla sina leverantörer och hur har utfallet varit?* och **frågeställning 19 –** *Vilka incitament finns för leverantörer att delta i (eventuella) leverantörsutvecklingsprogram?*

Gemensamt för alla tre intervjuade företag är att de har affärsutvecklingssamtal med sina entreprenörer samt att de erbjuder utbildningar. Ett utav företagen har affärsutvecklingssamtal med samtliga entreprenörer en till två gånger per år där de diskuterar hur den senaste perioden har varit, går igenom kvalitetsaspekter, volymer, ekonomi, eventuella gemensamma projekt samt idéer om ny teknik. Ett annat företag har ibland även dem affärsutvecklingssamtal, men i relativt liten omfattning. De har ambitionen att bli bättre på det. Målet med de affärsutvecklingssamtal som sker är att förbättra affärsrelationen och hitta synergieffekter. Vad kan entreprenören bidra med som kan hjälpa skogsbolaget och vice versa. Samtidigt diskuterar de även saker som kanske fungerar mindre bra. De anser att det är en avvägning mellan vad som är en förhandling och vad som är ett

affärsutvecklingssamtal. En bra förhandling är utvecklande om man uppnår win-win-situationer. Av erfarenhet vet de att med vissa entreprenörer måste de skilja dessa två åt medan de med andra kan ha förhandlingen som affärsutvecklingssamtal. Det tredje företaget har (förutom förhandlingar som de delvis använder som affärsutvecklingssamtal) vad de kallar arbetsplatsträffar. Då träffas hela försörjningskedjan representerade av transportör, avverkningslag, virkesinköpare, transportledare samt distriktschef där de diskuterar vad som kan förväntas av respektive efterföljande led i kedjan. Till exempel vad som kan förbättras och eventuella flaskhalsar.

Alla tre intervjuade företag erbjuder även utbildningar för sina entreprenörer i olika former, antingen subventionerat eller gratis. Ett företag erbjuder sina entreprenörer kostnadsfri utbildning två till tre gånger per år. Oftast är det utbildning i utförande och säkerhet. De sätter in metodutbildning där de anser att produktiviteten behöver ökas. Ett annat företag erbjuder utbildningar på samma sätt, men till subventionerade priser. Det kan till exempel vara körutbildningar eller ekonomiutbildningar med bokföring med mera. Utbildningar för att minimera markskador ges kontinuerligt och har gett bra resultat och bättre fokus på frågan om markskador.

De incitament entreprenörerna har att delta i dessa utvecklingsinsatser är olika. Affärsutvecklingssamtalen anger alla tre företag att de strävar efter win-win-situationer vilket på så sätt även entreprenören tjänar på, även om det kan vara otydligt ibland. Vad gäller metodutbildningen har det varit tydligt att den har lett till ökad lönsamhet för entreprenörer. Även ekonomiutbildningar gynnar entreprenören.

Skogsföretagen frågades även vad de anser om entreprenörers engagemang för att vilja utvecklas och hur bra de själva är på att ta tillvara på det. Gemensamt för alla tre respondenters svar var att det varierar. Ett företag ser ett samband mellan engagemang och storlek på entreprenörsföretag. De anser att de mindre företagen med kanske endast en anställd köper en maskin och därmed även ett jobb, och att de kanske inte har lika stort engagemang att utveckla företaget. De större med några fler anställda tycker de har större vilja att utveckla *ett företag* och hela verksamheten. Ett annat av de intervjuade företagen har dock inte sett något samband mellan storlek på entreprenörsföretag och engagemang. Det tredje av de intervjuade företagen tycker sig se att engagemanget blir bättre och bättre. De tycker att fler entreprenörer förstår att parterna tillsammans måste bli konkurrenskraftiga, vilket innebär att fler och fler börjar komma med egna förslag. Två av de tre intervjuade företagen erkänner att de skulle kunna bli mycket bättre på att ta tillvara på idéer från entreprenörer. Ett utav de säger att även detta är individberoende. Vissa virkesköpare nappar direkt på idéer medan andra är svårare. Det finns exempel på metoder som har utvecklats tillsammans genom förslag från entreprenörer. Det tredje företaget använder affärsutvecklingssamtalen för att sprida idéer från entreprenörer som kan vara intressanta.

Utmaningar

Slutligen tillfrågades skogsföretagen om vilka de anser är de största utmaningarna branschen står inför. Två av företagen pekade på svårigheten att få in yngre kompetenta människor att köra skogsmaskin. Det är på grund av de stora kapitalinvesteringarna som krävs nästan omöjligt att som ung starta ett skogsavverkningsföretag från grunden som ung utan kapital. Två företag såg även att behålla lönsamheten, både för dem själva och för entreprenörerna, som en stor utmaning för framtiden. De tror att drivet att utvecklas är större om entreprenörernas lönsamhet är bra. Ett företag ser stor potential i teknisk utveckling, men tror inte att den kommer inom de närmsta fem

åren. Då finns potentialen just nu i att förbättra kompetensen hos de som kör de maskiner som finns idag. Ett annat företag ser det som en stor utmaning att få samtliga entreprenörer att verkligen bli företagare, och arbeta med den inställningen. Det innefattar även att få alla egna virkesköpare att ha den inställningen och verkligen jobba med entreprenörerna på det sättet och respektera att de är just företagare och inte anställda. De tycker att de idag till viss del hanterar entreprenörer som om de vore anställda i för hög grad. Exempel på det är att de tar fullt ansvar för att entreprenörerna alltid har fullt jobb, vilket försvårar för entreprenören att bli företagare fullt ut.

6.2 Kartläggning av entreprenörer

Här presenteras den information som samlades in vid intervjuer av tre entreprenörer. Samtliga tre entreprenörsföretag har erfarenhet från att jobba åt något av de tre intervjuade skogsföretagen. Storleken på de intervjuade entreprenörsföretagen varierade där det minsta hade två maskiner och det största nio maskiner.

6.2.1 Val av entreprenör

Två av tre intervjuade entreprenörer menar att det på senare tiden har blivit svårare att få full beläggning på maskinerna på grund av vikande konjunktur. En pekar på att det har skurits ned en del på maskingrupper och en del har tappat jobb vilket har gjort att fler nu konkurrerar om jobben. Den tredje entreprenören medger att det just nu är en nedgång i branschen, men har själv inte haft några problem att ha beläggning på maskinerna

Entreprenörerna tillfrågades vilka de uppfattar är de största konkurrensfördelarna vid upphandling av nytt kontrakt med en kund. En entreprenör menar att skogsbolagen endast fokuserar på priset. Då de flesta entreprenörer sitter på tunga investeringar och därmed höga räntekostnader tvingas de att ta de jobb de kan få för att kunna betala räntekostnaderna. Detta har lett till att vissa entreprenörer har accepterat ett så lågt pris att de tillslut har tvingats avsluta samarbetet. Han menar att detta kan skada förtroendet mot skogsägarna. En annan entreprenör använder framförallt kvaliteten på jobbet som konkurrensfördel. Vid upphandling är de tydliga med att de är kundens ansikte utåt mot skogsägarna. De genomförde även en marknadsföringskampanj där de skickade ut en presentation av företaget till olika skogsbolag, vilket de tror är ganska ovanligt bland deras konkurrenter. Även den tredje entreprenören anser sig ha kvalitet som största konkurrensfördel. De fokuserar mycket på att ha många bra duktiga förare och bra arbetsledning, vilket de tycker att deras kund uppskattar.

Specificering

Detta stycke besvarar studiens **frågeställning 4 –** *Hur specificeras förfrågningar från kunder?*

Samtliga tre intervjuade entreprenörer anser att specificeringar från kunden är tydliga. De känner att de vet vad som förväntas av dem och vem som ansvarar för vad. En entreprenör menar dock att kraven specificeras mycket omfattande, men att kraven ofta är orimliga till exempel vid trakter med utmanande terräng. Övriga entreprenörer har varit med så länge att de vet vad som förväntas av dem själva och vice versa.

6.2.2 Avtal

Två utav de intervjuade företagen har en kund som använder APSE. Den ena entreprenören tycker att det fungerar mycket bra och att de sällan behöver titta i avtalet. Uppstår situationer då entreprenören inte har följt avtalet, till exempel vid markskador uppkomna på grund av avvikelse från specificering, är det ett avtalsbrott och brukar då lösas med ersättning för att åtgärda det. Det

har däremot uppstått motsvarande fall då beställaren brutit mot avtalet, men inte velat betala ersättning. Entreprenören säger att då gäller det att ligga på och vara mycket väl påläst på kontraktet, och att det är nog inte alla entreprenörer som är det. Den andra entreprenören tycker även han att APSE överlag är bra, i alla fall det bästa alternativet just nu.

Entreprenörerna frågades även om de tycker att kontrakten är välbalanserade. Den ena entreprenören vars kund använder APSE och ABSE svarar att de egentligen inte är det, att det mest är krav och förväntningar på entreprenören, men att det ändå är rimligt och inte något stort problem. Den andra entreprenören menar även att det skulle kunna vara mer fördelar för entreprenören och att det mest innehåller krav på entreprenören men inte tvärtom. Respondenten menar vidare att det hela tiden kommer nya krav på att entreprenören ska bli effektivare hela tiden, men inga motsvarande krav från skogsbolagens sida. De önskar att SMF (branschorganisation för skogsentreprenörer) ställde lite tuffare krav vid utformandet av avtalspaketet.

Även den entreprenör vars kund använder egna avtal delar uppfattningen att kontrakten de har haft endast är konstruerade utifrån kundens perspektiv, men är mer missnöjd över det faktumet. Respondenten säger sig inte känna någon glädje i att ha skrivit på ett nytt avtal.

Förhandlingar

En utav de intervjuade entreprenörerna menar att vid förhandlingar gäller det att vara ordentligt påläst, professionell och förstå kundens behov. Annars finns det risk att man blir överkörd. Han menar vidare att det är viktigt att försöka ligga på samma förhandlingsnivå och att vara konstruktiv, för det finns faktiskt utrymme att förhandla och ställa krav. En andra entreprenör tycker att de förhandlingar de har en gång om året fungerar bra. De brukar kunna förhandla upp priset då kostnader stigit, men har på senaste tiden kunnat ligga kvar på samma pris på grund av konjunkturlägen och lägre räntor. En annan entreprenör har en annan uppfattning. De känner att det oftast är endast en prisförhandling, som inte sällan sker över telefon.

6.2.3 Relationshantering och leverantörsutveckling

Alla tre intervjuade entreprenörer anser att de överlag har en bra relation med sina nuvarande kunder. En entreprenör menar dock att det känns som att det inte går åt rätt håll. De upplever att det är mycket mer fokus på pengar nu, medan det tidigare var mer fokus på kvalitet och kundnytta. De upplever ändå att de har en bra relation med en bra dialog. En annan av de intervjuade entreprenörerna har olika erfarenhet av olika kunder. De upplever att ett mindre skogsbolag som de kör åt fungerar lite mer som det gjorde förr. De ligger på samma ”nivå” och har en mycket bra dialog. De lägger mer tid på varje objekt och på kundkontakt så att alla blir nöjda, vilket gör att de kan ta lite bättre betalt. De upplever också att de kan påverka mer själva jämfört mot vad de kan med andra större skogsbolag. Den tredje intervjuade entreprenören anser sig ha en mycket bra relation till alla sina kunder. Relationen med de mindre kunderna blir mer personlig medan mycket av kommunikationen med den större kunden till stor del sker elektroniskt idag. Han kan uppleva att det ibland blir ineffektivt med så många tjänstemän som ansvarar för olika saker och att information måste gå genom många led.

Alla tre entreprenörer uppger även att de överlag känner bra tillit till sina nuvarande kunder. En entreprenör menar dock att det är lätt att känna tillit så länge allt flyter på bra. Det är först när problematiska situationer uppstår som tilliten visar sig.

Precis som beskrivs tidigare i 6.1 Kartläggning av köpare av drivningstjänster varierar det bland skogsbolagen vad de har för långsiktiga och kortsiktiga mål. Vad gäller entreprenörerna har de själva inga tydliga mål förutom de som kommuniceras av deras kunder. En entreprenör berättar att det säkert finns mål hos kunden, men inga de känner till. De menar att målen snarare är skyldigheter som de får böta om de inte når upp till. En annan entreprenör har mål tillsammans med sin kund vad gäller bland annat vrakprocent och körskador. Det finns en bonus om entreprenören kan erhålla om man håller sig till målet, och det kan bli ganska betydande summor per år.

Leverantörsutveckling

De intervjuade entreprenörerna bekräftar de leverantörsutvecklingsinsatser som beskrivs i 6.1.3 Relationshantering och leverantörsutveckling. Det är framförallt utbildningar som erbjuds och just nu är det stort fokus på markskador och produktivitet & effektivitet. En entreprenör känner dock att utvecklingen har kommit så långt att det inte riktigt går att effektivisera mer i avverkningen. Han menar att teknikutvecklingen inte kan göra så mycket mer åt produktiviteten nu utan det är endast små detaljer och upplever att det inte går att skära mer i priset. En annan entreprenör menar att det finns stor potential även i teknikförbättringar. Han menar vidare att det finns många entreprenörer med goda idéer men att för just ny teknik krävs stort kapital för test och utveckling, något som entreprenörer inte kan genomföra utan hjälp från större aktörer. Generellt för de stora skogsbolagen menar respondenten är att det tar allt för lång tid för dem att ta upp och testa nya idéer.

7 Framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad

I detta kapitel bestäms specifika framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad. Detta görs med hjälp av den analysmodell som presenteras i 5.6.1 Analysmodell för identifiering av framgångsfaktorer tillsammans med information från den teoretiska referensramen och kartläggningen. För tydlighetens skull upprepas de villkor som måste uppfyllas för att vara en framgångsfaktor nedan:

A. Egenskaper, villkor eller variabler som har en **direkt** inverkan på **effektiviteten** och **lönsamheten**.
B. **Aktiviteter** i samband med framgångsfaktorer måste utföras på högsta möjliga nivå för att uppnå avsedda övergripande mål.
C. Saker som måste gå bra för att **säkerställa framgång**.
D. Måste ges **särskild och kontinuerlig uppmärksamhet** för att åstadkomma hög prestanda.
E. **Avgörande** för ett företags nuvarande löpande verksamhet och dess framtida framgång.

För varje framgångsfaktor används informationen från kartläggningen samt den teoretiska referensramen för att bedöma huruvida det är en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad och om den uppfylls idag. Strukturen på kapitlet är densamma som för den teoretiska referensramen och delas upp efter de fyra områdena *val av entreprenör, avtal, relationshantering* och *aktiv leverantörsutveckling*.

Detta kapitel besvarar även studiens frågeställningar:

- **Frågeställning 7 –** *Finns det andra framgångsfaktorer inom detta område (leverantörsval) som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad?*
- **Frågeställning 12 –** *Finns det framgångsfaktorer som är specifika för kontrakt för outsourcing av skogsentreprenad?*
- **Frågeställning 17 –** *Finns det framgångsfaktorer för rätt relation som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad och i så fall vilka är de?*

7.1 Framgångsfaktorer för val av entreprenör

För tydlighetens skull repeteras här de framgångsfaktorer för leverantörsval som togs fram i den teoretiska referensramen.

Tabell 16 – *Framgångsfaktorer för val av leverantör från uppgiftspreciseringen*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt leverantör
(1) Välja rätt leverantör	
	Specificera tjänsten på rätt sätt Använda relevanta bedömningskriterier Använda rätt metod för leverantörsbedömning

I kartläggningen framkom det att det är sällsynt att skogsbolag har upplevt att de har valt ”fel” entreprenör. Det har dock förekommit. Då entreprenörerna till stor del är skogsbolagens ansikte utåt råder det ingen tvekan om att **välja rätt entreprenör** är en framgångsfaktor. Det är nu entreprenörerna som till störst del bestämmer kvaliteten och indirekt priset på den tjänst som utförs åt skogsägare. Alltså har den en direkt inverkan på effektiviteten och lönsamheten och uppfyller

därmed villkor A. Det är vidare, med samma resonemang, något som måste göras bra för att säkerställa framgång vilket innebär att även villkor C uppfylls. Återigen med samma resonemang, och det faktum att skogsbolagen strävar efter långsiktiga relationer är val av rätt entreprenör avgörande för företagens nuvarande löpande verksamhet och dess framtida framgång. Därmed uppfylls även villkor E.

Specificering

Vad gäller specificering av tjänsten skiljer sig denna bransch något från andra branscher. Den största specificeringen görs inför varje drivningsobjekt som ska göras, då entreprenören redan är kontrakterad. Inför en upphandling är hela entreprenörsmarknaden relativt införstådd i vad som ingår in tjänsten. Det framkom i kartläggningen att delar som ingår i tjänsten varierar, och detta är något som specificeras tydligt inför en upphandling. Därför är framgångsfaktorn **specificera tjänsten på rätt sätt** mer relevant i avtalet.

Bedömningskriterier

Nästa framgångsfaktor är att **använda relevanta bedömningskriterier**. Som framkom i kartläggningen använder inte skogsbolagen direkt några formella bedömningskriterier systematiskt, utan det är i princip endast pris, personlighet och till viss del kompetens (genom tidigare referenser) där *bedömning* görs. Därefter är det snarare krav som ställs, och till stor del förlitar man sig på certifieringen. Entreprenörer menar dock att certifieringen är uddlös och relativt enkel att få. Framförallt är uppföljningen bristfällig. Att använda rätt bedömningskriterier har dock en stor inverkan på framgångsfaktorn att välja rätt leverantör och uppfyller framförallt villkor C. Detta ämne diskuteras vidare i 8.2 Förbättringsområde II: Få entreprenörer att bli *företagare*.

Bedömningsmetod

Som även det beskrivs i kartläggningen, använder inga utav de intervjuade skogsbolagen någon formell bedömningsmetod när de väljer entreprenörer. Att använda en formell bedömningsmetod är en viktig stödaktivitet vid val av entreprenör, och precis som villkor B säger så måste aktiviteter i samband med framgångsfaktorer utföras på högsta möjliga nivå. Därför bör även framgångsfaktorn **använda rätt bedömningsmetod för leverantörsbedömning** vara en framgångsfaktor, även om den kanske inte idag helt uppfylls. Då det inte riktigt används någon formell bedömningsmetod formuleras denna framgångsfaktor om till **använda en formell bedömningsmetod**. Detta diskuteras vidare i 8.2 Förbättringsområde II: Få entreprenörer att bli *företagare*.

Slutligen besvaras här studiens **frågeställning 7 –** *Finns det andra framgångsfaktorer inom detta område (leverantörsval) som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad*?

Då det är skogsägarna som bestämmer vem de vill sälja sitt virke till är denna aspekt även viktig att tänka på. De har ofta synpunkter på *vem* som avverkar deras skog. De ser gärna att entreprenören har god kännedom om just deras marker. Därför kan det vara en framgångsfaktor att **välja entreprenörer med lokalkännedom**. Detta kan vara en stor konkurrensfördel för skogsbolagen.

Tabell 17 - *Slutgiltiga framgångsfaktorer för lyckad outsourcing - välja rätt leverantör*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt leverantör	Kommentarer
(1) Välja rätt leverantör		Avgörande för kvalitet och pris
	Använda relevanta bedömningskriterier Använda en formell bedömningsmetod Välja entreprenörer med lokalkännedom	Stor inverkan på val av rätt entreprenör Uppfylls inte riktigt. Stor inverkan på entreprenörsval Konkurrensfördel

7.2 Framgångsfaktorer för avtal

De framgångsfaktorer för avtal som togs fram i den teoretiska referensramen var följande.

Tabell 18 - *Framgångsfaktorer för avtal från uppgiftspreciseringen*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för ett bra avtal
(2) Skriva ett bra avtal	
	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat* - *Flexibelt* Noggrant definierat Fullständigt Konkurrensutsatt budgivning Konsultation & förhandling Kvalitetsledning Rätt prisavtal

Att skriva bra avtal som båda parter är nöjda med är viktigt för att skogsbolagen ska kunna behålla sina entreprenörer och därmed uppfylla målet med långsiktiga relationer. Därmed uppfylls villkor B, C och till viss del även E. Vad gäller nästa framgångsfaktor för bra avtal, **gynnar båda parter**, är något som några entreprenörer har uttryckt missnöje med. De **incitament** entreprenörerna har är i stort sett det faktum att ersättningen är ackordsbaserad. Detta incitament uppmuntrar till att jobba så effektivt som möjligt och bör därför ha stor inverkan på densamma. Därmed uppfyller denna framgångsfaktor i alla fall villkor A. Angående avtalets **balans** har även där entreprenörerna i kartläggningen uttryckt att avtalen inte känns balanserade, inte heller APSE. Enligt samma resonemang som för tidigare framgångsfaktorer för avtal bör även detta vara en framgångsfaktor. Särskilt då en entreprenör verkade vara mer nöjd med avtalet än de entreprenörer vars kunder hade egna avtal. Som diskuterats tidigare innehåller avtalet **flexibilitetsklausuler** för bland annat dieselpris och ränta. I kartläggningen framgick även att kontrakten ofta och ganska enkelt kan skrivas om. Därför anses inte flexibla avtal vara en specifik framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad, även om det inte är helt irrelevant.

Som diskuterades i 6.1.2 Avtal är det svårt att bedöma huruvida avtalet är **noggrant definierat**. Därför utelämnas denna framgångsfaktor.

Att avtalet ska vara **fullständigt** kan tyckas vara en självklarhet, bland annat för att undvika konflikter och missförstånd. Därmed uppfylls i förlängningen framförallt villkor C, D & E. Därför är det även en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Konkurrensutsatt budgivning är något som används vid anbudsförfrågningar. Detta är givetvis en av fördelarna med att ha avverkningen outsourcad för att kunna utnyttja konkurrenssituationen. I och med detta är det även avgörande för att hålla ner priserna på virket och klara den internationella konkurrensen. Därmed uppfylls flera av villkoren för att vara en framgångsfaktor även för outsourcing av skogsentreprenad.

Konsultation & förhandling är något som används idag, det som i kartläggningen beskrivs som affärsutvecklingssamtal och förhandling. Detta är en viktig ingrediens i arbetet med att utveckla hela verksamheten och behålla företagens konkurrenskraft. Därmed uppfylls flera av villkoren för att vara en framgångsfaktor även för outsourcing av skogsentreprenad.

Kvalitetsledning regleras i APSE. Kvalitet är något som skogsbolagen uttryckt som mycket viktigt. Då råvaran (träd) är densamma för alla skogsbolag är avverkningskvalitet en stor konkurrensfördel och har därmed en stor inverkan på lönsamheten och något som måste göras bra för att säkerställa framgång. Därmed är villkor A & C uppfyllda för att vara en framgångsfaktor även för avtal för outsourcing av skogsentreprenad.

Vilken typ av **prisavtal** som används har givetvis stor inverkan på både skogsbolagens och entreprenörernas lönsamhet, men kan även ha inverkan på effektiviteten. Detta genom det incitament som ackordsuppgörelsen ger. Därmed är minst villkor A uppfyllt för att även vara en framgångsfaktor för avtal i outsourcing av skogsentreprenad.

Vad gäller studiens **frågeställning 12** (*Finns det framgångsfaktorer som är specifika för kontrakt för outsourcing av skogsentreprenad?*) har inga ytterligare specifika framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad för avtal hittats.

Tabell 19 - *Slutgiltiga framgångsfaktorer för lyckad outsourcing – skriva ett bra avtal*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för ett bra avtal	Kommentarer
(2) Skriva ett bra avtal		Behålla långsiktiga relationer
	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat* - *Flexibelt*	Behålla långsiktiga relationer, uppmuntra effektivitet
	Fullständigt	Undvika konflikter & missförstånd
	Konkurrensutsatt budgivning	Utnyttja konkurrens för pris & kvalitet
	Konsultation & förhandling	Behålla konkurrenskraft
	Rätt prisavtal	Inverkan på lönsamhet och effektivitet

7.3 Framgångsfaktorer för relationshantering

De framgångsfaktorer för rätt relation som togs fram i den teoretiska referensramen var följande.

Tabell 20 - *Framgångsfaktorer rätt relation från uppgiftspreciseringen*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt relation
(3) Rätt relation	
	Skapa tillit Inriktning på lagarbete Gemensamma mål Öppen kommunikation Tydlig kategorisering av leverantörer

I kartläggningen framgick att personkemi anses vara en avgörande faktor, från båda parter, för ett lyckat samarbete. Därmed uppfylls framförallt villkor C och E och **rätt relation** är därför en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

I kartläggningen framgick det att överlag känner de båda parterna bra **tillit** till varandra. Ett skogsbolag medger även att det är en mycket viktig fråga, och att det är något som de kan bli bättre på. En entreprenör menar vidare att det är först då problematiska situationer uppstår som tilliten är som viktigast. Därför kan slutsatsen dras att tilliten är avgörande för ett lyckat samarbete, vilket innebär att det uppfyller flera av villkoren för att vara en framgångsfaktor. Därför är även **skapa tillit** en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Inriktning på lagarbete var något som kom upp i kartläggningen. Ett skogsbolag uppgav att de tycker att fler entreprenörer förstår att parterna *tillsammans* måste bli konkurrenskraftiga, och att detta har lett till att fler och fler börjar komma med egna förslag. Detta är en förutsättning för att utvecklas och därmed säkerställa framtida framgång. Detta innebär att villkor E uppfylls. Därför bör detta vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Vad gäller **gemensamma mål** framgick det i kartläggningen att de intervjuade skogsbolagen inte verkar ha några tydliga gemensamma mål med sina entreprenörer i någon större utsträckning. Van Weele (2012) menar att detta är en viktig egenskap för en framgångsrik relation. Det bör även att det är viktigt för till exempel produktivitet och kvalitet, vilket i förlängningen innebär att det har direkt inverkan på effektivitet och lönsamhet. Alltså uppfylls villkor A för att vara en framgångsfaktor, och **gemensamma mål** bör därför kunna vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad. Detta ämne diskuteras vidare i 8.4 Förbättringsområde V: Gemensamma mål

Öppen kommunikation, eller bra dialog, är något som entreprenörerna i kartläggningen uppgav var mycket viktigt för relationen. Enligt samma resonemang som för framgångsfaktorn tillit bör även detta vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad. Respondenterna talade mycket om hur viktigt det var att ha en bra dialog i samarbetet. För tydlighetens skull väljs då istället begreppet **bra dialog** för denna framgångsfaktor. I kartläggningen framgick även att en förutsättning för entreprenörerna att göra ett bra jobb även är en **effektiv kommunikation**. De menade att många av de idéer för förbättring de föreslår tar för lång tid att komma fram, eller rent av försvinner

någonstans på vägen. Därför bör även detta vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Det framgick i kartläggningen att ett skogsbolag tidigare hade haft en **tydlig kategorisering av entreprenörer**, men att de inte ansåg att det var nödvändigt längre. Därför är detta nödvändigtvis inte en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

En ytterligare aspekt som kom fram i kartläggningen som var mycket tydlig från båda parter var **fungerande personkemi**. Det tolkades som att detta var den absolut viktigaste egenskapen för ett lyckat samarbete. Därmed bör även detta vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad. Detta besvarar även studiens **frågeställning 17 –** *Finns det framgångsfaktorer för rätt relation som är specifika för outsourcing av skogsentreprenad och i så fall vilka är de?*

Tabell 21 - *Slutgiltiga framgångsfaktorer för lyckad outsourcing – rätt relation*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för rätt relation	Kommentar
(3) Rätt relation		Avgörande för gott samarbete
	Skapa tillit	Avgörande för gott samarbete
	Inriktning på lagarbete	Främjar utveckling och framtida framgång
	Gemensamma mål	Inverkan på effektivitet och lönsamhet
	Bra dialog	Avgörande för gott samarbete
	Effektiv kommunikation	Förutsättning för att kunna utföra ett bra jobb
	Fungerande personkemi	Avgörande för gott samarbete

7.4 Framgångsfaktorer för aktiv leverantörsutveckling

De framgångsfaktorer för aktiv leverantörsutveckling som togs fram i den teoretiska referensramen var följande.

Tabell 22 - *Framgångsfaktorer för aktiv leverantörsutveckling från uppgiftspreciseringen*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för aktiv leverantörsutveckling
(4) Aktiv leverantörsutveckling	
	Långsiktigt engagemang Engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer. En win-win-filosofi Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.

Som beskrivs i den teoretiska referensramen menar Van Weele (2012) att ett outsourcande företags innovationsförmåga och kundservice även avgörs av dess leverantörer och att det därför är viktigt att jobba för att förbättra leverantörernas prestationsförmåga på ett konsekvent sätt. Detta bör gälla även skogsindustrin där nu entreprenörerna är skogsföretagens ansikte utåt mot skogsägarna och ett stort ansvar för utveckling ligger hos dem, vilket innebär att flera villkor för att vara en

framgångsfaktor är uppfyllda. Därför bör **aktiv leverantörsutveckling** vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Långsiktigt engagemang är något som skogsbolagen strävar efter, enligt kartläggningen. Detta är även något som Benton Jr. (2007) och Quayle (2000) menar är rätt väg att gå. För att både skogsbolagen och entreprenörer ska vara villiga att investera i relationen är det en förutsättning att engagemanget är långsiktigt. Därmed uppfylls villkor C & E för att vara en framgångsfaktor. Därmed bör **långsiktigt engagemang** vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Framgångsfaktorn **engagemang att utveckla och upprätthålla samarbete och nära relationer** från den teoretiska referensramen kan tyckas vara lik ovanstående framgångsfaktor. Därför väljs här en annan formulering som är mer relevant för det aktuella fallet; **engagemang för att utvecklas tillsammans**. I kartläggningen framgick det att skogsbolagen efterfrågar större engagemang att vilja utvecklas från vissa entreprenörer. Enligt samma resonemang som för **aktiv leverantörsutveckling** bör även **engagemang för att utvecklas tillsammans** vara en framgångsfaktor för densamma vid outsourcing av skogsentreprenad.

I kartläggningen diskuterades win-win-situationer för förhandlingar och affärsutvecklingssamtal. Enligt Quayle (2000) måste båda parter vinna på leverantörsutvecklingen, vilket kan tyckas självklart. Då det även framgick visst missnöje med skogsbolagen från entreprenörernas sida bör detta vara en avgörande faktor för bra relationer parterna emellan och för den framtida utvecklingen. Alltså bör villkor C-E för att vara en framgångsfaktor vara uppfyllda, och **en win-win-filosofi** bör därför vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

De utbildningsinsatser som görs bidrar till framgångsfaktorn **Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.** Det framgick i kartläggningen att bland annat metodutbildningar har lett till ökad produktivitet och därmed bättre lönsamhet. Därmed uppfylls flera villkor för att vara en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad.

Tabell 23 - *Slutgiltiga framgångsfaktorer för lyckad outsourcing – aktiv leverantörsutveckling*

Framgångsfaktor för lyckad outsourcing	Framgångsfaktor för aktiv leverantörsutveckling	Kommentar
(4) Aktiv leverantörsutveckling		Entreprenörerna är skogsbolagens ansikte utåt och ansvariga för utveckling
	Långsiktigt engagemang	Förutsättning för att vilja investera i relationen
	Engagemang för att utvecklas tillsammans.	Båda parter ansvariga för att utvecklas
	En win-win-filosofi	Avgörande för långsiktiga relationer
	Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.	Bl.a. metodutbildningar har ökat produktiviteten

8 Förbättringsförslag för outsourcing av skogsentreprenad

I detta kapitel presenteras de områden där möjligheter för förbättring har hittats tillsammans med förslag på hur det kan förbättras. Som beskrivs i analysmodellen i 5.6.2 Analysmodell för förbättringsförslag har områden med förbättringspotential identifierats på två sätt; från kartläggningen samt från de framgångsfaktorer där det bör kunna göras större insatser. Kapitlet besvarar även studiens frågeställningar:

- **Frågeställning 6 –** *På vilket sätt kan problem som beror på brister i leverantörsval åtgärdas?*
- **Frågeställning 11 –** *Finns det brister i kontrakteringen som kan förbättras, och i så fall hur?*

De områden från kartläggningen som de intervjuade skogsbolagen och entreprenörerna vill se förbättring inom är:

I. Mer välbalanserade avtal
II. Få entreprenörer att bli *företagare*
III. Ta tillvara på entreprenörers engagemang att utvecklas

De områden som har identifierats i kapitel 7 Framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad där det finns potential för förbättring är:

IV. Entreprenörsbedömning
V. Gemensamma mål
VI. Fler insatser för leverantörsutveckling

Precis som beskrevs i analysmodellen så är några av framgångsfaktorerna med förbättringspotential samtidigt potentiella lösningar till de problemområden som identifierades i kartläggningen. Detta gäller **IV – Entreprenörsbedömning**, som med större insatser kan vara en lösning på **II – Få entreprenörer att bli *företagare*** samt **VI – Fler insatser för leverantörsutveckling**, som kan vara en lösning på **III – Ta tillvara på entreprenörers engagemang att utvecklas**. Därför behandlas **IV – Entreprenörsbedömning** och **II – Få entreprenörer att bli *företagare*** tillsammans i 8.2 Förbättringsområde II: Få entreprenörer att bli *företagare*.

8.1 Förbättringsområde I: Välbalanserade avtal

Detta stycke besvarar andra delen av studiens **frågeställning 11 –** *Finns det brister i kontrakteringen som kan förbättras,* ***och i så fall hur****?*

Som beskrivs i kartläggningen anser entreprenörerna att avtalspaketet (APSE) är till störst fördel för skogsbolagen, vilket de även själva delvis bekräftar. Det är viktigt att skilja på de allmänna bestämmelserna (ABSE09) och övriga delar. ABSE09 är tvåsidigt framförhandlat av skogsbolag och entreprenörer genom SMF medan kontrakt och bilagor endast är mallar framtagna av beställarrepresentanter och Skogforsk, och skiljer sig därför åt mellan olika beställare och även mellan varje enskild affär. En stor del bestäms alltså av varje skogsbolag själva, och det kan därför vara en god idé att låta entreprenörer säga sitt för att utforma bilagorna i APSE så att båda parter känner sig tillfreds med avtalet. Detta kan till exempel ske genom att samla in synpunkter på de affärsutvecklingssamtal som sker hos skogsbolagen, men även inför ett nytt samarbete. Entreprenörer bör kunna ha rätt att ställa krav och ges större utrymme att påverka delar av avtalet, till exempel genom att förhandla fram individuella incitament eller anpassa krav på skogsbolagen

som är viktiga för entreprenören. Detta gäller inte endast APSE, utan även de skogsbolag med egna avtal. Ett mer välbalanserat avtal som båda parter känner sig nöjda med gynnar långsiktiga samarbeten. Inställningen ska även vara att de individualiseringar som görs i avtalen ska leda till förbättringar. För att koppla till nyss nämnda exempel kan incitamenten anpassas till entreprenörers egna mål där de vill utvecklas, vilket förhoppningsvis kan leda till förbättringar inom det området.

8.2 Förbättringsområde II: Få entreprenörer att bli *företagare*

I kartläggningen framgår det att skogsbolagen önskar att entreprenörer ska bli mer *företagare* än endast *förare* och arbeta efter den inställningen. Precis som de själva anger så handlar det mycket om hur skogsbolagen behandlar entreprenörer samt vilka andra förutsättningar de har. Ett skogsbolag menade i kartläggningen att de har en tendens att behandla entreprenörer som anställda, till exempel genom att garantera fullt jobb som vissa skogsbolag gör. Då detta ger entreprenören ekonomisk trygghet vilket ger förutsättningar att ta ekonomiska risker för att utvecklas bör man vara försiktig med att ändra på det till en början. Istället kan det handla mer om inställning från båda sidor samt att det ska löna sig för entreprenören att ha den inställningen. Ett område där förbättring kan ske som kan gynna detta är **förbättringsområde IV: Entreprenörsbedömning**. En formell bedömningsmetod med tydliga kriterier som kommuniceras med entreprenörer kan göra att de inser vikten av att utveckla alla delar i verksamheten och på så sätt driva verksamheten mer som ett företag. Exempel på kriterier som kan användas återfinns i den teoretiska referensramen i Tabell 1. Detta gör även att entreprenörer måste kunna presentera sin verksamhet, filosofi, produktionsdata, framtidsutsikter etcetera för skogsbolagen, och därmed öka medvetenheten om dessa områden. På sikt kan detta leda till att entreprenörer måste utvecklas som företag för att få jobb och på så sätt driva utvecklingen av skogsavverkning framåt. En formell bedömningsmetod bör även kunna leda till den mer uppenbara fördelen; att ”fel” entreprenör inte väljs med de kostnader det medför. Detta besvarar delvis studiens **frågeställning 6 –** *På vilket sätt kan problem som beror på brister i leverantörsval åtgärdas?*

8.3 Förbättringsområde III: Ta tillvara på entreprenörers engagemang att utvecklas

I kartläggningen angav båda parter att de kan bli bättre på att ta tillvara entreprenörers engagemang att vilja utvecklas. Många idéer som kommer upp från entreprenörer är för dyra för dem själva att testa och utveckla, framförallt de som handlar om teknik. Ett sätt för skogsbolagen att lösa detta kan vara dels genom standardiserade processer för att samla in idéer. Idéer kan sedan utvärderas centralt och sedan väljas ut efter till exempel potential och implementerbarhet. Utveckling och tester kan sedan finansieras av skogsbolagen och sedan spridas bland ”sina” entreprenörer. Den entreprenör som kom med idén måste givetvis kunna erhålla någon form av ersättning för detta. Exempel på detta beskrivs i kommande stycke 8.5 Förbättringsområde VI: Fler insatser för entreprenörsutveckling.

8.4 Förbättringsområde V: Gemensamma mål

Ytterligare en aspekt som framkom i kartläggningen är bristen på gemensamma mål. Ett företag har vissa gemensamma mål där entreprenörerna har incitament för att nå dessa. För att utveckla hela verksamheten och vara konkurrenskraftiga kan dock fler gemensamma mål vara en lösning. Målen bör vara både kortsiktiga såväl som långsiktiga. Detta ger både skogsbolag och entreprenörer något att jobba mot och kan öka engagemanget att ständigt förbättra sig. Vad målen ska vara är upp till

skogsbolagen tillsammans med entreprenörerna att avgöra. De bör dock täcka in flera områden, till exempel produktivitet, kvalitet, nöjdhet hos skogsägare.

8.5 Förbättringsområde VI: Fler insatser för entreprenörsutveckling

Detta område är delvis kopplat till förbättringsområde III på föregående sida. I 3.6.2 Metoder för att utveckla leverantörer presenteras olika metoder ett företag kan använda för att utveckla sina leverantörer. Vissa delar av detta görs redan vid de affärsutvecklingssamtal som används idag, bland annat undersökning av leverantörsnöjdhet. Övriga punkter som beskrivs i den teoretiska referensramen, *förslagsprogram för leverantörer* och *leverantörsutveckling*, är till stor del exempel på hur man kan ta tillvara på entreprenörers engagemang att vilja utvecklas. Det SCORE-program (Supplier COst REducton) som beskrivs skulle kunna vara ett bra exempel på hur skogsbolag systematiskt kan samla in förslag från entreprenörer. Det behöver dock inte gälla just kostnadsreducering, men de frågor som ges som exempel för SCORE-programmet bör fungera bra även för denna situation:

- Vad fungerar bra i vår relation?
- Vad kan eller bör förbättras?
- Vad krävs för att göra de förbättringarna?
- Hur ska vi göra för att mäta framsteg och hur ska vi följa upp?

De insatser för leverantörsutveckling som redan gjorts, till exempel metodutbildningar, har gett gott resultat och förbättrat produktiviteten. Dessa är dock initierade av skogsbolagen själva, men det finns bevisligen utrymme för ständig förbättring. Därför finns det goda skäl att utvidga entreprenörsutvecklingen ytterligare.

9 Slutsatser och diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat och genomförande. Studiens resultat sammanställs och förankras i syftet. Därefter diskuteras studiens generaliserbarhet och hur metodvalen har påverkat studiens resultat. Kapitlet avslutas med uppslag för framtida studier.

9.1 Slutsatser angående studiens resultat

Denna studies syfte var:

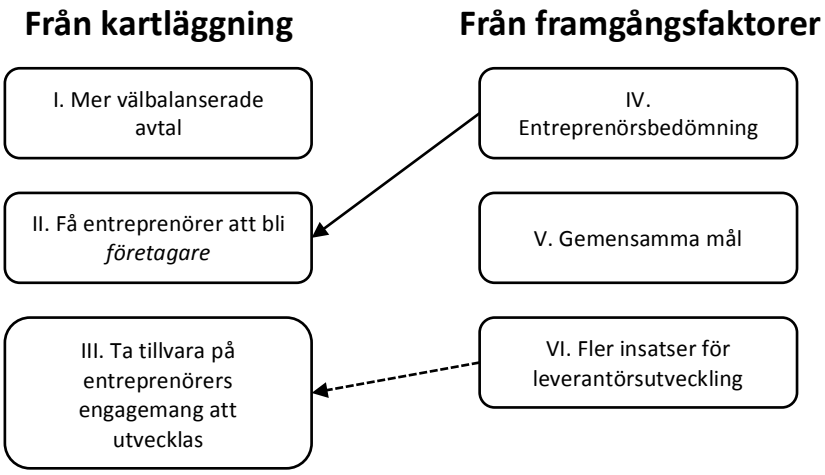
*"…att genom **kartläggning** och analys av outsourcingprocessen av skogsentreprenad identifiera **framgångsfaktorer** för outsourcing i skogsindustrin och ge **förslag på förbättringar** som kan göras inför framtiden."*

Resultaten i denna studie består av tre delar; en kartläggning av outsourcingen av skogsentreprenad, identifiering av framgångsfaktorer för densamma samt förslag på förbättringar. De slutgiltiga framgångsfaktorerna för outsourcing av skogsentreprenad som denna studie har kommit fram till presenteras i Tabell 24 nedan.

Tabell 24 - *Slutgiltiga framgångsfaktorer för outsourcing av skogsentreprenad.*

Välja rätt leverantör	**Skriva ett bra avtal**	**Rätt relation**	**Aktiv leverantörsutveckling**
Använda relevanta bedömningskriterier	Gynnar båda parter - *Incitament & vite* - *Balanserat* - *Flexibelt*	Skapa tillit	Långsiktigt engagemang
Använda en formell bedömningsmetod	Noggrant definierat	Inriktning på lagarbete	Engagemang för att utvecklas tillsammans
Välja entreprenörer med lokalkännedom	Fullständigt	Gemensamma mål	En win-win-filosofi
	Konkurrensutsatt budgivning	Bra dialog	Ständig förbättring i alla områden i sin verksamhet.
	Konsultation & förhandling	Effektiv kommunikation	
	Rätt prisavtal	Fungerande personkemi	

De problemområden med tillhörande förbättringsförslag som studien har kommit fram till sammanfattas i Figur 12 nedan.



Figur 12 - *Förbättringsområden identifierade från kartläggning samt från framgångsfaktorer. Pilarna indikerar att ökade insatser för den framgångsfaktorn delvis är en lösning på problemområde från kartläggningen*

Studiens kartläggning kan vara till nytta för flera olika aktörer i branschen för att få en bild av hur de olika aktörerna arbetar med olika områden och hur de upplever olika situationer. Som utomstående och utan full kunskap om branschen har framgångsfaktorerna varit svåra att avgöra huruvida det verkligen är en framgångsfaktor för specifikt outsourcing av skogsentreprenad eller inte. Därför uppmanas läsaren ifrågasätta dem och själv ta ställning. Problemområden med förbättringsförslag har identifierats i kartläggningen samt från de framgångsfaktorer där det anses kunna göras större insatser. Dessa bör kunna fungera som inspiration, eller tips, för hur skogsbolagen kan arbeta för att utveckla outsourcingen av skogsentreprenad. Som berättats tidigare så är givetvis alla företag olika, varför de därför uppmanas att själva bedöma vilka förbättringsområden som är viktigast för just deras företag. Även huruvida lösningsförslagen är de bästa för just dem överlåts till varje företag själva att ta ställning till.

Med dessa resultat anses denna studies syfte vara besvarat.

9.2 Metodkritik

Det metodval som har haft störst inverkan på resultatet i denna studie rör intervjuerna. Ett annat metodval som har haft stor inverkan på resultatet är metoden för att bestämma framgångsfaktorerna.

9.2.1 Intervjuer

Som typ av intervju valdes semi-strukturerade intervjuer. Intervjufrågorna kan tyckas se väldigt strukturerade ut, men fungerade mest som checklista över frågor som var tvungna att bli besvarade. Utfallet av intervjuerna hade troligen varit annorlunda om annan grad av strukturering hade valts. En högre grad av strukturering hade förmodligen gett mindre utförliga svar, medan en lägre grad av strukturering kunde gett mer utförliga svar men kanske inte täckt alla områden för studien. Något som kan ha haft större inverkan på utfallet är urvalet. Som nämnts upprepade gånger är alla företag olika. Av praktiska skäl har inte geografiska skillnader kunnat täckas in. Det är sannolikt att det ser olika ut i olika delar av landet och detta försämrar studiens generaliserbarhet.

Så här i efterhand hade det varit klokt att genomföra några intervjuer direkt i inledningen av arbetet för att på så sätt kunna styra arbetet i rätt riktning redan från början. Detta hade framförallt kunnat leda till en bättre fokusering på litteraturstudien och därmed förmodligen även resulterande framgångsfaktorer.

9.2.2 Analysmodell

Valet av metod för att bestämma framgångsfaktorerna kan ifrågasättas. Den metod som använts har lett till att resultatet blir allt för subjektivt. Om mer tid hade funnits hade det varit bättre att komma fram till dessa i workshops genom diskussion med personer från olika aktörer.

Vad gäller identifiering av problemområden från kartläggningen bygger de delvis på respondenternas personliga uppfattning. De förbättringsområden som är med i resultatet är dock sådana som flera respondenter, från både skogsbolag och entreprenörer, har uttryckt att de bör kunna förbättras.

9.3 Studiens generaliserbarhet

Denna studie av outsourcing av skogsentreprenad i den svenska skogsindustrin är till stor del baserad på intervjuer av tre stycken skogsbolag och tre entreprenörer. Vidare är samtliga dessa verksamma i östra Götaland. I kartläggningen är det tydligt att det finns vissa skillnader mellan både skogsbolagen och mellan olika entreprenörer. Men det finns även stora likheter. Branschen som sådan är mycket homogen om man jämför med andra branscher. Råvaran är densamma och de olika företagen står till stor del inför samma utmaningar. Därför bör denna studie *till viss grad* kunna representera hela branschen. Resonemangen kring framförallt framgångsfaktorerna har medvetet valts att hålla öppna så att läsaren själv kan ta ställning till huruvida det är en framgångsfaktor för outsourcing av skogsentreprenad eller inte. Förbättringsområdena med tillhörande förbättringsförslag är även dem utformade så att läsaren själv kan ta ställning till om de är aktuella.

Däremot skiljer sig denna bransch på många sätt mot andra branscher, och det finns egentligen ingen annan bransch med liknande förutsättningar. Även om delar av resultatet säkert kan vara applicerbart på andra branscher så är denna studie specifikt inriktad på svensk skogsindustri och att generalisera resultatet för andra branscher är därför svårt.

9.4 Uppslag till fortsatta studier

Denna studie har försökt ta ett helhetsgrepp om branschen och beskriva den som en helhet. Som diskuterats tidigare är dock alla involverade företag unika. Därför kan det vara av intresse för varje enskilt skogsbolag att själva utvärdera vilka av föreslagna förbättringsområden som är relevanta för just dem. Vidare återstår att mer konkret utforma metoder och processer för de föreslagna förbättringsåtgärderna. Inspiration kan tas från litteratur som refereras till i denna studie.

Vad gäller den akademiska biten finns det mycket lite forskning i området som är specifik för skogsindustrin. Uppdragsgivaren Skogforsk har uttryckt en önskan om fler studier på området från utomstående aktörer, vilket detta examensarbete får anses vara. Därför är all ny forskning på området välkommen.

Referenser

Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services.* John Wiley & Sons Ltd.

BusinessDictionary.com. (u.d.). *BusinessDictionary.com*. Hämtat från BusinessDictionary.com: http://www.businessdictionary.com/definition/critical-success-factors-CSF.html den 29 April 2014

Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive , 17*, 87-98.

Bell, J. (2005). *Doing your Research Project* (Vol. 4th). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.

Benton Jr., W. (2007). *Purchasing and Supply Chain Management.* New York: McGraw-Hill Irwin.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera* (Vol. 1:11). Lund: Studentlitteratur.

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review , 25* (4), 17-27.

Cambridge University Press. (u.d.). *Cambridge Dictionaries Online*. Hämtat från Cambridge Dictionaries Online: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/critical-success-factor den 22 Juli 2014

Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sence and How To Do It Right.* Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.

de Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management* (7), 75-89.

Eliasson, N. (den 2 Juni 2014). Intervju. (J. Bjärkmar, Intervjuare) Linköping.

Eriksson, B. (2012). *Utveckling i outsourcad skogsvård.* Skogforsk. Uppsala: Skogforsk.

Furness-Lindén, A. (2008). *Affärsutveckling i relationen stor kund / liten leverantör - vad kan skogsbruket lära?* Uppsala: Skogforsk.

Hultåker, O. (2006). *Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen.* Doktorsavhandling, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala, Fakulteten för skogsvetenskap, Instutionen för skogens produkter och marknader, Uppsala.

Holmen Skog. (den 25 March 2013). *Olika affärsformer: Holmen Skog*. Hämtat från Holmen Skog hemsida: http://www.holmen.com/sv/Skog/Salja-virke/Affarsform1/ den 16 May 2014

Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V., & Rajan, M. V. (1999). Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy* (18), 253-281.

Khan, A. W., & Khan, S. U. (2013). Critical sucsess factors for offshore software outsourcing contract management from vendors' perspective: an exploratory study using a systematic literature review. *IET Software , 7* (6), 327-338.

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2008). *Information för marknadsföringsbeslut* (Vol. 4). Göteborg.

Masella, C., & Rangone, A. (2000). A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships . *International Journal of Operations & Production Management , 20* (1), 70-84.

Momme, J., & Hvolby, H.-H. (2002). An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector . *European Journal of Purchasing & Supply Management* (8), 185-196.

Nagati, H., & Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial Marketing Management , 42*, 180-188.

Patel, R., & Davidsson, B. (1991, 2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Vol. 4:3). Lund: Studentlitteratur.

PEFC. (den 15 April 2010). *pefc.se.* Hämtat från Fakta om certifiering av skogsbruk: http://pefc.se/wp-content/uploads/2010/11/fakta_om_certifiering_av_skogsbruk_100415.pdf den 10 Juli 2014

Quayle, M. (2000). Supplier Development for UK Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Applied management Studies , 9* (1), 117-133.

Şen, S., Basligil, H., Şen, C. G., & Baracli, H. (2008). A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies. *International Journal of Production Research , 46* (7), 1825-1845.

Skogforsk. (2009). *Allmänna bestämmelser för skogsentreprenader, ABSE 09.* Uppsala: Skogforsk.

Skogforsk. (den 5 September 2011). *Kunskap Direkt*. Hämtat från Skogforsk.se: http://www.skogforsk.se/sv/KunskapDirekt/Skoglig-grundkurs/Skogsbrukets-grunder/Skogstermer/ den 17 Maj 2014

Skogforsk. (odat). *Om APSE: apse.se*. Hämtat från Avtalspaket för skogsentreprenad hemsida: http://www.apse.se/index.php/om-apse den 12 Mars 2014

Skogforsk. (u.d.). *Om oss: Skogforsk*. Hämtat från Skogforsk hemsida: http://www.skogforsk.se/sv/Om-oss/ den 19 February 2014

Skogsindustrierna. (den 9 January 2014). *Skogsindustrierna: Branchfakta*. Hämtat från Skogsindustriernas hemsida: http://www.skogsindustrierna.org/branschen den 17 February 2014

Skogsindustrierna. (2013). *Skogsindustrin - En faktasamling - 2012 års branchstatistik.* Skogsindustrierna.

Skogsstyrelsen. (odat.). *Sköta skog: Skogsstyrelsen.se*. Hämtat från Skogsstyrelsen.se: http://www.skogsstyrelsen.se/Aga-och-bruka/Skogsbruk/Skota-skog-/Avverkning/ den 4 Februari 2014

Skogsstyrelsen. (2013). *Skogsstatistisk årsbok 2013.* Jönköping: Skogsstyrelsen.

UPM Skogsvärld. (u.d.). *Skogsinfo: UPM Skogsvärld*. Hämtat från UPM Skogsvärld hemsida: https://www.metsamaailma.fi/sv/ForestInformation/ForestLibrary/Sidor/Puunkorjuu.aspx den 19 February 2014

Van Weele, A. J. (2012). *Inköp och Supply Chain Management* (Vol. 1). (N. Ljung, Övers.) Studentlitteratur.

Yao, T., Jiang, B., Young, S. T., & Talluri, S. (2010). Outsourcing timing, contract selection, and negotiation. *International Journal of Production Research , 48* (2), 305-326.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor till skogsbolag

Välja rätt leverantör

1) Hur ser leverantörsmarknaden ut?
   - *Utbud*
   - *Variationer*
   - *Storlek*
2) Kan du berätta om hur ni väljer leverantörer?
   - *Specificering av tjänsten*
   - *Vilka bedömningskriterier används?*
   - *Någon speciell bedömningsmetod?*
3) Har ni haft problem med leverantörer som inte kan leverera vad de lovat?
   - *Vad har detta berott på?*
4) Vad är viktigast att tänka på när man väljer leverantör för drivning?
   - *Skillnad mot andra branscher?*

Avtal

5) I vilken omfattning används APSE?
   - *Frekvens*
   - *Kompletteras? Hur?*
   - *Varieras?*
6) Hur löses eventuella konflikter? Är det angivet i kontrakt? Uppstår ofta konflikter? Vad beror de i så fall på?
7) Vilka incitament har leverantören för att göra ett bra jobb?
8) Vilka anser du är de största bristerna/utmaningarna med avtalen?
9) Anser du att kontrakten är välbalanserade?
10) Hur sker förhandlingar?
    - *Med hur många leverantörer?*
    - *Vilka närvarar?*
    - *Erfarenhet?*
    - *Lätt/svårt att komma överens?*
11) Vilken typ av prisavtal använder ni?
    - *Fast pris eller löpande räkning?*
    - *Incitament*

Rätt relation

12) Hur ser ni på era leverantörer?
    - *Endast leverantör av en tjänst*
    - *Källa till know-how*
    - *Långsiktigt eller kortsiktigt?*
13) Använder ni er av någon, formell eller informell, kategorisering av leverantörer? Hur ser i så fall den ut?

14) Kan du beskriva hur er relation med leverantörer ser ut?
   - *Skillnad mellan olika lev?*
   - *Kommunikation?*
15) Känner ni tillit till era leverantörer? På vilket sätt?
16) Vad har ni för långsiktiga och kortsiktiga mål?
   - *T.ex. Kvalitet (hur definierar ni kvalitet?), Produktivitet, Lönsamhet*

Leverantörsutveckling

17) Vad gör Ni för att utveckla era leverantörer?
   - *Leverantörsutvecklingsprogram: Förslagsprogram, undersökning, leverantörsnöjdhet.*
   - *Resultat?*
18) Vilka incitament finns för leverantören att delta i sådana insatser?
19) Anser du att det finns ett stort engagemang från leverantörer att utvecklas?

Övrigt

20) Vilka, tycker du, är de största utmaningarna ni möter i outsourcingprocessen?
21) Finns det leverantörer som ni anser är bättre än andra? På vilket sätt?

Bilaga 2 – Intervjufrågor till entreprenörer

Välja rätt leverantör

1) Hur ser konkurrenssituationen ut?
   - *Svårt att få full beläggning på maskiner?*
   - *Prispressat?*
2) Vilka är de största konkurrensfördelarna för att vinna upphandlingar?
   - *Kommunicerar kunder bedömningskriterier?*
3) Tycker du att tjänsten är tillräckligt specificerad vid upphandling?
   - *Rimliga krav?*
   - *Är förväntningarna tydliga?*
   - *På vilket sätt specificeras tjänsten? (resurser, resultat etc)*

Avtal

4) Använder era kunder APSE/ABSE? Vad tycker du om det?
5) Hur löses eventuella konflikter? Är det angivet i kontrakt? Uppstår ofta konflikter? Vad beror de i så fall på?
6) Vilka incitament har ni för att göra ett bra jobb?
   - *Tycker du att ackord är en bra lösning?*
   - *Incitament för att undvika markskador?*
7) Vilka anser du är de största bristerna/utmaningarna med avtalen?
8) Anser du att kontrakten är välbalanserade?
9) Hur sker förhandlingar?
   - *Känner ni att ni kan påverka/ställa krav?*
   - *Vilka närvarar?*
   - *Erfarenhetsbalans?*
   - *Lätt/svårt att komma överens?*

Rätt relation

10) Kan du beskriva hur er relation med era kunder ser ut?
   - Skillnad mellan olika kunder?
   - Kommunikation?

11) Känner ni tillit till era kunder? På vilket sätt?
12) Vad har ni och de för långsiktiga och kortsiktiga mål?
   - *T.ex. Kvalitet, Produktivitet, Lönsamhet*
   - *Kommuniceras målen med varandra?*
   - *Incitament?*

Leverantörsutveckling

13) Gör era kunder något för att hjälpa till att utvecklas?
   - *Leverantörsutvecklingsprogram: Förslagsprogram, undersökning, leverantörsnöjdhet?*
14) Vilka incitament finns för er att delta i sådana insatser?
15) Anser du att det finns ett stort engagemang från leverantörer att utvecklas? Bland entreprenörer?