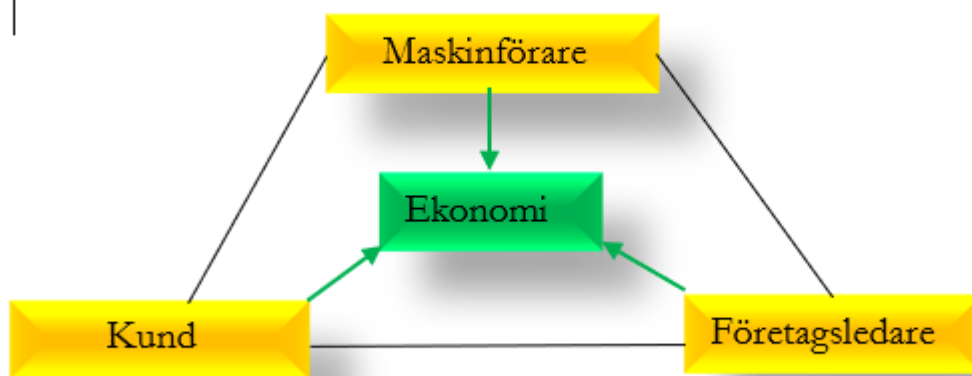


# Skapa lönsamhet

Delrapport: en modell för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i och kring drivningsföretag

Anders Mörk och Birger Eriksson



# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>6</b>
<b>Syfte och mål</b> .....	<b>8</b>
Syfte .....	8
Mål för projektet .....	8
Mål för delprojekt A .....	8
<b>Metod delprojekt A</b> .....	<b>8</b>
Pilotstudier .....	9
Presentation av identifierade utvecklingsområden .....	10
Genomförande och uppföljning av åtgärder .....	10
<b>Resultat</b> .....	<b>11</b>
Identifikationsmetoden .....	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
Maskinförarstudier .....	11
Intervjuer .....	11
Analys av intervjusvar .....	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
Redovisningsmodell .....	12
Identifikation av utvecklingsområden och utvecklingsbehov .....	12
Uppföljning .....	12
<b>Diskussion och slutsatser</b> .....	<b>13</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>14</b>



Uppsala Science Park, 751 83 Uppsala  
skogforsk@skogforsk.se  
skogforsk.se

---

Kvalitetsgranskning (Intern peer review) har genomförts 1 december 2021 av Gert Andersson, Programchef. Därefter har Magnus Thor, Forskningschef, granskat och godkänt publikationen för publicering den 10 december 2021.

Redaktör: Hanna Andtbacka, hanna.andtbacka@skogforsk.se  
©Skogforsk 2021 ISSN 1404-305X

# Förord

Denna rapport är den första delrapporten i projektet Skapa lönsamhet.

Vi vill rikta ett stort och varmt tack till SCA Skog AB, Skogsentreprenörerna samt Södra Skogsägarna för deras engagerade och utvecklingsinriktade arbete i referensgruppen. Vi vill också rikta ett lika stort och varmt tack till all personal i drivnings- och beställarföretagen som medverkat i studien. Både för deras aktiva deltagande i studien och för deras tips och råd inför arbetet i kommande delprojekt.

Uppsala och Sävar i november 2021

Anders Mörk och Birger Eriksson

# Summary

A study from 2019 showed that profitability in logging companies varies greatly, indicating potential for both individual companies and the sector as a whole to improve.

The aim of this study was to develop and test an analysis tool for identifying needs and areas for improvement in and around logging companies.

A prototype analysis tool was developed in collaboration with SCA Skog AB, Skogsentreprenörerna, and Södra Skogsägarna. The prototype tool, which was tested in two pilot studies, included examination of the logging company's financial performance indicators and the machine operators' work, and interviews with machine operators, company managers, and clients.

The prototype analysis tool proved successful in identifying needs and areas for improvement in logging companies, but the studies also indicated scope for further refinement of the tool. A first stage should be to simplify the interviews and to broaden the tool to also cover the implementation of development projects.

# Sammanfattning

En studie från år 2019 visar att det finns stora skillnader i lönsamhet mellan drivningsföretag, vilket indikerar att det bör finnas potential för både enskilda företag och för branschen som helhet att utvecklas positivt.

Målet med denna studie var att utarbeta och testa ett analysverktyg för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i och kring drivningsföretag.

En prototyp av ett sådant analysverktyg skapades i samarbete med SCA Skog AB, Skogsentreprenörerna samt Södra Skogsägarna. I prototypverktyget som testades i två pilotstudier, ingick studier av det aktuella drivningsföretagets ekonomiska nyckeltal och av maskinförarnas arbete samt intervjuer av maskinförare, företagsledare och kund.

Pilotstudierna indikerar att prototypen av analysverktyget fungerar för att identifiera utvecklingsområden och utvecklingsbehov i drivningsföretag, men att det kan vidareutvecklas. Ett första steg i vidareutvecklingen bör vara att förenkla intervjuerna och att utvidga verktyget så att det även omfattar genomförandet av identifierade utvecklingsprojekt.

# Bakgrund

Huvuddelen av drivnings- och skogsvårdsarbetet i det svenska skogsbruket utförs idag av entreprenadföretag. De skogliga entreprenadföretagen är därför en mycket viktig del av det svenska skogsbruket. En relativt färsk studie visar att år 2017 fanns det stora skillnader i lönsamhet mellan olika drivningsföretag. Närmare 26 procent av företagen redovisade negativ vinstmarginal samtidigt som 13 procent hade en vinstmarginal som översteg 15 procent (Eriksson m.fl. 2019.)

Eftersom det är stor spridning i vinstmarginal bör det finnas potential för både enskilda företag och för branschen som helhet att utvecklas. En sådan utveckling underlättas förmodligen om de enskilda företagen har god kunskap om vilka skillnader som finns mellan lönsamma och olönsamma företag, egna utvecklingsbehov och den egna förmågan att utvecklas och förbättra lönsamheten.

Ett sätt för drivningsföretag att nå kunskap och insikt om det egna företagets utvecklingsbehov är att genomgå en företagsanalys, vilket i sin tur kräver ett analysverktyg som är anpassat till skogsentreprenadbranschens speciella förhållanden.

Tidigare studier (t.ex. Bergqvist & Thorsén 2005, Norin & Karlsson 2010, Thorsén m.fl. 2010, Mörk & Thorsén 2011 och Bolmgren 2015) av framgångsfaktorer och utvecklingsmöjligheter i skogsentreprenadbranschen, har visat att det finns många olika faktorer som påverkar drivningsföretagens lönsamhet. Flera av dessa faktorer berör direkt eller indirekt maskinlagen som utför det praktiska drivningsarbetet och företagsledningen.

Studier under senare år (t.ex. Björheden & Gustafsson 2018 och Johannesson & Sääf 2017) och pågående studier (t.ex. Woxblom & Sandahl 2021) indikerar att kundens agerande och aktiviteterna i gränssnitten mellan beställare och entreprenör kan ha inverkan på lönsamheten i drivningsföretagen.

Tidigare studier är alla viktiga pusselbitar i kunskapsbilden om de skogliga entreprenadföretagens lönsamhet, men i dagsläget saknas en helhetsbild av lönsamhetsskapande aktiviteter i företagen samt en modell/ett verktyg för att analysera och diagnostisera de enskilda företagen beträffande utvecklingsbehov och utvecklingspotential.

En metod för företagsanalyser är att utgå från företagets affärsidé och studera:

- **Produktsystemet.** Det som produceras och säljs.
- **Nischen.** Kunderna.
- **Organisationsstrukturen.**
- **Överensstämmelsen.** Överensstämmelse mellan nisch, produktsystem och organisationsstruktur samt inom produktsystem och organisationsstruktur (Normann 1975).

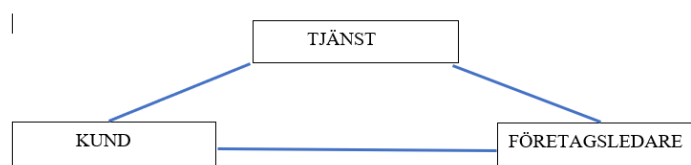
Denna modell är dock inte idealisk i skogsentreprenadbranschen eftersom:

- De skogliga entreprenadföretagen är mycket små. Mer än 95 procent av företagen är så kallade mikroföretag (Eriksson & Sääf 2017). Organisationsstrukturen berör ofta bara en person, företagsledaren som svarar för administration, ekonomi, inköp, marknadsföring och arbetsledning.
- Kunderna är få och mycket stora i jämförelse med entreprenadföretagen.
- Kunderna ofta är delaktiga i, alternativt ansvarar för, planering och styrning av delar av verksamheten.

En analys av utvecklingsbehov och utvecklingspotential i drivningsföretag bör därför ha en något annorlunda utformning än analysen av större företag som producerar varor och/eller tjänster till många olika kunder. En tänkbar modell för analys av drivningsföretag är att studera: (se figur 1)

- **Tjänsten.** Det operativa drivningsarbetet inkl. personal och maskiner samt bredden på tjänstebudet.
- **Kunden.** Kundens delaktighet i produktionen, inklusive material som levereras vid beställning av tjänsten.
- **Företagsledaren** inklusive det arbete som hen gör som ledare, administratör, ekonom med mera.
- **Gränssnitten** mellan **Tjänsten**, **Kunden** och **Företagsledaren**.

För att en sådan analys ska kunna genomföras krävs ett analysverktyg.



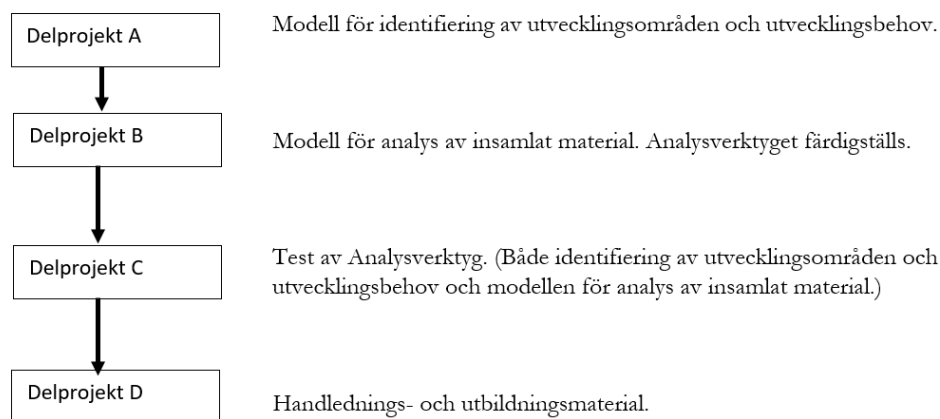
Figur 1. Modell för analys av drivningsföretag. Analysen bör omfatta Tjänst, Kund och Företagsledare samt Gränssnitten mellan dessa.

# Syfte och mål

## Syfte

Projektet *Skapa lönsamhets* syfte är att skapa förbättrade förutsättningar för ökad lönsamhet och produktivitet bland drivningsföretag och deras kunder, i ett skogsbruk som är ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart.

Projektet är uppbyggt av ett antal delprojekt som framgår av figur 2.



Figur 2. Projektet *Skapa lönsamhets* uppdelning i delprojekt.

## Mål för projektet

Att skapa ett analysverktyg för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i drivningsföretag. Till verktyget kopplas ett handlednings- och utbildningsmaterial som kan användas vid utbildning av blivande användare av analysverktyget. I denna rapport redovisas genomförande och resultat från delprojekt A.

## Mål för delprojekt A

Utarbeta och testa en modell för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i och kring drivningsföretag.

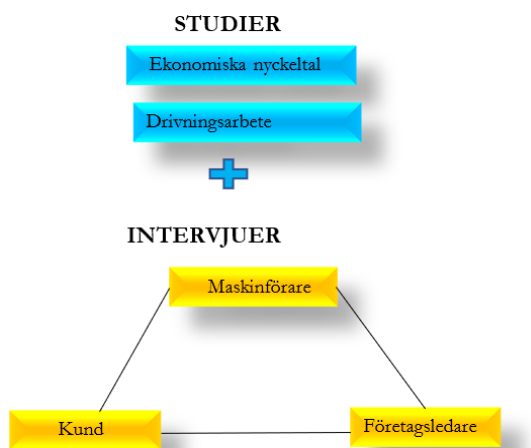
# Metod delprojekt A

Inledningsvis skapades en referensgrupp bestående av en tjänsteman från SCA Skog AB, en dito från Södra och tre representanter för Skogsentreprenörerna varav två aktiva drivningsentreprenörer. Gruppens roll var att före och under projektets gång bidra med synpunkter, idéer och förslag. Sammansättningen av gruppen gjordes med ambitionen att engagera personer som tillsammans har mycket god kunskap om:



- drivningsverksamhet
- entreprenadföretag
- skogsbruk i både norra och södra Sverige
- verksamhet i både skogsägarföreningar och skogsbolag

Därefter utarbetades, i samarbete med referensgruppen, en plan för genomförandet av projektet. En schematisk bild av metoden presenteras i figur 3.



Figur 3. Schematisk bild av projektmetoden.

## Pilotstudier

Med den ovan beskrivna metoden som grund genomfördes två pilotstudier. I båda studierna lämnade beställarföretagen, SCA Skog AB och Södra, förslag på drivningsföretag som antogs vara intresserade av denna typ av utvecklingsprojekt och som inte var för branschen extrema beträffande storlek och lönsamhet. Därefter kontaktades föreslagna drivningsföretag och informerades om projektet och pilotstudierna samtidigt som de tillfrågades om de var intresserade av att delta i pilotstudierna. I båda fallen tackade drivningsföretagen ja till att delta.

Den första pilotstudien utfördes i Götaland hos ett drivningsföretag som omsatte drygt 6 miljoner kr/år, hade en vinstmarginal som var klart bättre än drivningsföretag i allmänhet och hade Södra som kund.

Den andra studien genomfördes hos ett norrländskt drivningsföretag som också hade en omsättning på drygt 6 miljoner och en vinstmarginal bättre än drivningsföretag i allmänhet. SCA Skog AB var kundföretag i denna studie.

Pilotstudierna inleddes med en analys av de ekonomiska nyckeltalen nettoomsättning, vinstmarginal, avkastning totalt kapital, avkastning eget kapital, soliditet och kassalikviditet. Nyckeltalens utveckling under de fem senaste åren studerades och jämfördes med nyckeltal (medianvärden) för svenska drivningsföretag.

Därefter genomfördes studier av maskinförarnas arbete. En erfaren skogsmaskininstruktör genomförde en praktisk metodutbildning i fält där varje förare fick personliga tips och förslag för hur olika arbetsmoment kunde utvecklas för att göra

arbetet mer effektivt och rationellt. Instruktören registrerade samtidigt på vilket sätt förarna enskilt och tillsammans utfört och utförde arbetet med fokus på planering, arbetsmetod och körteknik.

I nästa steg intervjuades maskinförarna, drivningsföretagets företagsledare och en beställarrepresentant (produktionsledare eller motsvarande). Intervjuerna var omfattande och innehöll ett stort antal frågor och tog 3 – 4 timmar per person att genomföra.

Materialet analyserades med fokus på att identifiera utvecklingsområden för drivnings- och beställarföretaget enskilt respektive tillsammans.

### **Presentation av identifierade utvecklingsområden**

Efter genomförd analys skapades två dokument. Det ena riktat till entreprenadföretaget och det andra till beställarföretaget. Båda dokumenten innehöll förslag på utvecklingsområden, lämpliga åtgärder inom dessa samt i vissa fall också tips om eller förslag på hur åtgärderna skulle genomföras. De föreslagna åtgärderna delades in i två huvudgrupper, ”högst prioritet” och ”något lägre prioritet”.

Dokumenterna presenterades för deltagarna enligt en 3-stegsmodell:

1. Digitalt möte med drivningsföretaget, beställarföretaget och Skogforsk. Under detta möte presenterades och diskuterades utvecklingsområden och åtgärdsförslag som berörde båda parter.
2. Mejl med dokument innehållande förslag på utvecklingsområden, lämpliga åtgärder inom dessa samt i vissa fall också tips om eller förslag på hur åtgärderna skulle genomföras. Ett dokument till entreprenadföretaget innehållande utvecklingsområden och åtgärdsförslag som berörde båda parter och dito för det egna företaget. Ett annat dokument till beställarföretaget med motsvarande information.
3. Ett digitalt möte med drivningsföretaget och Skogforsk samt ett digitalt möte med beställarföretaget och Skogforsk. Alternativt, om deltagarna så önskade, ett möte med drivningsföretaget, beställarföretaget och Skogforsk. Under dessa möten diskuterades innehållet i de förslag på utvecklingsområden och åtgärder som skickats via mejl (se punkt 2 ovan).

### **Genomförande och uppföljning av åtgärder**

Företagen valde själva om, när och hur föreslagna åtgärder skulle genomföras samt om och när en uppföljning av uppnådda resultat skulle presenteras för Skogforsk.



Figur 4. Genrebild. Slutavverkning. Foto Anders Mörk.

## Resultat

### Metoden att identifiera utvecklingsområden

#### Maskinförarstudier

Efter studierna uttryckte förarna att maskinförarstudierna var ett uppskattat moment, där de fick konkreta förslag för att utveckla sitt arbetssätt. Det som instruktören registrerade under insatsen stämde väl överens med de olika svar som givits under intervjuerna på de frågor som kopplade till arbetet i fält.

#### Intervjuer

Intervjuerna fungerade bra. Frågorna uppfattades som relevanta av respondenterna. Uppdelningen av frågor i olika områden underlättade intervjuerna. Mixen av frågor med fasta svarsalternativ och "fritext" skapade variation som förenklade intervjusituationen samtidigt som det gav respondenterna möjlighet att vidga, förklara och fördjupa svaren.

Mängden frågor i kombination med möjligheten till "fritextsvar" resulterade dock i ganska tidskrävande intervjuer.

#### Analys av intervjusvar

Att intervjua maskinförare, företagsledare och beställare och sedan jämföra svaren på frågor som ställts till mer än en person fungerade för identifikation av tänkbara utvecklingsområden. Frågor som bara ställts till en person gav också information om möjliga utvecklingsområden.

Vid intervjuerna användes dock en typ av formulär som gjorde det efterföljande analysarbetet onödigt tidskrävande och ineffektivt.

Under resultatredovisningen framkom att en stor andel av de identifierade utvecklingsområdena/föreslagna åtgärderna var kända sedan tidigare hos beställare och/eller entreprenör, men att de inte beaktats och åtgärdats.

## Redovisningsmodell

Den stegvisa redovisningen (se Metod) fungerade väl. Redovisningen innehöll både resultatredovisning, nyttiga diskussioner samt värdefull återkoppling till Skogforsk beträffande genomförande, innehåll och relevans i resultat.

## Identifierade utvecklingsområden och utvecklingsbehov

Under studierna identifierades ett flertal utvecklingsområden som berörde både parter, entreprenadföretaget eller beställarföretaget.

Kommunikation, informationsöverföring, resursutnyttjande och tjänsteutbud är exempel på identifierade utvecklingsområden som berörde båda parter. Hos entreprenadföretagen identifierades bland annat utvecklingsområdena ledarskap, arbetsmetodik och kompetensutveckling. Motsvarande områden för beställarföretagen var till exempel traktdirektiv och avläggsplatser.



Foto: Sverker Johansson/BITZER

Figur 5. Ett antal identifierade utvecklingsområden berör både entreprenadföretag och beställarföretag.

## Uppföljning

I den ena pilotstudien gjordes uppföljningen 6 månader efter att resultaten redovisats för respondenterna. I den andra studien gjordes uppföljningen efter 12 månader.

I båda fallen visade det sig att lejonparten av föreslagna åtgärder inte vidtagits.

Diskussioner med entreprenör och beställare visade att det fanns flera olika anledningar till att åtgärder inte vidtagits inom kända utvecklingsområden, till exempel tidsbrist och prioritering av akuta problem. I många fall var det dock osäkerhet om vilka åtgärder som bör vidtas och hur dessa ska genomföras, som bromsat utvecklingsinsatser.

## Diskussion och slutsatser

Delprojekt A innehöll två pilotstudier. Det är för få studier för att kunna dra säkra slutsatser om det utarbetade analysverktygets lämplighet för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i drivningsföretag. Pilotstudierna indikerar dock att:

- Det utarbetade analysverktyget, med en kombination av studier och intervjuer, fungerar för att identifiera utvecklingsområden och utvecklingsbehov i drivningsföretag.
- Verktyget bör och kan utvecklas så att det blir effektivare och mer användarvänligt utan att träffsäkerheten försämras.
- De två viktigaste förändringarna av det utarbetade analysverktyget är att:
  - Förenkla och effektivisera intervjuerna.
  - Komplettera analysverktyget med ett ”förändringsverktyg” som tar fokus på **HUR** identifierade utvecklingsbehov kan åtgärdas. Verktyget ska inte bara beskriva hur åtgärderna kan åtgärdas utan även stödja företagen genom hela förändringsarbetet.

Slutsatserna ligger väl i linje med tidigare erfarenheter av analyser av drivningsverksamhet, till exempel det arbete som Stora Enso genomförde under 1990-talet (Bergqvist & Thorsén 2005). Några erfarenheter från detta projekt för framgångsrik utveckling var bland annat:

- Systematisk och detaljerad kartläggning.
- Helhetssyn, att analysen omfattar ett helt system.
- Specificerad handlingsplan och regelbunden uppföljning.

I samarbete med partnerföretag och drivningsföretag kommer Skogforsk att genomföra ytterligare pilotstudier. I dessa kommer intervjuförandet vara förkortat och förenklat samtidigt som ett större fokus läggs på hur man åtgärdar identifierade utvecklingsområden - genomför utvecklingsprojekt.

## Referenser

- Bergqvist, S. & Thorsén, Å. 2005. Effektivare drivningsarbete med laganalyser. Resultat nr 16–2005. Skogforsk.
- Björheden, R & Gustafsson Å. 2018. Informationskvalitet i trakttdirektiv för drivning. Arbetsrapport nr 971 – 2018. Skogforsk.
- Bolmgren, A. 2015. Hur arbetar lönsamma skogsmaskinentreprenörer i Götaland? Examensarbete nr 154, inst. för skogens produkter, SLU.
- Eriksson, B., Woxblom, L. & Wennström, U. 2019. Ekonomiska prestationer i entreprenadskogsbruket Arbetsrapport 1029–2019. Skogforsk
- Eriksson, B. & Sääf, M. 2017. Branschanalys – Ekonomiska prestationer i entreprenadskogsbruket. Arbetsrapport nr 921 – 2017. 32 s.
- Johannesson, T & Sääf, M. 2017. Entreprenadskogsbrukets förutsättningar – en sammanställning av synpunkter från beställare och utförare av skogsentreprenad. Arbetsrapport nr 953 – 2017. Skogforsk.
- Mörk, A. & Thorsén, Å. 2011. Nyckelfaktorer för effektiva maskinlag. Resultat nr 7 - 2011. Skogforsk.
- Norin, K. & Karlsson, A. 2010. Så arbetar en vinnare – djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer. Resultat nr 11 – 2010. Skogforsk.
- Norman, R. 1975. Skapande företagsledning. Bonnier Alba.
- Thorsén, Å., Brunberg, T., Löfroth, C. & Mörk, A. 2010. Metodutbildning ger ökad prestation och lägre dieselförbrukning i drivning. Resultat nr 1 - 2010. Skogforsk.
- Woxblom, L. & Sandahl, C. 2021. Utvecklad samverkan i skogsbruket - resultat från forskningen. Presentation vid Skogforskdagarna 15 april 2021.