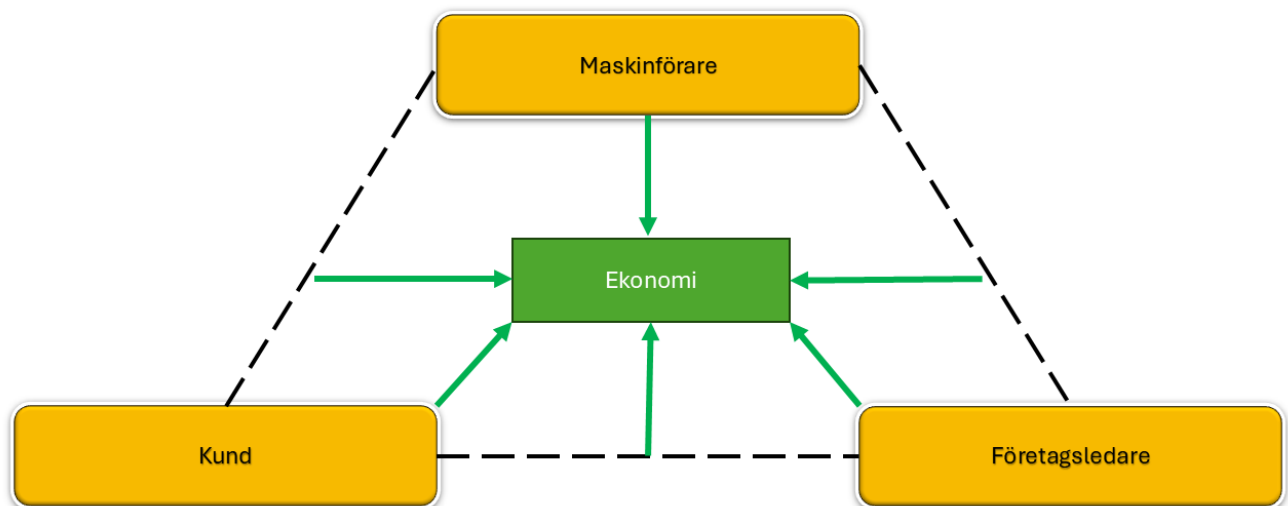


# Skapa Lönsamhet

Ett verktyg för företagsanalys i entreprenadskogsbruket

Anders Mörk och Lotta Woxblom



Modell för analys av drivningsföretag - Tjänst, Kund och Företagsledare samt Gränssnitten mellan dessa är viktiga komponenter

Skapa lönsamhet – en av deltagarna beskriver sin upplevelse och effekten av att delta i processen:

*Det är ju så svårt, man är liksom inte i mål än och man kommer aldrig komma i mål heller, utan det är en pågående process hela tiden. Men jag tycker ju ändå att det har ju hjälpt oss - det där att identifiera, det vi skulle jobba med i början, det är en bra grej för då vet ju vi det sen och sen har ju ni, att kunna driva de där grejerna. Vi har ju faktiskt kommit en bit på det med, så att det har ju gett någonting, det har det gjort.*

(Entreprenör)

# Innehåll

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Förord .....</b>                                                                    | <b>6</b>  |
| <b>Summary .....</b>                                                                   | <b>7</b>  |
| <b>Sammanfattning.....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| Inledning .....                                                                        | 11        |
| <b>Definitioner .....</b>                                                              | <b>12</b> |
| <b>1 Inledning.....</b>                                                                | <b>13</b> |
| 1.1 Bakgrund och syfte .....                                                           | 13        |
| 1.1.1 Entreprenadföretagens vinstmarginal varierar – potential för utveckling .....    | 13        |
| 1.1.2 Syfte och mål .....                                                              | 13        |
| 1.2 Tidigare studier .....                                                             | 14        |
| 1.2.1 Mekanisering och teknikutveckling har inneburit produktivitetssökningar .....    | 14        |
| 1.2.2 Fortsatt utveckling och hög prestation kräver fokus även på andra faktorer ..... | 14        |
| 1.2.3 Effektivitet i försörjningskedjan påverkas av både utförare och beställare ..... | 14        |
| 1.2.4 Framgångsrikt utvecklingsarbete – några viktiga ingredienser .....               | 15        |
| 1.3 Projektets struktur och arbetssätt .....                                           | 15        |
| <b>2 Skapa lönsamhet – ett verktyg för.....</b>                                        | <b>19</b> |
| <b>företagsanalys i entreprenadskogsbruket .....</b>                                   | <b>19</b> |
| 2.1 Analysmodellen .....                                                               | 19        |
| 2.2 Analysverktyg och metodik växer fram .....                                         | 20        |
| 2.2.1 Delprojekt A – framtagning av prototyp och test i pilotstudier .....             | 20        |
| 2.2.2 Delprojekt B – förenkling av frågemanual och test i nya pilotstudier .....       | 21        |
| <i>Metodiken testas i nya pilotstudier.....</i>                                        | <i>21</i> |
| 2.2.3 Delprojekt C – fallstudie med uppföljning av företagets utvecklingsarbete.....   | 22        |
| 2.2.4 Delprojekt D – utvärdering av analysmodell och arbetsmetodik .....               | 22        |
| <b>3 Fallstudie .....</b>                                                              | <b>23</b> |
| <b>- Uppföljning av företagets arbete med prioriterade utvecklingsområden .....</b>    | <b>23</b> |
| 3.1 Syfte .....                                                                        | 23        |
| 3.2 Deltagande företag och prioriterade utvecklingsområden .....                       | 23        |
| 3.2.1 Deltagande företag .....                                                         | 23        |
| 3.2.2 Prioriterade utvecklingsområden .....                                            | 23        |
| 3.3 Möten för uppföljning och stöd till företagets utvecklingsarbete .....             | 24        |
| <i>Agendan för mötena innehöll följande huvudteman:.....</i>                           | <i>24</i> |
| 3.4 Fältträff .....                                                                    | 24        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.1 Innehåll .....                                                                                                                                                                                                                                                                 | 25        |
| 3.4.2 Verktyg för aktivt deltagande och lärande .....                                                                                                                                                                                                                                | 25        |
| 3.4.3 Övningar .....                                                                                                                                                                                                                                                                 | 25        |
| <i>Reflektion över dagen och avstamp inför fortsatt utvecklingsarbete</i> .....                                                                                                                                                                                                      | 27        |
| <b>4 Utvärdering av analysverktyg och .....</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>28</b> |
| <b>metodik för att stötta företagens .....</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>28</b> |
| <b>utvecklingsarbete .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>28</b> |
| 4.1 Underlag för analys och utvärdering .....                                                                                                                                                                                                                                        | 28        |
| 4.1.1 Respondenter .....                                                                                                                                                                                                                                                             | 28        |
| 4.1.2 Genomförande .....                                                                                                                                                                                                                                                             | 28        |
| 4.2 Resultat .....                                                                                                                                                                                                                                                                   | 29        |
| 4.2.1 Om yrkesrollerna – krav, motivation och utmaningar .....                                                                                                                                                                                                                       | 29        |
| 4.2.2 Respondenternas erfarenheter av utmaningar och hinder i gränssnittet .....                                                                                                                                                                                                     | 33        |
| Sammanfattning: Respondenternas erfarenheter av utmaningar och hinder gränssnittet                                                                                                                                                                                                   | 36        |
| 4.2.3 Respondenternas förslag på insatser för att uppnå bättre resultat .....                                                                                                                                                                                                        | 37        |
| Sammanfattning: Respondenternas förslag på insatser för att uppnå resultat .....                                                                                                                                                                                                     | 40        |
| 4.2.4 Skapa lönsamhet – deltagarnas erfarenheter och tankar om processen .....                                                                                                                                                                                                       | 40        |
| <i>Om den avslutande fältträffen</i> .....                                                                                                                                                                                                                                           | 42        |
| 4.2.5 Upplevda effekter av Skapa lönsamhet .....                                                                                                                                                                                                                                     | 46        |
| I början av det här projektet identifierades ett antal utvecklingsområden för respektive företag. Under intervjuerna följde vi sedan upp eventuella effekter i relation till de utvecklingsområden som prioriterats – inom respektive företag och i samverkan mellan företagen. .... | 46        |
| <i>Traktplanering och avlägg – hur går det?</i> .....                                                                                                                                                                                                                                | 46        |
| 4.2.6 Vad händer nu – hur får man driv framåt i utvecklingsarbetet? .....                                                                                                                                                                                                            | 50        |
| <b>5 Diskussion.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>53</b> |
| 5.1 Skapa lönsamhet - analysmodellen .....                                                                                                                                                                                                                                           | 53        |
| <i>Bidrar till identifiering och fokus.....</i>                                                                                                                                                                                                                                      | 53        |
| <i>Avslutande intervjuer ger möjlighet till reflektion .....</i>                                                                                                                                                                                                                     | 54        |
| <i>Värdet av att olika yrkesgrupper träffas i fält .....</i>                                                                                                                                                                                                                         | 54        |
| 5.2 Skapa lönsamhet – forsknings- och utvecklingsprocessen .....                                                                                                                                                                                                                     | 54        |
| <i>Förenkling av intervjuförfarandet.....</i>                                                                                                                                                                                                                                        | 54        |
| <i>Instruktörsinsats kopplad till kartläggningen.....</i>                                                                                                                                                                                                                            | 55        |
| 5.3 Utvecklingsarbete i entreprenadskogsbrukets vardag .....                                                                                                                                                                                                                         | 55        |
| <i>Praktiskt utvecklingsarbete med stöd av en extern aktör .....</i>                                                                                                                                                                                                                 | 55        |
| <i>Väldefinierade mål och fokus på aktiviteter som leder framåt .....</i>                                                                                                                                                                                                            | 56        |
| <i>Hur mycket ska man planera redan före kartläggning och utvecklingsinsats? .....</i>                                                                                                                                                                                               | 57        |

|                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.5 Hur påverkar valda ersättningsmodell lönsamheten hos entreprenadföretaget och kvaliteten på överlämning i gränssnittet? ..... | 61        |
| 5.6 Ska verksamhetsutveckling drivas i projektform? .....                                                                         | 62        |
| <i>Projektet under Skogforsks medverkan är avslutat – vad händer nu?</i> .....                                                    | 62        |
| Processen med kartläggning och slutsatser från fallstudien .....                                                                  | 64        |
| Utmaningar och förutsättningar som ökar chanserna att nå framgång vid utvecklingsarbete i entreprenadskogsbruket. ....            | 65        |
| Skapa lönsamhet.....                                                                                                              | 68        |
| Meny av förslag på åtgärder för att minska kvalitetsbrister i planeringen.....                                                    | 70        |
| <b>Avslutande ord .....</b>                                                                                                       | <b>74</b> |
| <b>Referenser.....</b>                                                                                                            | <b>76</b> |
| <b>Bilagor .....</b>                                                                                                              | <b>78</b> |
| <i>Bilaga 1</i> .....                                                                                                             | 78        |
| Kartläggning - Pilotstudier 3 och 4.....                                                                                          | 78        |
| Kartläggning av ekonomi, drivningsarbete och metodinstruktion och intervjuer .....                                                | 78        |
| Skapa Lönsamhet - så här går det till.....                                                                                        | 79        |
| <i>Bilaga 3</i> .....                                                                                                             | 81        |
| Skapa lönsamhet – tidslinje .....                                                                                                 | 81        |



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

---

Kvalitetsgranskning (Intern peer review) har genomförts december månad 2025 av Petrus Jönsson, programchef. Därefter har Magnus Thor, Forskningschef, granskat och godkänt publikationen för publicering 13 mars 2026.

Redaktör: Charlotte Hessulf, charlotte.hessulf@skogforsk.se  
©Skogforsk 2026 ISSN 1404-305X

# Förord

Detta dokument utgör slutrapport för projektet *Skapa lönsamhet*. Projektet genomfördes under perioden oktober 2021 till december 2024. Projekttiden innefattar en period av 18 månaders “standby-läge” på grund av oförutsedda händelser bland de som medverkat i projektet.

Vi vill rikta ett tack till Stora Enso Skog AB samt Skogsentreprenörerna för deras engagemang och bidrag i referensgruppen. Vi vill även tacka våra samarbetspartners som aktivt medverkat i ett par av delprojekten: Stora Enso Skog AB, Sonö Jord & Skog AB, AB Karl Hedin samt Björkuddens Skog AB för konstruktivt och engagerat arbete samt öppenhet under projektets gång.

Sist men inte minst, ett stort tack till vår tidigare kollega Birger Eriksson som var initiativtagare till detta projekt och också deltog i genomförandet av delprojekt A och B. Han har också läst och bidragit med värdefulla synpunkter till rapporten.

Uppsala i december 2025

*Anders Mörk och Lotta Woxblom*

# Summary

Studies have shown that logging company profit margins vary greatly, suggesting great potential for improvement, both for individual companies and the entire sector. If profitability is to be strengthened, more knowledge is needed about the factors that influence profit. Greater understanding is also needed of the development needs of companies, including the interaction between contractor and client. One important tool for this is corporate financial analysis, adapted to the specific conditions of the forest contractor sector.

The project aims were to develop a simple analysis tool to identify factors that can help improve profitability in logging and to propose a method for structured development work. The results show that inadequate information in the documentation and practical instructions when a client transfers responsibility for a specific logging project to a contractor, and shortcomings in planning, particularly regarding harvesting sites and landings, are some of the clearest and most common obstacles to efficiency throughout the logging chain.

Earlier research shows that mechanisation and technical development have long promoted productivity and operational safety in forestry but, in recent decades, the rate of development and productivity increase have slowed. At the same time, requirements have increased, both in terms of productivity and the environment. Many studies show that further development cannot simply be based on technical improvements, and that efficiency in the chain is also strongly influenced by how well the interface between client and contractor functions. Logging companies are often small and rely on efficient processes in the client's planning and harvest site documentation. Shortcomings in planning and harvesting plans, and lack of foresight, are recurring problems that lead to disruptions, frustration and stress in the operative work. This is detrimental to profitability, both for the contractor and for the entire supply chain.

Despite modern technology and digital assistive devices, these organisational challenges remain. Research also indicates that successful development work requires clear goals, continuity and a long-term perspective, and improvement measures must be tailored to the specific circumstances of the business operation and followed up regularly. A common understanding of the entire logging chain is needed, along with participation from relevant functions and access to resources in the form of time to apply the measures in everyday work. Support from the management is also crucial if improvements are to be taken seriously and lead to long-lasting results.

The research and development process includes several stages of development work and a concluding case study. We created and applied a method for supporting the companies in the work on some of the prioritised improvement areas and we evaluated processes and any effects in an authentic context.

The work process in the project has helped the participants to reflect over their own business operation, identify areas for improvement, and created a greater understanding for how different elements affect the whole. Improvement work is clearly a long-term process, requiring persistence, a clear structure, and continuity. External involvement, in this case from Skogforsk, has played an important role by contributing structure, focus, and a neutral perspective that helped the companies drive the work forward. The methodology, involving key performance analysis, operator studies, interviews, and the support module, has worked well. The support module proved particularly important for the company initiating their prioritised activities.

By the end of the R&D project, the contractor company was in a good position to continue its improvement work, but the client company lacked a documented plan. There were many ideas and proposals, but these need to be formalised in a structured plan that includes division of responsibility, milestones, and procedures for follow up. The work in the interface is primarily affected by varying quality in how well procurement and harvest planning structures are followed, and how the planning is performed in practice. Both companies had a clear will to improve, but there was concern about the work losing tempo when the external driver was withdrawn.

Successful improvement work requires a long-term perspective, structured follow up, practical learning, and a culture that promotes dialogue, exchange of experiences, and an open attitude to alternative solutions. Sustainable improvements also require incentives that evaluate both volume and quality, and an increased understanding of why instructions must be followed and the possible consequences of shortcomings in planning. Organisational structure, group dynamics, and individual attitudes also affect the smoothness of improvement processes, so management support and clearly defined prioritisations are crucial.

The project shows that there is good potential to improve profitability, but that success depends on the companies implementing robust procedures and a culture that keeps quality issues on the agenda over time. Common learning and field-based activities create value and promote greater consensus, with a clear long-term plan, including division of responsibility and effective follow up, vital for a sustainable outcome.

# Sammanfattning

Tidigare studier har visat att det är stor variation i vinstmarginal mellan drivningsföretag, något som indikerar att det borde finnas utvecklingspotential både för enskilda företag och branschen som helhet. För att stärka lönsamheten krävs både ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar resultaten och en fördjupad förståelse för de utvecklingsbehov som finns såväl inom företagen som i samspelet mellan entreprenör och beställare. Ett viktigt verktyg för detta är företagsanalys anpassad till skogsentreprenadbranschens förhållanden. Arbetet fokuserar på att utveckla ett enkelt analysverktyg för att identifiera utvecklingsfaktorer som kan bidra till förbättrad lönsamhet i drivningsarbete och att föreslå ett arbetssätt för strukturerat utvecklingsarbete. Projektets resultat visar att brister i överlämning och planeringsarbete, särskilt kopplat till avverkningstrakter och avlägg, är ett av de mest påtagliga och återkommande hindren för effektivitet genom hela drivningskedjan.

Tidigare forskning visar att mekanisering och teknikutveckling länge har bidragit till ökande produktivitet och förbättrad driftssäkerhet i skogsbruket, men under de senaste decennierna har både utvecklingstakt och produktivitetsökningar planat ut. Samtidigt har kraven ökat, både vad gäller produktivitet och miljöhänsyn. Flertalet studier visar att fortsatt utveckling inte enbart kan byggas på tekniska förbättringar utan att effektiviteten i kedjan också påverkas starkt av hur väl gränssnittet mellan beställare och utförare fungerar. Drivningsföretag är ofta små och beroende av att beställarens planering och överlämning fungerar väl. Brister i planering, traktordirektiv och framförhållning är återkommande problem som leder till störningar, frustration och stress i det operativa arbetet, något som påverkar lönsamheten både för entreprenören och för hela försörjningskedjan. Trots modern teknik och digitala hjälpmedel kvarstår dessa organisatoriska utmaningar. Forskningen pekar också på att framgångsrikt utvecklingsarbete kräver tydliga mål, kontinuitet och långsiktighet, samt att insatserna måste anpassas till verksamhetens förutsättningar och följas upp regelbundet. Det behövs en gemensam förståelse för hela kedjan, deltagande från relevanta funktioner och tillgång till resurser i form av tid för att tillämpa förbättringsåtgärder i vardagen. En avgörande faktor för att utvecklingsarbete ska tas på allvar och leda till varaktiga resultat är att det också finns stöd från ledningen.

Forsknings- och utvecklingsprocessen inkluderar såväl utvecklingsarbete i flera steg som en avslutande fallstudie, då vi skapat och tillämpat en metodik för att stötta företagen i arbetet med några av de utvecklingsområden som prioriterats samt utvärderat process och eventuella effekter i ett verkligt sammanhang.

Arbetsprocessen i projektet har hjälpt deltagarna att reflektera över sin verksamhet, identifiera utvecklingsområden och skapa en större förståelse för hur olika moment påverkar helheten. Samtidigt framgår att utvecklingsarbete är långsiktigt och kräver uthållighet, tydlig struktur och kontinuitet. Extern medverkan, i detta fall från Skogforsk, har spelat en viktig roll genom att bidra med struktur, fokus och ett neutralt perspektiv som hjälpt företagen att driva arbetet framåt. Metodiken med nyckeltalsanalys, förarstudier, intervjuer och stödmodul har fungerat väl och stödmodulen visade sig särskilt viktig för att företagen faktiskt skulle komma igång med sina prioriterade aktiviteter.

Vid tidpunkten för FoU-projektets slut var entreprenadföretaget väl förberett för att fortsätta sitt utvecklingsarbete, medan beställarföretaget saknade en nedskriven plan. Flera idéer och förslag finns, men dessa behöver konkretiseras i en strukturerad plan som innehåller ansvarsfördelning, milstolpar och rutiner för uppföljning. När det gäller faktorer som påverkar arbetet i gränssnittet handlar det framför allt om varierande kvalitet i hur köp- och traktplaneringsinstruktioner följs och hur planeringsarbetet genomförs i praktiken. Det

finns dock en tydlig vilja till förbättring i båda företagen, men också en oro för att arbetet riskerar att tappa fart när den externa drivkraften inte längre finns kvar.

Framgångsrikt utvecklingsarbete kräver långsiktighet, strukturerade uppföljningar, praktiskt lärande och en kultur som främjar dialog, erfarenhetsutbyte och öppenhet för alternativa lösningar. För att åstadkomma hållbara förbättringar krävs också incitament som värderar både volym och kvalitet, liksom ökad förståelse för varför instruktioner ska följas och vilka konsekvenser brister i planeringen kan leda till. Organisationsstruktur, gruppdynamik och individuella attityder påverkar dessutom hur smidigt utvecklingsprocesser fortskrider, vilket gör ledningens stöd och tydliga prioriteringar avgörande.

Sammantaget visar projektet att det finns goda förutsättningar för vidare utveckling, men att framgången beror på om företagen förmår etablera varaktiga rutiner och en kultur som håller kvalitetsfrågorna levande över tid. Gemensamt lärande och fältbaserade aktiviteter visade sig under projektiden skapa värde och ökad samsyn, men en tydlig och långsiktig plan, med ansvariga personer och fungerande uppföljning, är en förutsättning för att arbetet ska leda till bestående resultat.

# Kapitelöversikt

*Rapporten är uppbyggd så att den ska kunna ge dig som läsare värdefull information, även om du väljer att ta del av endast vissa kapitel. Texten indelas i följande huvudkapitel:*

## Inledning

Efter en kort introduktion med bakgrund till projektet ges några exempel från tidigare studier inom området effektivitet och samverkan i entreprenadskogsbruket. Därefter presenteras projektets syfte och struktur med de olika delprojekt vi arbetat med.

## Skapa lönsamhet – ett verktyg för företagsanalys i entreprenadskogsbruket

Rapportens andra kapitel beskriver analysmodellen samt innehåll och arbetsgång i de fyra delprojekten (A-D). Här redovisas också de slutsatser från delprojekt A och B som utgör underlag till delprojekt C och D.

## Fallstudie – företagens arbete med prioriterade utvecklingsområden

I det tredje kapitlet beskriver vi företagens arbete med prioriterade utvecklingsområden och våra insatser för att stötta företagens arbete.

## Utvärdering av analysverktyg och metodik för uppföljning

I kapitlet redovisas resultat från avslutande intervjuer med de entreprenörer, virkesköpare och tjänstemän som deltagit i hela eller delar av processen.

Denna redogörelse är ganska omfattande med många citat från respondenterna. Tanken är att ge läsaren en tydlig bild av hur deltagarna utifrån sina olika yrkesroller tänker kring följande teman:

- Yrkesrollerna – krav, motivation och utmaningar
- Respondenternas erfarenheter av utmaningar och hinder i gränssnittet
- Respondenternas förslag på insatser för att uppnå bättre resultat
- Skapa lönsamhet – deltagarnas erfarenheter och tankar om processen
- Upplevda effekter av Skapa lönsamhet
- Vad händer nu – hur får man driv framåt i utvecklingsarbetet?

Varje avsnitt avslutas med en sammanfattning i punktform.

## Diskussion

I detta avsnitt diskuterar vi några viktiga områden från projektet under följande rubriker:

- Skapa lönsamhet – analysmodellen
- Skapa lönsamhet – forsknings- och utvecklingsprocessen
- Utvecklingsarbete i entreprenadskogsbrukets vardag
- Kvaliteten i arbetet och lönsamheten i kedjan hänger ihop
- Ska verksamhetsutveckling drivas i projektform?

## Sammanfattande slutsatser samt förslag och rekommendationer

Rapportens avslutande kapitel innehåller författarnas slutsatser och reflektioner med utgångspunkt i tidigare studier, processen i det aktuella projektet samt egna erfarenheter från arbete inom organisationsutveckling i entreprenadskogsbruket.

I kapitlet listas också förslag som skulle kunna bidra till en positiv fortsättning på det utvecklingsarbete som påbörjats under projektiden. Förslagen bygger på en kombination av våra egna slutsatser från det vi sett och uppfattat under den tid vi följt företagen och idéer som presenterats av respondenterna under intervjuerna.

# Definitioner

## Beställarföretag / Kund

I texten använder vi omväxlande orden kund och beställarföretag för att beskriva köparna av entreprenörernas avverkningstjänster.

## Entreprenör

De personer från entreprenadföretaget som deltagit i pilotstudie 3 och i fallstudien benämns i rapporten entreprenörer. Alla i det aktuella företaget är delägare i företaget och samtliga är verksamma som maskinförare i den dagliga verksamheten.

## Maskinförare

Tre personer från det entreprenadföretag som deltagit i pilotstudie 3 är anställda maskinförare och till skillnad från de personer vi i texten benämner entreprenörer, inte delägare i företaget.

## Utförare / entreprenör / drivningsföretag

I texten växlar vi mellan orden utförare, entreprenör och drivningsföretag när vi avser de som utför drivningsarbetet.

# 1 Inledning

För ett antal år sedan påbörjade Skogforsk ett projekt där fokus låg på att ta fram en modell för identifiering av aktuella utvecklingsbehov i och kring drivningsföretag. Projektet, som fick namnet *Skapa Lönsamhet*, involverade entreprenadföretagets ägare och anställda, samt entreprenadföretagets närmaste kontakter på beställarföretaget, alltså produktionsledare eller motsvarande. Projektet innefattar ett antal delprojekt som inkluderar modellutveckling, tillämpning och utvärdering. Första delen beskrivs i sin helhet i Mörk och Eriksson (2021). I föreliggande rapport redovisas hur vi tillämpat modellen i samarbete med ett drivningsföretag och en av deras kunder samt en utvärdering av process och utfall under projektperioden.

## 1.1 Bakgrund och syfte

### 1.1.1 Entreprenadföretagens vinstmarginal varierar – potential för utveckling

Bakgrunden till projektet var att resultat från en tidigare studie visat att det fanns en stor variation i vinstmarginal bland svenska drivningsentreprenadföretag (Eriksson & Sääf 2017). Författarnas slutsats blev att detta indikerar att det borde finnas potential för utveckling hos såväl enskilda företag, som branschen som helhet. En sådan utveckling underlättas förmodligen om de enskilda företagen har kunskap om vilka skillnader som finns mellan lönsamma och olönsamma företag, sina 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. För att ge korrekt resultat behöver analysverktyget vara anpassat till skogsentreprenadsbranschens speciella förhållanden och kunna skapa en helhetsbild av de faktorer som påverkar företagets lönsamhet.

### 1.1.2 Syfte och mål

Det övergripande syftet med projektet är öka förutsättningarna för god lönsamhet och produktivitet bland drivningsföretag och deras kunder i ett skogsbruk som är ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart.

Projektets mål:

- Att utveckla ett enkelt verktyg för företagsanalys anpassat till förhållanden i entreprenadskogsbruket.
- Att formulera förslag till arbetssätt vid utvecklingsarbete.
- Att identifiera framgångsfaktorer för att åstadkomma positiv utveckling.

## 1.2 Tidigare studier

### 1.2.1 Mekanisering och teknikutveckling har inneburit produktivitetsökningar

Produktiviteten och driftssäkerheten i skogsbruket har stadigt ökat över tid, mycket tack vare mekanisering och utveckling av ny teknik (Ager 2014). Under det senaste decenniet har dock såväl den tekniska utvecklingstakten, som trenden med kontinuerliga produktivetsförbättringar stagnerat (Ager 2014, Häggström & Lindroos 2016). Flera intervjustudier med olika yrkeskategorier i det operativa skogsbruket (Eriksson 1999, Pontén 2000, Ager 2014) påtalar att fokus i skogsbruket över tid gått alltmer mot att det är ren produktivitet med kostnadsjakt och prestationstänkande som räknas. Parallellt med att produktionsfokus ökat har också faktorer som miljöhänsyn och certifieringskrav fått ökad betydelse i det dagliga arbetet i skogen (Häggström m.fl. 2013).

### 1.2.2 Fortsatt utveckling och hög prestation kräver fokus även på andra faktorer

För att garantera lönsamhet i entreprenadskogsbruket krävs att man kan säkerställa fortsatt hög prestation och åstadkomma ytterligare förbättringar i det operativa skogsbruket. Det finns många forskningsstudier som påtalar att utvecklingen i det operativa skogsbruket förutom tekniska innovationer är beroende av att man också arbetar med andra typer av komponenter. Lindgren m.fl. (1997) konstaterade att en nödvändig grund för operativ utveckling, är social kompetensutveckling, något som bland annat inkluderar former för kommunikation inom den operativa organisationen, relationer, roller och tydliga mål. Även Larsson (2009) och Erlandsson (2016) påtalar vikten av samverkan och goda relationer mellan entreprenör och beställare för att förbättra produktivitet och lönsamhet. Ökat fokus på kunskapsutbyte, motivation och tillit är några ytterligare faktorer som nämns i detta sammanhang (Larsson 2009, Häggström & Lindroos 2016). I Lindgrens (1997) studie, liksom i en senare studie på samma tema (Woxblom m.fl. 2021) framkom att de anställdas vilja till kompetensutveckling var hög, men att tidsbrist ofta hindrade dem i sitt lärande och från att tillämpa nya insikter.

### 1.2.3 Effektivitet i försörjningskedjan påverkas av både utförare och beställare

Drivningsföretagens kunder består av stora företag med en omfattande organisation, medan majoriteten av de drivningsföretag som är verksamma i svenskt skogsbruk är små. Ofta är det bara en person, företagsledaren, som svarar för administration, ekonomi, inköp, marknadsföring och arbetsledning i dessa företag.

#### *Gränssnittet beställare – utförare*

Flera studier, bland annat Bergqvist och Thorsén (2005), Norin och Karlsson (2010), Thorsén m.fl. (2010), Mörk och Thorsén (2011) och Bolmgren (2015) har visat att det finns många olika komponenter som inverkar på drivningsföretagens lönsamhet. Flera av dessa är direkt kopplade med det sammanhang som företaget verkar i. Det är ofta beställarna som har ansvaret för planering och styrning av delar av den verksamhet som entreprenörerna ska utföra. Kundens agerande och aktiviteter i gränssnittet mellan beställare och entreprenör påverkar därmed effektivitet och lönsamhet i såväl det enskilda drivningsföretaget som i hela kedjan (Björheden & Gustafsson 2018, Johannesson & Sääf 2017, Woxblom m.fl. 2021).

#### *Brister i överlämningar skapar frustration och stress*

Även om mycket har hänt i skogsbruket under åren, framför allt på tekniksidan, kan vi konstatera att ett antal problemområden som vi kunnat läsa om i rapporter åtminstone

alltsedan 1980-talet fortfarande finns kvar i den operativa verksamheten (Woxblom m.fl. 2021). Trots alla effektiva maskiner och smarta digitala lösningar tycks det fortfarande finnas en del kvar att jobba på när det gäller hur samarbetet i skogsbruket fungerar. Det handlar bland annat om planeringens och trakttdirektivens kvalitet, liksom framförhållning i avverkningsplaneringen.

Olika typer av störningar som uppstår i samband med avverkningarbete har därför ofta koppling till överlämning av ett uppdrag mellan beställarföretag och entreprenör. En vanlig orsak är brister i planering av avverkningstrakten, något som påverkar såväl entreprenörens som beställarföretagets effektivitet, eftersom det då kan krävas olika typer av åtgärder innan avverkningarbetet kan påbörjas. Eriksson (1999) fann i en enkätstudie med drivningsentreprenörer att dålig organisation och brister i överlämning från uppdragsgivarna skapar frustration och bidrar till stress. Ager (2014) konstaterar att såväl maskinförare som produktionsledare och virkesköpare upplever att pressen på dem är hög och en faktor som påverkas av detta är kvaliteten i beställarföretagets överlämning, något som i förlängningen inverkar på lönsamheten i kedjan.

#### 1.2.4 Framgångsrikt utvecklingsarbete – några viktiga ingredienser

##### *Tydlighet, kontinuitet och verktyg för erfarenhetsbaserat lärande*

För att lyckas med utvecklingsarbete krävs väldefinierade mål och långsiktighet, samt att insatserna är anpassade till organisatoriska förutsättningar (Salas m.fl. 2025, Wheelan 2005). Forskning visar att det är viktigt att inkludera såväl relationer som förutsättningar för samarbete när man planerar och analyserar denna typ av insatser.

Tidigare studier, exempelvis Woxblom m.fl. (2021) har pekat på några förutsättningar som är viktiga för att lyckas med utvecklingsarbete inom entreprenadskogsbruket. Forskarna konstaterar att grundläggande faktorer vid utvecklingsarbete i gränssnittet mellan beställare och utförare är att medarbetarna i båda företagen har gemensam förståelse för hela kedjan och för varandras arbetsvardag och att de funktioner som ska samverka i gränssnittet deltar i insatsen. För att utvecklingen ska gå framåt krävs också att deltagarna har resurser i form av tid för att ägna sig åt de aktiviteter som påverkar utfallet, något som också förutsätter att det finns stöd för detta från högsta ledningen i företagen. Arbetet och processen behöver också följas upp och utvärderas kontinuerligt.

### 1.3 Projektets struktur och arbetssätt

Detta forskningsprojekt är en process som inkluderar utveckling av en analysmodell, en fallstudie där vi tillämpar modellen och utvärdering av modell och tillämpning. Utvärderingen baseras på en empirisk undersökning, det vill säga att vi undersöker ett fenomen i dess verkliga kontext<sup>1</sup> (Yin 2009.). Eftersom vi i denna studie också aktivt stöttat

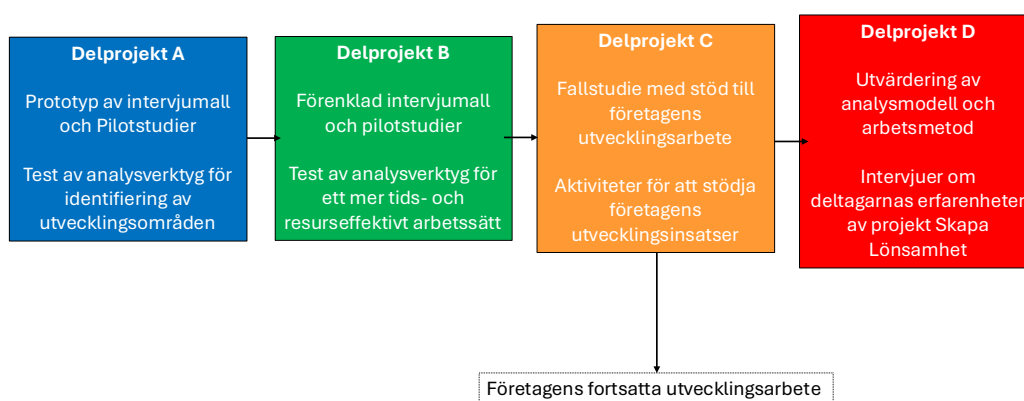
---

<sup>1</sup> Begreppet kontext betyder ungefär sammanhang och används för att man ska förstå hur saker vi säger, skriver och gör ska tolkas i det sammanhang där de förekommer. Från organisationsforskning vet vi att de kontextuella faktorerna, till exempel historia, kultur, styr- och belöningssystem har ett avgörande inflytande på arbets- och samverkansprocesser i alla typer av organisationer.

företagen för att de skulle komma igång med utvecklingsarbetet ingår också moment av aktionsforskning<sup>2</sup> i projektet.

Flera av de utvecklingsområden som prioriterats av företagen i denna studie rör det dagliga arbetet i gränssnittet mellan företagen. Hela processen med kartläggning, identifiering av utvecklingsområden och uppföljning av företagets arbete, förutsätter därför samverkan mellan beställarföretagets tjänstemän och utförarnas personal.

Utvecklingsprojektet är uppdelat i totalt fyra delprojekt:



Figur 1. Skapa lönsamhet är uppbyggt av fyra delprojekt som successivt utvecklats under projektets gång.

- A. Framtagning av prototyp av analysmodell samt test i två pilotstudier (1 och 2).
- B. Förenkling och test av frågemanual samt identifiering och prioritering av utvecklingsområden i ytterligare två pilotstudier (3 och 4).
- C. Fallstudie - uppföljning av företagets arbete med prioriterade utvecklingsområden och en avslutande fältträff.
- D. Utvärdering av verktyg och metodik för att stötta företagets utvecklingsarbete.

I denna rapport redovisas delprojekt B, C och D.

I Tabell 1 redovisas de moment som ingått i respektive delprojekt.

---

<sup>2</sup> Aktionsforskning utförs utan att man försöker distansera eller separera sig från den verksamhet eller det område som är subjekt för forskningen. Klassisk aktionsforskning utgår från idén att giltig kunskap är den kunskap som utvecklas genom handling. En kritisk framgångsfaktor är att det finns ett väl fungerande samarbete mellan forskaren och praktiken. Eftersom det finns ett nära samarbete mellan forskaren och praktiken så är det sannolikt att båda parter lär sig något av själva processen under forskningen.



Tabell 1. Moment som ingår i de olika delprojekten<sup>3</sup> och vilka företag som medverkat i respektive del.

| Delprojekt <sup>1</sup> | A                                                                                                                | B                                                                                                                                 | C + D                                                                           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Studier</b>          | Pilot 1 och 2                                                                                                    | Pilot 3 och 4                                                                                                                     | Fallstudie                                                                      |
| <b>Deltagare</b>        | Södra Skogsägarna + entreprenör<br>SCA + entreprenör                                                             | Stora Enso + entreprenör<br>AB Karl Hedin + Björkudden Skog AB                                                                    | AB Karl Hedin + Björkudden Skog AB                                              |
| <b>Moment</b>           | <u>Kartläggning:</u><br>· Ekonomiska nyckeltal<br>· Maskinstudier och -instruktion<br>· Intervjuer               | <u>Kartläggning:</u><br>· Ekonomiska nyckeltal<br>· Maskinstudier och -instruktion<br>· Intervjuer                                | Uppföljande möten<br>Fältträff                                                  |
| <b>Forskning</b>        | Utveckling av frågemanual<br>Analys av data<br>Identifiering av utvecklingsområden<br>Utvärdering av frågemanual | Nedkortning av frågemanual<br>Analys av data<br>Identifiering av utvecklingsområden<br>Utvärdering och slutversion av frågemanual | Avslutande intervjuer<br>Analys av intervjumaterial<br>Utvärdering av processen |

Eftersom delprojekt B, C och D bygger på erfarenheter och slutsatser från delprojekt A, och för att ge läsaren förståelse för helheten i projektet, inkluderas också en kort beskrivning av denna inledande fas. Delprojekt A redovisas utförligt i rapporten “Skapa lönsamhet – en modell för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i och kring drivningsföretag” (Mörk & Eriksson 2021).

Genom att arbeta stegvis och genomföra ett antal pilotstudier under utvecklingsskedet har vi förfinat verktyget med målet att kunna identifiera och prioritera utvecklingsområden för entreprenadföretag och deras kundföretag. Under hela processen har vi projektledare och forskare också ökat vår förståelse av vilka faktorer som kan bidra till att drivningsföretag och köpare av deras tjänster ska initiera och genomföra utvecklingsinsatser som ger långsiktig effekt och i förlängningen väntas bidra till ökad lönsamhet för båda företagen i en affärsrelation.

---

<sup>3</sup> I detta projekt har vi valt att ta ett steg i taget och tillsammans med de som deltog i studien, successivt fatta beslut om vad som skulle göras och hur. Orsaken till att vi valt att göra på detta sätt, grundar sig i erfarenheten att det kan vara svårt att i förväg formulera det bästa arbetssättet, och att man riskerar att bli “blind” inför alternativa angreppssätt, om man redan i ett tidigt skede bestämt vad man långt senare ska göra, och hur. Detta är anledningen till att projektets slutliga struktur ser något annorlunda ut än den som presenteras i rapporten om delprojekt A (Mörk & Eriksson 2021).

## 2 Skapa lönsamhet – ett verktyg för företagsanalys i entreprenadskogsbruket

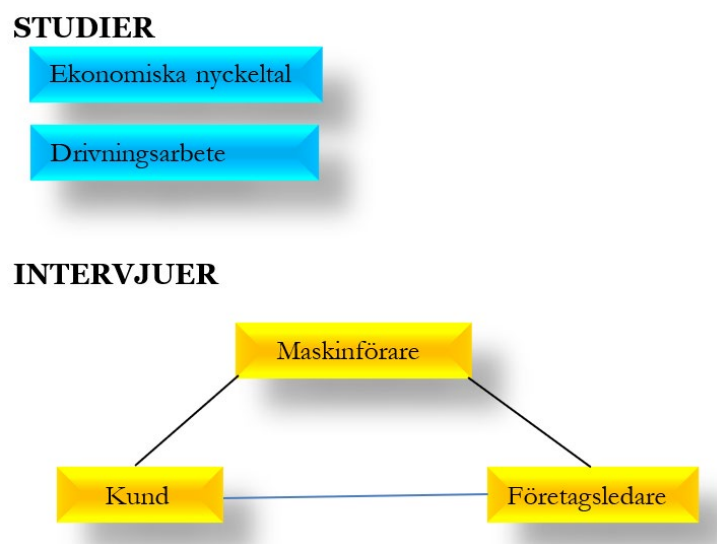
### 2.1 Analysmodellen

Modellen utgår från de förutsättningar som råder i entreprenadskogsbruket, där en majoritet av drivningsföretagen är mycket små, medan deras kunder är få och mycket stora i jämförelse med dessa. Organisationsstrukturen i entreprenadföretaget berör ofta bara en person: företagsledaren, som svarar för administration, ekonomi, inköp, marknadsföring och arbetsledning. Kunderna är ofta delaktiga, alternativt ansvarar för planering och styrning av delar av verksamheten.

En analys av utvecklingsbehov och utvecklingspotential i drivningsföretag bör därför inkludera följande faktorer:

- **Tjänsten** – det operativa drivningsarbetet inklusive personal och maskiner samt bredden på det tjänsteutbud som entreprenören erbjuder.
- **Kunden** – kundens delaktighet i produktionen, inklusive material som levereras vid beställning av tjänsten.
- **Företagsledaren** – arbetsuppgifter som inkluderar ledarskap, administration och ekonomi etc.
- **Gränssnitten** mellan **Tjänsten**, **Kunden** och **Företagsledaren**.

En schematisk bild av modellens olika delar visas i Figur 1.



Figur 2. Schematisk bild av modell för analys av drivningsföretag. Analysen bör omfatta Tjänst, Kund och Företagsledare samt Gränssnitten mellan dessa.

## 2.2 Analysverktyg och metodik växer fram

### 2.2.1 Delprojekt A – framtagning av prototyp och test i pilotstudier

#### *Prototypen – frågeformulär samt pilotstudie 1 och 2*

I den första fasen av projektet skapades en prototyp av en anpassad analysmodell. Denna testades i två pilotstudier som vardera inkluderade ett entreprenadföretag (utförare drivning) och ett kundföretag, i detta fall Södra Skogsägarna (pilotstudie 1) respektive SCA Skog AB (pilotstudie 2).

Pilotstudierna inleddes med analys av ett antal av entreprenadföretagens ekonomiska nyckeltal. Därefter genomfördes studier av maskinförarnas arbete med fokus på planering, arbetsmetodik och körteknik samt intervjuer med entreprenören, de anställda maskinförarna och produktionsledaren hos respektive kundföretag.

Det moment som handlar om maskinförarnas arbete genomfördes av en erfaren instruktör som kartlagt det praktiska drivningsarbetet och gav instruktion till samtliga förare i företaget.

Efter kartläggningen analyserades materialet och utvecklingsområden identifierades. Utifrån resultatet prioriteras de utvecklingsområden som företagen avser att arbeta med i närtid. Tanken är nu att entreprenör och beställare ska arbeta aktivt för att utveckla de områden som valts ut.

Ett halvår efter att kartläggningsprojektet avslutas görs en uppföljning för att utvärdera hur arbetet gått och för att höra om det finns behov av fortsatt stöttning i utvecklingsarbetet.

*Utifrån dessa två pilotstudier kunde vi konstatera att:*

- Metoden fungerade bra för att identifiera aktuella utvecklingsbehov i företag och gränssnitt.
- Intervjuerna var alltför omfattande och tog lång tid (3–4 timmar per intervju).

*Vi noterade också att:*

- Respondenterna redan före kartläggningen haft en relativt tydlig uppfattning om vilka utvecklingsbehov som fanns för respektive verksamhet.
- Företagen, 6–12 månader efter att resultatet av kartläggning och analys redovisats, endast i begränsad omfattning vidtagit åtgärder för att åstadkomma utveckling inom de områden som identifierats.

Orsaker till att man inte kommit igång med utvecklingsarbetet var tidsbrist, prioritering av mer akuta problem samt osäkerhet om *vilka* åtgärder som borde vidtas och *hur* man skulle kunna arbeta med dessa.

*Med ledning av ovanstående drog vi följande slutsatser:*

- Frågeformulären behöver förenklas med målet att nå samma resultat på kortare tid.
- Metoden behöver kompletteras med en modul med syfte att stötta företagen så att de kommer igång med att arbeta med de områden som prioriterats.

## 2.2.2 Delprojekt B – förenkling av frågemanual och test i nya pilotstudier

### *Frågemanualen förfinas*

Med erfarenheter från delprojekt A togs en ny och förenklad frågemanual fram.

Antalet frågor reducerades avsevärt och frågorna fokuserade på nio huvudområden:

- Organisation och administration
- Resurser och resursutnyttjande
- Teknikkunskaper och teknikutnyttjande
- Människorna – hur varje individ agerar, samt hur väl de samverkar med varandra
- Förutsättningar från beställare
- Drivningsplanering
- Drivningsarbete
- Uppföljning av verksamhet
- Samverkan mellan entreprenör och beställare

För att få en bild av vilka frågor kopplat till utveckling som fanns högst upp i respondenternas tankar, inleddes intervjuerna med tre öppna frågor:

1. Vilka tre saker ser du som viktigast att utveckla i det företag där du arbetar?
2. Vilka tre saker ser du i den andra partens (kundens) verksamhet som skulle behöva utvecklas för att ditt företag ska bli lönsammare?
3. Vad finns att utveckla i samverkan mellan det företag där du arbetar och den andra parten (kunden)?

Därefter följde frågor inom vart och ett de nio huvudområdena.

### *Metodiken testas i nya pilotstudier*

I denna fas deltog AB Karl Hedin (pilotstudie 3) och Stora Enso (pilotstudie 4) och ett entreprenadföretag som utför tjänster åt respektive beställare. De två nya pilotstudierna genomfördes på precis samma sätt som i delprojekt A. Skillnaden var att vi denna gång använde de nya, enklare, frågemanualerna.

Kartläggningen inkluderar ekonomiska nyckeltal för drivningsföretagen, studier av maskinförarnas arbete i fält och individuella metodinstruktörsinsatser samt intervjuer med entreprenadföretagens ägare, samtliga anställda maskinförare och aktuell produktionsledare hos respektive beställarföretag. Tidsåtgången för de individuella intervjuerna var ca 1 timme, jämfört med 3 – 4 timmar i den tidigare studien.

Med ledning av samtliga parametrar identifierades ett antal utvecklingsområden för respektive företag samt utvecklingsområden som berörde entreprenadföretaget och beställarföretaget gemensamt. I en uppföljande dialog med deltagarna prioriterades ett antal områden som företagen sa sig vara villiga att börja arbeta med i närtid.

### *Utvärdering av hur kartläggningen fungerat*

Som avslutning på delprojekt B utvärderades hur själva kartläggningen fungerat när det gäller det praktiska genomförandet och hur identifiering av utvecklingsområden stämmer överens med företagets bild.

Projektledarnas bedömning är att allt praktiskt fungerat utan störningar och att alla deltagit på ett konstruktivt sätt och varit engagerade i projektet. Samtliga medverkande bekräftade resultaten, och några övriga viktiga utvecklingsområden lyftes inte fram från någon av deltagarna. Den metodinstruktionsinsats som genomförts i samband med kartläggningen uppgavs från deltagande maskinförare och entreprenörer ha varit uppskattad.

Slutsatsen blev därmed att förutsättningarna för att projektet ska utmynna i något positivt är goda.

### ***Sammanfattande slutsatser från delprojekt A och B:***

- Det förenklade frågeformuläret räckte för att fånga och identifiera utvecklingsområden.
- Metodiken som innefattar kartläggning av ekonomiska nyckeltal för entreprenadföretagen, förarstudier och metodinstruktion samt intervjuer fungerade bra.
- Metoden behöver kompletteras med en modul där företagen erbjuds stöttning för att komma igång med att utveckla prioriterade områden.

### **2.2.3 Delprojekt C – fallstudie med uppföljning av företagens utvecklingsarbete**

För att skapa större förståelse för vad som krävs för att företag ska initiera nödvändiga insatser för att utveckla sin verksamhet, önskade vi som drev projektet att efter färdig kartläggning som genomförts i delprojekt B (pilotstudie 3 och 4) under en tid få möjlighet att hålla fortsatt kontakt med entreprenadföretagen samt med kontaktpersoner hos deras beställarföretag.

Med utgångspunkt i de slutsatser som dragits från tidigare delprojekt beslutade vi därför att erbjuda de företag som medverkat i delprojekt B stöttning i arbetet med de utvecklingsområden som prioriterats.

Eftersom den produktionsledare från Stora Enso som medverkat i pilotstudie 4 lämnade sin tjänst en kort tid efter att delprojekt B avslutats blev det inte någon fortsatt kontakt med Stora Enso och det entreprenadföretag som jobbade på uppdrag av dem. I fallstudien deltar därför endast de företag som medverkat i fallstudie 3 – AB Karl Hedin och Björkudden Skog AB.

Fallstudien redovisas i sin helhet i kapitel 3.

### **2.2.4 Delprojekt D – utvärdering av analysmodell och arbetsmetodik**

Projektets avslutande del är en intervjustudie med syfte att utvärdera modellen och den metodik som använts för att stötta företagens arbete för att komma igång med prioriterade utvecklingsområden.

Genomförande och resultat beskrivs i kapitel 4.

## 3 Fallstudie

- Uppföljning av företagets arbete med prioriterade utvecklingsområden

### 3.1 Syfte

Vi valde att genomföra den avslutande delen av den utvecklingsprocess som startat i delprojekt B i form av en fallstudie som även inkluderade inslag av aktionsforskning.

Det fanns framför allt två olika syften med fallstudien:

- Att hjälpa företagen att komma igång och behålla fokus på prioriterade utvecklingsfrågor.
- Att bistå med råd och tips, och att vara en oberoende part för företagen att kommunicera med under arbetet med utvecklingsområdena.

### 3.2 Deltagande företag och prioriterade utvecklingsområden

#### 3.2.1 Deltagande företag

Både AB Karl Hedin och Björkudden Skog AB var intresserade av att hålla fortsatt kontakt med projektgruppen från Skogforsk, och av att medverka i fallstudien. Entreprenören var tydlig med att han upplevde ett behov av någon utomstående som tog rollen som ”ledstång och bollplank”. Hans bedömning var att de inte skulle klara av att hålla nödvändigt fokus på utvecklingsarbetet på egen hand.

#### 3.2.2 Prioriterade utvecklingsområden

De utvecklingsområden som prioriterats i delprojekt B och var aktuella att arbeta med inom ramen för fallstudien redovisas i Tabell 2.

Tabell 2. Prioriterade utvecklingsområden att arbeta med under fallstudien.

| Företag          | AB Karl Hedin                                                                                                                     | Björkudden                                                             |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internt</b>   | Uppföljning och planering - en utvecklad standard för virkesköp med koppling till drivningsarbetet<br><br>Fokus på avläggsplatsen | Uppföljning och feedback<br><br>Internkommunikation<br><br>Målstyrning |
| <b>Gemensamt</b> | Utvecklad och fördjupad dialog och kommunikation<br><br>Identifiera och utveckla best practice när det gäller samverkan           |                                                                        |

### 3.3 Möten för uppföljning och stöd till företagens utvecklingsarbete

Med utgångspunkt i dessa utvecklingsområden har vi under 12 månader aktivt genom regelbundna möten följt arbetet i båda företagen för att se hur man arbetar med prioriterade områden och att stötta processen. Från AB Karl Hedin deltog en av tjänstemännen och Björkudden Skog AB representerades av företagets huvudägare.

Under projekttiden har vi haft totalt åtta möten; tre tillsammans med enbart AB Karl Hedin, tre möten med enbart Björkudden Skog AB och två möten där båda företagens representanter deltog. Samtliga uppföljningsmöten ägde rum via Teams och avsatt tid för varje möte var en timme.

#### ***Agendan för mötena innehöll följande huvudteman:***

Hänt sen sist:

- generellt på företaget
- aktiviteter med koppling till prioriterade utvecklingsområden

Prioriterade utvecklingsområden:

- status och inspel från Skogforsk projektledare och forskare
- nästa steg – planerade aktiviteter

Nästa möte bokades in.

Under mötena berättade företagen om sina aktiviteter, utmaningar och fortsatta planer. Vi från Skogforsk lyssnade och reflekterade tillsammans med företagsrepresentanterna kring de frågor som togs upp. För att företagen inte skulle tappa fokus på det aktuella utvecklingsarbetet pratade vi också om kommande steg och bokade in uppföljande möte.

### 3.4 Fältträff

Hela utvecklingsinsatsen avslutades med en fältträff, dit även övriga ägare av entreprenadföretaget, produktionsledaren och de virkesköpare som tillhör det geografiska område som leds av aktuell produktionsledare bjöds in.

Fältträffen planerades i samråd mellan de båda företagen och oss på Skogforsk. Innehållet utgick från ett par av de utvecklingsbehov i gränssnittet mellan beställarföretaget och utförarna som identifierats, nämligen traktplanering och avlägg. Syftet var att tillsammans med alla inblandade yrkesroller titta på dessa komponenter i en verklig kontext. På detta sätt kunde vi diskutera och belysa dessa faktorer ur flera perspektiv samtidigt. Träffen markerade också avstamp för företagen att på egen hand fortsätta det utvecklingsarbete som påbörjats under den period då Skogforsk funnits med som stöd.

De olika momenten i agendan och det praktiska genomförandet av träffen planerades av oss på Skogforsk. Det var också vi som höll i övningarna och ledde samtalet under dagen.

Vi har valt att ganska utförligt redovisa innehåll och metodik som vi använt under träffen i denna rapport. Orsaken är att vi fann att respondenterna upplevde att träffen i fält med alla yrkesgrupper fyllde en viktig funktion och att övningarna var nyttiga och att de pedagogiska verktygen kan vara användbara i olika sammanhang där man vill åstadkomma gemensamt lärande.

### 3.4.1 Innehåll

Träffen pågick under 4 timmar och agendan innehöll följande punkter:

- Välkommen och presentationsrunda
- Syfte med dagen
- Traktplanering – övning med fokus på aktuell trakt och genomgång av resultat
- Avlägget – övning med fokus på utmaningar och lösningar som finns på aktuell plats
- Reflektioner över dagen
- Sammanfattning och tankar om hur företagen kan få driv framåt

Träffen avslutades med gemensam fältlunch.

### 3.4.2 Verktyg för aktivt deltagande och lärande

I följande avsnitt beskrivs den metodik och de pedagogiska verktyg som vi använt oss av för att stimulera aktivt deltagande och lärande hos samtliga deltagare under fältdagen. Vi tillämpade ett antal principer för erfarenhetsbaserat lärande (Kolb 2014). Dessa bygger på antagandet att kunskap som inkluderar olika förmågor – observation, reflektion, dialog, visionärt tänkande och deltagande – inte bara kan läras intellektuellt, utan måste praktiseras och reflekteras över. Dessa förmågor som ibland kallas kärnkompetenser, har i ett flertal olika sammanhang<sup>4</sup> visat sig vara användbara när man vill uppnå kunskapsutbyte mellan alla som deltar i en aktivitet, i detta fall olika yrkesroller på en fältträff.

Vid denna träff använde vi oss av fyra av de fem kompetenserna – observation, dialog, reflektion och deltagande – i övningarna. En förutsättning för att uppnå lärande och kunskapsutbyte är att samtliga deltar aktivt i de olika momenten, något som vi försökte stimulera genom att vara uppmärksamma och bjuda in alla i dialogen.

### 3.4.3 Övningar

#### *Traktplanering - fokus på en oplanerad trakt*

I den första övningen hade vi fokus på planering av den trakt vi befann oss på. Vi började med att alla som var med, oavsett yrkesroll fick instruktionen att, var och en för sig och under tystnad, gå en runda i beståndet. Uppgiften var att förutsättningslöst observera och skriva ner sina viktigaste tankar om olika utmaningar och lösningar man noterade fanns i just detta bestånd när man planerar inför en avverkning.

---

<sup>4</sup> Se till exempel Woxblom, 2023. Livslångt lärande i skogsbruket – erfarenheter av en pedagogisk modell från Nextfood-projektet. <https://www.skogforsk.se/kunskapsbanken/kunskapsartiklar/2023/livslangt-larande-i-skogsbruket/>



Bild 1. Observation och enskild reflektion kring traktens planering samt efterföljande dialog. (Foto: Lotta Woxblom)

Syftet med övningen var att alla deltagare skulle få utrymme att tänka till själva, innan vi samlades för gemensam dialog för att lyfta fram olika alternativ kring planering av den aktuella trakten. Detta för att undvika att endast ett fåtal tongivande personer i gruppen får chans att framföra sina tankar, medan andra bara är tysta och "följer med". Genom att alla får en chans att själva reflektera och uttala sina tankar kan man fånga upp värdefulla perspektiv, erfarenheter och tankar kring de frågor som diskuteras, som man annars riskerar att gå miste om.

### *Avlägget – vilka utmaningar och lösningar finns här?*

Vid den andra övningen använde vi oss av alla tre verktygen parallellt: observation, gemensam reflektion och dialog. Syftet var att tänka tillsammans kring olika alternativ som fanns för placering av avlägget och vilka förberedande åtgärder som skulle krävas. Genom att få veta hur köparna, som är de som ska planera trakten, tänker och samtidigt få maskinförarnas perspektiv, de som ska nyttja avlägget för att lägga upp virket under skotning, ville vi skapa samtal om olika alternativ och uppnå gemensamt lärande i gruppen. Flera noterade att det i detta sammanhang hade varit värdefullt att även ha en virkesbilschaufför med i fält för att få inblick i hur man ska tänka kring framkomlighet och uttransport av virket.



Bild 2. Observation, reflektion och gemensam dialog om möjligheter för avlägg. (Foto: Lotta Woxblom)

### *Reflektion över dagen och avstamp inför fortsatt utvecklingsarbete*

För att skapa medvetenhet hos deltagarna kring vad vi gjort under dagen och för att vi skulle kunna fånga upp hur dessa upplevt dagen och vad de eventuellt tog med sig hem till sin arbetsvardag, fick alla i uppgift att skriva ner några korta reflektioner kring det vi pratat om och sett under dagen, de kompetenser vi tillämpat och hur man upplevt dagens program.



Bild 3. En stund för individuella reflektioner över dagens upplevelser och lärdomar och därefter dialog på temat "Hur ska företagen gå vidare?" (Foto: Lotta Woxblom)

I och med denna träff skulle företagen ta avstamp inför fortsatt utvecklingsarbete efter att själva projektet som drivits av Skogforsk, nu tagit slut. Vi avslutade därför programmet med att tänka till kring hur företagen kan arbeta vidare på egen hand. En representant för respektive företag fick ge sin bild över hur de tänker framåt kring vad var och en behöver göra och hur man kan fortsätta att driva och genomföra viktiga utvecklingsfrågor tillsammans.

## 4 Utvärdering av analysverktyg och metodik för att stötta företagens utvecklingsarbete

### 4.1 Underlag för analys och utvärdering

Med syfte att utvärdera hur metodiken fungerat, hur de olika momenten upplevts av de som medverkat i hela eller delar av processen, och vilken eventuell nytta detta arbetssätt skulle kunna bidra med, avslutades projektet med en intervjustudie.

I underlaget för analysen ingår de avslutande intervjuerna och material i form av dokumentation från de uppföljningsmöten som genomförts med företag som deltog i pilotstudie 3 (delprojekt B) och fallstudien (delprojekt C). Intervjuerna genomfördes ca 3 månader efter fältträffen.

#### 4.1.1 Respondenter

Totalt 13 personer har medverkat under en eller flera delar av processen. I djupintervjuerna deltar 10 av dessa personer, varav 2 deltagit i alla moment, 3 i kartläggning och fältträff och 5 endast i fältträffen (Tabell 3).

Samtliga respondenter är män och därför används han/hans/honom som pronomen i resultatavsnittet av rapporten, något som i detta fall inte påverkar anonymisering av svaren.

Tabell 3. Antal deltagare i projektets olika moment.

|                                    | KATEGORI   |              |                            |                           | Antal personer i respektive moment |
|------------------------------------|------------|--------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
|                                    | TJÄNSTEMÄN | VIRKESKÖPARE | ENTREPRENÖRER <sup>1</sup> | MASKINFÖRARE <sup>2</sup> |                                    |
| Kartläggning                       | 1          | -            | 3                          | 3                         | 7                                  |
| Maskinstudier och metodinstruktion | -          | -            | 3                          | 3                         | 6                                  |
| Uppföljningsmöten                  | 1          | -            | 1                          | -                         | 2                                  |
| Fältträff                          | 2          | 5            | 3                          | -                         | 10                                 |
| Avslutande intervjuer              | 2          | 5            | 3                          | -                         | 10                                 |

<sup>1</sup>) Dessa personer är delägare i entreprenadföretaget och maskinförare

<sup>2</sup>) Dessa personer är anställda maskinförare i entreprenadföretaget

#### 4.1.2 Genomförande

Majoriteten av intervjuerna genomfördes av praktiska skäl genom möten via Teams. I ett par fall skedde intervjuerna vid personliga möten på företagets kontor i Uppsala.

Intervjuerna bokades i förväg och vi avsatte en timme per respondent och tillfälle. För att underlätta dokumentation av intervju svaren och säkerställa att redovisningen skulle bli fullständig och korrekt, spelades intervjuerna in med hjälp av mobiltelefon. Innan datainsamlingen startade tillfrågades respondenterna om de godkände att intervjun spelades in och då ingen hade något emot detta spelades samtliga intervjuer in. Efter att intervjuerna transkriberats och materialet utvärderats har inspelningarna raderats.

Under intervjuerna ställdes öppna frågor inom ett antal i förväg bestämda teman med koppling till projektets syfte och olika moment under processen. Som stöd för intervjuerna fanns en intervjuguide med följande teman:

- Om yrkesrollerna – krav, motivation och utmaningar
- Respondenternas erfarenheter av utmaningar och hinder i gränssnittet
- Respondenternas förslag på insatser för att uppnå bättre resultat
- Skapa lönsamhet – deltagarnas erfarenheter och tankar om processen
- Upplevda effekter av Skapa lönsamhet
- Vad händer nu – hur får man driv framåt i utvecklingsarbetet?

Representativa citat från de olika respondentgrupperna (entreprenör, tjänstemän respektive virkesköpare) används för att illustrera de medverkande personernas tankar kring de frågor som tas upp under intervjuerna. I de fall motsatta åsikter framkommit under intervjuerna illustreras även dessa.

## 4.2 Resultat

Redogörelsen nedan är ganska omfattande med många citat från respondenterna. Tanken med detta är att ge läsaren en tydlig bild av hur personerna som i denna studie representeras av tjänstemän, virkesköpare och entreprenörer tänker kring aktuella teman.

De olika avsnitten följer intervjuguidens teman och bygger på analys av varje enskilt tema. Uttalanden som tillhör samma kategori inom temat sammanfattas i texten och ett eller två citat från de olika yrkesrollerna används för att illustrera huvudtemat för varje respondentkategori.

Även om de avslutande intervjuerna inte ingår i själva analysmodellen och utvärdering av metodiken, fungerade de som en möjlighet för respondenterna att reflektera och tänka vidare kring lärdomar och fortsatt utvecklingsarbete – för dem personligen och i organisationerna.

### 4.2.1 Om yrkesrollerna – krav, motivation och utmaningar

För att skapa en bild av den kontext som respondenterna i de olika yrkesrollerna verkar i, inleddes intervjuerna med frågor där de fick beskriva sina roller, vilka krav de styrs av, vilka utmaningar de upplever i sin arbetsvardag och vad som motiverar dem i arbetet.

*Virkesvolym, samordning och goda relationer är viktiga kriterier för alla yrkesroller*

Båda tjänstemännens huvuduppgift, utifrån sina respektive stolar, handlar om att planera och se till att råvara från skogen levereras i rätt format och i rätt tid till industri. Samordning och samverkan i flödeskedjan är viktiga faktorer här. De påtalar också att man i en liten organisation ibland överlappar och går in i varandras roller och att man hjälps åt.

Båda tjänstemännen upplever att kraven på deras arbete är tydliga och de beskriver sina respektive ansvarsområden på följande sätt:

*Jag ska försöka hålla ihop det här, det är väl min övergripande roll – att se till att det [virket] fördelas och levereras till de här olika mottagningsplatserna enligt de affärer vi sätter upp, med våra egna sågverk och med externa.*

(Tjänsteman)

*Det jag gör är egentligen att hålla ordning på våra leveransmål och utifrån dem ska vi avverka rätt sortiment så att det kommer in till industrin i rätt tid och på rätt plats. Både maskiner och lastbilar ingår i detta – det är hela kedjan.*

(Tjänsteman)

En utmaning är att olika aktörer i försörjningskedjan – från skogsägare via virkesköpare till mottagande industri – har olika önskemål om vilka avverkningstrakter och sortiment som ska prioriteras.

*Alla köpare vill att man hugger hos dem, för mig gäller det att hugga där det finns rätt sortiment, där vi har så mycket fart som möjligt just nu och också att sprida huggningarna [i mitt område], så pass att lastbilarna får transporter, så att jag utnyttjar dem så mycket som möjligt.*

(Tjänsteman)

Vid intervjuerna svarade samtliga köpare att deras jobb går ut på att köpa virke och att uppnå sina volymmål. En övervägande majoritet av virkesköparna uttryckte också att de upplever att kravnivåerna är tydliga och att dessa handlar om volymer.

*Det här jobbet, som alla säljjobb är ju tydliga eftersom de är lätta att kvantifiera. När du har ett mål på X antal kubikmeter så är det väldigt tydligt.*

(Virkesköpare)

Ett par av köparna tillägger att det inte framgår riktigt *på vilket sätt* de ska utföra sitt jobb i praktiken, utan att alla får hitta sitt eget sätt att uppnå målet och att man själv får söka sig fram.

*Från början visste jag inte vad jag ska göra och hur jag ska göra, eller kravet fanns ju – att jag ska köpa virke, men hur jag ska göra det, det är ju alltid lite otydligt, men det är det ju för att alla ska hitta sitt eget. Kravbilden är ganska tydlig; att jag ska köpa virke, och jag ska se till att det är görbart att avverka. Jag ska köpa och leverera volym.*

(Virkesköpare)

Grunden för att lyckas köpa och leverera volym är enligt två av köparna uppsökande verksamhet och att bygga goda relationer med markägare.

*Ja, vi har ju ganska tydliga arbetsinstruktioner och det är ”köp en viss mängd kubik till ett visst pris”. Men det som styr mig mest [...], det är att erbjuda en bra affär och en bra upplevelse för leverantören av virket. För det är ju det som långsiktigt kommer ge den här kubiken till ett rättfärdigt pris. Väldigt, väldigt mycket service mind, blir det ju gentemot leverantören. Det är det som styr mig allra mest.*

(Virkesköpare)

Liksom virkesköparna betonar samtliga förare vikten av att producera; att volym är det som räknas.

*Det hänger liksom ihop det där [kvalitet och produktion]. Vi måste ju producera – det är först och främst det vi får betalt för, så det måste ju någonstans prioriteras. Får vi inte in pengar så det räcker, så kan vi inte leverera kvalitet heller.*

(Entreprenör)

Maskinförarna upplever också att yrket över tid blivit alltmer komplext och förutom volymproduktion så handlar det om krav på aptering samt kultur- och naturvårdande hänsyn. Skördarförarna måste också tänka på att lägga upp arbetet så att förutsättningarna för skotaren är de rätta när den kommer för att köra ut virket.

*Vi har väldiga krav på oss i det här yrket nuförtiden. Apteringen är viktig, sen är det ju alla andra krav – vattenvård (det får inte vara några läckage ut i diken), kulturminnesvård, lönsamhet - vi måste producera. Samtidigt som skördaren måste producera på rätt sätt, så att skotaren får möjlighet att producera. Det har blivit ett väldigt komplext yrke det här.*

(Entreprenör)

### *Hög trivsel i samtliga yrkesgrupper*

En övergripande slutsats från intervjuerna är att samtliga respondenter trivs på sitt jobb, oavsett vilken yrkesroll de har.

För tjänstemännen är mötet med olika typer av människor en viktig del i deras yrkesroll och en viktig motivationsfaktor. En av tjänstemännen tillägger också att han motiveras av att jobba med förändringar.

*Jag gillar ju [...], mitt jobb är ju att ha att göra med människor egentligen. Det är ju det som är det roligaste, att se människor växa – så är det ju. Och så att bygga, jag brukar alltid säga att jag gillar att bygga, alltså bygga en organisation, bygga förändringar.*

(Tjänsteman)

Båda tjänstemännen och en av köparna lyfter att det i en liten organisation är korta beslutsvägar och att man hjälps åt där det behövs. De upplever inte att det finns någon hierarki inom företaget. Här finns också möjlighet att vara delaktig i att bygga förändringar och att forma arbetssätt.

*Vi respekterar varandras roll – du behöver inte visa att du är hög chef, men alla känner sin plats.*

(Tjänsteman)

*Det efterfrågas av oss [köpare] att vi ska vara en del i verksamheten, det är den kulturen, att vi ska föra företaget framåt. Den kulturen är underbar rent ut sagt.*

(Virkesköpare)

Virkesköparna säger att de motiveras av en hög grad av frihet i kombination med stor variation i arbetet med en blandning av fält- och kontorsarbete och interaktion med andra människor.

*Det är väl att det är så fritt kanske. Att man får styra upp sina dagar precis som man vill. Får träffa markägare eller att sitta inne som idag när det är dåligt väder. Man är fri att styra sin vardag.*

(Virkesköpare)

Majoriteten av köparna nämner speciellt att de uppskattar kontakten med markägare och ett par av dem påtalar att nöjda skogsägare är viktigt och att deras jobb också är en förutsättning för att entreprenörerna ska få sina uppdrag.

En av köparna tycker att det är balansen mellan alla ingredienser som ger tillfredsställelse i jobbet. Han illustrerar variationen av uppgifter i följande citat:

*Det är ju balansen [...] och sen är det tillfredsställelsen när du får en volym, när du får ett förtroende av nån, att faktiskt teckna ett kontrakt. Det är tillfredsställande för att du vet att nu skapas jobb åt entreprenörerna som ju är beroende av att vi gör vårt jobb. Jag vet också att jag skapar ett visst lugn åt organisationen genom att förse våra sågverk med en stadig mängd av timmer. Det är en bra balans mellan att vara ute i fält halva tiden och på kontoret den andra halvan. Det är också kul med administration och systemfrågor. Att träffa skogsägare är nog grejen framför allt.*

(Virkesköpare)

Entreprenörerna säger att saker som gör att de trivs i yrket är att de gillar att köra maskin och att hitta lösningar på problem som dyker upp under arbetet. En av förarna motiveras också av att det finns utvecklingspotential och att de har möjlighet att vara med och påverka.

*Från början så var det ju det här att man tyckte det var kul att köra maskin, men sen blir man ju lite mera, det här att man tycker att det är lite roligare med utvecklingen och hur man ska – jamen, lösa saker på olika sätt och hitta andra utvägar och kanske effektivisera. Alltså, effektivisering tycker jag är ganska roligt att hålla på med. Så det har ju gått mer åt det håller över tiden.*

(Entreprenör)

En annan av förarna betonar särskilt att han uppskattar att vara ute i skogen, variationen i arbetet och sitt intresse för gallring.

*Man har ju ett visst maskinintresse, sen är det ju det skogliga – gallring, skogsvård – det har ju jämt varit ett intresse, att komma ut i skogen bara. Sen är det ju kul också till viss del med problemlösning och avlägg och snitsling, i viss mån så är ju det med kul, att man får vara med på – man kan ju påverka.*

(Entreprenör)

### *Stress, ojämn arbetsbelastning, bristande planering och slentrian sänker motivationen*

En av tjänstemannen är väldigt utvecklingsbenägen och säger att han tappat motivation om organisationens utveckling stannar av.

*Det finns det ju säkert, massvis av smådetaljer [som kan sänka motivationen]. Det som kan sänka, det är väl om det blir för lika eller för slentrian – och man känner att man inte bygger. Nu har man ju gjort en ganska stor förändringsresa under några år här – nu börjar vi liksom plana ut litegrann, men då måste man ju hitta på någonting.*

(Tjänsteman)

Bland de faktorer som sänker motivationen hos köparna nämns stress och oro för att inte nå upp till volymkraven och att arbetsbelastningen kan vara ojämn.

Några av köparna berättar att det för närvarande är konkurrens om råvara och att köpkravet skapar stress. En av köparna nämner även att det är en utmaning att hitta rätt körningar med avseende på markförhållanden och årstid.

*Det är ju stressen över att man inte köper som man ska. Det är helt klart det som är värst, att man inte klarar de här målen. Marknaden har blivit tuffare. En virkesköpare har alltid det där med att köpa virke i bakhuvet. Man är aktiv i den frågan mentalt hela tiden faktiskt, annars köper man inget virke. Det som också ligger på baksidan, det är det här att maskinerna måste ha en placering. Att man hamnar i den här frågan; kan vi komma till den här posten, det är egentligen för blött där, du kommer förmodligen att köra sönder.*

(Virkesköpare)

Även den över tid ojämna intensiteten i arbetet tillhör utmaningarna. En av köparna nämner att detta har att göra med det breda ansvar som de har i sin yrkesroll.

*Det kan ju vara perioder med hög belastning och det har ju lite att göra med säsong [...]. Vi sköter om hela kedjan, vi har ansvar även för skogsvård och planering. I grunden är det övervägande positivt, men det kan skapa stress också när man har ett köpkrav samtidigt som man ska sköta många andra grejer som inte ger så mycket tillbaka på det sättet kanske. Man får se det långsiktigt, att det är en service som förhoppningsvis genererar virke i framtiden.*

(Virkesköpare)

De faktorer som entreprenörerna framför allt upplever kan sänka deras motivation är dålig planering.

*När man känner att det är dåligt planerat, dåligt gjorda jobb [...] och då är man tyvärr tillbaka på virkesköparna igen. Om man liksom känner att det är ingen som har brytt sig innan och så blir man utkastad på det själv och sen så får man höra i efterhand att "varför blev det så dyrt?". Det är inte jättekul! Men det är så, gör de ett dåligt jobb så blir det ju ett dåligt resultat i slutänden med. Det bästa är ju när man bara kan åka ut och sätta sig i maskinen och köra utan att det rings om*

*något trassel eller annan problemlösning. Det händer väl att det blir någon sån dag ibland, men inte så mycket.*

(Entreprenör)

Även långa perioder med dåliga avverkningar, många flyttar och långa resor är saker som förarna nämner i detta sammanhang.

*Det är väl mycket resorna, man åker ju mycket bil. Och sen, när det är riktigt dåliga avverkningar under lång tid, lite mindre sådär så att man måste flytta och hålla på – då börjar man väl fundera ibland. Det är väl det som sänker ner det liksom. Det är inte lika mycket planering på en stor avverkning som på en liten, så blir det mycket små, då blir det väldigt mycket annat jobb än att just köra maskin i och med att man måste försöka rodla upp såna saker. Det brukar kunna vara ganska jobbigt i längden.*

(Entreprenör)

**Sammanfattning:** Om yrkesrollerna – krav, motivation och utmaningar

#### **Viktiga kriterier och arbetsuppgifter**

- Virkesvolym och goda relationer är centralt för alla yrkesroller.
- Planering och samordning för leverans av råvara till industrin i rätt format och tid (tjänstemän).
- Fokus på att köpa virke och nå volymmål, men arbetsmetoden kan variera (köpare).
- Produktion och kvalitet i avverkningsarbetet, men yrket har blivit mer komplext (entreprenörer).

#### **Utmaningar**

- Olika aktörer i kedjan har skilda prioriteringar kring avverkning och sortiment (alla).
- Konkurrens om råvara påverkar möjligheten att nå volymkrav (köpare).
- Ojämn arbetsbelastning och säsongsvariationer påverkar motivationen (köpare).

#### **Motivationsfaktorer**

- Hög trivsel (alla yrkesgrupper).
- Möten med kollegor och möjlighet att bidra till utveckling (tjänstemän)
- Frihet, variation i arbetet och kontakt med markägare (köpare).
- Maskinkörning, problemlösning och skogen som arbetsplats (entreprenörer).

#### **Faktorer som sänker motivationen**

- Slentrian och brist på utveckling (tjänstemän).
- Stress över volymkrav och ojämn arbetsbelastning (köpare).
- Dålig planering, många små avverkningar och långa resor (entreprenörer).

### **4.2.2 Respondenternas erfarenheter av utmaningar och hinder i gränssnittet**

I samband med intervjuerna ville vi veta lite mer om respondenternas egna erfarenheter av arbete i gränssnittet mellan beställare och utförare och deras tankar om vad som påverkar effektiviteten i avverkningsarbetet.

*Instruktioner finns – men samtliga följer inte dessa*

Avverkningsplanering är det som framför allt lyfts upp som en utmaning när det gäller att nå bättre resultat i kedjan. Även om alla köparna säger att de vet och förstår vad som förväntas

i drivningsplaneringen ser det, enligt både tjänstemän och maskinförare, annorlunda ut i praktiken.

*Alla köpare har samma arbetsbeskrivning och instruktion för virkesköp och fältinstruktion. Där står vad som förväntas på de olika punkterna och när och var och hur. Det är samma för produktionsledarna, det finns de som får det att fungera bättre, och några som är lite sämre i gruppen, så är det ju.*

(Tjänsteman)

En av entreprenörerna berättar att nivån på instruktionerna i form av traktdirektiv varierar mellan köparna. Han tycker ibland att det kan vara otydligt när det gäller vad som förväntas på en specifik avverkning. Han påpekar att kvaliteten på direktiven är avgörande för vilken produktionstakt de kan hålla.

*Det är ju väldigt olika på köparna och instruktionerna kommer ju ifrån köparna. Direktivet kommer ifrån dem och det är helt avgörande [för vilken produktionstakt de kan hålla].*

(Entreprenör)

Brister i planering och traktdirektivens kvalitet leder till att förarna måste lösa problem på plats, något som i förlängningen också påverkar deras prestation och produktivitet och därmed lönsamhet.

*Det är ju väldigt viktigt för just skördaren att traktdirektivet är fullständigt, för annars så blir det väldigt mycket extra jobb för oss, att kolla hur vi ska göra. [...]. Just att det finns tillräckligt med avlägg och såna där grejer, så att skotaren blir av med virket hela tiden. Just den biten brukar det vara ganska mycket råddande i. Är avlägget färdigt och tillräckligt stort och du har en skaplig bilväg fram med vändningsmöjligheter, det underlättar det fortsatta arbetet enormt.*

(Entreprenör)

En av köparna lyfter upp att även skogsägare skulle behöva öka sin kunskap och förståelse när det gäller vägar och avlägg.

*Det jag känner ibland är att skogsägare har lite begränsad förståelse eller kunskap om det här med vägar och avlägg. Att det spelar roll vad man har för vägnät och vad man har för möjligheter till avlägg. Det tycker jag det skulle behövas mer information om. Man kan upplevas lite gnällig om man har synpunkter, men man försöker vara ärlig med att förklara hur det ligger till.*

(Virkesköpare)

### *Bristande uppföljning, avsaknad av konsekvenstänk och organisationsform*

Tjänstemannen listar tre faktorer som han tror ligger bakom bristerna i köparnas resultat när det gäller planering; bristande uppföljning av kvaliteten på köparnas arbete, bristande konsekvenstänk och att introduktionen utförs av "fel" funktion. Dessa faktorer utgör enligt honom hinder i arbetet med att eliminera bristerna i hur virkesköparna utför de delar av sitt ansvarsområde som handlar om avverkningsplanering.

I detta sammanhang betonar han också att det är viktigt att köparna känner att det finns någon inom företaget som följer upp och bryr sig om hur det går för köparna i det dagliga arbetet och ger ett konkret exempel:

*En köpare som jobbade här förut, sa så här, han ironiserade med viss sanning: "Varför ska jag bry mig om det där, när ingen bryr sig om vad jag gör?" Det är det jag menar, sätter jag de här punkterna [betygen som nämnts tidigare], "f-n nu får jag skärpa mig för nu sitter någon och tittar på vad jag gör". Det ligger så mycket i det där. Bryr man sig om vad folk gör eller hur de kör maskin, ja då är det ju roligare att jobba.*

(Tjänsteman)

Vid intervjuerna gavs ett par konkreta exempel för att illustrera nyttan av att få se en trakt ur maskinförarens perspektiv vikten av att förstå konsekvenserna om man genar i planeringen.

Det ena exemplet kommer från en av entreprenörerna och handlar om hur mörker och årstid påverkar körförhållandena för dem.

*Det skulle säkert vara nyttigt att de får åka med och titta lite. Just den här årstiden när man kör kvällsskiftet, då blir det ju mörkt kl. 3 på dagarna och då är det inte så enkelt, då måste ju planeringen sitta där. För du kan ju inte göra så mycket när det är mörkt, då måste det ju funka. Det blir lite annat i skogen när det blir mörkt liksom det är då det blir ställt på sin spets. Det är ganska viktigt att de har markerat upp någon gammal lada till exempel, eller någonting för det är ju inte säkert att vi ser den ens när vi kör. Då kan det ju braka in ett träd rätt in i den där. Har du ett risigt hygge, då ser du ju inte så långt. Sitter man och kör flisanpassat, då faller du ju framåt och då gäller det ju att det är markerat.*

(Entreprenör)

Även tjänstemannen tar upp ett exempel kring konsekvenser av missar i planeringen.

*En sån där typsak - du går där och snitslar och så sätter du en snitsel på en liten ruska och så blir det vinter och snö och upplega. Calle ringer klockan tio en kväll och det var snö upp över knäna och det rinner från träden och så finns det inga snitslar, för alla har blivit nedböjda under snön. Det hade ju varit jobbigt att gå och sätta dem runt ett träd och sätter man dem i en ruska, då sitter de ju högt upp - ja, tills den sitter under snön. Det har blivit bättre, men det har vi pratat om - men det är en sån där sak de inte förstår om man inte har suttit i en maskin.*

(Tjänsteman)

Både en av entreprenörerna och en av tjänstemännen påtalar att företagets organisationsform kan påverka hur bra det fungerar i köparledet. Han menar att det finns en vilja till förbättring när det gäller planering och avlägg hos produktionsavdelningen, men ett problem är att köparna tillhör en annan funktion och att de som närmast är berörda av deras arbete, produktionsavdelningen, inte har mandat att "chefa över dem".

*[Tjänstemannen] försöker det vet jag, men sen är det ju liksom, det är ju inte han som är chef över köparna. För det är ju någonstans ändå, roten till allting är ju där. Från det att det skrivs på ett köpekontrakt, det är ju sen det börjar och då börjar det ju hos köparen och blir det lite snett redan där, då växer ju det och blir bara mer och mer hela vägen. För där börjar jag ju med avlägget till exempel som de ska fokusera på, 9 av 10 avlägg funkar ju i princip inte idag.*

(Entreprenör)

*Jag har ju märkt det i det här projektet [...] att det är lite lättare när man sitter på chefsstolen över bägge [produktion och köp] att få lite styrning på köpen också. Just om man tänker hur vi är organiserade så är det, nu är vi funktionella så det är lite svårare för mig att påverka om jag ser en brist, som i det här fallet då, att gå till köparna. Då är det ju distriktschefen som är chef. Men vi överlappar lite, det gör vi ju ändå, så nu blev det ju ändå att jag höll igång den här utbildningen eller projektet då. Det var ju ni som höll i det, som initierade det i alla fall. Jag märker verkligen i det här vi håller på med, att det är svårt att ta över och ta köparna i örat och försöka få till det bättre när man inte är chef över dem.*

(Tjänsteman)

### *Kvantitativa vs kvalitativa mål – möjlighet att följa upp utan siffror?*

Under intervjuerna framkommer från flera håll att praktiska erfarenheter och ständigt lärande är av stor vikt för hur smidigt arbetet flyter i gränssnitten mellan företagen. En faktor som ofta pekas ut som ett problem som påverkar arbetet för såväl köpare, produktionsledare som entreprenörer är fokuset på volym som den viktigaste parametern i köparnas arbete.

Under intervjuerna lyfter båda tjänstemännen exempel som illustrerar ett par konsekvenser av detta.

*Får man [entreprenören] en huggning som är som ett hagelskott, 1 500 kubik på sju ställen – det är bara kanthuggningar när det är klart, så maskinerna får aldrig börja producera ordentligt när 60 % är att sitta och köra kanter. Jag blir irriterad, jag förstår ju samtidigt att de vill köpa och då måste vi ju ändra så att det påverkar kostnaden, entreprenören får köra på timme. [Då kan reaktionen från köparen bli] ”jamen vadå, det är ju så mycket, det kan de väl köra på kubik?”. [Köparna måste förstå att det i sådana fall blir för mycket kantkörning]. Så det är trixande och timkörning är inte entreprenören glad åt, men det är liksom det enda sättet att komma runt det.*

(Tjänsteman)

*Köparen blir ju mätt på hur mycket de köper och till vilken kostnad – plus eller minus på sista raden. Levererar de inga kubikmetrar, jamen då får de ju inte in någon intäkt till sin lön kan man säga. Uppföljning av planering – och effekter av ett bra utförande är med i lönesamtalet, men inte uttalat. Det är svårt att mäta. Man mäter inte att nu har du hängt snitseln j-vligt bra, det är jättesvårt. Levererar man mycket får man intäkt till sin lön.*

(Tjänsteman)

En av köparna menar att det, när det saknas en siffra på som mäter problemet och att det då handlar om *upplevelser* man får höra.

*Det är lite svårt att följa upp det där också, det här med avläggen. Kommentarer man får, det är svårt att mäta på nåt sätt, det är entreprenörens upplevelse man får höra, men det är svårt att få en siffra på det.*

(Virkesköpare)

### *Betydelsen av gruppdynamik och individer*

Båda tjänstemännen berättar att det finns skillnader i hur väl arbetet i de olika teamen fungerar och enskilda individer kan spela en stor roll för hur bra saker och ting fungerar.

*Jag som rör mig mellan alla team ser att vissa team funkar bättre än andra. Det har att göra med, det är gruppdynamiken säkert. Det handlar för oss om att kanske lära och förstå.*

(Tjänsteman)

*Förbättringsarbete är lättare i den här gruppen just nu. En köpare som slutade hade en tendens att kunna vara lite obstinat. Idag är gruppen lugn och sansad. Vi kan prata om saker och ting och ha bra diskussioner, istället för att någon säger ”j-vla gnäll” eller sitter så här [armarna i kors, eller tittar i mobilen].*

(Tjänsteman)

Under intervjuerna framskymtar att också köparna upplever en skillnad mellan kontoren när det gäller hur bra man lyckas med dessa uppgifter och problemen upplevs också vara större när det handlar om ovana köpare.

*Jag tycker att vi i alla fall på vårt kontor har ganska kompetenta virkesköpare, att vi planerar noggrant och så där [...]. Vi har interna instruktioner som är ganska utförliga redan nu, men det är möjligt att man skulle göra några såna planeringsdagar obligatoriska; att man åker ut med nån van virkesköpare och planerar avlägg och lite sånt. Det kanske följer med nån som har specialkompetens på vägar, det hade varit värdefullt. För det är nog en rätt stor brist kan jag tänka mig, vad som krävs med vägar, avlägg och vändplan och allt vad det är.*

(Virkesköpare)

**Sammanfattning:** Respondenternas erfarenheter av utmaningar och hinder gränssnittet

### **Hinder och utmaningar**

- Brister i avverkningsplanering och traktidirektivens kvalitet leder till sämre prestation för entreprenörerna.
- Instruktioner finns men följs inte alltid; variation mellan köpare.

- Bristande uppföljning, konsekvenstänk och felaktig introduktion av köpare.
- Organisationsformen (funktionell organisation) gör styrning och ansvar ottydligt.
- Gruppdynamik och individuella attityder påverkar resultatet.
- Volymfokus hos köpare påverkar kvalitet och flöden negativt.
- Svårighet att följa upp kvalitativa mål utan siffror.

#### 4.2.3 Respondenternas förslag på insatser för att uppnå bättre resultat

Under intervjuerna kommer det fram en hel del förslag kring hur man skulle kunna jobba för att uppnå ett enhetligare arbetssätt när det gäller avverkningsplanering.

##### *Regelbunden metodinstruktion och utveckling av olika verktyg underlättar arbetet*

En av entreprenörerna säger att han har lång erfarenhet av att jobba med metodutveckling för förarna, och tycker att det är en bra metod för att hålla nivån uppe hos alla förare, oavsett erfarenhet.

*Metodutveckling har vi jobbat länge med. Det ska man nästan ha en gång om året för alla förare, oavsett ålder och hur länge man har kört. Det behövs någon som kommer och tittar, [...] en som har ganska bra koll på maskinerna med och ser att, är det föraren som har lagt sig till med någonting eller är det något fel på maskinen? Gör du sånt här en gång om året så håller man uppe nivån.*

(Entreprenör)

En köpare nämner att fältanvisningen har förbättrats och tror att variationen mellan köparna genom detta har minskat något. Han betonar samtidigt att han tror att entreprenörerna fortfarande ser en alltför stor variation.

*Man tog ju fram en fältanvisning [...] hur vi ska planera trakterna. Det har gett viss effekt. Kanske entreprenörerna fortfarande tycker att det varierar lite för mycket hur vi planerar, men jag tror att det har blivit bättre i varje fall.*

(Virkesköpare)

Ett par av köparna nämner att surfplattor har underlättat fältarbete och kommunikationen med markägarna.

*Det jag tycker var den största utvecklingen var när vi fick surfplattor. Det var ett rejält lyft när vi slapp springa runt med papperskartor. Man kunde föra en bättre dialog med markägarna och faktisk rita i kartsystemet. Då kunde vi bestämma oss på plats vilka områden som var aktuella.*

(Virkesköpare)

En annan av köparna berättar att det pågår utveckling av kartprogrammet och säger att han märker en viss förbättring.

*Vi hade problem med kartprogram och jag vet att det pågår en utveckling där, men de är inte riktigt framme där än, men det har väl ändå blivit lite bättre får jag ändå säga.*

(Virkesköpare)

##### *Viktigt med konkreta exempel och att ha berörda yrkesroller med sig*

En av tjänstemännen lyfter fram ett exempel, som handlar om att man på ett av teamen lyckats inpränta behovet av underröjning inför en avverkning. Han tror att en viktig faktor för att man nådde fram i det här fallet, var att en av virkesköparna i teamet tidigt förstod fördelarna med att underröja och som påverkade övriga köpare i teamet. Man hade också

tagit fram ett konkret räkneexempel som kunde visa på kostnader för både entreprenör och markägare om det inte gjorts någon underröjning.

*På team [...] har vi kämpat med underröjning, de tyckte inte riktigt att det behövdes. Det var ett problem som entreprenören tog upp hela tiden. Nu är det en icke-fråga, det är väldigt sällan jag får någon avvikelser på att det inte är underröjt när det absolut måste. Det var nog idogt tjtande [som avgjorde att man lyckades] och att jag fick med mig en opinionsbildare i teamet, en av virkesköparna. Vi hade några räkneexempel också på vad det kostar hos både entreprenör och markägare [att inte röja i förväg].*

(Tjänsteman)

### *Tydlighet och styrning genom regelbundna fältdagar och övningar*

En av köparna menar att det behövs bättre styrning och mer samarbete mellan entreprenör och köpare för att öka kvaliteten på avlägg.

*Och sen kanske man också kan göra mer när det gäller samarbetet mellan köpare och entreprenörerna. Att de kanske jobbar lite närmare varandra så att det blir högre standard på avlägg. Jag vill tro att det här är ett arbete som ska styras, såna här målsättningar ska ju komma från produktionsledningen.*

(Virkesköpare)

Framförallt en av köparna upplever att de ofta får negativ kritik på utfört arbete. Han menar att det i slutändan är arbetsgivarens ansvar att vara tydlig med vilka kraven är, och hur man ska jobba för att uppnå målen. Han tycker att det behövs kontinuitet i förbättringsarbetet, exempelvis genom regelbundna fältdagar och övningar.

*När man sitter på de här Teams-mötena, och vi får ju kritik, att "det är så dåligt det här och att det är si och så här och där va". Se till att alla gör likadant, sätt upp standards, styr hårt hur vi ska göra det här. De [arbetsgivaren] har ett stort ansvar för utbildning, att sätta det på agendan. Gör det till en levande grej på ett annat sätt; ha fältdagar en gång i halvåret kanske eller en gång per år räcker väl egentligen. Det finns mycket att göra, [...], och ju mer tydlig en produktionsledning är – "så här gör vi här och sen åker vi ut och tittar på det här, då tror jag att man absolut styr oss virkesköpare att falla in i samma mönster. Nu är det mer att man får efterhandskritik för att det blir fel, så man kan säkert vara proaktiv i den här frågan.*

(Virkesköpare)

### *Speciella planerare*

Såväl en av köparna som en av entreprenörerna tar upp att det tidvis finns en diskussion om att "professionella" planerare istället för köparna, ska sköta planeringen.

*Vi pratar mycket om det här, fördelar och nackdelar med att planera själva, jämfört med vissa bolag som kanske har en planerare. Det blir ett steg till.*

(Virkesköpare)

En av entreprenörerna säger att han ser både för- och nackdelar med att inkludera planering bland de tjänster som entreprenören erbjuder. Han är medveten om att det är en relativt krävande uppgift, som även kan innebära kontakt med markägare. Hans slutsats är att de då skulle behöva ha en speciell person inom företaget som planerar på heltid. Han menar att den bästa lösningen istället skulle vara att AB Karl Hedin hade egen personal som planerar och menar att man då skulle få en jämnare kvalitet i planeringen.

*Det skulle ju vara roligt att göra det, så är det ju men, tusan, då lär man ju nästan ha någon som gör det hela tiden så att säga. För det blir ju så mycket om man ska gå upp gränser och då kanske du måste ha något möte med markägaren. Ja, nej, i så fall skulle ju Hedin ha en planerare – en enkom planerare i så fall. Det skulle ju vara absolut bästa lösningen. Allrahelst om du hade fått samma person som sköter all planering – då blir det ju likadant gjort överallt. Det tror jag skulle vara bästa lösningen på det egentligen. Det tror jag vi tog upp med dem för väldigt längesen, det är säkert 10 år sen vi började mumla om det.*

(Entreprenör)

### *Tre konkreta förslag som gynnar virkesköparnas lärande och utveckling*

En av tjänstemännen ger tre konkreta förslag på åtgärder som han tror kan bidra till att man skulle kunna lyckas förbättra utförandet.

Det första förslaget handlar om behovet av regelbunden uppföljning och återkoppling kring kvaliteten på köparnas arbete i form av ett system för betygssättning av olika arbetsuppgifter.

Det handlar om att man på detta sätt skulle kunna sätta siffror även på upplevelser, i detta fall maskinförarnas och virkesbilschaufförernas upplevelse av virkesköparnas arbete med planering inför avverkning. Han tänker sig en betygssättning på skala 1–5 eller 1–3, och tror att man på detta sätt kan identifiera var svagheterna för respektive köpare ligger och att man då på sikt ska kunna åtgärda dessa.

*Jag tror att, först och främst måste vi ha någon slags betygssättning – då vet man att det här är någonting som vi bryr oss om och "att folk tittar på mig". Man vill inte ligga på ettan, man vill helst ligga på 4–5. Det måste bli en uppföljning [...], kanske ihop med att man har sina lönesamtal och medarbetarsamtal. Att utifrån detta [kunna peka på], det här är en punkt du kan lyfta dig, och så kan man få hjälp av det.*

(Tjänsteman)

Virkesbilschaufförens upplevelse av avlägget skulle exempelvis kunna se ut så här:

*Avlägget – ja, det var en 5:a, utfarten var en 2:a. Efter ett tag så ser man då på köparna; "du ligger bara på 3, du är bra där, men här, hur gör vi för att lyfta det här?" Det är inte så noga att det ska vara mätbart och jättetydligt, det är att man får en tendens. Exempelvis om det alltid är en dålig vändplan, jamen då kan vi ta en koll på; vad är en vändplan, vad krävs för...? och så går det där in i systemet på en gång.*

(Tjänsteman)

På detta sätt skulle man alltså enligt tjänstemannen kunna använda en betygssättning som inte behöver vara "korrekt", men som ändå ger ett mått som kan gör det möjligt att diskutera och hantera upplevda brister. Brister som en av köparna uppfattade som problematiska när de endast presenteras så som upplevelser.

Det andra förslaget syftar till att öka köparens förståelse av konsekvensen av att ta genvägar i planeringen. För att få förståelse för förarnas perspektiv, ska de åka med i maskiner och virkesbil – först under introduktionen och sen ska det schemaläggas ungefär 1 gång per år.

*[Förslag] nummer två är att åka med [i skördaren och timmerbilen för att få bättre förståelse för] vad innebär det här slyet [...] eller otydligheten, eller att flytta avlägget 100 m åt andra hållet. Att förstå den konsekvensen, det är viktigt. Det skulle nog också läggas in, till att börja med i introduktionen. En gång om året skulle ju vara bra om de kunde åka med en timme i skotaren och en timme i skördaren. Det är ju små pengar. Det är en bra idé, skriv upp det! Schemalägger vi en sådan sak, åker de med och får se vad det innebär att böka med en stor välta när man inte ser när man lägger av virket där uppe. Åk ut när det är skitväder, och det är ofta svårt när det är blött. Var kan en maskin köra och inte köra? Varför blir det så långa skotningsavstånd? Jaa, du har det här kärret och du har ett berg där, "de måste köra så, och när de kommer ner så är det ett avlägg som är för litet, det blir flera hundra meter bara för ett avlägg. Det går inte in!*

(Tjänsteman)

Den tredje faktorn som han tar upp, är att introduktionen för virkesköparna enligt honom bör göras av produktionsledarna som finns nära produktionen. Detta ansvar ligger idag i en annan funktion.

*Sen tror jag att introduktionen, det är vi produktionsledare som ska hålla den, inte cheferna. Vi är nära produktionen.*

(Tjänsteman)

## **Sammanfattning: Respondenternas förslag på insatser för att uppnå resultat**

### **Exempel på insatser som gett resultat**

- Metodutveckling för maskinförare (årlig uppföljning).
- Införande av surfplattor för bättre fältarbete och kommunikation.
- Utveckling av kartprogram och fältanvisningar har förbättrat planering.
- Konkreta exempel och opinionsbildare i köparteamet har ökat förståelsen för underröjning.

### **Förslag och insatser för förbättring**

- Regelbunden uppföljning och betygssättning av hur väl olika arbetsuppgifter utförts.
- Att åka med i maskin och timmerbil ger köparna insikt om praktiska utmaningar (mörker, snö, markeringar) och förståelse för konsekvenser om de slarvar.
- Introduktion bör göras av produktionsledare som ju jobbar närmast produktionen.
- Regelbundna fältdagar och praktiska övningar för enhetligt arbetssätt.
- Möjlighet att lära av varandra och obligatoriska planeringsdagar.
- Viktigt att ha alla berörda yrkesroller med i förbättringsarbetet.
- Förslag om att AB Karl Hedin ska ha speciella planerare för att uppnå jämn kvalitet i avverkningsplaneringen.

## **4.2.4 Skapa lönsamhet – deltagarnas erfarenheter och tankar om processen**

### **Övergripande om projektet**

*Projektet har fyllt flera funktioner, men det borde inte behövas*

Både den entreprenör som deltagit under hela processen och tjänstemännen tycker att projektet har fyllt en funktion. De upplever att de fått hjälp att definiera konkreta utvecklingsbehov och projekttiden har fungerat som en läroprocess. Deltagarna säger att de tvingats fundera och sätta sig in i olika problemområden. En av tjänstemännen beskriver det så här:

*Det är liksom två delar – dels vill man ju definiera, men sen är det också en läroprocess för en själv, eller för oss att fundera i de här banorna – så det tycker jag ju har fyllt en funktion. Man lär ju sätta sig in i det här och fundera och vrida och vända. Absolut så har det fyllt en viss funktion i alla fall och man har ju insett att man kan lite mindre, att man måste lära sig mer.*

(Tjänsteman)

En av tjänstemännen upplever att själva projektet varit bra, men menar samtidigt att denna typ av projekt inte *borde* behövas. Redan idag finns tydliga instruktioner för köparnas uppgifter, men trots detta handlade ett av de utvecklingsområden som identifierats i början av projektet om kvaliteten på köparnas planering inför avverkning.

*Jag tycker att det är jättebra! Egentligen är det konstigt att vi ska behöva ha det [den här typen av projekt] – för det står ju så tydligt i våra beskrivningar vad en köpare ska göra – ändå gör man det inte och ändå slarvas det bort.*

(Tjänsteman)

### *Man har kommit en bit på väg*

Entreprenören påpekar att de kommit en bit på väg, men att man ännu inte är i mål.

*Det är ju så svårt, man är liksom inte i mål än och man kommer aldrig komma i mål heller, utan det är en pågående process hela tiden. Men jag tycker ju ändå att det har ju hjälpt oss - det där att identifiera, det vi skulle jobba med i början, det är en bra grej för då vet ju vi det sen och sen har ju ni, att kunna driva de där grejerna. Vi har ju faktiskt kommit en bit på det med, så att det har ju gett någonting, det har det gjort.*

(Entreprenör)

### *Viktigt ämne – att skapa lönsamhet för entreprenörerna*

En av köparna uppfattar projektet som en del i arbetet för att behålla och skapa bättre arbetsvillkor för entreprenörerna och för skogsbruket som helhet.

*Det är väl främst att jag tycker det här är ett jätteviktigt ämne. Hela grejen med ökad lönsamhet för entreprenörerna, är nånting jag tycker är extremt viktigt i den sits vi sitter idag. Det är ganska märkbart i Uppland att vi har en entreprenörsbrist och då måste vi alla jobba för att göra skogen till en bättre arbetsplats för entreprenörerna, så att vi får ha kvar dem i skogen.-Det är väldigt få [...] av de som utbildat sig till maskinförare på gymnasiet som är kvar i skogen [...]. De flesta som sitter i en maskin idag de sitter i en grävare. Det är liksom..., vi måste vårda de entreprenörer och förare vi har för det finns inte så stor tillströmning av nya.*

(Virkesköpare)

### *Nyckeln är en extern part som styr upp och driver på*

Projektet har drivits av en extern part, i detta fall Skogforsk som haft funktionen att kartlägga och hjälpa företagen att identifiera utvecklingsområden. Projektledarna från Skogforsk har därefter kunnat hjälpa deltagande företag att hålla linjen och se till att man arbetar aktivt med de oråden som prioriterats. Enligt entreprenören har detta varit positivt. Han menar att nyckeln i projektet är att det finns en extern part som styr upp och håller i ramarna, att det annars finns risk att utvecklingsarbetet försvinner i arbetsvardagens andra uppgifter och att det då rinner ut i sanden.

*Just det här att det var en tredje part som är med och styr upp det helt enkelt och håller i ramarna, jag tror det är liksom hela nyckeln i projektet. För jag tror, det är ju liksom det som för det framåt - att ni är med och skjutsar på eller vad man ska säga [...]. Det viktigaste är att någon liksom tar åt sig det man har börjat prata om och det man fokuserar på, som håller linjen så som ni har gjort och sen ser till att det blir möten och att man, ja att man träffas, som det där ute i skogen som vi avrundade med [fältträffen]. Att det är någon som styr upp det helt enkelt, det är väl så man kan sammanfatta det. Det tycker jag är den absolut viktigaste biten. Någon som är med och stöter på. Det tycker jag är bra.*

(Entreprenör)

### **Om uppföljningsmöten via Teams**

#### *Mötena har fungerat som arena för utbyte av tankar och som en blåslampa*

Den entreprenör som deltagit i hela processen säger att han uppskattat möjligheten att utbyta tankar och att ha en öppen diskussion med flera personer, i detta fall en tjänsteman från AB Karl Hedin och två projektledare från Skogforsk.

*Alternativet är att du sitter själv och funderar och klurar och har ingen att bolla med [...]. Ibland kan man ju komma på någonting man tycker, det här är ju en skitbra idé och så börjar man fundera, men det, ja det är ju riktigt bra det här och sen så börjar man prata med andra så kommer det upp en annan aspekt. Man behöver ju det där.*

(Entreprenör)

Han tillägger att han också ser ett värde i att både beställare och utförare har träffats tillsammans på några av mötena. Han menar dock att det är viktigt att vara medveten om att man kanske inte kan se resultat direkt efter varje möte, utan att det kan behövas många möten, för att det på ett eller två av dessa ska komma fram något användbart.

*Jag tycker ju allt sånt, där man får till en diskussion är bra. Man kan ju ha 10 såna möten och det kanske var 1 eller 2 som det verkligen kom fram någonting bra på. Men jag menar, du är tvungen att ha de där tio mötena, för att där två ska komma. Jag tycker ju alltid att det är bra med såna där diskussioner.*

(Entreprenör)

Han lyfter också att det är svårt att sätta ett monetärt värde på de olika aktiviteterna.

*Alltså, att sätta ett värde i pengar på vad det ger, det går ju nästan inte. Det är ju jättesvårt, för man kan ju liksom inte mäta det, hur man än gör.*

(Entreprenör)

Tjänstemannen säger att mötena, som huvudsakligen syftat till att följa och ge input på den pågående arbetet med utveckling av uppföljningssystemet, hjälpt honom att hålla fokus på detta.

*Det blir en blåslampa, att det här behöver vi göra, vi behöver komma i mål.*

(Tjänsteman)

## **Om den avslutande fältträffen**

### *Tydlig agenda med fokus på ett fåtal frågeställningar fungerade bra*

Samtliga deltagare menar att fältträffen var givande och såväl maskinförare som virkesköpare kommenterade speciellt att de tyckte att upplägget, med en tydlig agenda som fokuserade på ett fåtal frågeställningar, fungerade bra.

*Jag tycker faktiskt att upplägget var ganska bra. Man får ju gå igenom, just att man är allihopa och kan gå igenom och prata om de frågor som dyker upp på ett sånt där område. Det tror jag kan vara ganska nyttigt, då kanske man blir lite mer samstämmiga hur man tänker.*

(Entreprenör)

*Jag är väldigt nöjd med upplägget och ska jag lyfta fram något som är bra så är det just handledningen, liksom att ni hade bra och relevanta frågeställningar och så.*

(Virkesköpare)

### *Regelbundna träffar då alla yrkesgrupper träffas tillsammans i fält ger mervärde*

En av entreprenörerna och en av köparna menar att det skulle vara värdefullt att mer regelbundet få chans att diskutera planeringsuppdrag med hela gruppen i fält, att detta är en chans för alla att utvecklas och bli bättre.

*Jag tyckte den var bra [...]. Vi får normalt sett mest kritik i efterhand [...]. Här hade vi i stället en dag när vi hade en annan dynamik i sammanhanget. Det var ju ingen kritik i luften utan det var dynamik i luften, så det var ju en bra övning [...]. Det är bara genom den här typen av övningar som vi kan förbättra oss. Så är det.*

(Virkesköpare)

En annan av köparna nämner att det vid ett fysiskt möte också kommer fram flera saker och att saker och ting fastnar bättre när man ses och pratar i fält. Genom att träffas tillsammans där personer med olika erfarenheter deltar ökar man sin förståelse för varandras verkligheter och vad det är man försöker åstadkomma tillsammans.

Genom dialogen fick alla en inblick i hur andra tänkte kring samma trakt. Detta upplevdes som både intressant och nyttigt.

*Jag tycker att det är bra att man gör det där. Just för att det går ju an att sitta och prata bara, men sen när man kommer ut i verkligheten, då ser man ju hur det är och hur komplext det är. Det är lätt att säga efteråt att här skulle ni gjort så och så, till exempel, ja men när skogen står där, då ser det annorlunda ut. Så såna saker är ju jätteviktigt och sen just det där att titta på avlägg, vägen fram där och allting – det var ju väldigt bra, så alltså, nej jag tycker ju att sånt där är bra.*

(Entreprenör)

En av entreprenörerna säger att han känner igen de frågor som dök upp under dagen, men att han genom den här övningen fått större förståelse för virkesköparnas vardag.

*Det är väl det där med köparna, just att de gör lite mer jobb än man tror, det var kanske det. Just att det ska ringas runt till en massa olika markägare och allt möjligt. Man får lite förståelse för dem också då, det är inte så enkelt alla gånger.*

(Entreprenör)

En av köparna hade särskilt noterat att alla deltagare tillsammans representerade många års erfarenhet och att detta var något man borde ta till sig.

*Den dagen...du kan ju tänka dig hur många års samlad erfarenhet i skogen som var med. Och tar man inte till sig den erfarenheten, ja då får man ju skylla sig själv. Det är otroligt viktigt att ta till sig när man får en sådan chans. Min bild är att de flesta utav mina kollegor är väldigt öppna för att lyssna på all form av erfarenhet. Vi har, tycker jag väldigt bra erfarenhetsutbyte.*

(Virkesköpare)

Både tjänstemän och köpare betonar vikten av att entreprenörerna är med vid träffen.

*Det är alltid bra att de [entreprenörerna] är med, istället för att vi [tjänstemän] refererar från entreprenörens håll, så är det bättre att entreprenören säger det. Entreprenören har ju ändå största kunskapen därute, det är han som kör dagligen, han vet ju vad som är svårt. Det finns ju saker ibland som man tycker att, det här är inget märkvärdigt. Nej, men kommer jag med fullt lass då kan man förklara varför. Så att jag tycker det är bra.*

(Tjänsteman)

Flera lyfter också att även åkaren borde vara med vid denna typ av träffar.

*Ja, men det är lätt att man har en egen föreställning om vad en timmerbil klarar av till exempel och vilka vägar som går att köra på, var man klarar av och vända och liknande, men när man själv aldrig har kört en timmerbil eller sådär. Om man skulle göra en liknande övning igen så hade det varit intressant att ha med någon åkare också, så man fick det perspektivet också.*

(Virkesköpare)

### *Uppskattat att först få tänka själv och sedan ha samtal där alla kommer till tals*

Träffen började med en övning där alla var för sig fick gå runt på trakten och observera och göra en kort notering på papper av vad de tänkte på kring traktens planering utan att prata med någon. Just det här att alla fick en chans att tänka individuellt, och att alla sedan fick komma till tals upplevdes som positivt eftersom det ger ett bredare perspektiv än om det bara är några tongivande personer (de som kanske brukar ”hålla låda”) som uttrycker sina tankar.

*Det var en jättebra grej! [observationsövningen]. Det var uppskattat, att man skulle tänka själv, det har vi aldrig gjort förut på det viset och det var jättebra. Ofta går vi ut i flock och några blir tysta och några pratar.*

(Tjänsteman)

*Det var bra, den där övningen [...] att man skulle gå själv – det tycker jag ni ska hålla fast vid, det var riktigt bra tänkt [...] för då fick man ju lite inblick i hur andra har tänkt och funderat och*

planerat. Att man gör sådär, skriver ner det och sen när du tog in dem [anteckningarna], man behöver inte stå i gruppen och fråga alla, hur tänkte du och du, för då vågar inte vissa säga, utan man tar in. [...] då ser ni vad det drar åt för håll. Om det är någon som sticker ut. En sån där gång kan det ju vara så att, om man säger 70 – 80 % tänker åt ett håll och det är några stycken som tänker åt ett annat håll, det är inte säkert att det är den där stora massan som har tänkt rätt. Det blir väldigt intressant då när man får in det.

(Entreprenör)

Först och främst så gjorde ni ju en otrolig nytta från första början när ni skickade ut oss i skogen och vi inte fick prata. Och det var ju svårt, men det var otroligt nyttigt för då fick man verkligen tid att tänka själv, och ni styrde väldigt bra när diskussionen skulle vara och ni fostrade en bra diskussion. [...] man behöver på nåt sätt en som styr dan lite. För om vi bara hade varit där med entreprenören, så kanske det inte blivit lite mycket diskussion som det vart nu. Man behöver en moderator för det hela.

(Virkesköpare)

En av köparna säger att det han speciellt tar med sig från dagen var samtalen där all fick komma till tals.

Det jag tyckte var så fruktansvärt bra, det var att det skapades många diskussioner, mycket kunskapsutbyten. Det kändes riktigt bra liksom, hur vi stod där och diskuterade och alla fick komma till tals och alla blev lyssnade på. Det jag tar med mig från den dan, det var att man behöver diskutera i större grupp, såna här planeringsproblem som man ställs inför [...]. Sånt här skulle man ha åtminstone nån gång per år.

(Virkesköpare)

### *Viktigt att lyfta blicken och att inte ha bestämt sig för en lösning i förväg*

Fältövningen kring avlägg illustrerade vikten av att inte stirra sig blind på den första lösning man kommer på när man är på en trakt, utan att ta sig tid att tänka till och att vara öppen för alternativ. Vi började med att titta tillsammans på olika alternativ och diskuterade och vände och vred på möjliga lösningar utpekade.

Ja, det här att inte stirra sig blind. Det är väl en allmän grej att börja med, att gå runt och titta innan ni bestämmer [hur ni ska planera]. Det tycker jag är, det är bra, för annars drar man gärna igång och börjar planera innan.

(Tjänsteman)

Det som var mest slående, som jag tror att både du och alla andra kom fram till var att man inte ska snöa in på ett tänk, utan att man kan tänka att man har flera avläggsalternativ [...] Man måste lyfta blicken lite och se att det kanske går bättre att göra på något annat sätt som är annorlunda. Lite ödmjukhet så såg man att det fanns olika lösningar och även plan B och C. Och att olika lösningar kan funka under olika förutsättningar. Just det här att lyfta blicken.

(Virkesköpare)

### *Skogforsks medverkan gjorde utvecklingssyftet tydligare och påverkade stämningen*

Såväl tjänstemän som köpare och entreprenörer tycker att det fyllde en viktig funktion att det var en extern part, i detta fall Skogforsk, som höll i träffen. Tjänstemännen upplevde att deltagarna lyssnade på ett annat sätt och att stämningen blev lugnare.

Jag tror att det var jättebra att det var ni som höll i det [...] då lyssnade de mer på er, plus att ni kanske ser andra saker som vi som är inne i det, inte ser.

(Tjänsteman)

Ett par av virkesköparna menar att utvecklingssyftet blev tydligare och att en extern part kan tillföra ytterligare perspektiv och se mer professionellt på samtalet.

Det blir ju mera neutralt då på något sätt i alla fall. Internrevisionerna, speciellt med avvikelser då kan ju en del hamna i försvarsläge nästan. Det här skulle jag säga var bättre, eftersom det är ni

som håller i – det är ingen avvikelse utan det är helt neutralt och alla får komma med idéer från början.

(Entreprenör)

Det tror jag är positivt, om någon mer opartisk part som kan fungera som bollplank för båda parter. Det kan nog bli lite högre i tak. Man törs nog yttra sig, det är lite känsligt, det är ju en affärsrelation vi har med entreprenörerna också. Det blir nog tydligare att det är ett utvecklingssyfte när man har Skogforsk med.

(Virkesköpare)

En av entreprenörerna tror dock att det skulle fungera även om det var AB Karl Hedin som höll i arrangemanget förutsatt att det finns en tydlig plan för träffen.

Klart det skulle funka om det bara var Karl Hedin. Det gäller ju att någon är där och styr upp det, att man har en plan med det hela liksom. Det skulle egentligen vara en idé att kunna göra typ en gång om året, bara för att få träffas allihop och titta. Det skulle inte vara något dumt.

(Entreprenör)

## **Sammanfattning: Deltagarnas erfarenheter och tankar om projektet**

### **Övergripande om projektet**

- Projektet har fyllt en funktion genom att definiera utvecklingsbehov och skapa en läroprocess.
- Deltagarna har fått reflektera över problemområden och ökat sin förståelse.
- Vissa menar att projektet inte borde behövas eftersom instruktioner redan finns, men att det ändå varit värdefullt.
- Projektet har hjälpt deltagarna att komma en bit på väg, men utvecklingsarbete är en pågående process.

### **Viktiga teman och insikter**

- Lönsamhet för entreprenörer upplevs som ett centralt och viktigt ämne för att behålla kompetens i skogsbruket.
- Skogforsk har haft en viktig roll i att driva projektet framåt och hålla fokus.
- Medverkan av extern part är en nyckel, annars risk att utvecklingsarbete rinner ut i sanden.

### **Om uppföljningsmöten via Teams**

- Mötena har fungerat som arena för diskussion och idéutbyte.
- Hjälpt deltagarna att hålla fokus på utvecklingsarbetet.
- Svårt att mäta monetärt värde av mötena, men de upplevs som viktiga för processen.

### **Om den avslutande fältträffen**

- Tydlig agenda med få frågeställningar uppskattades.
- Regelbundna fysiska träffar föreslås för bättre erfarenhetsutbyte.
- Alla yrkesgrupper bör delta för ökad förståelse och bättre samarbete.
- Övningen med individuell reflektion innan gruppdiskussion upplevdes som mycket positiv.
- Viktigt att ”lyfta blicken” och vara öppen för alternativa lösningar vid planering.
- Skogforsks medverkan gjorde syftet tydligare och skapade en neutral och konstruktiv stämning.
- Flera föreslår att liknande träffar hålls årligen.

#### 4.2.5 Upplevda effekter av Skapa lönsamhet

I början av det här projektet identifierades ett antal utvecklingsområden för respektive företag. Under intervjuerna följde vi sedan upp eventuella effekter i relation till de utvecklingsområden som prioriterats – inom respektive företag och i samverkan mellan företagen.

Den av tjänstemännen som medverkat aktivt i projektets alla moment säger att han blivit mer uppmärksam på att det är komplext när olika funktioner ska samverka och att resultatet påverkas av vem som är chef över vem.

*Jag har lärt mig att förstå att det är komplext, [vem] som är chef över vem – så att jag inte tycker att jag kan påverka inköparna i den utsträckning som jag kunde gjort förut. Sen förstår man väl också, utifrån entreprenörens sida [...] de parametrarna som är viktiga för dem.*

(Tjänsteman)

#### **Traktplanering och avlägg – hur går det?**

##### *Större fokus på avläggsplanering just nu, men kvaliteten behöver öka*

Ett av de utvecklingsbehov som prioriterades vid projektets start var förbättrad planering av avlägg. En av tjänstemännen upplever att det nu pratas mer om planering bland köparna i det team som deltog på fältträffen.

*I den här gruppen, så hör jag ju att de pratar mer om just det här med planering och avlägg, det var ju uppe på den här övningen [fältdagen]. När man lyfter upp en fråga, så blir det ju mer fokus på den. Om det har blivit bättre eller sämre, det vet jag inte. Det är olika på olika team, det blir ju så.*

(Tjänsteman)

En av tjänstemännen och samtliga entreprenörer påpekar dock att resultatet fortfarande är alltför dåligt, och att frågan behöver hållas aktuell.

*Ja, det är ju den där avläggsbiten igen, att avläggen är tillräckligt stora. Det gör det mycket enklare allting. Det kanske är typ runt en 50 % [av avläggen som fungerar] som det ser ut nu.*

(Entreprenör)

*Den absolut stora saken, det är egentligen avläggen fortfarande. Men det är ju som det är, men man måste ju fortsätta där i alla fall. [...]. Det är väl bra att vi träffas och går igenom och pratar om det. Samtidigt har man ju haft ut dem så många gånger när det är dåliga avlägg och, men det händer ju aldrig något. Visst, lite bättre har det väl också blivit sen förut också. Förståelsen har ökat. Sen är det väl svårt för dem med, när det är privata, det är trångt och j-vligt och vi kan ju inte göra vad vi vill överallt heller.*

(Entreprenör)

##### *Det går långsamt framåt*

På frågan om Björkudden Skog AB får intryck av att AB Karl Hedin jobbar med att förbättra traktplanering och avlägg svarar en av entreprenörerna att han tycker att det går åt rätt håll, om än lite långsamt.

*Jo, men det tycker jag, [...] det går framåt, men det går långsamt. Gränssnittslingar och såna här grejer och röjning [underväxtröjning] och sånt, det har ju blivit bättre tycker jag. Sen har det varit lite snitslade avlägg och såna här grejer – det har också blivit bättre. Det går ju åt rätt håll så liksom.*

(Entreprenör)

Bland virkesköparna är den övergripande bilden av pågående utvecklingsarbete positiv. En av köparna tycker att det går lite sakta, men säger samtidigt att det är bra att man inte forcerar fram något.

*Nog skulle jag vilja säga att ibland kan man tycka att det går lite sakta, men det är också på nåt sätt kanske inte det mest negativa. Utan att man verkligen inte gör förhastade saker, utan tar sig fram på ett mer beprövat sätt. Vi måste veta exakt vad vi ska göra innan vi kan genomföra nånting konkret.*

(Virkesköpare)

### *Vilja till förbättring finns, men mer arbete finns att göra*

Både tjänstemän och entreprenör säger att de har en god kommunikation sinsemellan, men entreprenören upplever att de idag pratar lite mer om de saker som varit aktuella i projektet. Han säger att han märker att det finns en vilja till förbättring hos de båda tjänstemännen som deltagit i projektet. Däremot anser han att man behöver arbeta mer med köparledet för att nå resultat. Han menar att det saknas en morot för köparna att jobba med ”kvalitetsfaktorer”, eftersom de idag bara premieras på köpt volym.

*Jag märker, viljan finns ju hos dem att få det bra, i alla fall hos dem [de tjänstemännen som varit med], men sen, att få ut det till köparleden, det är svårt alltså. Där märker jag ju, att där finns det ju mycket kvar att jobba på. Köparna, de har ju inte varit involverade i det här heller mer än på [fält]träffen de förstår nog inte riktigt hur det hänger ihop hundra än så länge, det tror jag inte. Så att där kan det behöva jobbas lite till. Det finns ingen morot alls för dem att göra ett bra jobb om man bara kör på volymen. Det där har jag efterlyst i några år, men jag har inte fått något gehör än.*

(Entreprenör)

Även en av de andra entreprenörerna påpekar att mycket handlar om hur köparnas arbete med avverkningsplaneringen fungerar.

*Det är ju också mycket det har att göra med om det funkar i den sidan. [Om det fungerar från köparsidan] då kommer inte vi att ringa med så mycket frågor om körningarna. Så jag tror ju att de tjänar på det själva [...]. Då slipper vi ju att hålla på att trola med de där grejerna, då är allting klart. Ju bättre jobb de gör, desto mindre hör de från oss.*

(Entreprenör)

I köparteamet upplever de flesta att man från AB Karl Hedins sida jobbar aktivt med planeringsrutinerna, både på övergripande nivå och bland enskilda köpare. De upplever dock att det finns en del brister framför allt när det gäller vägar, avlägg och vändplan, men att man följer upp och pratar om detta på regelbundna möten.

*Vi har möten med teamet varannan vecka och det trycks mycket på de här frågorna faktiskt. När vi sitter fysiskt tillsammans varannan vecka så är det ett bra sätt att förmedla, en bra kanal liksom, mot om det kommer ett mejl eller nånting. Det blir mer påtagligt om man sitter och har ett fysiskt möte tycker jag.*

(Virkesköpare)

## **Digitalt system för egenuppföljning**

### *På väg men ännu inte i mål*

En av tjänstemännen tar specifikt upp det system för entreprenörernas egenuppföljning som han jobbat med under projekttiden. Han konstaterar att detta ännu inte är på plats och att de behöver jobba vidare med detta. Han har en förväntan på att det digitala systemet ska bidra med underlag som gör att man kan följa utvecklingen. Genom att få mätetal över tid

skapas mått som kan användas som grund för återkoppling till både köpare och entreprenörer.

*Egenuppföljningen vore bra om jag fick lite snurr på – så att det flyter. Den är ju på gång i alla fall. Sen är det bara att trycka ut den. Den har funnits med i säkert 15–20 år. Det är bara det att den nu är mer digital. Den är dock inte riktigt så lättarbetad som jag hade hoppats. Då kan man mäta i alla fall om vi blir bättre eller sämre och ge feedback. [...] Jag kommer fortsätta – jag måste få ut den här egenkontrollen som vi har pratat om, och så kommer vi säkert jobba med de här team-uppföljningarna.*

(Tjänsteman)

Entreprenörerna måste fylla i egenuppföljningen för att kunna fakturera och en av tjänstemännen säger att han befärar att många av entreprenörerna fyller i uppföljningen slentrianmässigt bara för att komma vidare, något han tror beror på att flera av dem inte känner till vad som händer med de uppgifter de knappt in.

*Jag tror att, från entreprenörens sida är det fortfarande så att de fyller i den, men de vet inte vad som händer bakom.*

(Tjänsteman)

När det handlar om kommunikation, är det viktigt att såväl positiv som negativ kritik når den person som berörs, till exempel en köpare som planerat en trakt. Det har dock nyligen framkommit att den del i uppföljningen där entreprenörerna skriver in och ger positiv återkoppling inte är synlig för köparna. Dessa ser idag endast de kommentarer som handlar om negativa avvikelser i samband med planering.

Entreprenörerna har nyligen fått kännedom om detta och kommenterar så här:

*Ja, det är det som är så lustigt i det här, att när man skriver någonting bra, [...] då kommer det inte upp, köparna ser det inte. Så köparna har alltid bara sett det som har varit negativt. Vi har ju skrivit väldigt mycket, [...] och berömt dem jättemycket, det får de inte se, [...] då förstår jag att de blir sura [...], det skulle jag med bli. Det är inte länge sen vi fick reda på att det var på det här viset. [...]. Då kände man liksom att, jaha, då har de uppfattat oss som riktiga gnällspikar. Jag tycker att så fort man har skrivit någonting i uppföljningen, så tycker jag att det borde komma upp hos köparna automatiskt, oavsett om det är bra eller om man har kryssat i avvikelserna.*

(Entreprenör)

### **Internkommunikation i Björkudden Skog AB**

#### ***Två kanaler på plats och har kommit igång***

Ett av entreprenörens prioriterade utvecklingsområden var internkommunikation. Under projektiden har han jobbat aktivt med detta och har skapat två olika kanaler för kommunikation inom företaget; en Supertextgrupp och fysiska kvartalsträffar.

Supertext-appen fungerar som informationskanal där entreprenören lägger ut viktig information och meddelanden som rör företaget och verksamheten så att alla i företaget får tillgång till denna.

*Vi hade ju det där med kommunikation och uppföljning [som utvecklingsområden] – så vi har ju gjort i ordning en Supertextgrupp för att bara informera runt bolaget och såna saker, så att man kan hålla sig uppdaterad där och sen så har vi ju de här kvartalsträffarna nu där vi tittar på lite olika saker varje träff. Jag tycker att det har blivit ganska bra faktiskt. Så det där försöker vi hålla i.*

(Entreprenör)

Under perioden har också ett antal kvartalsträffar genomförts och formatet utvecklas över tid. Genom dessa träffar får ägare och anställda en chans utbyta tankar med alla i hela

företaget och detta bidrar bland annat till att olika idéer och perspektiv kommer fram. En av delägarna, som också kör maskin säger så här:

*Det är väl liksom under utveckling – ju mer såna där kvartalsmöten man har, desto mer vet man ju vad man ska prata om. Kvaliteten smyger väl uppåt liksom, det skulle jag säga. Det är väl bra att vi träffas allihop. Vi brukar ju åka ut till någon körning då och gå igenom lite grann hur vi har lagt upp saker och ting och diskutera litegrann, så då får man ju liksom alla andras bild av det med. Man är ju väldigt själv i besluten jämt och man vet inte riktigt, ja det är bra att få lite input av andra, hur de tänker.*

(Entreprenör)

En av tjänstemännen på AB Karl Hedin säger att han tycker att det är viktigt att de som kund stöttar entreprenören i detta arbete.

*Kommunikationen vet jag [att de arbetar med], för nu tar de såna här dagar [kvartalsmöten], de åker och tittar på andra poster och diskuterar. Det tycker jag är jättebra, de höjer ju sin kvalitet på det viset. Därför är det viktigt att vi är med och stöttar den kvalitetshöjningen också, inte bara att de jobbar för sig själva.*

(Tjänsteman)

### **Har fältträffen påverkat köparnas arbete?**

Som framgått av tidigare avsnitt upplevde alla deltagare att fältdagen var nyttig. Dessa aktiviteter har dock inget *riktigt värde* förrän det man diskuterat avspeglas i praktiken. Därför ville vi veta om de tagit med sig någon av erfarenheterna in i sin egen arbetsvardag så här långt.

#### *Det vi pratade om finns i bakhuvudet*

Flera av köparna menar att det vi pratade om finns kvar i bakhuvudet och en av köparna säger att han nu rådfrågar kollegorna mer än tidigare.

*Ja, jag kan inte säga något konkret exempel eller så, men det är klart att all sån erfarenhet bidrar till att man fattar bättre beslut sen i fält när man kollar på andra trakter. Men det var ju helt klart hjälpsamt. Det är mängdträning som ger resultat.*

(Virkesköpare)

*Jo men det är klart att jag har den här träffen i tanken...hela tiden...och det nog mest det att man rådfrågar sina kollegor betydligt mer. Och även innan det här så har jag rådfrågat maskinförarna [...] vad lösningen kan vara...som utförande entreprenörer.*

(Virkesköpare)

#### *Ingen av köparna har ännu nyttjat möjligheten att åka med i maskin*

Under fältdagen var det en av tjänstemännen som uppmuntrade köparna att åka med i skördare, skotare och timmerbil.

*”Om ni har varit ute själva och planerat, ni har stått och funderat på vissa ställen – ring till en lastbil och fråga hur gick det, gick det att köra runt den där? Då har ni fått ett lärotillfälle och lastbilarna blir glada att ni ringer och frågar, att man bryr sig. Då är de snällare om det blir tokfel någon gång. Jag har checkat med bilarna, de tar gärna emot er, ring och passa ihop, eller vet ni att det är en väg som är svår, jamen ring och fråga, när kommer ni dit och så möter ni upp dem och så åker ni med upp, är med och lastar och så åker ni fullt lass ner. Så får ni se och fundera - vad ser lastbilen, hur ser det ut med grenar och allt det här?”*

(Tjänsteman)

Både köpare och de entreprenörer som deltog under dagen verkade öppna för denna möjlighet. När entreprenörerna vid intervjuerna får frågan om någon av köparna hört av sig

om detta efter träffen blir dock svaret nej; ingen av de entreprenörer som var med på träffen hade fått någon förfrågan.

*Det är lite tråkigt faktiskt, för där skulle man kunna få in en betydligt större förståelse för saker och ting när man sitter i hytten och ser hur det egentligen ser ut. Det är ingen av de köparna som vi har nu som har åkt med [...] någonting. Vissa behöver ju det. [...], under de åren vi har haft, så är det en som har varit med mycket och åkt, men han slutade ju. Det var synd, han var med mycket och åkte och lärde sig mycket på det med.*

(Entreprenör)

## **Sammanfattning: Upplevda effekter av projekt Skapa lönsamhet**

### **Egna lärdomar**

- Projektet har ökat förståelsen för komplexiteten i samverkan mellan olika funktioner.
- Resultatet påverkas av organisatoriska strukturer och vem som har chefsansvar.

### **Utvecklingsområden och status**

- Avläggsplanering: Mer fokus i diskussioner, men kvaliteten är fortfarande bristfällig.
- Cirka 50 % av avläggen fungerar bra; förbättringar sker långsamt.
- Också skogsägare behöver ökad kunskap om vägar och avlägg.
- Viss förbättring i gränssnittsling och underröjning.
- Vilja till förbättring finns, men köparledet behöver mer engagemang.
- Köparnas incitament är volymbaserade, vilket minskar fokus på kvalitetsfaktorer.

### **System för egenuppföljning**

- Digitalt system för entreprenörernas egenkontroll är under utveckling, men inte fullt implementerat.
- Risk att entreprenörer fyller i uppföljning slentrianmässigt eftersom de inte känner till hur informationen används.
- Positiv feedback syns inte för köpare – endast avvikelser, vilket skapar missförstånd.

### **Internkommunikation**

- Björkudden Skog AB har infört Supertextgrupp och kvartalsmöten för bättre informationsflöde internt.
- Kvartalsmöten ger möjlighet till erfarenhetsutbyte och höjer kvaliteten.
- AB Karl Hedin stöttar entreprenörens initiativ för kommunikation.

### **Effekter av fältträffen**

- Diskussionerna har ökat medvetenheten och kollegialt samråd.
- Ingen köpare har ännu åkt med i maskin trots rekommendationer.

### **4.2.6 Vad händer nu – hur får man driv framåt i utvecklingsarbetet?**

Under projekttiden har Skogforsk funnits med som en "ledstång" för att följa upp och påminna om de prioriteringar som gjorts när det gäller utvecklingsområden i de båda företagen och för dem gemensamt. Tanken är att företagen nu ska fortsätta påbörjat utvecklingsarbete på egen hand och i samverkan med varandra, utan att någon extern part driver på och följer upp.

Bland respondenterna uttrycks både oro och förhoppningar kring hur arbetet kommer att fortskrida. Många har idéer och förslag till förbättringar, men det är svårt att få riktigt konkreta svar från respondenterna på *hur* de kan jobba för att verkligen få idéerna att bli verklighet och hur man ska kunna få bestående effekt.

### *Underlag finns, men nedskriven plan saknas*

Enligt tjänstemännen finns det ingen nedskriven plan för fortsatt arbete med de aktuella frågorna. Projektet har dock identifierat ett antal förslag som skulle kunna utgöra underlag för en sådan plan.

*Nej, det har jag inte – det kanske jag borde ha och kommunicera? Det borde jag ha, eller det borde vi ha ska jag säga, så att vi kan berätta att på det här teamet ska vi hålla x antal utbildningsdagar. I de flesta jobb som man håller på med, alltså man behöver ju ha en deadline, när det är någonting som ska göras, annars blir det nästan inte gjort.*

(Tjänsteman)

*Vi har väl ingen direkt plan framåt så, men det här ska ju föda en plan också. Tanken är ju att vi hela tiden utifrån egenkontrollerna ska ta ut och sikta in oss på de punkter som är sämst, en eller två beroende på hur stora de är då. Det kan vara tre om de är lite mindre. Ett bra sätt är att hela tiden ha beslutat sig att – en eller två sämsta grejerna ska vi arbeta med att bli bättre på nästa år. Då får man ju också fram att det är bestämt att vi alltid ska jobba med – det som vi får fram, det jobbar vi med och sen hur man jobbar, det kan man väl diskutera. Jag tror att det är jättebra när ni externer är med, man lyssnar mer när det kommer någon utifrån många gånger. Det kan man ju kanske diskutera innan ni drar igång, vad är årets grej vi ska tänka på?*

(Tjänsteman)

### *Entreprenören tycks vara bättre förberedd*

I detta sammanhang tycks det som om entreprenören är bättre förberedd och han uppger att han kommer att fortsätta med kvartalsmöten och att informera via Supertextgruppen. Det finns också en tanke om att det kan vara bra att ha fokus på någon specifik sak under en viss tidsperiod, exempelvis kvartalsvis.

*Jajamän, alltså vi fortsätter med våra kvartalsmöten, det kommer vi göra, det tycker jag är en jättebra grej som vi har börjat med. Och sen, jamen man kör ju den där Supertext-gruppen med information och sådär. Och sen, man pratar ju på ett annat sätt nu litegrann emellan oss i företaget med, när man har någonting att referera till. Det är väl ungefär så det kommer att vara. Sen lär man ju tänka lite längre fram också – ha den inblicken, men det är ju finjusteringar, det är ju det, det handlar om hela tiden liksom i någon ände.*

*Och sen lägga fokus på lite olika grejer - att man inte bara driver på med en massa olika saker, utan man kanske fokuserar ett kvartal på att nu ska vi tänka mera på det här – körskador eller gallringsuttag eller vad det nu kan vara och så inriktar man kvartalsträffen till det efter det kvartalet, till exempel.*

(Entreprenör)

### *Vikten av kontinuitet, långsiktighet och regelbunden påminnelse*

Bland köparna finns det en farhåga att man ska falla tillbaka i samma hjulspår när man inte längre har fokus på dessa frågor. Samtidigt verkar fältträffen ha gjort avtryck och flera köpare säger att tankar från den dagen finns i bakhuvudet och kommer att finnas med i det praktiska arbetet framåt.

Samtliga yrkesgrupper tar upp behovet av att hålla frågorna aktuella och att följa upp med regelbundna möten eller återkommande träffar där flera yrkesroller deltar.

*Den här typen av påminnelser och övningar, det skulle man behöva ha lite mer ofta nu än kanske förr [...] alltså att man kör en sån här utbildning med hela gänget och sen att man kanske har någon uppföljningsträff eller någonting, typ en gång per år eller en gång vartannat år eller någonting sånt där. Jamen, att man kanske träffas och pratar igenom allting – hur ligger ni till nu och sådär och sen om det har kommit in någon ny köpare att den liksom också involveras i det. Det där jag tror det kan vara bra att ha någonting åt det hållet i alla fall.*

(Entreprenör)

Även tjänstemännen resonerar kring hur man kan ta vara på de lärdomar som kom upp på träffen i den fortsatta vardagen. Mycket av det man pratar om tycks vara en färskvara som sen glöms bort i vardagsarbetet, därför finns behov av återkommande lärtillfällen. En av tjänstemännen menar att internrevisionerna skulle fylla detta syfte.

*På många av de här internrevisionerna då kan det bli så att, jamen vi ändrar i någon instruktion eller att vi behöver förtydliga på något ställe. Men sen är det ju tyvärr väldigt mycket färskvara. Vi har ju kört en gång per år tidigare, nu har vi inte gjort det på några år. För då blir det att man lyfter upp frågan, eller ja har den färskt i minnet. Vi borde också ha återkommande utbildningar eller uppföljning på det. Och vara ute i fält tillsammans med teamet.*

(Tjänsteman)

En av köparna föreslår att de ska uppmanas att kalla ihop till träff när man stöter på ett lämpligt objekt i sin traktbank. En annan av köparna påpekar att det är viktigt att involvera även entreprenörerna i denna typ av verksamhet.

*Du måste involvera tror jag alla parter. Vi och entreprenörerna som behöver ha ett tätt samarbete. Det måste handla om att få bra flöden och bra produktion. Kontinuitet, långsiktighet och att involvera alla parter.*

(Virkesköpare)

## **Sammanfattning: Hur får man driv framåt för att uppnå resultat?**

### **Nuvarande situation**

- Skogforsk har fungerat som stöd under projektet, men nu ska företagen driva utvecklingsarbetet själva.
- Oro finns kring hur arbetet ska fortgå utan extern pådrivare.
- Risk att falla tillbaka i gamla rutiner utan regelbundna påminnelser.
- Idéer och förslag finns, men konkreta planer saknas.

### **Entreprenörens förberedelser**

- Fortsätter med kvartalsmöten och informationsspridning via Supertext.
- Föreslår att fokusera på ett specifikt tema per kvartal (t.ex. körskador, gallringsuttag).
- Fokus bör ligga på att årligen välja 1–2 prioriterade förbättringsområden baserat på egenkontroller.

### **Behov av kontinuitet och samverkan**

- Förslag: återkommande utbildningar, uppföljningsträffar och fältövningar.
- Viktigt att involvera alla parter – köpare, produktionsledare och entreprenörer.

### **Förslag från köpare och tjänstemän**

- Uppmuntra köpare att kalla till träffar vid lämpliga objekt.
- Internrevisioner och fysiska möten bör användas för att hålla frågorna aktuella.

## 5 Diskussion

Denna studie beskriver arbetet med att ta fram en analysmodell som syftar till att identifiera utvecklingsfaktorer som kan bidra till förbättrad lönsamhet i drivningsarbete.

Forsknings- och utvecklingsprocessen inkluderar såväl utvecklingsarbete i flera steg som en avslutande fallstudie, då vi tillämpat en metodik för att stötta företagen i arbetet med några av de utvecklingsområden som prioriterats samt utvärderat process och eventuella effekter i ett verkligt sammanhang.

### 5.1 Skapa lönsamhet - analysmodellen

#### *Bidrar till identifiering och fokus*

Den samlade slutsatsen från analysmodellens olika delar är att metodiken, som innefattar kartläggning av ekonomiska nyckeltal för det aktuella entreprenadföretaget, förarstudier och metodinstruktion samt intervjuer fungerade bra och att resultatet stämde väl överens med deltagarnas uppfattning om befintliga utvecklingsbehov. Vår bedömning är att alla deltagare varit engagerade och medverkat på ett konstruktivt sätt. Både den entreprenör och den tjänsteman som deltagit under hela processen upplevde att projektet har gjort nytta. De har fått hjälp att definiera konkreta utvecklingsbehov och eftersom de tvingats sätta sig in i de problemområden som behandlats. Processen har därmed också fungerat som en läroprocess för deltagarna. Upplägget med regelbundna uppföljningsmöten med projektledarna har fungerat som en arena för utbyte av tankar och hjälpt företagen att hålla fokus på prioriterade utvecklingsområden även i en vardag med många olika störningsmoment som kan göra att man tappar den ursprungliga intentionen att jobba med utpekade områden. Den avslutande fältträffen där flera yrkeskategorier medverkade fungerade bra och gav ett utbyte för alla deltagare.

#### *Regelbunden ekonomiuppföljning bidrar till ökad förståelse för orsakssamband*

Ett huvudsyfte med utvecklingsarbetet är att förbättra entreprenadföretagets ekonomi. Det är därför viktigt att vid starten av arbetet ha kunskap om det aktuella företags ekonomi i utgångsläget. För att vi som genomförde studien skulle ges möjlighet att i någon mån koppla det vi såg till ett faktiskt ekonomiskt resultat, ville vi därför känna till företags ekonomiska status vid projektets start. I detta sammanhang ville vi även ha en dialog med entreprenören om hans tankar om företags faktiska ekonomiska resultat. Dessa faktorer tillsammans skapar medvetenhet och ger möjlighet att följa utvecklingen av det ekonomiska resultatet över tid. En stor del av det ekonomiska resultatet avgörs av faktorer som är mer eller mindre omöjliga att sätta siffror på. Man måste därför vara extremt försiktig när det gäller att dra slutsatser om vad som verkligen påverkat ekonomin i den ena eller andra riktningen i form av specificerade belopp. Regelbunden kontroll och uppföljning av ekonomin på ett strukturerat sätt ger erfarenheter och kunskaper som kan bidra till ökad förståelse för hur olika orsakssamband ser ut. En generell rekommendation till entreprenörer är därför att kontinuerligt fokusera på ekonomisk uppföljning och att eventuellt också ta hjälp för att tolka resultaten. Kartläggning och analys av ekonomiska nyckeltal är en av ingredienserna i analysmodellen. Eftersom entreprenadföretagets ekonomi påverkas av såväl projektets aktiviteter som en rad omvärldsfaktorer är det som nämnts, svårt att dra specifika slutsatser avseende specifika orsakssamband. Vi har därför valt att inte redovisa de deltagande företagens ekonomiska status i rapporten.

### *Avslutande intervjuer ger möjlighet till reflektion*

De intervjuer som avslutade själva FoU-projektet och den del av utvecklingsprocessen där Skogforsk medverkade fyllde två syften: att utvärdera och fånga upp resultatet ur ett forskningsperspektiv samt att erbjuda deltagarna en möjlighet för deltagarna att reflektera kring de utvecklingsområden som varit i fokus och de aktiviteter som genomförts under processen. Respondenterna i de olika yrkesrollerna som intervjuats har därmed fått chans att tänka till och bidra med tankar på aktuella faktorer utifrån sina respektive perspektiv.

Vi kan konstatera att det finns många tankar kring möjligheter och utmaningar när det gäller de aktuella utvecklingsområdena. Dessa uppslag till hur man i gränssnittet mellan entreprenad- och beställarföretaget tillsammans kan jobba för en ökad kvalitet i planeringen, har vi samlat i en tabell (Tabell 4) som återfinns i rapportens avslutande kapitel.

### *Värdet av att olika yrkesgrupper träffas i fält*

I projektet genomfördes en fältträff där virkesköpare, utförare av drivningsarbete samt tjänstemän deltog. Vi samlades runt några gemensamma frågeställningar, lyssnade på varandras tankar, åsikter och perspektiv på frågorna. Signalerna från deltagarna under och efter träffen var samstämmigt positiva, många uttryckte att dagen varit nyttig och lärorik. Det här går i linje med erfarenheter från tidigare forskning som visat att det här sättet att träffas bidrar till att skapa en fördjupad dialog runt olika frågor. I svaren från de avslutande intervjuerna framgår också att engagemanget och viljan att bidra ökar när man möts på plats i skogen, jämfört med övningar som sker inomhus eller digitalt. Man uppskattar också att medarbetare från andra yrkesgrupper än den egna närvarar. I detta fall saknades en representant från virkestransportörerna, något som blev tydligt när vi diskuterade alternativ för avlägg och vägar för uttransport av virket under fältträffen. Så var även fallet vid vår fältträff, där deltagarna konstaterade att det hade varit värdefullt om även någon representant från virkestransportörerna funnits på plats under dagen.

## **5.2 Skapa lönsamhet – forsknings- och utvecklingsprocessen**

### *Förenkling av intervjuförfarandet*

Ett av målen med projektet var att utveckla ett enkelt verktyg för företagsanalys anpassat till förhållandena i entreprenadskogsbruket.

Ett första test av intervjumanualen visade att denna var alltför omfattande och att den därför behövde kortas ner. Efter bearbetning av manualen hade tidsåtgången reducerats betydligt (från 3–4 timmar till ca 1 timme per intervju). Deltagarna kunde bekräfta att även denna kortare intervju lyckats fånga in de områden som enligt deras uppfattning behöver utvecklas i verksamheten. Frågorna i den förkortade manualen verkar alltså vara adekvata och tillräckliga för att få fram vad som i verksamheten har potential att utvecklas.

Syftet med intervjumomentet i analysverktyget är att ta fram kunskap om utvecklingsbehov i det operativa arbetet. Denna kunskap är sedan tänkt att ligga till grund för utveckling av arbetet i gränssnittet mellan entreprenadföretaget och deras kund. En viktig komponent för att lyckas med utvecklingsarbete är delaktighet hos de som är involverade i de områden som berörs. Vi valde därför att inkludera samtliga anställda i entreprenadföretaget, även om vi troligen kunnat få fram i princip samma resultat om vi valt att intervjua endast ett urval av dessa.

Som visats i tidigare forskning är flera av de faktorer som inverkar på drivningsföretagens lönsamhet direkt kopplade till kundens agerande i gränssnittet mellan företagen. Därför ingår intervjuer även med entreprenörens kund som grund för analysen. Hos beställarföretaget intervjuas dock endast entreprenörens närmaste kontaktperson i det operativa arbetet. Syftet är att identifiera komponenter som påverkar företagens samverkan i gränssnittet, något som innefattar faktorer såväl internt i beställarföretaget som faktorer i det operativa arbetet där båda företagen möts. I det arbete med förbättringar som är tänkt att följa på analysen, inkluderas sedan de yrkesroller i kundföretaget som i praktiken är involverade i de områden som identifierats i kartläggningen, i detta fall virkesköpare och maskinförare.

### *Instruktörsinsats kopplad till kartläggningen*

Upplägget med kartläggning av arbetet i fält i samband med en individuell instruktörsinsats riktad till samtliga förare, togs emot väl av de som deltog i studien. Förare och entreprenörer uppskattade att få konkreta tips och förslag vad gäller arbetssätt (planering, arbetsmetodik och körteknik). Det faktum att intervjuerna genomfördes i direkt samband med detta, gjorde kartläggningen rationell samtidigt som instruktören på ett effektivt sätt fick en helhetsbild av företaget, dess anställda och deras sätt att utföra arbetet rent praktiskt. Vi tror att det finns fördelar med att en erfaren metodinstruktör genomför den här typen av kartläggning. En sådan person bär på gedigna kunskaper om hur det praktiska arbetet bedrivs, och förutsättningarna för att få till en bra dialog och kunna ställa adekvata följdfrågor under intervjuerna bedöms därför vara goda.

## **5.3 Utvecklingsarbete i entreprenadskogsbrukets vardag**

### *Praktiskt utvecklingsarbete med stöd av en extern aktör*

Syftet med kartläggning och analys av utvecklingsområden är som tidigare nämnts, att organisationerna i nästa steg ska ta tag i ett eller flera av dessa på ett konstruktivt sätt. Vid kontakt med de företag som medverkat i delstudie B ett halvår efter att resultatet av kartläggning och analys redovisats, upptäckte vi dock att dessa endast i begränsad omfattning påbörjat utvecklingsarbetet. Tidsbrist, prioritering av mer akuta problem samt osäkerhet om *vilka* åtgärder som borde vidtas och *hur* man skulle kunna arbeta med dessa uppgavs som orsaker till att man inte kommit igång. Slutsatsen blev då att metoden behövde kompletteras med en modul för att stötta företagen så att de verkligen kommer igång med arbetet och behålla fokus på prioriterade utvecklingsfrågor.

Två av företagen tackade ja till vårt erbjudande om stöttning och under projektiden har Skogforsk därför funnits med som en "ledstång" för att följa upp och påminna om de prioriteringar som gjorts när det gäller utvecklingsområden i respektive företag och för dem gemensamt. Det faktum att det fanns en extern part som satte ramarna, fungerade som bollplank och drev på arbetet, tycks ha varit särskilt betydelsefullt för entreprenören. Han menar att detta är en viktig nyckel, eftersom det annars finns risk att utvecklingsarbetet försvinner i arbetsvardagens andra uppgifter och att det då rinner ut i sanden. Något som vi ju fått ett tydligt exempel på i de fall vi lämnat företagen direkt efter att kartläggningen var avslutad. Även kundföretagets deltagare uppger att de regelbundna möten som vi haft under projektiden hjälpt honom att hålla fokus på arbetet med det uppföljningssystem för avverkningsplanering som prioriterades i analysen.

I detta fall var det vi på Skogforsk som planerade och höll i den avslutande fältträffen. Enligt tjänstemännen medförde detta att deltagarna lyssnade på ett annat sätt och att stämningen

blev lugnare än om det varit de själva som ansvarat för dagen. Ytterligare fördelar som nämndes av deltagarna var att utvecklingssyftet blev tydligare och att en extern part kan tillföra flera perspektiv och se mer professionellt på samtalet.

### *Väldefinierade mål och fokus på aktiviteter som leder framåt*

En ingrediens som krävs för att lyckas med utvecklingsarbete är väldefinierade mål och anpassning till organisatoriska förutsättningar. Kommunikation är en avgörande ingrediens för att åstadkomma djupgående förändring i en organisation där tidigare beteenden och värderingar behöver omprövas. Genom att utveckla dialogen mellan medarbetare och samarbetspartners kan man uppnå goda relationer och större effektivitet i avverkningskedjan. Forskning visar också att viktiga faktorer för att uppnå såväl kvalitets- och produktivetsförbättringar som lägre avverkningskostnader är att förutsättningarna för samarbete är goda samt att deltagarna har resurser i form av tid att ägna sig åt de aktiviteter som ska leda till utveckling, liksom att det finns stöd för detta från högsta ledningen i företagen.

Vi som arbetat med Skapa Lönsamhet-projektet, har själva under många år varit involverade i olika typer av utvecklingsinsatser inom entreprenadskogsbruket. Våra gemensamma erfarenheter stärker bilden av att, även om chefer och medarbetare i en verksamhet är medvetna om vad som skulle behöva utvecklas, så är det ändå vanligt att man inte automatiskt lyckas få igång ett förändringsarbete, och åstadkomma nödvändig utveckling. Bland respondenterna uttrycks både oro och förhoppningar kring hur utvecklingsarbetet kommer att fortskrida efter att projektet tagit slut. Vid tidpunkten för våra intervjuer var tankarna på traktplanering och avlägg fortfarande aktuella och många har idéer och förslag till förbättringar. Det finns dock risk att om förutsättningarna för att behålla fokus på aktiviteter som leder till förbättring saknas så återgår verksamheten till "business as usual" och man är åter tillbaka på ruta ett.

### *Värdet av samsyn och delaktighet, men också kritiskt tänkande för att nå gemensamma mål*

Det är förmodligen klokt att förlita sig på den forskning som säger att om flera individer tillsammans ska lösa en uppgift, så gör de det mer effektivt om de bär på en samsyn om vad uppgiften går ut på. Ett viktigt första steg är därför att se till att det finns en väl definierad och förankrad målbild för verksamheten. När vi kan konstatera att detta är på plats, bör vi sannolikt kunna känna oss trygga med att även effektiviteten kommer att kunna utvecklas även om det i många fall inte går att få några siffror på förbättringen. Det gäller dock att samtidigt vara medveten om, att bara för att det inom en arbetsgrupp råder samsyn kring en fråga, så innebär detta inte att gruppen per automatik bär på den allra mest korrekta bilden i en viss fråga, eller den bästa lösningen på ett visst problem. Om den innehåller felaktiga uppgifter eller slutsatser, så kan den gemensamma strävan dra i fel riktning. Ett exempel på detta uppstod under den fältövning som genomfördes i slutet av det här projektet. Den grupp på ett tiotal personer som deltog var vid ett skede under dagen rörande överens om att man hittat den bästa lösningen för var avläggsplatsen skulle ligga. Vi tittade tillsammans på olika alternativ, diskuterade och vände och vred på möjliga lösningar. När vi granskat ett annat tänkbart förslag lite närmare, så blev det dock tydligt att detta var en bättre och rejälare lösning. Detta fenomen tycktes vara en aha-upplevelse bland både tjänstemän och köpare. Man kan misstänka att den sköna känsla det för många innebär att i en grupp finna samsyn i en viss fråga, kan göra att man lite för snabbt och enkelt stänger dörrar till andra och eventuellt bättre lösningar, något som illustrerar vikten av att bygga en kultur som stimulerar nyfikenhet och kritiskt tänkande hos medarbetarna. Parallellt med ödmjukhet och aktivt lyssnande, borde detta kunna leda till framgång.

### *Hur många utvecklingsområden är det klokt att ta sig an parallellt?*

Frågan om hur många utvecklingsområden det är klokt att ta sig an parallellt är svår att ge ett generellt svar på. Detta styrs bland annat av de aktuella utvecklingsområdenas komplexitet och omfattning liksom av hur många individer som är involverade. Om uppgiften kräver stort fokus och omfattande arbetsinsats är det lämpligt att begränsa antalet parallella utvecklingsområden. I en organisation där man ännu inte kommit igång med att driva utveckling är det förmodligen också klokast att kraftigt begränsa antalet parallella utvecklingsområden. Man kanske helt enkelt ska nöja sig med att jobba med en fråga i taget, för att öka möjligheterna att *verkligen* åstadkomma ett resultat. Det finns annars en risk att ansatser till utveckling som inte leder till några som helst resultat, kan sänka medarbetarnas tillit till organisationens förmågor, något som försvårar arbetet ytterligare. När det gäller organisationer där utvecklingsarbete blivit en naturlig del av vardagen, är det däremot närmare till hands att tro att man utan problem parallellt kan ta sig an flera utvecklingsområden.

Erfarenheter från både detta och tidigare projekt indikerar att det kan vara klokt att fokusera på ett begränsat antal utvecklingsprojekt som rullar parallellt. I detta projekt har vi haft fokus på vidareutveckling av beställarföretagets digitala system för egenuppföljning och entreprenadföretagets utveckling av verktyg för internkommunikation. Parallellt har beställarföretaget arbetat med att öka kvaliteten på överlämningar i gränssnittet virkesköpare – entreprenörer med fokus på planering av avverkningstrakter och avlägg.

Entreprenören har enligt egen utsago kommit en bit på väg med sina insatser för internkommunikation. I beställarföretaget, som ju är en betydligt större organisation än entreprenadföretaget, har det varit flera personer från olika avdelningar involverade i utvecklingen av det digitala uppföljningssystemet, och även om tjänstemannen varit dedikerad och jobbat med systemet så mycket han kunnat, så har det varit svårare för honom att styra hela processen och vid projektets slut hade tjänstemannen inte riktigt kommit i mål.

### *Hur mycket ska man planera redan före kartläggning och utvecklingsinsats?*

Vi bestämde före projektets start att inte i detalj planera exakt vad som skulle göras i projektet, och i vilken ordning. Detta eftersom vi befarade att det skulle kunna leda till att vi riskerade att fastna i en arbetsgång där vi inte var öppna för och uppmärksamma på olika risker och möjligheter och inte heller flexibla om oförutsedda händelser skulle hindra oss att följa planen. Detta visade sig vara rätt tänkt, då beställarföretagets datasystem en kort tid efter vår första kartläggning drabbades av en hackerattack. På grund av detta tvingades de under en lång tidsperiod att arbeta på ett helt annat sätt än normalt, och att hitta nya rutiner för kommunikation, kontroll och uppföljning av verksamheten. Framför allt produktionschefens arbete krävde 100 % fokus på att få vardagens verksamhet att fungera så bra som möjligt. Detta innebar att projektet sattes i viloläge under en längre period. När projektet senare återstartades hade mycket hänt, och arbetet framåt fick av naturliga skäl anpassas och planeras utifrån aktuella förutsättningar. Om det varit så att vi som var engagerade i projektet haft en detaljerad projektplan är det nära till hands att tro att en viss frustration skulle ha infunnit sig, men det faktum att vi från start inte i detalj planerat exakt vad som skulle göras hjälpte oss att inte tappa modet. Projektets utveckling har stärkt oss i uppfattningen att det var rätt att begränsa oss till att från start endast planera för kartläggning och redovisning av resultatet till berörda företag. Våra erfarenheter visar att det är viktigt att ta höjd för oförutsedda händelser i vardagen och att ha en strategi för omstart så att stoppet inte blir permanent. Sannolikheten för att man när tiden är den rätta, verkligen

återupptar arbetet med att driva utvecklingsfrågorna, tror vi är större med den utgångspunkten.

## 5.4 Kvaliteten i arbetet och lönsamheten i kedjan hänger ihop, men de direkta effekterna kan vara svåra att mäta

### *Den eviga frågan om brister i planering av trakter och avlägg*

Som vi tidigare konstaterat så har mycket hänt i skogsbruket över tid, framför allt på tekniksidan. Däremot kan vi, både utifrån analysen av utvecklingsområden i denna studie och i ett stort antal studier kring den operativa verksamheten i entreprenadskogsbruket, konstatera att det fortfarande brister i samma områden som rapporterats om under åtminstone de senaste fyra decennierna, nämligen överlämningar i gränssnittet mellan beställarföretag och entreprenör.

Trots att det finns instruktioner och checklistor för vad som ska göras inför en avverkning så upplever entreprenörerna ofta betydande brister i planering och traktedirektiv. Detta tillsammans med för små eller felplacerade avlägg är ständigt återkommande saker som tas upp på listan över utvecklingsområden, men ändå tycks väldigt lite hända i praktiken. Dessa brister påverkar inte bara maskinförarnas produktivitet och därmed entreprenadföretagets lönsamhet, utan också arbetssituationen för de yrkesroller som är involverade i arbetet före, under och efter avverkning och i förlängningen såväl arbetsmiljö som lönsamheten i kedjan. För att kunna göra ett bra jobb behöver personer i olika yrkesroller förstå sin roll i kedjan och hur deras arbete påverkar efterföljande aktiviteter. När vi pratar om avverkningsplanering som i denna fallstudie, handlar det mycket om att många virkesköpare har bristande kunskap om både maskinförarnas och virkesbilschaufförernas praktiska utmaningar under olika förhållanden – mörker, snö och hur man ska tänka kring framkomlighet och uttransport av virke etc., och man saknar därmed möjlighet att förstå konsekvenserna av att slarva med kvaliteten.

### *Även mål av kvalitativ karaktär har betydelse för lönsamheten*

Mätbara resultat är något som skogsbranschen, på samma sätt som många andra branscher, ser som eftersträvänsvärt. Olika typer av investeringar blir normalt lättare att förankra och att prioritera om resultatet av investeringen är mätbart. I dagens skogsbruk råder en produktionsorienterad målbild, där fokus för såväl virkesköp som entreprenörernas arbete ligger på produktivitet i form av köpta respektive avverkade och utkörda kubikmetrar virke. När vi frågar köparna om vilka krav som styr deras arbete, är det ingen av dem som nämner kvalitet på överlämning och planering, utan alla betonar att fokus ligger på hur mycket virke de lyckas kontraktera och till vilken kostnad. Flera av virkesköparna uppger i intervjuerna att de upplever stress och oro för att inte lyckas nå upp till dessa krav, och volymfokus pekas ofta ut som en orsak till brister i överlämningen i gränssnittet.

En av tjänstemännen frågar sig varför man inte följer instruktionen för virkesköp i praktiken. Han menar att målbilden i form av produktivitet dessvärre kan vara ett hinder för att lyckas med förbättringar när det gäller de övriga uppgifter som också ingår i köparnas arbete, framför allt avverkningsplaneringen. Planering och effekter av ett bra utförande är visserligen faktorer som ska tas upp på lönesamtalet, men hur mäter man värdet av en förbättrad planering, utvecklade avläggsplatser eller fördjupad dialog och kommunikation? När allt mäts i siffror saknas incitament för de anställda att utveckla dessa mer

organisatoriska sidor av jobbet. Tjänstemannen har dock ett konkret förslag på hur man skulle kunna få ett uppföljningsbart mått på hur väl virkesköparna utför även den typen av uppgifter som handlar om planering. Han menar att utveckling av system för betygssättning av kvaliteten i olika arbetsmoment och rutiner för uppföljning kan vara ett sätt att identifiera var svagheter för respektive köpare finns och att man då kan anpassa och sätta mål för respektive person att utveckla kvaliteten i utförandet.

### *Hur kan man förhålla sig till att uppnådda resultat kan vara svåra att fånga i siffror?*

Komplexiteten i arbetet, från kontraktering av virke till dess att virket når industrin är hög. De resultat som är enkla att mäta över tid, exempelvis produktivitet, påverkas av en hel rad faktorer som hela tiden kan styra resultaten i olika riktningar, något som i sin tur hänger samman med såväl förutsättningar på olika trakter som marknadsfaktorer i andra änden av kedjan. Samtidigt talas det under intervjuerna om att praktiska erfarenheter, goda relationer, dialog och ständigt lärande, är av stor vikt för hur smidigt arbetet flyter i gränssnitten mellan företagen. Effekten av dessa faktorer är dock svåra att hitta ett konkret mått på, och den direkta effekten av olika utvecklingsinsatser på exempelvis produktivitet och lönsamhet är därmed ofta svår att fånga i siffror, inte minst i en varierad och rörlig verksamhet som drivningsarbete.

I detta sammanhang finns anledning att fundera över på vilket sätt viljan och lusten att påbörja och hålla i ett utvecklingsarbete påverkas. Här spelar målformuleringsprocessen en viktig roll för att alla inblandade ska förstå och vara överens om vad gruppen ska sträva mot. I stället för att förlita sig på faktiska mätetal, får man därför många gånger försöka tolka de i processen delaktiga medarbetarnas upplevelser av i vilken grad man lyckats med sitt utvecklingsarbete. Här är det andra faktorer än bara rena siffror (kostnader, volymer etc.) som är viktiga att fånga in, exempelvis medarbetarnas mående, upplevelse av stress, och tillfredsställelse av utfört arbete. Kunskap och erfarenhet visar att en sund dialog och kommunikation mellan alla de som tillsammans utför ett arbete, är värdefullt. Detta skapar en ökad medvetenheten om hur olika orsakssamband ser ut, samtidigt som samsyn och därmed beslutsunderlag förbättras. Tack vare en bra dialog och kommunikation stärks dessutom känslan hos medarbetarna av att vara involverade och sedda, vilket ökar engagemanget och viljan att bidra på ett positivt sätt. Mot den här bakgrunden ter det sig naturligt att dra slutsatsen att god dialog och kommunikation är viktiga grundförutsättningar för att en verksamhet ska utvecklas positivt. Inom idrotten blir effekten av det här tydlig, när ibland ett "på papperet" sämre fotbollslag lyckas besegra ett betydligt bättre.

### *Lösningen kan vara enklare än man tror, men kräver fokus och tydlighet*

I en alltmer komplex värld kan man lätt dra slutsatsen att även "lösningar" på olika problem och utmaningar behöver vara komplex. Ibland är dock lösningarna kanske inte lika långt borta som man i förstounden kan anta. Om man via dialog och kommunikation lyckats skapa samsyn och en tydlig beskrivning av ett problem, och alla medarbetare är motiverade att lösa problemet, så kommer sannolikheten för att problemet ska kunna lösas öka eller i vart fall reduceras. Medarbetarna kommer då i olika vardagssituationer att agera med fokus på att lösa eller reducera problemet.

Vad som i praktiken ska till för att lösa ett problem kan förvisso handla om att ett antal olika åtgärder behöver vidtas i olika skeenden i en process. Man skulle kunna säga att lösningen i praktiken är ganska komplex, men att det i realiteten ändå kan handla om att det som blir förlösande för att få till stånd ett antal viktiga åtgärder, handlar om medarbetares ökade insikt om problematiken, om vikten av en förändring, och att denna förändring ska ges en

hög prioritet. Om det här resonemanget håller, så skulle man kunna säga att lösningar på olika problem som i praktiken är komplexa, ändå kan lösas på ett till synes enkelt och rationellt sätt. Med tydlighet och uttalat stöd från ledningen kring *vad* det är som ska uppnås och *varför* i kombination med ökad insikt och engagemang bland samtliga individer som finns kopplade till lösningen kan man därmed nå framgång i utvecklingsarbetet.

## 5.5 Hur påverkar valda ersättningsmodell lönsamheten hos entreprenadföretaget och kvaliteten på överlämning i gränssnittet?

Förutom de faktorer som inverkar på entreprenadföretagets ekonomi, och som varit fokus för denna studie – avläggsplanering, egenuppföljning och internkommunikation – påverkas entreprenadföretagets lönsamhet av de ersättningsmodeller som används i affärsavtalet mellan beställare och entreprenadföretag. En faktor som ofta pekas ut som ett problem som påverkar arbetet för såväl köpare, produktionsledare som entreprenörer är fokuset på volym som den viktigaste parametern i köparnas arbete. Fokus på volym köpt virke gör att man ibland genar när det gäller de uppgifter som påverkar kvaliteten på överlämningen till entreprenadföretaget och därmed även maskinernas förutsättning att arbeta problemfritt. I detta projekt har vi inte specifikt undersökt dessa faktorer, men vi vill ändå inkludera ett kort resonemang om dessa faktorer i rapporten.

Ersättning per kubikmeter har under lång tid i svenskt skogsbruk varit den vanligast förekommande modellen vid drivningsarbete. En trolig orsak till det är att modellen ger entreprenadföretaget ekonomiska incitament för att hålla produktiviteten uppe på en hög nivå. När antalet producerade kubikmeter bestämmer storleken på ersättningen, så är det rimligt att tro att det kommer ge ett starkt fokus på produktionen. Det råder en stor okunskap om vilken påverkan ett produktivitetssfokus har på sådant som kvalitet och hänsyn vid drivningsarbete. Och exakt på vilket sätt olika ersättningsmodeller påverkar maskinägare och entreprenörer varierar sannolikt ganska mycket från individ till individ. Många entreprenörer och maskinförare är mycket måna om att på alla sätt göra ett gott arbete, och känner en stark yrkesstolthet på det sättet. De påverkas sannolikt mindre av aktuell ersättningsmodell jämfört med de som relativt sett värderar företagets ekonomiska resultat allra högst.

En annan aspekt kopplad till samma fråga, är på vilket sätt beställarföretagets personal, såsom virkesköpare och produktionsledare påverkas av på vilket sätt såväl de själva som entreprenören ersätts. Tänker de att det blir extra viktigt att ge entreprenörer bästa möjliga förutsättningar i de fall man ersätter entreprenören per timme? Detta för att säkerställa att produktiviteten kan hållas uppe, och kostnaden för beställarföretaget därmed inte blir alltför hög. Tänker man att förutsättningarna blir mindre viktiga när man ersätter per kubikmeter? Det eftersom "det egna" företagets ekonomi då inte påverkas av tidsåtgången för drivningsarbetet på samma sätt. Eller kan incitamenten för beställarföretagets personal verka i rent motsatt riktning? Alltså att man blir mer noggrann att erbjuda bästa möjliga förutsättningar när ersättningen baseras på kubikmeter. Det skulle teoretiskt kunna fungera så i det fall beställarföretagets personal har en nära och god relation till entreprenadföretaget, och att man på grund av det värnar om samarbetet och därför anstränger sig extra mycket för att hjälpa dem på bästa sätt.

Vad betyder det att köparnas eget arbete mäts i kubikmeter inköpt virke, innebär det att man för att uppnå sin egen målvolym känner stress och frestas att vara mindre noggrann när det gäller de uppgifter som påverkar överlämnings kvaliteten? I fallstudien finns ett konkret exempel på hur produktionsledaren i detta fall valde att ersätta entreprenören per timme när en avverkning visade sig bestå av flera små poster vilket innebar orimligt stor del kanthuggning. Detta påverkar såväl entreprenadföretagets lönsamhet i denna körning som resultatet på sista raden i köparens kostnadskalkyl, även om det gav många kubik blev kostnaden i detta fall högre än beräknat.

## 5.6 Ska verksamhetsutveckling drivas i projektform?

### *Önskan om att uppnå snabba resultat kan hindra framgång*

När man planerar för olika utvecklingsåtgärder finns en ambition att generera resultat. Eftersom man ogärna vill vänta på resultaten alltför länge, finns det skäl misstänka att man tänker i projektformat och att detta planeras utifrån en relativt sett kort tidsperiod. Erfarenheten visar dock att utveckling ofta kräver en långsiktig process, som kan spänna över flera år, speciellt i en bransch med så hög komplexitet och långa tidsperspektiv som skogsbruket. Det tar tid innan samtliga medarbetare tagit till sig nya insikter och lyckats utforma och implementera de nya rutiner som kan krävas för att åstadkomma nödvändig förändring. Vi bedömer att det finns risk att om man avgränsar utvecklingsarbetet till projekt så kommer insatserna att avslutas innan man faktiskt lyckats få till stånd verklig och varaktig utveckling.

### *Systematiskt förbättringsarbete kräver kontinuitet och tydlighet*

Vi från Skogforsks projektgrupp har via detta och tidigare FoU-projekt landat i slutsatsen att utvecklingsarbete bör vara ett kontinuerligt jobb som inte har något avslut. Alltså, att det inte bedrivs i projektform med ett start- och ett slutdatum, däremot kan olika utvecklingsområden över tid få ett varierat fokus utifrån aktuellt behov. Dock, för företag som ännu inte kommit igång med ett kontinuerligt utvecklingsarbete, så kan det förmodligen vara klokt att i ett startskede driva det i projektform, men med ambitionen att det så småningom ska vävas in som en naturlig del i vardagsarbetet.

En utmaning är att över tid behålla fokus, att inte släppa taget om utvecklingsfrågorna när vardagens övriga utmaningar vill ta över helt. En erfarenhet vi tar med oss, bland annat från detta projekt är att en förutsättning för att lyckas hålla linjen är att det finns någon som kan fungera som ledstång och bollplank under processen, någon som påminner om och efterfrågar resultat, små som stora som visar att utveckling pågår. Detta kan vara någon speciellt ansvarig på företaget, men i många fall är det nog värdefullt med en kunnig, neutral, och konstruktiv part som kan fungera som organisatör, pådrivare (vid behov), bollplank och idéspruta. Detta skulle kunna vara någon från Skogforsk eller en konsult med rätt kompetens, exempelvis en metodinstruktör som skolas in i och lär sig metodiken.

Forskning visar att något som kännetecknar framgångsrika verksamheter generellt, är när man lyckats skapa en kultur där utveckling av verksamheten blivit en självklar del av det dagliga arbetet, och där samtliga medarbetare är medvetna, och i vardagen bidrar på olika sätt, från stort till smått. Regelbunden uppföljning och återkoppling på hur arbetet utvecklas är också viktiga ingredienser för att få kontinuitet i utvecklingsarbetet. Om förutsättningar för denna typ av aktiviteter saknas riskerar verksamheten att återgå till "business as usual" och man är åter tillbaka på ruta ett och de resurser i form av tid och pengar som satsats går upp i rök till ingen nytta. För att säkerställa varaktiga resultat och kontinuitet i utvecklingsarbetet betonas som nämnts också vikten av engagemang från ledningen.

### *Projektet under Skogforsks medverkan är avslutat – vad händer nu?*

En plan med tydliga milstolpar och rutiner för uppföljning är ett viktigt verktyg, som vi dock inte inkluderat inom ramen för projektet, men som vi tror är nödvändigt för att det påbörjade arbetet nu ska fortskrida inom respektive företag och företagens samverkan. Enligt tjänstemännen finns det ingen nedskriven plan för fortsatt arbete med de aktuella frågorna, men projektet har identifierat ett antal förslag som skulle kunna utgöra

underlag för en sådan plan. Vi rekommenderar att företagen utformar en plan för vad man vill uppnå som inkluderar tydliga milstolpar och rutiner för uppföljning och en strategi för omstart om något oförutsett skulle inträffa under resans gång. Det behöver också finnas en tydlig ansvarsfördelning kring olika utvecklingsfrågor. Entreprenadföretaget däremot, har under projektiden utvecklat och kommit igång med rutiner för interkommunikation som de avser att vidareutveckla även framåt.

## 6. Sammanfattande slutsatser

Det arbete som beskrivs i denna rapport baseras på antagandet att variationen i vinstmarginal bland svenska drivningsföretag indikerar att det finns potential för utveckling hos såväl enskilda företag som entreprenadskogsbruket som helhet. En förutsättning för utveckling är kunskap om:

- vilka faktorer som påverkar företagens lönsamhet
- vilka utvecklingsbehov som finns inom det egna företaget och i gränssnittet med kundföretaget
- den egna förmågan att utvecklas och förbättra lönsamheten.

Ett par av de faktorer som ständigt återkommer när vi pratar om effektivitet och därmed lönsamhet i entreprenadskogsbruket är brister i överlämningen mellan beställare och utförare, framför allt handlar det om planering av trakter och avlägg inför ett avverkningsuppdrag.

### Processen med kartläggning och slutsatser från fallstudien

I detta avsnitt har vi listat våra viktigaste slutsatser efter att ha följt hela processen från kartläggning fram till påbörjat arbete med prioriterade utvecklingsområden i fallstudien och status vid projekttidens slut.

#### Övergripande om projektet

- Projektet har fyllt en funktion genom att definiera utvecklingsbehov och skapa en läroprocess för de som deltagit.
- Deltagarna har fått möjlighet att reflektera över problemområden och ökat sin förståelse för den verksamhet de befinner sig i.
- Projektet har hjälpt deltagarna att komma en bit på väg, men utvecklingsarbete är en ständigt pågående process, och för att lyckas är en viktig insikt att uthållighet normalt är en absolut nödvändighet.
- Medverkan av en extern part är en nyckel.
  - Skogforsk har haft en viktig roll i att driva projektet framåt och hjälpa deltagarna att hålla fokus på utvecklingsarbetet.
  - Medverkan av en extern part vid fältträffen påverkade stämningen och gjorde utvecklingssyftet tydligare.
  - En extern part kan tillföra ytterligare perspektiv och se mer professionellt på samtalet.

#### Utifrån pilotstudierna kan vi konstatera att:

- Metodiken som innefattar kartläggning av ekonomiska nyckeltal för entreprenadföretagen, förarstudier och metodinstruktion samt intervjuer fungerade bra för att identifiera aktuella utvecklingsbehov i företag och gränssnitt.
- En modul med syfte att stötta medverkande företag för att komma igång med aktiviteter för att utveckla de områden som prioriterats är av stor betydelse.

- De avslutande intervjuerna fungerade som en möjlighet för deltagarna att reflektera och tänka vidare kring lärdomar och fortsatt utvecklingsarbete – för dem personligen och i organisationerna – detta visade sig också vara en viktig del av konceptet.

#### Status vid tidpunkten för avslutande intervjuerna

- Skogforsk har fungerat som stöd under projektet – nu ska företagen driva utvecklingsarbetet själva.
- Entreprenören tycks vara väl förberedd för att fortsätta på den inslagna linjen med utvecklingsinsatser.
- Hos beställarföretaget finns instruktioner på virkesköp och planering, men dessa följs inte alltid och det finns en variation när det gäller både kunskap och kvalitet i planeringen mellan olika köpare.
- Det finns en vilja till förbättring i båda företagen, men mer finns att göra, framför allt i köparledet för att nå resultat.
- Många idéer och förslag på åtgärder och aktiviteter finns, men konkreta planer saknas.
- Deltagarna från beställarföretaget hade funderingar om hur arbetet ska fortgå utan extern pådrivare – de ser en risk för att falla tillbaka i gamla rutiner utan regelbundna påminnelser.

#### Vi kan konstatera att det finns behov av:

- En nedskriven plan för fortsatt arbetet – underlag i form av idéer och förslag finns.
- Incitament för köparna att jobba med krav på *både* volym och kvalitet – även om effekten av kvalitet i arbetet kan vara svårt att sätta monetärt värde på.
- Tydlighet kring olika typer av krav – viktigt att köpare respektive entreprenörer vet *varför* det är viktigt att planera enligt instruktion respektive att fylla i egenuppföljningen korrekt.
- Rutiner för konstruktiv uppföljning och utvärdering av köparnas olika uppgifter.

### Utmaningar och förutsättningar som ökar chanserna att nå framgång vid utvecklingsarbete i entreprenadskogsbruket.

#### Utmaningar och hinder för att lyckas med utvecklingsarbete i gränssnittet

- Att över tid behålla fokus – inte släppa taget om utvecklingsfrågorna när vardagens uppgifter vill ta över helt.
- Fokus på volym som den viktigaste parametern i köparnas arbete.
- En alltför produktionsorienterad målbild kan minska fokus på kvalitet i avverkningsplanering och påverka flöden negativt – påverkar relationer, effektivitet i avverkningsarbetet och medför frustration hos entreprenörer och stress hos köparna.

- Svårighet att följa upp kvalitativa mål och värde av förbättrad kvalitet i avverkningsplaneringen.
- Brister i kunskap och därmed avsaknad av konsekvenstänk när det gäller brister i avverkningsplanering – vad innebär det ...
- Organisationsformen i beställarföretaget påverkar tydlighet i ansvarsområden och styrning av den operativa verksamheten.
- Gruppdynamik och individuella attityder inverkar på hur smidigt utvecklingsarbetet framskrider.

#### Några viktiga förutsättningar för att lyckas med utvecklingsarbete i entreprenadskogsbruket:

- Insikt om att utveckling ofta handlar om en långsiktig process, kanske under en tid av flera år.
- För att hålla fokus och göra framsteg krävs en tydlig plan med ansvarsområden, regelbunden utvärdering, uppföljningsmöten och återkoppling.
- Praktiska erfarenheter och ständigt lärande är av stor vikt för hur smidigt arbetet flyter i gränssnitten mellan företagen.
- Öppenhet för flera alternativ innan man bestämmer sig för vad som är bästa lösningen.
- En gemensam förståelse av hela den skogliga kedjan bland de olika yrkesroller som ska samverka kring avverkningsuppdragen - detta gäller inom företag och i gränssnittet mellan företag.
- Viktigt att veta *varför* man ska fylla i uppföljning och planera enligt instruktion.
- Grundläggande förutsättningar för dialog och kommunikation, samt resurser i form av tid för aktiviteter som handlar om utveckling av verksamheten samt stöd för detta från högsta ledningen.

## 7. Förslag och rekommendationer

Vi har samlat våra förslag och rekommendationer för hur man kan nyttja och tillämpa verktyget Skapa lönsamhet respektive kring insatser i gränssnittet i två tabeller (Tabell 4 och 5).

## Skapa lönsamhet

Verktyget bygger på ett stegvis arbetssätt och här beskriver vi hur vi tänker oss att arbetet ska användas för att skapa bästa nytta.

Tabell 4. Förslag på hur vi tänker oss arbetet med analysverktyg och utvecklingsprocess för att skapa bäst nytta.

| Skapa lönsamhet                           | Utförare / deltagare                                                | Aktivitet / moment                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kartläggning och analys</b>            | Utförs enligt mall av extern part                                   | Kartläggning av ekonomiska nyckeltal <sup>5</sup><br>Maskinstudier och metodinstruktion<br>Intervjuer med entreprenadföretagets ägare och anställda<br>Intervjuer med kontaktperson(er) hos beställarföretaget<br>Analys av utvecklingsbehov |
| <b>Prioritering av utvecklingsområden</b> | Extern part tillsammans med entreprenadföretag och beställarföretag | Avstämning av resultat<br>Prioritering av utvecklingsområden                                                                                                                                                                                 |
| <b>Stöd till utvecklingsarbete</b>        | Extern part tillsammans med entreprenadföretag och beställarföretag | Uppföljande möten och aktiviteter under minst 12 månader<br>Avslutande intervjuer som ger möjlighet till reflektion med alla som deltagit i aktiviteter kring aktuella fokusområden.                                                         |

<sup>5</sup> Eftersom entreprenadföretagens ekonomi påverkas av såväl projektets aktiviteter som en rad omvärldsfaktorer är det som nämnts, svårt att dra specifika slutsatser avseende specifika orsakssamband. Vi har därför valt att inte redovisa de deltagande företagens ekonomiska status i rapporten.

***Plan för fortsatt  
utvecklingsarbete***

Entreprenad och beställarföretag i samverkan med extern part

Utveckling av handlingsplan för fortsatt arbete inom  
respektive företag och gemensamt i gränssnittet

## Meny av förslag på åtgärder för att minska kvalitetsbrister i planeringen

I Tabell 5 har vi listat förslag samt motiv för dessa och rekommendationer på åtgärder.

Vi har grupperat dem under följande rubriker:

- Regelbundna fysiska träffar i fält
- Rutiner för att åka med i maskin och virkesbil
- Uthållighet och kontinuitet i utvecklingsarbetet
- Utvecklingsarbete på individnivå
- Tydliga instruktioner och konstruktiv kritik
- Betygssättning och regelbunden uppföljning

Förslagen bygger på slutsatser från såväl tidigare forskningsprojekt, författarnas mångåriga erfarenheter av utvecklingsarbete i olika sammanhang och idéer och förslag som kom fram under de avslutande intervjuerna med personer i olika yrkesroller i båda företagen i en meny/palett.

Tabell 5. Förslag på aktiviteter och åtgärder för att minska kvalitetsbrister i planering av avverkningstrakter och avlägg.

| Förslag                                   | Motiv                                                                                                                                                                                  | Rekommendationer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kontinuitet i utvecklingsarbetet</b>   | <i>För att lyckas med förbättringsarbete krävs kontinuitet i arbetet - annars är risken stor att identifierade områden hamnar i skuggan av vardagsarbetet.</i>                         | Dokumentera utvecklingsbehov och gör en plan som inkluderar övergripande mål samt en konkret handlingsplan och ansvarsområde på olika nivåer/funktioner i företaget till enskilda personer.                                                                                                                                       |
| <b>Regelbundna fysiska träffar i fält</b> | <i>Fysiska träffar i fält bidrar till erfarenhetsutbyte som ökar kunskapen och förståelsen för arbetet i gränssnittet och regelbundenhet hjälper till att hålla frågorna aktuella.</i> | Viktigt att berörda yrkesroller – virkesköpare, produktionsledare, drivningsentreprenörer och virkesbilschaufförer – medverkar aktivt i träffar med fokus på förbättringsarbete i arbetsvardagen.<br><br>Träffarna bör inkludera tid för enskild reflektion och dialog kring aktuella utvecklingsområden samt praktiska övningar. |

|                                                                                  |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  |                                                                                                               | <p>Viktigt att skapa förutsättningar för god stämning med trygghet och högt i tak – ge utrymme för att "lyfta blicken" och vara öppen för alternativa lösningar vid planering – under träffen, liksom i arbetsvardagen.</p> <p>Begränsa till en eller ett par komponenter kring ett avverkningsuppdrag på varje träff, detta bidrar till fokus och ökad förståelse för hur man kan tänka och vad det är man försöker åstadkomma genom just denna aktivitet.</p> <p>Medverkan av extern part under träffarna. Eftersom den/de utgör en "neutral part", kan det bidra till att intresse, öppenhet och engagemang hos deltagarna höjs.</p> |
| <b>Tydliga instruktioner för avverkningsplanering / virkesköparnas uppgifter</b> | <i>Genom tydliga krav och instruktioner är man proaktiv och ökar chanserna att det blir rätt från början.</i> | <p>Viktigt att berörda yrkesroller är medvetna om och förstår instruktionerna, samt varför det är viktigt att följa dessa.</p> <p>För att kunna göra ett bra jobb behöver virkesköparna insikt i förarnas praktiska utmaningar under olika förhållanden - mörker, snö, blöta etc och hur man ska tänka kring framkomlighet och uttransport av virke etc. Detta bidrar till förståelse för konsekvenser om man slarvar med kvaliteten i planering</p>                                                                                                                                                                                    |
| <b>Konstruktiv kritik</b>                                                        | <i>Konstruktiv kritik kan bidra till lärande och utveckling</i>                                               | Vill man ha effekt och trovärdighet i den kritik som ges är det viktigt att den som lämnar synpunkter vet hur informationen kommer att användas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Viktigt att entreprenörerna känner till varför det är viktigt att inte bara slentrianmässigt klicka sig fram i egenuppföljningen för att kunna fakturera.</p> <p>Viktigt att både positiv och negativ kritik når den eller de personer som avses i aktuellt fall.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Utvecklingsarbete på individnivå</b>                 | <p><i>Genom att anpassa utvecklingsinsatser för enskilda medarbetare och välja fokusområden utifrån respektive föräres och köparens eget behov når man behovsanpassat lärande.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Prioritera 1–2 förbättringsområden per år med utgångspunkt i egenuppföljning och konstruktiv kritik från kollegor samt representanter för andra yrkesgrupper som man samverkar med.</p> <p>För maskinförarna kan det handla om fokus på körskador, gallringsuttag, aptering etc.</p> <p>För köparna kan fokus ligga på avlägg, traktdirektiv, planering etc.</p> <p>Viktigt att arbetet följs upp via tydliga milstolpar.</p>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Rutiner för introduktion och kompetensutveckling</b> | <p><i>Väl genomtänkt introduktion av virkesköparna minskar behovet för var och en att "uppfinna hjulet" och ökar chanserna att arbetet i gränssnittet blir rätt utfört redan från start.</i></p> <p><i>Chanser för löpande kompetensutveckling bidrar till kontinuerligt lärande i vardagen - något som ofta sätter tydligare spår / tillämpas i praktiken på ett annat sätt än punktinsatser i form av kurser etc.</i></p> | <p>Introduktion av virkesköpare ska inkludera moment där köparen åker med i skördare, skotare och timmerbil - att åka med bidrar till förståelse för konsekvenserna av att ta genvägar i planering av avverkningstrakter och avlägg.</p> <p>Skapa rutiner för att varje köpare därefter ska åka med i maskiner och bil minst en gång per år.</p> <p>Vid behov ska nya virkesköpare under en period få följa en erfaren köpare i det dagliga arbetet.</p> <p>Utöver detta ska entreprenörer och köpare vid behov kunna ta initiativ och kontakta köpare för att åka med eller träffas i fält och diskutera specifika ärenden/problem.</p> |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Incitament för köparna att uppfylla krav på både volym och kvalitet i sitt arbete</b></p> | <p><i>Idag ligger fokus i köparnas arbete ofta på att uppnå den volym virke som uttalas konkret i köpmålet. Kvaliteten i överlämning i gränssnittet varierar mellan köpare, men ofta påtalas brister som påverkar effektiviteten i kedjan och därför behövs incitament för köparna att uppfylla även de kvalitativa kraven. Dessa faktorer är dock svåra att mäta och det tycks därmed svårt att uppnå förbättringar när det gäller traktplanering och avläggsplanering.</i></p> <p><i>Ett system för betygssättning av kvaliteten i olika arbetsmoment och rutiner för uppföljning skulle kunna vara ett sätt att identifiera var svagheterna för respektive köpare finns och att man då kan anpassa och sätta mål för respektive person att utveckla kvaliteten i utförandet.</i></p> | <p>Maskinförarna och virkesbilschaufförerna får betygssätta sin upplevelse av köparnas arbete i samband med avverkning.</p> <p>Betygen följs upp och utgör grunden för att identifiera var eventuella svagheter finns på individnivå.</p> <p>En handlingsplan för köparens lärande när det gäller de brister som identifierats tas fram i dialog mellan respektive köpare och chef. Planen ska innehålla mål och delmål som följs upp och förslag ges förslag på tillvägagångssätt och aktiviteter som ska hjälpa köparen i sin utveckling.</p> <p>Följ upp hur man arbetat med de komponenter - var och en och tillsammans – och hur man går vidare som en punkt på exempelvis kvartalsmöten i köparteamet respektive i entreprenadföretaget.</p> <p>Betydelsen av att någon följer upp och bryr sig även om kvaliteten i köparnas arbete kan förväntas ge resultat.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Avslutande ord

Som i de flesta branscher påverkas förutsättningar och resultat av bland annat konjunktur och för skogens del också av årstidsvariationer, klimat och den geografi man verkar i.

Vi som arbetat med utveckling av metoden genom stegvis ansats kan konstatera att konceptet tycks fungera, och även om de deltagande företagen inte helt och fullt har kommit i mål, så upplever de i alla fall att de kommit en bit på väg.

Vi kan presentera en metodik och företagen har fått en plattform att fortsätta sitt arbete på egen hand. En viktig förutsättning är dock att de har någon form av uttalad plan och någon som ansvarar för att se till att arbetet drivs framåt. För att säkerställa varaktiga resultat och kontinuitet i utvecklingsarbetet betonas i litteraturen vikten av engagemang från ledningen samt behovet av kontinuerlig uppföljning och reflektion för att upprätthålla en effektiv utvecklingsprocess över tid.

Både den entreprenör som deltagit under hela processen och tjänstemännen tycker att projektet har fyllt en funktion. De upplever att de fått hjälp att definiera konkreta utvecklingsbehov och projektiden har fungerat som en läroprocess. Deltagarna säger att de tvingats fundera och sätta sig in i olika problemområden.

Projektet har drivits av en extern part, i detta fall Skogforsk, som haft funktionen att kartlägga och hjälpa företagen att identifiera utvecklingsområden. Projektledarna från Skogforsk har därefter kunnat hjälpa deltagande företag att hålla linjen och se till att man arbetar aktivt med de områden som prioriterats. Enligt entreprenören är nyckeln i projektet att det finns en extern part som styr upp och håller i ramarna, att det annars finns risk att utvecklingsarbetet försvinner, till fördel för arbetsvardagens normala uppgifter och att det då rinner ut i sanden. Den entreprenör som deltagit i hela processen säger också att han uppskattat möjligheten att utbyta tankar och att ha en öppen diskussion med flera personer, i detta fall en tjänsteman från AB Karl Hedin och två projektledare från Skogforsk.

Utveckling är långt ifrån enkelt och innehåller många gånger en hel del utmaningar. För att behålla nödvändig energi och kraft för att orka driva ett utvecklingsarbete, kan det vara bra att påminna sig om att när man väl lyckas så är belöningen ofta stor. Denna innebär inte bara en kvalitetshöjning i arbetet och en förbättrad ekonomi, utan också ökad arbetstillfredsställelse, en arbetstillfredsställelse som ökar chanserna för en långsiktigt framgångsrik verksamhet.

Samtidigt visar resultaten tydligt att de största hindren – variation i planeringskvalitet, otydlig styrning, brist på systematisk uppföljning och okunskap mellan roller – inte kan lösas genom engångsinsatser. De kräver en långsiktig och strukturerad strategi med tydligt ansvar, återkommande lärande och gemensam uppföljning.

Projektet har lagt grunden, men fortsatt utveckling är beroende av att företagen själva tar vid och skapar ett stabilt system för att hålla kvalitetsfrågor levande över tid.

Projektet Skapa lönsamhet har tydliggjort att drivningskedjan präglas av komplexa beroenden mellan tjänstemän, virkesköpare och entreprenörer. Trots olika arbetsvillkor och drivkrafter delar alla yrkesroller ambitionen att skapa ett effektivt och välfungerande produktionsflöde. Intervjuerna visar samtidigt att planeringsfasen – särskilt avlägg, vägar och snitsling – är den mest kritiska flaskhalsen. Variationer i hur instruktioner följs gör att maskinförare ofta måste lösa problem i fält, vilket påverkar produktion och arbetsmiljö negativt.

Projektet har också visat att gemensamt lärande, praktiska fältövningar och dialog i blandade yrkesgrupper skapar betydande mervärde. Deltagarna upplever att fältträffen gav ny förståelse för varandras arbete och ökade samsynen kring vad god planering innebär. Extern moderering, som Skogforsk stått för, har varit avgörande för att hålla fokus, skapa framdrift och säkerställa att utvecklingsarbetet inte tappats bort i vardagens operativa krav.

Flera konkreta förbättringar har skett – bland annat bättre kommunikation hos entreprenören, ökad medvetenhet om planeringskvalitet och stegvis förbättring av vissa moment – men utvecklingen är fortfarande ojämn och sårbar. Framför allt finns fortsatt behov av systematik, tydliga rutiner och strukturerad uppföljning.

En viktig slutsats är att långsiktigt lärande och kontinuitet kräver en gemensam plan och återkommande mötesformer där alla parter deltar. Utan strukturerad uppföljning, gemensamma fältmoment och en kultur som värdesätter kvalitetsarbete riskerar utvecklingen att stanna av när projektstödet avslutas. Samtidigt visar resultaten att både vilja och förutsättningar finns – förutsatt att företagen etablerar tydliga arbetssätt som håller frågorna levande över tid.

# Referenser

- Ager, B. 2014. Skogsarbetets humanisering och rationalisering från 1900 och framåt. Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.
- 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.
- Erikson, G 1999. Stress och psykosociala besvär bland maskinförare. Arbetsrapport 431, Skogforsk.
- Eriksson, B. & Sääf, M. 2017. Branschanalys – Ekonomiska prestationer i entreprenadskogsbruket. Arbetsrapport nr 921 – 2017, Skogforsk.
- Erlandsson, E. 2016. The triad perspective on business models for wood harvesting: tailoring for service satisfaction within forest owners' associations. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae, 2016:124, SLU.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. 2006. *Introduction to action research: Social research for social change*. SAGE publications.
- Häggström, C. & Lindroos, O. 2016. Human, technology, organization, and environment - a human factors perspective on performance in forest harvesting. International journal of forest engineering Vol.27 (2):67-78
- Hök, L. 2016, Rollanalys och coachning, Studentlitteratur, Lund.
- Johannesson, T & Sääf, M. 2017. Entreprenadskogsbrukets förutsättningar – en sammanställning av synpunkter från beställare och utförare av skogsentreprenad.
- Johansson, M., Erlandsson, E., Kronholm, T., & Lindroos, O. (2021). Key drivers and obstacles for performance among forest harvesting service contractors—qualitative case study from Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 36(7-8), 598-613.
- Kolb, D. A. 2014. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. FT press.
- Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. Examensarbete nr 32, inst. för skogens produkter, SLU
- McIntyre, A. 2007. Participatory action research. Sage publications.
- Mörk, A. & Thorsén, Å. 2011. Nyckelfaktorer för effektiva maskinlag. Resultat nr 7 - 2011. Skogforsk.

- Mörk, A. & Eriksson, B. 2021. Skapa lönsamhet. Delrapport: en modell för identifiering av utvecklingsområden och utvecklingsbehov i och kring drivningsföretag. Arbetsrapport 1104–2021, Skogforsk.
- Norin, K. & Karlsson, A. 2010. Så arbetar en vinnare – djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer. Resultat nr 11 – 2010. Skogforsk.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. 1991. Managing change for competitive success. Blackwell, Oxford.
- Pontén, B. 2000. Skogsarbeters arbetsliv och effektivitet. Intervjuer med skogsarbetare, entreprenörer, drivningsledare och förvaltare. Rapport nr 12, Skogsindustriella inst. Systemutveckling/arbetsvetenskap, Högskolan Dalarna.
- Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (2025). The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress.... Small Group Research, 56(3), 392-425.
- Sandahl, C. & Woxblom, L. 2025. Developing collaboration and dialogue in contractor forestry. A case study in the tradition of realist evaluation. Manus 2025-10-13.
- Thorsén, Å., Brunberg, T., Löfroth, C. & Mörk, A. 2010. Metodutbildning ger ökad prestation och lägre dieselförbrukning i drivning. Resultat nr 1 - 2010. Skogforsk.
- Wheelan, S.A. 2005. The handbook of group research and practice. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE.
- Woxblom, L., Sandahl, C. & Sääf, M. 2021. Utvecklad samverkan i skogsbruket. Beskrivning och utvärdering av en utvecklingsinsats för att främja dialog och ledarskap vid två svenska skogsföretag. Arbetsrapport 1099–2021, Skogforsk.
- Woxblom, L. 2023. Livslångt lärande i skogsbruket – erfarenheter av en pedagogisk modell från Nextfood-projektet.  
<https://www.skogforsk.se/kunskapsbanken/kunskapsartiklar/2023/livslangt-larande-i-skogsbruket/>

# Bilagor

## *Bilaga 1*

### Kartläggning - Pilotstudier 3 och 4

#### **Kartläggning av ekonomi, drivningsarbete och metodinstruktion och intervjuer**

Kartläggningen av ekonomiska nyckeltal för drivningsföretagen, studier av maskinförarnas arbete i fält och individuella metodinstruktörsinsatser samt intervjuer med entreprenadföretagens ägare, samtliga anställda maskinförare och aktuell produktionsledare hos respektive beställarföretag. Tidsåtgången för de individuella intervjuerna var ca 1 timme, jämfört med 3 – 4 timmar i den tidigare studien.

#### **Resultat av kartläggningen**

##### Ekonomi

Kartläggning av drivningsföretagens ekonomi i form av nyckeltal – omsättning, vinstmarginal och soliditet jämfördes med uppgifter om branschsnitt som anges i rapporten "Ekonomiska prestationer i entreprenadskogsbruket" (Eriksson & Eliasson 2023).

Båda företagen hade under 2021 högre omsättning än den genomsnittliga omsättningen hos svenska drivningsföretag detta år. Det ena företags vinstmarginal var betydligt lägre, medan vinstmarginalen för det andra var betydligt högre än branschsnittet under samma år. Soliditeten för båda företagen var betydligt lägre än branschsnittet.

##### Utvecklingsområden

Med ledning av kartläggning av samtliga parametrar, ekonomi, maskinarbete och intervjuer, identifierades ett antal utvecklingsområden för respektive företag samt utvecklingsområden som berörde entreprenadföretaget och beställarföretaget gemensamt.

Exempel på utvecklingsområden som berörde båda parter var dialog, kommunikation och samverkan. Hos entreprenadföretagen ingick bland annat intern kommunikation, förebyggande av hälsa, kvalitet på utfört arbete, målstyrning samt uppföljning och feedback. Hos beställarföretagen handlade det i båda fallen om standarden på avläggsplatser samt om rutiner kopplade till virkesköp.

Varje företag fick information om vilka utvecklingsområden som identifierats inom det egna entreprenadföretaget, samt de områden som omfattade entreprenadföretaget och beställarföretaget gemensamt. Motsvarande information om utvecklingsområden delgavs beställarföretaget. Efter att resultaten redovisats fick parterna ta ställning till om de var beredda att vara öppna med sina respektive resultat inför varandra eller inte. I båda fallen valde parterna att vara öppna med sina respektive resultat.

Samtliga medverkande i studien bekräftade resultaten, och några övriga viktiga utvecklingsområden lyftes inte fram från någon av deltagarna. Den metodinstruktörsinsats som genomförts i samband med kartläggningen, uppgavs från deltagande maskinförare och entreprenörer ha varit värdefull.

I en uppföljande dialog med deltagarna prioriterades ett antal områden som respektive företag sa sig vara villiga att arbeta med i närtid.

## **Skapa Lönsamhet - så här går det till**

1. Skogforsk genomför före besöket en analys av entreprenadföretagets ekonomiska status utifrån tillgängligt offentligt material. Nyckeltalens utveckling studeras för de senaste fem åren. Nyckeltalen jämförs också med nyckeltal (medianvärden) för svenska drivningsföretag.
2. En kort enkel informationsfilm tillsammans med ett skrivet dokument skickas före studien ut till samtliga berörda. Syftet är att informera och förbereda deltagarna för vad som ska hända, och att de före insatsen har bearbetat de tankar som krävs för att de ska kunna svara på olika frågor på bästa sätt.
3. En kartläggning av det praktiska drivningsarbetet i fält kombinerat med metodinstruktioner genomförs av en erfaren instruktör som följer varje förare individuellt under 4 timmar. Instruktören intervjuar vid det här tillfället även förarna om vilka olika utvecklingsområden de tycker sig se inom arbetets samtliga delar.
4. Intervju med produktionsledare.
5. Intervju med entreprenör.
6. Sammanställning av resultat och analys för att identifiera utvecklingsområden.
7. Genomgång av resultat med produktionsledare och entreprenör. En skriftlig resultatrapport görs också som utgör informationsunderlag till de anställda.
8. Skogforsk utarbetar i samråd med produktionsledare och entreprenör fram förslag till åtgärdsplan. I planen ska tydligt framgå vilka utvecklingsområden som prioriterats och vilken typ av aktiviteter som ska ingå och på vilket sätt Skogforsk ska medverka. Planen innehåller också en tidplan och respektive företags strategi för att arbeta vidare.
9. Åtgärdsplanen bör förankras med entreprenadföretagets anställda och berörda yrkesroller i beställarföretaget.
10. Entreprenör och beställare genomför aktiviteter enligt åtgärdsplan. Skogforsk finns med för att hjälpa företagen att komma igång med utvecklingsarbetet och kan vid behov ha en stöttande funktion i det fortsatta arbetet.
11. Avslutningsvis görs en utvärdering för att fånga upp deltagarnas erfarenheter och tankar om processen och utvecklingsarbetet och hur man kan jobba vidare framåt på egen hand. Utvärderingen bygger på intervjuer med de som deltagit i aktiviteterna. Intervjun innebär förutom en utvärdering, samtidigt en chans för deltagarna att reflektera och sätta ord på sitt eget lärande under processen.

### ***Bedömd tidsåtgång***

Själva analysen kommer att kräva insatser i form av tid för produktionsledare och entreprenadföretag:

- Information och förberedelser ca 1 timme per deltagare
- Metodinstruktionsinsatserna sker i huvudsak under ordinarie produktion. Produktionsbortfallet i samband med detta är ca 1 timme per förare.
- Intervjuer med produktionsledare ca 1 timme och med entreprenör ca 2 timmar.
- Genomgång av resultat med entreprenör och produktionsledare ca 2 timmar.
- Utarbetande av åtgärdsplan med entreprenör och produktionsledare ca 2 timmar.
- Entreprenören förankrar åtgärdsplanen med samtliga anställda ca 1 timme.

- Genomförande av åtgärdsplan – tidsåtgång beror på hur de berörda väljer att arbeta.
- Uppföljning under arbetets gång – ca 1 timme per månad.
- Utvärdering genom intervjuer och analys – tidsåtgång beror på hur många som deltagit från respektive företag.

## Skapa lönsamhet – tidslinje

