Arbetsrapport

Från Skogforsk nr. 953-2017

Entreprenadskogsbrukets förutsättningar

– en sammanställning av synpunkter från beställare och utförare av skogsentreprenad

Contractor forestry

– a compilation of views from clients about forest contractors

Tomas Johannesson och Malin Sääf

skogforsk

Arbetsrapport

Från Skogforsk nr. 947-2017

I serien Arbetsrapport finns bakgrundsmaterial, metodbeskrivningar, resultat, analyser och slutsatser från både pågående och avslutad forskning.

Titel:

Entreprenadskogsbrukets förutsättningar – en sammanställning av synpunkter från beställare och utförare av skogsentreprenad.

Contractor forestry – a compilation of views from clients about forest contractors.

Bildtext:

Trädformat ordmoln över vanligt förekommande ord i sammanställningen.
Bild: T. Johannesson, Skogforsk

Ämnesord:

Entreprenad, Skogsbruk, Samverkan, Outsourcing, Ekonomi, Styrkor, Svagheter.

Contractor, forestry, collaboration, outsourcing, economy, strengths, weaknesses

Redigering och formgivning:

Ingegerd Hallberg

© Skogforsk 2017

ISSN 1404-305X

Uppsala Science Park, 751 83 Uppsala
Tel: 018-18 85 00 Fax: 018-18 86 00
skogforsk@skogforsk.se
skogforsk.se

Tomas Johannesson, arbetar med forskning och skogsbränslerelaterad utbildning på Skogforsk sedan 2007. Ämnesområdet består främst av kvalitets- och effektivitetshöjande åtgärder inom produktionskedjan. Tomas arbetar även med planerings- och tillståndsfrågor som rör skogsbränsleavlägg.

Malin Sääf, jägmästare. Tidigare anställd. Arbetade med organisationsutveckling med inriktning mot samverkan inom entreprenadskogsbruket.

Abstract

This report presents the results of a survey of knowledge and attitudes regarding how clients ordering forest services perceive suppliers of these services (contractors) and their work. Representatives from nine client organisations responded in their own words to questions about their perceptions of logging and forest management contractors. The Swedish Association of Forestry Contractors, Skogsentreprenörerna (SE), was given the opportunity to describe the picture from its perspective and that of its members. The respondents also gave their views on future development and the importance of increased or improved collaboration between the parties.

The responses showed that clients are aware of different categories of contractor companies (and enterprise), and that contractor profitability varies greatly. In this report, an attempt is made to present an overall picture, and to highlight the variations found.

Clients:

- See a great variation in the contractors' financial position, often linked to different strategies and different economic awareness in their own company.
- See people behind the companies as professional, loyal and talented problem solvers, with forest and forestry as their lifestyle.
- See benefits of and needs for greater collaboration between the parties.

The respondents identified several areas for improvement, and were confident about the future. They pointed out that development has already started, and call for more frequent dialogue and improved collaboration between client and contractor in contractor forestry.

Förord

Arbetet har genomförts som en intervjustudie under 2016 inom uppdraget SESAM – Svensk Entreprenadskogsbruk i SAMverkan. Arbetet har syftat till att ge en beskrivning av synen på, och förutsättningarna för, dagens och morgondagens situation för skogsentreprenader.

Ett stort tack riktas till medverkande företag:

Stora Enso

Norra Skogsägarna

Norrskog

Mellanskog

Södra Skogsägarna

SCA

BillerudKorsnäs

Holmen

Sveaskog

Skogsentreprenörerna, SE

Uppsala i september 2017

Malin Sääf & Tomas Johannesson

Innehåll

Förord 1
Sammanfattning 3
Bakgrund 4
Syfte och mål 6
Material och metod 6
Resultat 7
Diskussion och slutsatser 15
Ämnesområde 1 – Den typiske entreprenören, samt dennes styrkor och svagheter 15
Ämnesområde 2 och 3 – Ekonomi, sårbarhet och trender hos drivnings- och skogsvårdsentreprenören 15
Ämnesområde 4 och 5 – Påverkansfaktorer för drivnings- och skogsvårdsentreprenören 16
Ämnesområde 6 – Framtiden 17
Ämnesområde 7 – Samverkan 17
Ämnesområde 8 – Upphandling 18
Sammanfattande diskussion 18
Förslag till fortsatt arbete 19
Referenser 19
Bilaga 1 Frågeformulär i klartext 21

Sammanfattning

I denna rapport redovisas en kunskaps- och attitydkartläggning av hur beställare av skogliga tjänster ser på leverantörer av skogliga tjänster (entreprenörer) och deras förutsättningar. Representanter från nio stycken beställarorganisationer har med egna ord fått svara på frågor som rör deras uppfattning om företag inom drivnings- och skogsvårdsentreprenad. Även Skogsentreprenörerna, SE, har getts möjlighet att beskriva bilden ur sitt och sina medlemmars perspektiv. Respondenterna har även fått svara på frågor kring synen på framtida utveckling och betydelsen av ökad eller förbättrad samverkan mellan parterna. Svaren visar att beställare ser olika kategorier av företag (och företagande) samt medvetenhet om att lönsamheten varierar stort mellan olika entreprenadföretag. I rapporten görs ett försök att ge en helhetsbild, men även att betona de variationer som finns.

Av resultatet framgår bland annat att beställarsidan:

- Ser en stor variation i utförarnas ekonomiska läge, ofta kopplat till olika strategier och olika ekonomisk medvetenhet i det egna företaget.
- Ser personerna bakom företagen som yrkesskickliga, lojala och duktiga problemlösare med skog och skogsbruk som livsstil.
- Ser nytta och behov av förstärkt samverkan mellan parterna.

Respondenterna från beställarsidan pekar på ett flertal utvecklingsområden och uttrycker tillförsikt inför framtiden. Man påpekar att en utveckling redan har startat, med krav på tätare dialog och förbättrat samarbete mellan beställare och utförare i entreprenadskogsbruket.

Det resultat som framkommer från beställarna stöds i huvudsak av det sammanvägda resultatet från Skogsentreprenörernas svar. De belyser dessutom att det är svårt att nystarta entreprenadföretag inom skogsbruket då det krävs stora investeringar och specifika kunskaper. Samtidigt kan det vara svårt att attrahera arbetskraft utanför branschen.

Bakgrund

Sedan skogsbruket under 80- och 90-talet outsourcade resurser för skogsvårds- och drivningsarbete så har prispress och lönsamhet varit ett återkommande diskussionsämne (Ager, 2014). Övergången från bolagsägda maskiner och bolagsanställda förare har inneburit att antalet sysselsatta inom skogsbruket minskat samtidigt som det också har möjliggjort den tekniska utveckling och effektivisering som ligger till grund för dagens skogsbruk. Det finns en stor variation i lönsamheten hos skogsentreprenörer (Larsson, 2009). En senare studie visar att 18 procent av skogsentreprenadföretagen redovisar en vinstmarginal som överstiger 15 procent samtidigt som 24 procent av företagen, vid senaste bokslutstillfället, redovisade en negativ vinstmarginal och 31 procent av företagen visade negativt resultat efter finansnetto (Eriksson & Sääf, 2017). Andra undersökningar gör gällande att produktivitetsutvecklingen har avtagit under de senaste åren trots fortsatt teknisk utveckling (Johansson, 2016).

Det finns två typer av outsourcing, integrerad och partiell. Integrerad outsourcing är då hela ansvaret för att utföra aktiviteten eller funktionen, och även koordinera den, ligger på den externa leverantören. För partiell outsourcing ligger en del av ansvaret och funktionen kvar hos köparen. Detta ger köparen ett större inflytande över kostnader och priser samt teknik- och materialval. Det krävs däremot detaljerad kunskap om aktiviteten eller funktionen från köparens sida och större krav ställs på samordning, kommunikation och koordination mellan parterna (Van Weele, 2012). Ofta har kunden haft ett stort inflytande över att entreprenadföretagen har startats och hur företagen inledningsvis utvecklas. Dessa faktorer måste emellertid sammanfalla med entreprenörens eget intresse, kompetens och resurser (Hultåker, 2006).

Skogsbruket har tidigare rekryterat arbetskraft i form av ungdomar som vuxit upp på lantgårdar med skogsinnehav och därmed haft en lämplig grund för det mansdominerade skogsarbetet. Denna arbetskraftskategori har minskat och det har blivit nödvändigt att rekrytera även från andra kategorier. Samtidigt har skogsarbetet förlorat i attraktivitet. Organisationsmiljöns förändring innefattar färre personliga kontakter, längre arbetsresor, sämre skiftformer, kortare framförhållning och sämre kvalitet i planeringen samt sänkt relativ lönenivå (Ager, 2014).

Majoriteten av det operativa arbetet sker idag genom outsourcad arbetskraft samtidigt som skogsföretagens lägre tjänstemän och utvecklingsavdelningar har reducerats. Detta betyder att konkurrensen på marknaden är den primära drivkraften till förändring. Dock är konkurrensen låg på den lokala marknaden och en ökad komplexitet i försörjningskedjan indikerar att drivkraften inte är tillräcklig för att på egen hand förbättra skogsbrukets förädlingskedja (Eriksson, 2016).

Från att marknadsmekanismer har varit den främsta drivkraften för utveckling inom drivningsentreprenad krävs nu en ökad verksamhetsstyrning genom samverkan mellan beställare och utförare för att skogsbruket ska kunna få en positiv utveckling inom entreprenadskogsbruket. Samverkan mellan partners i försörjningskedjan borde vara en högt prioriterad fråga för både aktörer på marknaden och forskare som är intresserade av att förbättra det operativa drivningsarbetet genom ett helhetsperspektiv (Eriksson, 2016).

Situationen för skogsmaskinsentreprenörerna har förändrats under 2000-talet. Det har alltid varit ett område där man brottats med långa investeringar, en stor andel bundet kapital och stora finansiella risker. Dessa risker har ökat i takt med att industrin kräver mer precisa leveranser och kortare flödestider. Detta leder till minskade lagervolymer och därmed ökad risk för kortare eller längre produktionsstopp för maskinägaren. De långa avskrivningstiderna i kombination med en relativt stor ekonomisk risk, varierande lönsamhet, och långsamma kassaflöden i entreprenadföretaget gör att många banker avböjer utlåning till nödvändiga nyinvesteringar. Skogsmaskinsentreprenörerna kan då tvingas till dyrare finansieringsformer, t ex via leasingavtal eller att ett bolag på beställarsidan på olika sätt bidrar via borgensåtagande eller utlåning. Dessa förutsättningar utgör tydliga hinder för nyetablering på marknaden. Efter finanskrisen 2008–2009 togs regelverket Basel III fram, som ställer krav på banker gällande kapital och likviditet vid utlåning. Bankerna tillämpar, i enlighet med detta regelverk, stor försiktighet vid utlåning. Vid en finansiell rating av skogsentreprenörer görs ofta bedömningen att a) utlåningen innebär en stor risk för banken och b) företagens finansiella motståndskraft (soliditet) är låg. Det finns därför flera exempel, på att banker, med hänvisning till Basel III, valt att inte förlänga eller förnya krediter hos entreprenörer trots tidigare långvariga relationer med entreprenörer som tidigare klarat att hålla sin del av avtalet. Detta har lett till att andra, ofta dyrare, finansieringsalternativ är det enda som står till buds vid investeringar.

För skogsvårdsentreprenörerna ser läget annorlunda ut. Investeringarna är oftast mindre men det säsongsberoende arbetet ger endast möjlighet till stabil inkomst under delar av året. I början av säsongen är kassan oftast tom och det leder till en sårbarhet hos företaget samtidigt som många av uppdragen baseras på anbudsförfarande inom ett relativt stort geografiskt område. Detta kan leda till ökade kostnader för resor, logi och traktamenten.

Skogforsk, som under många år arbetat med frågor som berör skogliga entreprenadföretag, samordnade FoI-arbetet kring entreprenadskogsbruket genom att starta uppdraget Sesam – Svenskt entreprenadskogsbruk i samverkan – under 2013. Inom området bedrivs forskning och utveckling i gränssnittet mellan utförare och beställare i entreprenadskogsbruket. Fokus i arbetet är att skapa en förbättrad samverkan och dialog mellan parterna, för en ökad effektivitet i entreprenadskogsbruket. Visionen är att skapa ”en balanserad samverkan mellan yrkesstolta beställare och utförare i hela virkesförsörjningskedjan”. Inom Sesam-uppdraget har ett antal utvecklingsprojekt bedrivits. I samband med dessa projekt har dock endast en begränsad mängd material sammanställts för att beskriva branschens syn på entreprenadföretagen.

Syfte och mål

Syftet är att ge en övergripande bild av branschens syn på entreprenad-skogsbruket.

En sammanställning ska:

- ligga till grund för branschens utvecklings- och förbättringsarbete.
- ge underlag för diskussioner och utvecklingsarbete inom Sesam och Entreprenörsforum.

Målet är att beskriva branschens syn på drivnings- och skogsvårdsentreprenörer utifrån ekonomi, påverkande faktorer, företagsamhet och framtidsutsikter samt belysa styrkor och svagheter inom branschen.

Inom det svenska entreprenadskogbruket finns det en stor variation. Därför avgränsas arbetet till att försöka ge en målande bild av situationen i Sverige utan hänsyn till eventuella geografiska skillnader eller eventuella skillnader mellan skogsbolag eller skogsägarföreningar. Arbetet tar ej heller hänsyn till entreprenadbolagens storlek, årsomsättning eller antal anställda.

Material och metod

Under sommaren 2016 påbörjades datainsamlingen genom att kontakta följande tio aktörer inom branschen.

Stora Enso
Norra Skogsägarna
Norrskog
Mellanskog
Södra Skogsägarna
SCA
BillerudKorsnäs
Holmen
Sveaskog
Skogsentreprenörerna, SE

Nio av aktörerna representerar beställarorganisationer och en aktör representerar utförarna. Frågor ställdes till Skogsentreprenörerna för att få kommentarer från båda parter inom entreprenadskogsbruket och kontrollera om det finns en samstämmighet eller ej. Aktörerna kontaktades via telefon och mejl angående möjlighet att delta i en intervju. Respondenterna besvarade med egna ord ett antal frågeställningar. (Frågor och svarsfrekvenser redovisas i Bilaga 1). Svaren har först tolkats och summerats inom projektgruppen, därefter har tolkningarna diskuterats med arbetsgruppen inom Sesam och korrigerats till en bild som avser att spegla ”skogsbrukets syn”.

Frågeställningarna baseras på ett flertal olika ämnesområden där bilden av skogsvårds- respektive drivningsentreprenad är åtskilda. Ämnesområdena omfattar bl.a. ekonomi, styrkor och svagheter i utförandet samt tankar om framtiden.

Resultat

Beställarna beskriver att det finns stora skillnader mellan olika entreprenad-företag. Skillnaderna berör såväl ekonomi, strategi och kompetens samt storlek hos entreprenadföretagen. För att öka resultatens översiktlighet har frågor och svar sammanvägts inom ämnesområdena. Resultaten redovisas i Tabell 1–8 nedan. Där redovisas även ämnesområde, frågor i klartext, sammanvägda svar, citat samt en redogörelse av vanligt förekommande ord och påståenden. Dessa är kategoriserade under rubrikerna Positivt, Negativt och Neutralt. Vissa frågor hade en så låg svarsfrekvens att svaren inte anses representativa och har därför exkluderats ur sammanställningen. Detta avser frågorna 2, 8, 14 och 23.

Tabell 1.
En sammanställning över ämnesområdet Den typiske entreprenören, styrkor och svagheter.

Ämnesområde 1 – Den typiske entreprenören, samt dennes styrkor och svagheter	
Fråga 1	**Hur beskriver du med egna ord den ”typiske” skogsvårds/maskinentreprenören?**
Fråga 15.	**Hur duglig är man generellt som företagare inom skogsbruket?**
Fråga 16.	**Finns det några vanliga brister? (som skiljer sig från andra branscher?)**
Fråga 17.	**Finns det några vanliga styrkor? (som skiljer sig från andra branscher?)**
Sammanställning: Beställarna svarar att generella styrkor återfinns i att entreprenörer och dess personal oftast har ett stort yrkesmässigt kunnande, är lojala och duktiga problemlösare. Svagheter är bristande arbetsledning, personalfrågor och ekonomisk planering. Men fyra av de nio beställarna uppger att de inte ser någon entreprenör som ”den typiske” då de upplever en stor spridning vad gäller förhållningssätt, strategier och drivkrafter inom yrkeskåren. Respondenterna svarar vidare att det finns tydliga variationer rörande ekonomiskt resultat. Beställarna upplever även att utförarna har mycket varierande kvaliteter som företagsledare och att den ekonomiska insikten ofta kan förbättras. Som exempel ges förbättrade investeringsplaner och en mera högupplöst produktions- och kostnadsuppföljning.	
Citat från intervjuerna: Fråga 1. ”Resultatinriktad, mån om att göra ett bra arbete (kvalitet), traditionsstyrd, hög detaljkunskap om verksamheten” Fråga 15. ”Mycket varierande! En del har järnkoll på det mesta och andra har stora brister i uppföljningarna.” Fråga 16. ”Skogsentreprenörer kan bli bättre som företagare, de ser inte alltid sin roll” Fråga 17. ”Engagemanget är oftast stort och det finns en lösningsinriktad grundsyn”	
Vanligt förekommande ord i svaren: Positivt - Engagerade - Ansvarfulla - Lösningsorienterade - Skickliga yrkesmän Neutralt -	Negativt - Bristande ledarskap - Bristande kunskap om företagsekonomi
Sammanvägd tolkning av svar från SE: SE menar att den typiske entreprenören inte finns och det är viktigt att inte klumpa ihop detta företagarkollektiv när det handlar om att förstå drivkrafter och potential för utveckling. Hos entreprenörskåren finns det stora variationer gällande företagandet. En vanlig brist är att det är många entreprenörer som ”får ett pris” satt på sin egen tjänst av beställare. Styrkor är att entreprenörerna är lösningsorienterade, vana att vara självgående och förstår hur viktigt det är med en bra relation med sin kund.	

Tabell 2.
En sammanställning över ämnesområdet Ekonomi, sårbarhet och trender hos drivningsentreprenören.

Ämnesområde 2 – Ekonomi, sårbarhet och trender hos drivningsentreprenören	
Fråga 3	**Hur ligger man till med ekonomin?**
Fråga 4.	**Generellt**
Fråga 5.	**Trend (sedan 15 år?)**
Fråga 18. (del av)	**Hur sårbar är man och vad kan man göra för att minska riskerna?**
Fråga 29. (del av)	**Hur göra för att åstadkomma lönsamhet, och minska riskerna i entreprenadföretagen?**

Sammanställning:
Lönsamheten upplevs vara relativt låg men det varierar mellan olika entreprenadföretag. Ett generellt problem för att nå god lönsamhet anges vara osäker och svårplanerad sysselsättningsgrad för maskiner och personal. Ojämnt virkesbehov hos industrin och varierande väderlek resulterar i ojämnt produktionsflöde. Tre beställare anger att en bristande planering från deras sida orsakar svårigheter att kunna skapa jämna och goda förutsättningar. Fyra av respondenterna menar att de märker av entreprenörernas svårighet att rekrytera kompetent personal samt att vissa entreprenörer inte verkar ha ambitionen att växa. Men flera av beställarna tycker sig se en trend med färre men större entreprenadföretag med bredare utbud av tjänster och med flera maskingrupper. För att minska affärsriskerna uppmanar beställarna entreprenörerna att satsa på mer affärsmässiga relationer med uppdragsgivarna, förbättrade ekonomiska rutiner och mer flexibla organisationer. Även att personalvård och gott HR-arbete är av betydelse. För en ökad lönsamhet förespråkas vidare en professionell dialog och ökad samverkan.

Citat från intervjuerna:
Fråga 3. ”Lönsamheten är inte jättehög men förutsättningar för det finns”
Fråga 4. ”Många små företag som inte verkar ha någon ambition eller möjlighet att växa”
Fråga 5. ”Vi ser tendenser till större företag med mer bredd i verksamheten”
Fråga 18. ”Ofta är företagen små och en enskild förares prestation kan helt avgöra företagets lönsamhet”
Fråga 29. ”Professionell dialog, identifiera effektiviseringsmöjligheter, upprätta handlingsplaner genomföra dem och åstadkomma förändring. En förutsättning är ömsesidigt engagemang och input från båda parter.”

Vanligt förekommande ord i svaren:

Positivt
- Förutsättningar finns för en god ekonomi

Neutralt
- Fler större företag
- Långt samarbete/relationer

Negativt
- Stor variation i ekonomin
- Stora investeringar (avseende höga risker)
- Bristande HR/personalvård

Sammanvägd tolkning av svar från SE:
Ekonomiskt är det en stor spridning hos medlemmarna inom SE. En tredjedel av medlemmarna visar negativ vinstmarginal efter finansnetto. Senaste tiden beskriver professionella (har kostnader för arbetsledning mm) entreprenörer att de upplever att de inte är intressanta för beställarna som leverantörer. Det finns geografiska skillnader där hel kontraktering är vanligare i norra Sverige och entreprenörer utan kontrakt samt snabba uppsägningar är vanligare i söder. Trenden är och har varit att det har blivit något färre, något större och något vassare entreprenadföretag. Certifiering har spelat en viktig roll i utvecklingen. För att minska riskerna och sårbarheten kan längre uppdrag, tidsmässigt, bidra till utveckling och förbättring för båda parter.

Tabell 3.
Sammanställning över ämnesområdet Ekonomi, sårbarhet och trender hos skogsvårdsentreprenören.

Ämnesområde 3 – Ekonomi, sårbarhet och trender hos skogsvårdsentreprenören	
Fråga 9.	**Hur ligger man till med ekonomin?**
Fråga 10.	**Generellt**
Fråga 11.	**Trend (sedan 15 år?)**
Fråga 18. (del av)	**Hur sårbar är man och vad kan man göra för att minska riskerna?**
Fråga 29. (del av)	**Hur göra för att åstadkomma lönsamhet, och minska riskerna i entreprenadföretagen?**
Sammanställning: I de svar som kopplar till skogsvårdsentreprenörernas förhållande var svaren generellt mindre utförliga än svaren kring maskinentreprenörerna. Det som uttryckligen identifieras som eventuella svårigheter för skogvårdsföretagen är att stora säsongsvariationer kan leda till att arbetet blir svårplanerat samt att ekonomin ofta är ansträngd i början av säsongen. Den tydligaste trenden som beskrivs inom skogsvårdsföretagen är att allt fler använder sig av utländsk personal samt att företagen har blivit större. Fem beställare beskriver att kvaliteten på arbetet har förbättrats i takt med att verksamheten blivit mer professionellt organiserad. Frågan om hur sårbar man är som skogsentreprenör, - och vad som går att göra för att minska riskerna, ger en mängd engagerade förslag och synpunkter, bland annat: - Långsiktiga affärsrelationer/uppdrag - Förbättrad koll på det egna ekonomiska läget	
Citat från intervjuerna: Fråga 9. ”Vi har inte bra koll på detta i dagsläget” Fråga 10. ” Förmodligen en svårplanerad verksamhet och kanske förluster om man har kostnader för plantbeställningar mm som inte går att avboka” Fråga 11. ”Det har gått till större entreprenörer som har flera uppdragsgivare”	
Vanligt förekommande ord i svaren: Positivt - Negativt - Neutralt - Större företag - Utländsk arbetskraft	
Sammanvägd tolkning av svar från SE: SE har svårt att uppge generella svar för gruppen skogsvårdsentreprenörer. Ekonomiskt är gruppen mer stabil jämfört med drivnings-entreprenörer. Skogsvårdssidan uppges vara mer flexibel och kan t ex tydligare anpassas efter konjunkturen. Kvalitén på utfört arbete har ökat sedan entreprenöriseringen av skogsvården startade för 15 år sedan. Det har blivit mer utländsk arbetskraft och fler som är återkommande som t.ex. arbetsledare. Det bidrar till att kompetensen och kvaliteten ökar. Sårbarheten kan minskas genom tidsmässigt längre uppdrag.	

Tabell 4.
Sammanställning över ämnesområdet Påverkansfaktorer för drivningsentreprenören.

Ämnesområde 4 – Påverkansfaktorer för drivningsentreprenören	
Fråga 6.	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget positivt**
Fråga 7.	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget negativt**
Sammanställning: De drivningsentreprenörer som upplevs framgångsrika upplevs även vara de som aktivt fyller vissa grundkrav i verksamheten. I detta uppräknas främst: - Ordning och reda - Insikt om det egna företagets situation gällande ekonomi och produktionsuppföljning - God planeringsförmåga rörande underhållsstopp, personal- och maskinutnyttjande - Gott ledarskap och god affärsmässighet - Löpande kompetenshöjning hos personalen - God kundrelation med långsiktiga avtal - Framförhållning och goda underlag från kund Beställarna beskriver även i intervjun ett antal observerade situationer som direkt påverkar entreprenadföretagen negativt. Bland dessa förekommer: - Dålig framförhållning och bristfälligt planerade trakter - Otillräckligt tekniskt utnyttjande av maskiner - Bristande ledarskap i vissa företag och bristande prestation hos vissa förare - Pressade ersättningsnivåer	
Citat från intervjuerna: Fråga 6. ”…undvika oplanerade produktionsstopp, maskinerna ska alltid gå” Fråga 7. ”Dåliga förutsättningar från uppdragsgivare – ryckighet i arbetsmängd, dåligt planerade trakter”	
Vanligt förekommande ord i svaren: Positivt - Ordning - Traktplanering Neutralt - Negativt - Dålig planering/förberedelser i fält - Stillestånd	
Sammanvägd tolkning av svar från SE: En påverkansfaktor som Skogsentreprenörerna menar kan vara en bakomliggande faktor för den varierande lönsamheten inom branschen uppstår vid prisförhandlingarna. Den varierande lönsamheten till kan till viss del bero på att det förekommer en stor obalans mellan parterna under prisförhandlingen och att entreprenören inte alltid får möta den motpart som har mandat att förhandla vilket leder till att prisnivån redan är satt att vara inom vissa ramar redan innan förhandling påbörjas. Bland framgångsfaktorerna nämns: - Kunskap om egen ekonomi - Medvetenhet om vad och på vilket sätt olika faktorer påverkar den egna verksamheten - Professionell förhandlare - Bra anställda och arbetsteam - Kundförutsättningar: Framförhållning från kund, bra traktdirektiv i tid, att kunden håller de avtal man ingått inklusive ÄTA-fakturering eller stillestånd Faktorer som påverkar negativt nämns: - Avsaknad av ovanstående - Oförmåga att ge sig av ur ersättningsnivåer som inte gå runt p.g.a. personlig borgen, garanter i kundföretaget etc.	

Tabell 5.
Sammanställning över ämnesområdet Påverkansfaktorer för skogsvårdsentreprenören.

Ämnesområde 5 – Påverkansfaktorer för skogsvårdsentreprenören	
Fråga 12.	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget positivt**
Fråga 13.	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget negativt**
Sammanställning: Bland framgångsfaktorerna för skogsvårdsföretag nämns: - Ordning och reda - Goda kundrelationer, hög flexibilitet och anpassningsförmåga - Långsiktighet, bra planering och god ordning - Hög sysselsättning och bra ersättningsnivåer - Tillgång till erfaren och effektiv personal Som faktorer kan påverka skogsvårdsföretaget negativt nämns: - Prispress från kunderna - Kortsiktiga avtal och arbetskrävande anbudsförfaranden - Hög personalomsättning som leder till frekventa utbildningsinsatser - Personal inom ett stort verksamhetsområde vilket leder till dyra rese-, logi- och traktamentskostnader - Oordning eller bristande förmåga att leda företag	
Citat från intervjuerna: Fråga 12. ” Uppdrag hos stabil uppdragsgivare, förmåga att planera, tillgång till erfaren och effektiv personal” Fråga 13. ” Hård konkurrens om få uppdrag, bristande förmåga att driva företag och verka som entreprenör, svårighet att hitta erfaren och återkommande personal”	
Vanligt förekommande ord i svaren: Positivt - Bra planering Neutralt - Negativt - Dåligt affärsmannaskap - Oordning - Bristande förmåga att driva företag	
Sammanvägd tolkning av svar från SE: Bland framgångsfaktorerna nämns: - Kunskap om egen ekonomi - Medvetenhet om vad och på vilket sätt olika faktorer påverkar den egna verksamheten - Professionell förhandlare - Bra anställda och arbetsteam - Kundförutsättningar: Framförhållning från kund, bra traktdirektiv i tid, att kunden håller de avtal man ingått inklusive ÄTA-fakturering eller stillestånd - Förmåga att styra den egna planeringen, styra logistiken (map t.ex. plantor, trakter) - Större flexibilitet i bemanningen jämfört med drivning Som faktorer kan påverka skogsvårdsföretaget negativt nämns: - Avsaknad av ovanstående - Ackordsersättning	

Tabell 6.
Sammanställning över ämnesområdet Framtiden.

Ämnesområde 6 – Framtiden	
Fråga 19.	**Framtiden. Hur kommer situationen utvecklas?**
Fråga 20.	**Med tanke på de som vill starta ett entreprenadföretag?**
Fråga 21.	**Med tanke på nya regelverk?**
Fråga 22.	**Hur ser morgondagens entreprenadföretag ut?**
Sammanställning: Situationen för skogsentreprenörerna kommer att innebära fortsatt ökade krav på prestation och kvalitet från beställarna. Det ekonomiska läget som innebär höga investeringar försvåras av att kreditgivarna ser på skogsbruket med viss skepsis vilket kan leda till att man måste gå in med en väldigt hög egen insats i fall man vill starta upp eller driva ett företag vidare. Tre svar från beställarna beskriver att de ser framtida rekrytering som ett möjligt bekymmer då konkurrensen om duktig personal ökar från andra branscher. Företagarna fortsätter att öka sin professionalitet med avseende på avkastning och lönsamhet vilket i sin tur leder till ökade krav på beställarna. Beställarna tror sig också se att framtidens skogsentreprenörer erbjuder ett bredare paket av tjänster och genom detta sträva mot en ökad lönsamhet. På frågan om hur nuvarande och kommande regelverk kommer att påverka skogsentreprenören ges få svar med kommentarer kring certifiering och ökade lagkrav.	
Citat från intervjuerna: Fråga 19. ”Företagarna är nog mer utbildade och mer drivna entreprenörer och där måste uppdragsgivarna kunna erbjuda bättre villkor” Fråga 20. ”… låg status hos kreditgivare och brist på arbetskraft kan göra framtiden mycket utmanande.” Fråga 21. ”Ställer höga krav på kompetens. Beroende på regelkraven kan lönsamheten självklart påverkas” Fråga 22. ” Troligen mer affärsformerat med bättre ekonomistyrning, serviceavtal, breddad verksamhet och högre total omsättning”	
Vanligt förekommande ord i svaren: Positivt - Utbildning/förbättring - Kompetens/kunnande - Breddad verksamhet/utvecklad service Neutralt - Investeringar	Negativt -
Sammanvägd tolkning av svar från SE: Framöver är det många som lämnar branschen pga. avveckling och pension. Det finns dock en yngre kategori, med mer datorvana, som kommer in i branschen. Många förare påbörjar som anställda maskinförare och startar sedan eget. En utmaning är företagsklimatet som inte alltid är positivt och det är inte enkelt att komma utifrån och starta upp i branschen. Det krävs stora investeringar och specifik kunskap vilket gör det svårt att attrahera arbetskraft utanför branschen. Nya bankregler som infördes 2015 har inte varit ett diskussionsämne inom SE. Däremot har certifieringen varit en het fråga. Skogsentreprenörerna anser att certifieringen driver utveckling och företagande. I framtiden ser Skogsentreprenörerna en utveckling med större entreprenadföretag med fler maskiner eller ett bredare tjänsteutbud.	

Tabell 7.
Sammanställning över ämnesområdet Samverkan.

Ämnesområde 7 – Samverkan	
Fråga 28.	**Hur ser man från bolagets sida på samverkansfrågorna (ökad effektivitet och professionalitet i gränssnittet mellan beställare och utförare)? - Agerar man aktivt för att öka, utveckla eller minska samverkansarbetet med entreprenörerna?**
Fråga 29.	**Hur göra för att åstadkomma lönsamhet, och minska riskerna i entreprenadföretagen?**
Fråga 30.	**Kan bank, FoU, entreprenörer och beställande bolag samverka bättre?**
Sammanställning: Sex av de nio beställarna svarar att man arbetar aktivt på olika sätt för ett stärkt samverkansarbete. Tre av dem genomför rutinmässiga enkätundersökningar eller motsvarande affärsutvecklingssamtal. Flera av svaren kopplar mot ett resonemang rörande lönsamhet, kostnader och produktivitet. Genom att samverka skapas förutsättningar för båda parter att kunna öka professionaliteten i verksamheterna. I de svar som framkommer uttolkas att frågan engagerar och att man som beställare anser det vara ett viktigt område och att det borde finnas en nytta i att utveckla och möjligen bredda samverkansarbetet till att omfatta fler aktörer, exempelvis maskintillverkare och systemutvecklare m.fl. Två beställare svarar otydligt eller inte alls på frågan men det är känt att även dessa bolag arbetar med samverkansfrågor i viss grad.	
Citat från intervjuerna: Fråga 28. ”Mkt viktigt och prioriterat att samverka med entreprenörer som är professionella, beredda att utbyta erfarenheter och vill utvecklas för gemensamma vinster” Fråga 29. ”Bra samverkan och bra villkor där vi tillsammans med entreprenörerna utvecklar verksamheten” Fråga 30. ”Absolut! Det måste dock läggas tid och resurser på detta för att komma framåt”	
Vanligt förekommande ord i svaren: Positivt - Entreprenörsenkät - Samverka/utveckla Neutralt - Lönsamhet - Ekonomi - Projekt	Negativt -
Sammanvägd tolkning av svar från SE: Samverkan behöver utvecklas inom branschen. Ökad professionalitet får vi genom avtal och tillit mellan parterna.	

Tabell 8.
Sammanställning över ämnesområdet Upphandling.

Ämnesområde 8 – Upphandling	
Fråga 24.	**När man gör (risk)bedömningar av nya resurser/entreprenörer?**
Fråga 25.	**Hur fungerar rankingsystemet?**
Fråga 26.	**Hur man sätter ersättningsnivåerna?**
Fråga 27.	**Vilka är bolagens konkurrenter i jakten på ”de bästa entreprenörerna”? (andra bolag, andra verksamheter)**

Sammanställning:
De krav som ställs på entreprenörerna skiljer sig mellan olika beställare och utgår oftast från nivån genom olika certifieringar, t.ex. FSC och PEFC. Förutom att fylla respektive certifieringsnivå så görs under upphandlingen en mer eller mindre omfattande utvärdering av följande punkter:

- Kvalitet på utfört arbete. Ofta via referenser från tidigare uppdragsgivare och fackförening.
- Ekonomisk riskanalys av företaget. Nuvarande och historiska resultat.
- Bedömning av företagets utvecklingsförmåga.

I utvärderingsarbetet använder vissa av beställarna egna mallar och ”poängssystem” vid rankningen. Samtidigt svarar två organisationer att man inte har något fast rankingsystem eller modell. Resursupphandling och ersättningsmodeller varierar mellan beställarna. Det gemensamma är att upphandlingen sker under konkurrens mellan olika utförare inför nya avtal. Inom avtalsperioderna används vissa korrektionsfaktorer för enskilda trakter baserade på någon form av prestationsnormer.

På frågan om vilka konkurrenter man som beställare upplever i jakten på de bästa entreprenadföretag uppger man främst att det är övriga skogsbolag som man kämpar med. Men det finns även andra risker. Man ger exempel på att skogsentreprenörer bytt bransch, främst då till markentreprenad och gruvindustri. Konkurrensen från andra branscher varierar mellan olika geografier men man menar även att flertalet skogsentreprenörer har varit med länge i skogsbruket och att rotationen är relativt låg.

Citat från intervjuerna:
Fråga 24. ”vid upphandlingar så tittar vi på pris, kvalitet, lokal förankring, utvecklingsförmåga och lönsamhet på företaget”
Fråga 25. ”uppfyller man kraven eller ej?”
Fråga 26. ”… arbetets kvalitet och företagets leveransprecision är parametrar som påverkar prissättningen.”
Fråga 27.

Vanligt förekommande ord i svaren:

Positivt
- –

Negativt
- –

Neutralt
- Ekonomi/resultat/historik
- Kvalitet/krav
- Certifiering

Sammanvägd tolkning av svar från SE:
SE beskriver att beställare tar de entreprenörer som finns att välja på, oftast inte något stort utbud. De beskriver också att en ny grupp ofta ”hålls under vingarna” för att det är viktigt att arbetet ska fungera. Därav tittar man t.ex. på nyckeltal mm för riskbedömningar. Ersättning sker främst efter prislistorna eller raka ackord.

Diskussion och slutsatser

Att sammanställa ett flertal skrivna svar kring komplexa frågor till en ”gemensam och accepterad sanning” är givetvis en svår uppgift. Våra resultat bör sannolikt tolkas med försiktighet. Svaren upplevs dock, genomgående, som ärliga och raka. Man belyser i vissa fall även sina egna organisationers brister. Det gör att vi tror att undersökningen oftast ganska väl speglar nuvarande uppfattningar om entreprenadskogsbruket och dess problem.

Ett målen med arbetet var att identifiera och belysa upplevda styrkor och svagheter hos entreprenörerna som ett underlag för fortsatta insatser inom Sesam. Den bild som framstår är givetvis inte ”sann” eller helt korrekt i alla sammanhang, men det finns skäl till att tro att bilden till stora delar stämmer och kan därmed användas för inriktning av arbetet.

I diskussionen organiseras texten så att den anknyter till de ämnesområden som ligger till grund för tabellerna i resultatdelen.

ÄMNESOMRÅDE 1 – DEN TYPISKE ENTREPRENÖREN, SAMT DENNES STYRKOR OCH SVAGHETER

Det finns skillnader inom entreprenadföretagen vad avser ledarskap, taktik, strategi, ekonomi och mål med företagandet. Detta avspeglas också i uppfattningen om den ekonomiska situationen inom branschen. Återkommande styrkor som tillskrivs entreprenörerna är att de är yrkesskickliga, ansvarsfulla, engagerade och lösningsorienterade. Svagheter som beskrivs upprepade gånger är bristande ledarskap och bristande kunskap om företagsekonomi. Det finns anledning att fundera vidare över detta. Att såväl beställarna som entreprenörerna är medvetna om detta och har intresse av frågan är därför inte oväntat. Entreprenörskåren behöver de ”starka” företagen med professionellt ledarskap. Rimligen kan de ”svagare” entreprenörerna lära av de ”starkare” utan att dessa för den skull behöver känna att man förlorar i konkurrenskraft. Samtidigt bör man fundera över om hela svaret ligger i entreprenörens skicklighet att leda företaget eller om det finns ytterligare faktorer som påverkar resultatet. I några av svaren nämns bristfälliga förutsättningar, som inte kopplar till ersättningsnivån men som påverkar möjligheten till hög och stabil produktion och professionellt företagande. Här blir begreppet partiell outsourcing tydligt där skogsbolagens givna förutsättningar direkt påverkar entreprenörernas möjlighet till utförande och således indirekt också styrkorna och svagheterna inom branschen.

ÄMNESOMRÅDE 2 OCH 3 – EKONOMI, SÅRBARHET OCH TRENDER HOS DRIVNINGS- OCH SKOGSVÅRDSENTREPRENÖREN

I svaren framkommer, om man kopplar ihop resonemanget med synen på den ”typiske entreprenören” att man ser en stor finansiell variation mellan olika entreprenörer. Det är vanligt med låg lönsamhet men respondenterna menar även att förutsättningarna finns för en god lönsamhet. Studier visar att detta också är möjligt då en stor grupp inom branschen redovisar en vinstmarginal över 15 procent. En trend inom branschen som beskrivs är att det blir färre och större företag med bredare utbud av tjänster. Detta skulle kunna innebära att en del av förutsättningarna som ges i uppdragen från beställarna flyttas över till entreprenörerna. Med den stora delen entreprenadföretag som redovisar

negativ vinstmarginal är detta något som borde vara en positiv utveckling för hela branschen. Med ett bredare tjänstepaket skulle branschen kunna nå problematiken med t.ex. bristande planering. En fråga som dyker upp här är varför branschen inte har kommit längre i dessa frågor. Vad finns det för hinder att entreprenadföretagen breddar tjänsteutbudet?

Det finns en farhåga kring rekrytering av personal vilket kan vara svårt i en verksamhet som får finna sig i en verklighet med flexibel och osäker sysselsättningsgrad. Rekryteringsproblematiken har varit ett ämne som berörts under flera år och branschen ser också att det är svårt att locka kompetent personal till entreprenadföretagen. Eftersom beställare och entreprenörer är beroende av varandra och ger varandra förutsättningar för att bedriva en mer eller mindre effektiv verksamhet är rekryteringen ett gemensamt problem där parterna behöver samverka för att öka attraktiviteten för branschen. Av svaren framkommer vissa paradoxer. Bland annat beskrivs långa avtal och långsiktiga affärsrelationer som en viktig framgångsfaktor. Detta till trots skrivs de flesta avtalen på relativt kort tid, vilket medför en osäkerhet för entreprenören som därmed får svårt att investera i den utrustning och kompetens som efterfrågas av beställarna. Att uppdragen utvecklas och blir mer långsiktiga kan vara en lösning som minskar sårbarhet och osäkerhet.

ÄMNESOMRÅDE 4 OCH 5 – PÅVERKANSFAKTORER FÖR DRIVNINGS- OCH SKOGSVÅRDSENTREPRENÖREN

Många av de som nämnt framgångsfaktorer nämner ”ordning och reda”, ”god planering”, ”insikt om ekonomi” och flera liknade egenskaper som avgörande för företagande. Detta är rimliga faktorer som framhålls både i detta arbete och i andra studier. Många, men inte alla, skogsentreprenörer har dessa förmågor. I de fall det brister finns anledning att både reagera, göra en ambitiös lägesanalys, och agera för en förändring. Vissa respondenter menar att framgång till viss del beror på de förutsättningar som finns för de uppdrag man erhåller från beställaren, och att detta varierar från ”goda” till ”bristfälliga”. Dåligt planerade trakter, dålig framförhållning och perioder med låg sysselsättningsgrad påverkar givetvis vad som kan ligga till grund för ett stabilt företagande med utvecklings-, rekryterings-, och investeringsbehov. En faktor som nämns och som kanske främst kopplar till de större skogsvårdsentreprenörerna med många anställda är att verksamheten bedrivs inom ett stort geografiskt område och att detta leder till dyra rese-, logi- och traktamentskostnader. De givna förutsättningarna i kombination med sena upphandlingar bidrar till extra höga kostnader då man ”i panik” tvingas ombesörja hyrbilar och logimöjligheter i stället för att lösa detta med god framförhållning. Återigen finns anledning för båda parter att fundera över optimala avtalsperioder och hur man tillsammans kan påverka kostnaderna.

ÄMNESOMRÅDE 6 – FRAMTIDEN

Det tycks finnas en uppfattning om att kraven kommer att öka i framtiden och att detta sker ömsesidigt och kanske i flera led, dvs beställarnas krav på utförarnas kostnadseffektivitet och kvalitet ökar samtidigt som utförarnas krav på beställarna ökar i form av tryggare avtal, bättre förutsättningar och ökad avkastning. Även de anställdas krav på arbetsgivarna ökar. Det nämns även i resonemanget att investeringar försvåras av att en pressad ekonomisk situation.

Just detta är intressant då många entreprenörer idag inte lyckas fylla krav som bankerna ställer. Bankerna styrs via Basel III och den risk som kreditgivare tillförs ger höga räntekostnader för kredittagaren och detta kan indirekt påverka skogsnäringen på bekostnad av en eventuell minskad lönsamhet.

Även om detta med bankreglerna inte nämndes i svaren från intervjun så torde de som svarat vara medvetna om situationen och hade kanske svarat mer utförligt om frågorna varit tydligare eller mer precisa.

ÄMNESOMRÅDE 7 – SAMVERKAN

Många svarade engagerat kring de frågor som rör ökad samverkan. Det finns en mängd exempel inom både drivnings- och skogsvårdsidan där man redan kommit långt. Ibland är det centrala initiativ som ligger bakom arbetet men lika ofta lokala krafter som startat upp arbete med tydligare överlämningar, bättre kommunikation, information och planering. Ofta kommer man långt med en förbättrad dialog och en ökad förståelse för vad olika delmoment i ett flöde, eller process, kräver.

Ansvaret för samverkan inte ligger på någon enskild part utan bör delas av alla ingående parter. Flertalet av de som svarar vittnar positivt om att man arbetar med detta och ser de långsiktiga fördelarna. Men ibland framkommer frustration från båda parter vilket leder fram till följande frågeställningar:

- Har båda parter de redskap som behövs för att utveckla en effektiv, långsiktig och hållbar samverkan?
- Hur mycket av det stöd och arbete som pågår för att underlätta entreprenörernas verksamhet resulterar i reella förändringar inom den egna organisationen? Är man mogen för ett givande och tagande och kan man som beställarorganisation förändra inarbetade rutiner?
- Ligger ansvaret för samverkan i praktiken fördelat på båda parter? och har entreprenörerna tid, ekonomi och ork att aktivt bidra till förbättringsarbetet?

ÄMNESOMRÅDE 8 – UPPHANDLING

I intervjun framkommer några mer eller mindre gemensamma krav. Utföraren förväntas leverera med hög kvalitet, till låg risk och ha en utvecklingspotential som kan vara till fördel för samarbetet. Därutöver finns skillnader i hur ersättningsformerna ser ut, vad eller hur grundligt vissa faktorer utvärderas samt hur man väljer att korrigera olika parametrar under ett löpande avtal. Inget av ovanstående är märkligt eller oväntat. Men sammanställningen blev magrare än förväntat vad gäller konkreta tips till de entreprenörer som skall reflektera över sin verksamhet inför en upphandling. Vilka tjänster efterfrågas av kunden? Hur ska leveranserna utformas? Till någon del återfinns svaren i ”topp tre-listan” över framgångsfaktorer, men frågan är troligen för komplex i sin helhet för att enkelt besvara i detta arbete. Frågan är inte desto mindre viktig. Troligen kan de bästa svaren växa fram i en dialog mellan beställare och utförare, från fall till fall.

Sammanfattande diskussion

Svaren innehåller mycket positivt i uppfattningen av det entreprenöriserade skogsbruket. Även beskrivningen av svårigheterna andas framtidstro. Skogsentreprenadbranschen är fortfarande relativt omogen, skogsvården outsourcades för bara 15 år sedan. Att beställarorganisationerna har en tro på förbättrad samverkan med entreprenörerna visar att det finns lösningar på många av de problem som tynger branschen idag. Entreprenörerna beskrivs som ytterst kunniga och kompetenta inom sitt verksamhetsområde samtidigt som förmågan som företagsledare med stark känsla för företagets ekonomi och affärsstrategier oftare är en brist än kunskapen om det operativa. I många fall stämmer säkert det påståendet, men det riskerar samtidigt bli en paradox. Om en avverkningsgrupp idag består av fyra förare för att klara en viss årsvolym, – finns det då ekonomi i den årsvolymen till att försörja ytterligare en person? Gissningsvis måste samma entreprenör i så fall ha flera maskingrupper att fördela den extra lönekostnaden på. Detta blir ett problem då man inte har möjlighet att göra de investeringar som krävs eller teckna avtal om ökade årsvolymer p.g.a. företagets ibland låga finansiella styrka.

De flesta förändringar sker långsamt och kräver uthållighet, långsiktighet och tydliga incitament. Är då förslaget och önskan om långsiktighet förenligt med korta avtal och en osäker framtid? Eller kan man finna incitament för båda parter som är så intressanta att man gemensamt och engagerat kan finna lösningar som förbättrar förutsättningarna? Förmodligen kan man det när man beaktar alternativet som innebär en fortsatt, delvis svag, verksamhet med små utvecklingsmöjligheter. Men det innebär i så fall även att svenskt entreprenadskogsbruk står inför en tid av förändring och att de aktörer som snabbast finner vägen till en fungerande samverkan ökar sin konkurrenskraft, medan andra tillsvidare riskerar att bli kvar i dagens situation.

FÖRSLAG TILL FORTSATT ARBETE

Som vi berört i de olika ämnesområdena i denna undersökning ser vi att det finns potential att utveckla flera olika delar inom entreprenadskogsbruket. Utveckling av förutsättningar och samverkan mellan parterna och företagande är några delar som kan ge positiv effekt för entreprenadskogsbruket. Även integrering av företag, både vertikalt och horisontellt, i försörjningskedjan är ett område som bedöms viktigt för vidare arbete.

Det är problematiskt att en stor andel av entreprenadföretagen inte är lönsamma men tron på att gemensamt utveckla affären mellan beställare och entreprenadföretag beskrivs tydligt i denna undersökning. För att bedriva ett hållbart skogsbruk är det nödvändigt att utveckla samtliga ämnesområden som berörs av denna studie.

Entreprenörsforum är en assisterande grupp kopplade Sesam-uppdraget. Denna undersökning ger underlag för fortsatta diskussioner och utvecklingsarbete som kan bedrivs inom området. I forumet finns möjlighet att prioritera vilka olika delar som är viktigast att arbeta vidare med i dagsläget.

Referenser

Ager, B. 2014. Skogsarbetets humanisering och rationalisering från 1900 och framåt. Luleå tekniska universitet.

Eriksson, B. & Sääf, M. 2017. Splittrad bild av Skogsentreprenörernas ekonomi. Nr 2–2017. Skogforsk, kunskapswebben.

Eriksson, M. 2016. Developing Client-Supplier Alignment in Swedish Wood Supply – From efficiency Engineering to Managing Performance. Sveriges Lantbruksuniversitet.

Hultåker, O. 2006. Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen. Fakta Skog nr 12. Sveriges Lantbruksuniversitet.

Johansson, S. 2016. Det går kärvt – skogsbruket allt mindre effektivt. Vision nr 3, 2016, p 8–9.

Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. Arbetsrapport 689, Skogforsk.

Van Weele, A. 2012. Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik. Studentlitteratur AB.

Bilaga 1

Frågeformulär i klartext

	Svarsfrekvens	Frågeställning
Fråga 1	(9/10)	**Hur beskriver du med egna ord den ”typiske” skogsvårds/maskinentreprenören?**
Fråga 2	*	
		Maskinentreprenörer
Fråga 3	(9/10)	**Hur ligger man till med ekonomin?**
Fråga 4	(8/10)	**Generellt**
Fråga 5	(9/10)	**Trend (sedan 15 år?)**
Fråga 6	(10/10)	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget positivt**
Fråga 7	(9/10)	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget negativt**
Fråga 8	*	
		Skogsvårdsentreprenörer
Fråga 9	(7/10)	**Hur ligger man till med ekonomin?**
Fråga 10	(5/10)	**Generellt**
Fråga 11	(7/10)	**Trend (sedan 15 år?)**
Fråga 12	(8/10)	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget positivt**
Fråga 13	(8/10)	**Topp tre – olika faktorer som påverkar det ekonomiska läget negativt**
		Styrkor och svagheter
Fråga 14	**	
Fråga 15	(1/10)	**Hur duglig är man generellt som företagare inom skogsbruket?**
Fråga 16	(8/10)	**Finns det några vanliga brister? (som skiljer sig från andra branscher?)**
Fråga 17	(8/10)	**Finns det några vanliga styrkor? (som skiljer sig från andra branscher?)**
Fråga 18	(8/10)	**Hur sårbar är man och vad kan man göra för att minska riskerna?**
		Framtiden
Fråga 19	(1/10)	**Framtiden. Hur kommer situationen utvecklas?**
Fråga 20	(7/10)	**Med tanke på de som vill starta ett entreprenadföretag?**
Fråga 21	(7/10)	**Med tanke på nya regelverk?**
Fråga 22	(6/10)	**Hur ser morgondagens entreprenadföretag ut?**
Fråga 23	*	
		Vad bedöms vid upphandling
Fråga 24	(9/10)	**När man gör (risk)bedömningar av nya resurser/entreprenörer?**
Fråga 25	(6/10)	**Hur fungerar rankingsystemet?**
Fråga 26	(7/10)	**Hur man sätter ersättningsnivåerna?**
Fråga 27	(8/10)	**Vilka är bolagens konkurrenter i jakten på ”de bästa entreprenörerna”? (andra bolag, andra verksamheter)**
Fråga 28	(10/10)	**Hur ser man från bolagets sida på samverkansfrågorna (ökad effektivitet och professionalitet i gränssnittet mellan beställare och utförare)? - Agerar man aktivt för att öka, utveckla eller minska samverkansarbetet med entreprenörerna?**
Fråga 29	(8/10)	**Hur göra för att åstadkomma lönsamhet, och minska riskerna i entreprenadföretagen?**
Fråga 30	(7/10)	**Kan bank, FoU, entreprenörer och beställande bolag samverka bättre?**

* Frågorna borttagna då de mera hade karaktär av ämnesrubrik är konkret fråga.
** Frågorna borttagna då svaren anses otillräckliga för att ge en representativ bild.

Arbetsrapporter från Skogforsk fr.o.m. 2016

År 2016

Nr 892 Ågren, K., Hannrup, B., Jonsson, R., Jönsson, P., Lundström, H. och Nordström, M. Utvärdering av dimensionsmätning och förekomst av kapsprickor vid avverkning med Komatsu X19. – Evaluation of measurement quality and frequency of bucking splits in harvesting with the Komatsu X19 Harwarder. 21 s.

Nr 893 Ågren, K., Möller, J. J. och Bhuiyan, N. 2016. Utveckling av en standardiserad metod för kalibrering av volymsbestämning vid avverkning med flerträdshanterande skördaraggregat. – Development of a standardised method for calibrating volume measurements when using a multi-tree handling harvester head. 27 s.

Nr 894 Almqvist, C. & Rosenberg, O. 2016. Bekämpning av grankotterost *(Thekopsora areolata)* med fungicider – Försök utförda 2014 och 2015. – Control of cherry spruce rust infection *(Thekopsora areolata)* by use of fungicides – Trials performed in 2014 and 2015. 10 s.

Nr 895 Westin, J., Helmersson, A. & Stener, L.-G. 2014. Förädling av lärk i Sverige. – Kunskapsläge och material. Genetic improvement of larch in Sweden – knowledge status and seed materias. 55 s.

Nr 896 Mohtashami, S., Nordlund, S., Krook, M., Bergkvist, I., Ring, E. & Högbom, L. 2016. Körskador vid slutavverkning – en inventeringsstudie i Mälardalen. 16 s.

Nr 897 von Hofsten, H. & Eliasson, L. 2016. Skotning av grot och rundved med en kombiskotare eller med två dedikerade skotare. 8 s.

Nr 898 Rytter, L. & Mc Carthy, R. 2016. – Uthållig produktion av hybridasp efter skörd – Slutrapport 2016 för Energimyndighetens projekt 30346. - Sustainable production of hybrid aspen after harvest – Final Report 2016 from Swedish Energy Agency Project 30346.

Nr 899 Bhuiyan, N., Möller, J.J., Hannrup, B. & Arlinger, J. 2016. Automatisk gallringsuppf följning. – Arealberäkning samt registrering av kranvinkel för identifiering av stickvägsträd och beräkning av gallringskvot – Automatic follow-up of thinning.- Stand area estimation and use of crane angle data to identify strip road trees and calculate thinning quotient.. 47 s.

Nr 900 Pettersson, F. 2016. Effects of type of thinning and strip road distance on timber production and economy in the Scots pine field experiment at Kolfallet. Results after two thinnings and a 20-year study period.

Nr 901 Eliasson, L., Mohtasami, S. & Eriksson, A. 2016. Analys av ett högproduktivt flissystem – Analysis of factors affecting a high productive chip supply system. 20 s.

Nr 902 Enström, J., Asmomarp, V., Davidsson, A., Johansson, F., Jönsson, P. & Mohtashami, S. 2016. Transportsystemet Inlandsbanan – The Inlandsbanan transport system. 50 s.

Nr 903 Klingberg, A., Persson, T. & Sundblad, L.G. 2016. Projektrapport – Fröskörd från tallfröplantage T2 Alvik – Effekt av inkorsning på planteringsresultatet i fält (projekt nr 244). – Project report Harvests from the T2 Alvik orchard – Effect of cross-pollination on operational planting outcome.

Nr 904 Friberg, G. & Bergkvist, I. 2016. Så påverkar arbetsrutiner och markfuktighetskartor körskador i skogsbruket – How operational procedures and depth-to-water maps can reduce damage on soil and water and rutting in the Swedish forestry 28 s.

Nr 905 Berlin, M. & Friberg, G. 2016. Proveniensval av Svartgran i Mellansverige. – Provenance choice of black spruce in central Sweden.. 22 s.

Nr 906 Grönlund, Ö. 2016. Kontrollmätningens utformning vid chaufförers travmätning. – Quality control procedure for stack measurement by truck drivers. 16 s.

Nr 907 Björheden, R. 2016. Mekaniserad avverkning av grova lövträd - en littera turstudie. – Mechanised harvesting of large-size hardwood trees – a literature study. 26 s.

Nr 908 Bhuiyan, N., Hannrup, B., Nordström, M. & Larsolle, A. 2016. Beslutsstöd för stubbskörd.– Utveckling av ett prototypprogram för snabbare implementering i skogsbruket. – Decision-support tool for stump harvest. – Development of prototype software for faster implementation in forestry. 22 s.

Nr 909 Brunberg, T. & Lundström, H. 2016. Tidsåtgång och bränsleåtgång vid användning av sortimentsgripen 2014-Evaluation of assortment grapple 2014 in terms of processing time and fuel consumption. 19 s.

Nr 910 von Hofsten, H., Eliasson, L., Lundström, H. & Granlund, P. 2016. Prestation och bränsleförbrukning för två stora trumhuggar avsedda för flisning på terminaler. – Production and fuel consumption for two large drum chippers. 14 s.

Nr 911 Jonsson, R., Jönsson, H. & Lundstrm 2016. Prestation och kostnader för slut-avverkningsdrivare Komatsu X19 harwarder med snabbfäste. – Performance and cost in final felling for Komatsu X19. Harwarder with quick hitch. 40 s.

Nr 912 Jonsson, R., Jönsson, P., Lundström, H. & Manner J. Prestation och kostnader för drivaren Komatsu X19 och tvåmaskinsystem med Komatsu 941 och 895 i grov slutavverkning – Performance and costs for the Komatsu X19 harwarder compared to Komatsu 941/895 harvester/forwarder in heavy-timber final felling. 38 s.

Nr 913 Jönsson, P., Andersson, M., Hannrup, P., Henriksen, F. & Högdahl, A. 2016. Avverkningskapacityet för sågkedjor – en jämförande studie. – Cutting capacity of saw chains – a comparative study. 38 s.

Nr 914 Skutin, S.G. & Bergqvist, M. 2016. Slutrapport – Rapport Bergtäkt. – Potentialer till kortare ledtider i miljöprövningen. – Final report of the 'Rock Quarry' project. Potential to shorten lead times in environmental assessment. 44 s.

Nr 915 Ottosson, P., Andersson, D. & Fridh, L. 2016. Radarteknik för fukthaltsmätning – en förstudie. .– Radar technology for measuring moisture content – a preliminary study. 23 s.

Nr 916 Manner, J., Björheden, R., Jonsson, R., Jönsson, P. & Lundström, H. 2016. Prestation och drivningskostnad för drivarprototypen Komatsu X19 jämfört med ett konventionellt tvåmaskinsystem. – Productivity and logging costs of the harwarder prototype Komatsu X19 and a conventional CTL system. 27 s.

Nr 917 Bergqvist, M., Björheden, R. & Eliasson, L. 2016. Kompakteringseffekter på skogsbilvägar. – Effect of compaction on forest roads. 24 s.

Nr 918 Jönsson, P., Andersson, M., Hannrup, B., Henriksen, F. & Högdahl, A. 2016. Cutting capacity of saw chains – a comparative study. – Avverkningskapacitet för sågkedjor – en jämförande studie. Ss. 38.

Nr 919 Asmoarp, V., Bergqvist, M., Frisk., M., Flisberg, P.atrik & Rönnqvist Mikael. VägRust på SCA. En analys av vägupprustningsbehov på SCA Skog AB:s tre sydliga förvaltningar. – Decreased cost of logistics with RoadOpt. An analysis of road upgrading needs on three southern holdings at SCA Skog AB. 35 s.

År 2017

Nr 920 Bergqvist, M., Bradley, A., Björheden, R. & Eliasson, L. 2017. Validering av STP (Surfacing Thickness Program) för svenska förhållanden – Validation of the Surfacing Thickness Program (STP) in Swedish conditions. 40 s.

Nr 921 Eriksson, B. & Sääf, M. 2017. Branschanalys-Ekonomiska prestationer i entreprenadskogsbruket. – Sector analysis: economic performance in contractor forestry. 31 s.

Nr 922 Söderberg, J., Willén, E. & Bohlin, J. 2017. Gallringspunkter från fjärranalys. – Identification of thinning needs using remote sensing. 14 s.

Nr 923 Mohtashami, S. & Willèn, E. 2017. Kartering av fornminnen i skogen med fjärranalys. – Identifying cultural heritage sites in forest with remote sensing. 32 s.

Nr 924 Mörk, A., Englund, M. & Brunberg, T. 2017. Utvärdering av sortimentsgripen i simulator. – Evaluation of assortment grapple tested in a simulator. 17 s.

Nr 925 Mc Carthy, R., Johansson, F. & Bergkvist, I. 2017. Högläggning med tre- och fyra-uddigt rivhjul. – Mounding with three- and four-pointed mattock wheels 15 s.

Nr 926 Sonesson, J., Eliasson, L., Jacobson, S., Wallgren, M., Weslien, J. & Willhelmsson, L. 2017. Hyggesfritt skogsbruk på landskapsnivå.

Nr 927 Asmoarp, V. Davidsson, A., Flisberg, P. & Palmér Carl Henrik. 2017. Skogsbrukets möjlighet att utnyttja föreslagna BK4-vägar för 74-tonsfordon. – Evaluation of forestry sector potential to operate 74-tonne vehicles on the proposed BK4 roads. 28 s.

Nr 928 Friberg, G., Berlin M., Johannesson, T. & Eliasson, L. 2017. Lutnignsindex – beslutsstöd vid markberedning. – Slope index – decision support tool for scarification.

Nr 929 Arlinger, J., Möller, J.J., Eriksson, I. & Bhuiyan, N. 2017. Forestand – skördardata. – Standardisering av skördar-databaserade beskrivningar av uttag och kvarvarande skog efter gallring.

Nr 930 Flisberg, P., Frisk, M., Mikael, Rönnqvist, M. & Willén, E. 2017. Turordnings-planering – Sequencing in operational planning. 28 s.

Nr 931 Eliasson, L. & von Hofsten, H. 2017. Prestation och bränsleförbrukning för en stor mobil flishugg .– Albach 2000 Diamant. – Productivity and fuel consumption of a large mobile wood chipper – Albach 2000 Diamant. 16 s.

Nr 932 Englund, M., Mörk, A., Andersson, H. & Manner, J. 2017. Delautomatiserad skotarkran. – Utveckling och utvärdering i simulator. – Semi-automated forwarder crane. – Development and evaluation in a simulator. 28 s.

Nr 933 Jonsson, R., Mohtashami, S., Eliasson, L., Jönsson, P. och Ring, E. 2017. Risning av stickvägar i slutavverkning – Effekter på spårbildning, skotarens bränsleåtgång, körhastighet, helkroppsvibrationer och skördarprestation. – The effect of slash reinforcement of strip roads on rutting, forwarder's fuel consumption, driving speed, whole body vibrations and harvester performance. 21 s.

Nr 934 Bjurholm, A., Jansson, G., Thierfelder, T. & Nordström, M. 2017. Utvärderig av metoder för mätning av rundved i trave -en statistisk och ekonomisk analys. – Evaluation of methods for measuring roundwood in stacks – a statistical and economical analysis 67 s.

Nr 935 Enström, J., Asmoarp, V., Bergkvist, M. & Davidsson,, A. 2017. F örstudie för projektet Pilotimplementering av 74 ton. - Preliminary study for the Pilot Implementation of 74-tonne Vehicles project, commissioned by the Swedish Transport Administration. 50 s.

Nr 936 Eliasson, L. & von Hosten, H. 2017. Acceleratorhastighetens effekt på Prestation, bränsleförbrukning och fliskvalitet för en större trumhugg – Bruks 1006. – Effect of accelerator speed on productivity, fuel consumption and chip quality for a large drum chipper – Bruks 1006. 12 s.

Nr 937 Söderberg, Jo., Willén, E., Möller, J.J., Arlinger, J. och Bhuiyan, N. 2017. Utvärdering av utbytesprognoser med skogliga laserskattningar och skördardata – resultat från tre fallstudier. – Evaluation of yield forecasts produced by forest laser estimations and harvester data – results from three case studies. 61 s.

Nr 938 Högberg, K.-A. 2017. Effekter av förökningsmetod på plantors tidiga utveckling – somatisk embryogenes på gran och sticklingförökning av tall. – Effects of propagation method on early development of plants – somatic embryogenesis for spruce and cutting propagation for pine. 15 s.

Nr 939 von Hofsten, H. 2017. Transportekonomi vid massavedstransport med olika antal travar på 74 tons virkesbil -Teoretisk analys. – Transport economics in pulp wood transport. – A theoretical analysis of number of stacks on 74-tonne trucks. 12 s.

Nr 940 Nordström, M. & Hannrup, B.- 2017. Förbättrad diametermätning i skördare – En pilotstudie med åtta Ponsse slutavverkningsskördare. – Improved diameter measurement in harvesters: A pilot study using eight Ponsse harvesters for final felling. 54 s.

Nr 941 Brunberg, T., Johansson, F. och Löfroth C. 2017. Dieselförbrukningen hos skogslastbilar under 2016. – Diesel consumption in forest trucks, 2016. 9 s.

Nr 942 Eriksson, B, Alenius, H., Ahlström, A. & Sääf, M. 2017. Sammanslagna tjänster i skogsbruket – Vertikal intregration i skogsbruket. Vertical integration in forestry services. 24 s.

Nr 943 Mörk, A., Sääf, M. & Jönsson, P. 2017. Förslag till riktlinjer för bättre traktdirektiv. – Proposal for guidelines for improved harvest plans. 22 s.

Nr 944 Siljebo W., J Möller, J.J. , Hannrup, B. & Bhuiyan, N. 2017. Modul för beräkning av skogsbränsle baserat på skördardata. – hprCM version 1.0 – Harvested Production Calculation Module baserad på StanForD 2010 version 3.2. 65 s.

Nr 945 Willén, E., Friberg, G., Flisbeg, P., Andersson, G., Rönnqvist, M. & Westlund, K. 2017. Bestway – beslutsstöd för förslag till huvudbasvägar för skotare – Metodrapport. Bestway – decision support tool for proposing main base roads for forwarders. – Method report. 36 s.

Nr 946 Westerfeldt, Per. 2017. Hänsynsstyrning i gallring. – Use of digital information to preserve older retention trees in thinning. 15 s.

Nr 947 Söderberg, J. 2017. Utvärdering av utbytesprognoser med skogliga laserskattningar och skördardata. – Resultat från tre fallstudier. – Evaluation of yield forecasts produced by forest laser estimations and harvester data – results from three case studies.

Nr 948 Pettersson, F. Nyström, K. 2017. Utvärdering av lönsamheten av olika skötselprogram med gallringsmallen och planeringsinstrumentet INGVAR. – Profitability analysis of different management regimes using the INGVAR thinning schedule and planning instrument. 45 s.

Nr 949 Sikström U., Gålnander ,H., Hjelm, K., Hajek, J., Friberg , G. & Sundblad L.-G. 2017. Beståndsanläggningskedjan – The regeneration chain.

Nr 950 von Hofsten, H. & Johansson, F. 2017. HCT-kalkyl – En interaktiv kalkylmodell för att jämföra lastbilsstorlekar. – HCT-kalkyl – An interactive cost calculation model for comparing trucks of different sizes. 22 s.

Nr 952 Ågren, K. Arlinger, J., Hannrup, B., Möller, J.J., Nordström, M. & Wilhelmsson, L. 2017. Potentialen i att göra rätt från början. En förstudie om utvecklingsbehov i gräns-snittet skog-såg. – Scope for improvement in the forest-sawmill interface. – A pilot study of development needs. 16 s.

Nr 953 Johannesson, T. & Sääf, M. 2017. Entreprenadskogsbrukets förutsättningar – En sammanställning av synpunkter från beställare och utförare av skogsentreprenad. – Contractor forestry. – A compilation of views from clients about forest contractors. 22 s.

SKOGFORSK

– Stiftelsen skogsbrukets forskningsinstitut

arbetar för ett lönsamt, uthålligt mångbruk av skogen. Bakom Skogforsk står skogsföretagen, skogsägareföreningarna, stiften, gods, skogsmaskinföretagare, allmänningar m.fl. som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd.

FORSKNING OCH UTVECKLING

Sex forskningsprogram och processer:

- Driftsystem
- Förädling
- Skogsskötsel
- Värdekedjor
- Digitalisering
- Skogliga samhällsnyttor

UPPDRAG

Vi utför i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter.
Det kan gälla utredningar eller anpassning av utarbetade metoder och rutiner.

KUNSKAPSFÖRMEDLING

För en effektiv spridning av resultaten används flera olika kanaler: personliga kontakter, webb och interaktiva verktyg, konferenser, media samt egen förlagsverksamhet med produktion av trycksaker och filmer.

Arbetsrapport

Från Skogforsk nr. 953-2017

skogforsk

www.skogforsk.se

SKOGSBRUKETS FORSKNINGSINSTITUT · THE FORESTRY RESEARCH INSTITUTE OF SWEDEN
Uppsala Science Park, SE-751 83 UPPSALA, Sweden Ph. +46 18 18 85 00 skogforsk@skogforsk.se http//www.skogforsk.se