

REDOGÖRELSE

FRÅN SKOGFORSK NR. 1 2008



Affärsutveckling i relationen
stor kund / liten leverantör
– vad kan skogsbruket lära?

BUSINESS DEVELOPMENT:
LARGE CUSTOMER–SMALL SUPPLIER RELATIONS
WHAT CAN FORESTRY LEARN FROM THE PROCESS?

Anna Furness-Lindén



Anna Furness-Lindén, jägmästare och civilingenjör i Industriell ekonomi med inriktning på teknisk logistik, marknad och företagsutveckling. Hon arbetar bl.a. med frågeställningar kring affärsprocesser, effektiv upphandling, försörjningsstrategier och leverantörsrelationer. Anställdes vid Skogforsk 2006.

ABSTRACT

Large companies that for many years have focused on business development and strategic purchasing have accumulated valuable experience in this field. The author believes that the forestry sector should make greater use of this knowledge than it has in the past. The aim of this study is to gather and evaluate successful business concepts and strategies that are used by large companies in partnership with their suppliers in the non-forestry-related sector. The companies we studied were IKEA, Skanska, Scania and Toyota. All these companies are committed to strategic purchasing and efficient relations with their suppliers.

The study also addresses the tendering process that was adopted by the Swedish forestry sector in 2006. Open negotiations on tenders as applied to large customer–small supplier relations can give rise to inefficiency in the supply chain. Forest enterprises should be able to avoid this problem by learning from the experience gained by the large companies included in this study, and should endeavour to manage the traditional relations. Failure to achieve this will result in the procurement model itself frightening away the very contractors that tomorrow's forestry depends on; ie, those who wish to operate in a fair business environment, and who are genuinely interested in moving the business forward and improving efficiency.

Ämnesord: Anbudsupphandling, upphandling, skogsbruksentreprenad, entreprenör, leverantörsutveckling, utvecklingsstöd, strategiskt inköp, best practice, benchmarking

Omslag: Peter Bergman
Redaktör: Lars Åkerman
Ansvarig utgivare: Jan Fryk
Översättning: Raymond W. Lipton

REDOGÖRELSE

Affärsutveckling i relationen stor kund / liten leverantör – vad kan skogsbruket lära?

BUSINESS DEVELOPMENT:

LARGE CUSTOMER–SMALL SUPPLIER RELATIONS

WHAT CAN FORESTRY LEARN FROM THE PROCESS?

Anna Furness-Lindén

Förord

Till grund för denna Redogörelse ligger mitt examensarbete för civilingenjörsexamen i Industriell Ekonomi, Marknads- och företagsutveckling, Lunds Tekniska Högskola (LTH) 2006.

Tanken är att studien, genom att också publiceras som en Redogörelse, lättare ska nå ut och läsas av berörda aktörer i det svenska skogsbruket. Det betyder också att vissa mer "akademiska stycken" utelämnats och att en del förenklingar gjorts. Det ursprungliga examensarbetet finns publicerat på LTH.

I studien är problemet formulerat som otillräcklig produktivitetsutveckling. Det definieras av köparen, som är drivningsaffärens starkare part. Problembilden ska ses mot bakgrund av att den svenska skogsindustrin konkurrerar knivskarpt med andra aktörer på en alltmer global marknad. Svenska skogsföretag måste därför, i alla led, effektivisera och öka produktiviteten. Skogindustrin är absolut inte först eller ensam om situationen. Andra mogna marknader och branscher är och har varit i en likadan, eller mycket snarlik, situation.

Min förhoppning är att studien i någon mån ska kunna bidra till att skapa en mer effektiv marknad för drivningstjänster i det svenska skogsbruket. Studien visar att effektivt utvecklingsarbete bygger på en genomtänkt relation mellan den stora kunden och den lilla leverantören.

Många av oss som verkar i eller i nära anslutning till skogen framhåller gärna skogsbrukets unikum och speciella karaktär. Och visst är den svenska skogen fantastisk; skogsbruket är unikt och speciellt. Men det är inte så speciellt att vi idag har råd att inte lyfta blicken och försöka lära av andra aktörer, branscher och företag. Jag hoppas att den här studien visar att detta är möjligt. Det finns mycket samlad klokskap i affärsvärlden och många värdefulla erfarenheter. Därför har vi mycket att vinna på att lära av andra när det gäller olika affärsutvecklingsfrågor.

Främst riktar sig denna Redogörelse till de i skogsbruket som funderar över hur köp av skogsentreprenadstjänster kan utvecklas och effektiviseras för att skapa mervärde. Jag hoppas att även representanter från leverantörssidan, dvs. entreprenörerna, kan hitta inspiration i min studie.

Min handledare har varit Göran Olandersson och min examinator Everth Larsson, båda Institutionen för teknisk logistik vid Lunds Tekniska Högskola. Studien och dess syfte har bestämts i samråd med forskare Klas Norin på Skogforsk.

Stockholm november 2007.
Anna Furness-Lindén

**Den kloke lär av
andras misstag,
dåren av sina
egna**

Eng. ordspråk

Innehåll

Innehåll	3	Utformning av avtal och prisförhandlingar	20
Sammanfattning	5	Förbättringar i leverantörsleden	20
Summary	6	Framtiden	20
Bakgrund	7	Kundrelationerna	21
Definitioner affärsbegrepp	8	Incitament för utvecklingsarbete	21
Produkten	8	Fyra storföretag som kund	21
Marknadsplatsen	9	Strategiskt och professionellt inköp	21
Affärsrelationen	10	Marknadens förutsättningar och drivkrafter	22
Kund och leverantör	10	Slutkundsperspektiv i affären	22
Förhållandet kund och leverantör	10	Effektivt med nära leverantörsrelationer	22
Relationsnivåer	11	Korrekt värdering av produkten	23
Relationer kräver olika hantering	13	Tydliga avtal	24
Syfte	15	Bra avkastning på utvecklingskostnad	25
Kundens perspektiv	15	Leverantörsutveckling - praktiskt exempel	25
Metod	16	IKEA	25
Validitet - reliabilitet	16	Scania	26
Kvalitativ och kvantitativ	16	Skanska	26
Urval	16	Toyota	27
Intervjuer	17	Ytterligare koncept	28
Tillvägagångssätt	17	Diskussion	29
Kund och leverantör i skogbruket	17	Produktutveckling	29
Kunder och leverantörer från andra branscher	17	Affärsutveckling	30
Toyota, Scania, Skanska och IKEA	17	En intressant paradox	31
Resultat	18	Kommentar i anbudstider	32
Kunden — den stora skogsorganisationen	18	Vidare forskning	33
Produkten man köper	18	Utvecklingsarbete inom skogsvården	33
Utformning av avtal och prisförhandlingar	18	Partnering — jämförande studie	33
Förbättring i leverantörsleden	18	Standardsystem	33
Framtiden	19	Referenser	34
Leverantörsrelationerna	19		
Bedömning och klassning av leverantörer	19		
Utvecklingsarbete	19		
Leverantören	19		
Produkten man säljer	19		

Contents

Contents	4	Improvements in the supply chain	20
Summary	5	The future	20
Background	7	Customer relations	21
Definitions — business terminology	8	Incentives for development work	21
The product	8	Four large companies as customers	21
The marketplace	9	Strategic and professional buying	21
Business relations	10	Market conditions and driving forces	22
Customer and supplier	10	End consumer's perception of the business	22
Customer-supplier relations	10	Efficiency from close supplier relations	22
Relational levels	11	Accurate evaluation of the product	23
Relations require different approaches	13	"Plain-English" agreements	24
Aims and objectives	15	Sound return on development cost	25
The customer's perspective	15	Supplier development — practical examples	25
Method	16	IKEA	25
Validity and reliability	16	Scania	26
Qualitative and quantitative	16	Skanska	26
Selection	16	Toyota	27
Interviews	17	Other concepts for consideration	28
Practical approaches	17	Discussion	29
Customer and supplier in forestry	17	Product development	29
Customers and suppliers from other		Business development	30
branches of industry	17	An interesting paradox	31
Toyota, Scania, Skanska and IKEA	17	Final remarks — the age of tendering	32
Results	18	Further research	33
The buyer – industrial forest enterprise	18	Development work in silviculture	33
The product purchased	18	Partnerships — comparative study	33
Drawing-up of agreements and price negotiations	18	System standards	33
Improvements in the supply chain	18	References	34
The future	19		
Supplier relations	19		
Assessing and grading supplier	19		
Development work	19		
The supplier	19		
The product being sold	19		
Drawing-up of agreements and price negotiations	20		

Sammanfattning

Branscher och företag som länge fokuserat på affärsutveckling och strategiskt inköp har på ett naturligt sätt gjort värdefulla erfarenheter inom området. Skogsbruket bör i större utsträckning försöka ta del av dessa. Tanken med denna studie är att visa att detta är möjligt. Studien sammanställer och utvärderar lyckosamt utvecklingsarbete och fungerande affärsstrategier som stora, icke skogliga beställare använder sig av gentemot sina mindre underleverantörer.

På relativt kort tid har svenskt skogsbruk transformerats från en bransch med många anställda till ett skogsbruk med ett stort antal underleverantörer av skogliga tjänster. Skogsbrukets nödvändiga produktivitetssökning är därmed, till betydligt större del än tidigare, beroende av enskilda entreprenörer. I dagsläget upphandlas varje år drivningstjänster för ca 6 miljarder kronor. Kostnaden för drivning är den största enskilda posten. Storskogsföretagens dominerande ställning medför att de fortfarande, i stor utsträckning, dikterar marknadsvillkor och affärspraxis i förhållande till sina många mindre entreprenörer.

Denna dominans och en allt hårdare global konkurrens gör att de svenska skogsföretagen måste tänka igenom sitt förhållningssätt till sina underleverantörer. Hur kan beställare av skogsentreprenad agera för att skapa incitament till utveckling av entreprenörernas drivningstjänster? I förlängningen skapar ju sådan utveckling en mer kostnadseffektiv drivningsmarknad till gagn för alla parter.

Fyra storkundsföretag har stude-

"Big companies have no choice but to make supplier partnerships work. The cost of maintaining suppliers' profits and technological progress are a burden. But if big companies inadvertently beat their suppliers into submission, they will have to face the much bigger burden of managing their suppliers themselves."

David Burt 1989

rats – IKEA, Skanska, Scania och Toyota. De har alla tydligt fokus på leverantörsutveckling och effektiva affärsrelationer. Dessa företag är erkänt framgångsrika i sitt arbete med sina underleverantörer. De fyra företagen har också valts så att de tillsammans bildar ett spektrum av branscher med relativt skilda produktionsförutsättningar. Varje företag representeras av en intervjuperson som är väl insatt i företagets leverantörsstrategier. Det empiriska arbetet utgörs av kvalitativa intervjuer med respektive intervjuperson.

Tre av de fyra företagen har genomlevt en situation mycket snarlik den som skogsbruket upplever. Det var alltför höga tillverkningskostnader eller bristande flexibilitet i den outsourcade produktionen. Resultatet blev ofta konflikt mellan parterna, låg lönsamhet för entreprenörerna och kanske allra värst - dåligt utnyttjande av leverantörernas kompetens. Allt sammantaget ledde till ineffektivitet och onödigt höga kostnader. Känslan av att det traditionella arbetssättet varit otillräckligt och att det stagnerat är gemensam. Företagen har insett att det finns stora möjligheter att effektivisera om affärsprocessen ändras. Detta kan ske genom närmare samarbete och fokus på affärsrelationerna. David Burt, amerikansk professor i inköp, sam-

manfattar ovan på ett bra sätt det grundläggande resonemang som fått de fyra studerade företagen att lyckas med sitt utvecklings- och effektiviseringsarbete.

De studerade företagen arbetar idag aktivt med olika utvecklingsåtgärder beroende på typ av leverantörsrelation och leverantörskategori. Inköpsfunktionen är sammantaget mycket professionell.

I dagsläget etableras klassiskt upphandlingsförfarande som "ny" affärspraxis i Skogssverige. Arbets sättet är till viss del motiverat, men också riskabelt i några avseenden. Genom att noggrant utvärdera och sedan välja "rätt" entreprenörer och genom att förvalta branschens relationstradition, kan skogsbruket skapa förutsättningar för ett positivt utvecklingsklimat. Därigenom kan de ogynnsamma perioder som de studerade företagen och deras branscher erfarit undvikas. Om den "nya" affärspraxisen används oaktsamt är risken dock att företaget som gör upphandlingen väljer bort och avskräcker de entreprenörer, som kan räkna på sina affärer och som är intresserade av utveckling på affärsmässiga villkor. Det är dessa allra mest "drivna" entreprenörer som svenskt skogsbruk verkligen behöver och som kommer att lämna marknaden – om de inte får skäligt betalt för sina tjänster och sitt utvecklingsarbete.

Summary

Large companies that for many years have focused on business development and strategic purchasing have accumulated valuable experience in this field, and the forestry sector should make greater use of this knowledge. It is the aim of this study to show that this is possible.

The study collates and evaluates successful business concepts and strategies that are used by large-scale enterprises in dealing with their smaller suppliers in the non-forestry-related sector.

Over a relatively short time, the structure of Swedish forestry has been transformed, with the previously large labour force now having been superseded by a large number of independent forestry contractors. This means that the need for continuous improvement in raising productivity levels now — to a much greater extent than before — largely depends on the independent contractors. Logging-contractor services today account for an annual turnover of some SKR6 billion (US\$880m), which is the largest single cost in the process of delivering roundwood to the mills. The dominance of the large industrial forest enterprises means that, to a large extent, they dictate the market conditions and business practice. Given this, and the ever tougher global competition, the large forest enterprises are now being forced to re-assess their relationships with the many smaller suppliers. What can they do to provide an incentive for the contractors to improve their logging services? After all, in the long term, improvements in this field will give rise to a more cost-effective logging market to the

“Big companies have no choice but to make supplier partnerships work. The cost of maintaining suppliers’ profits and technological progress are a burden. But if big companies inadvertently beat their suppliers into submission, they will have to face the much bigger burden of managing their suppliers themselves.”

David Burt 1989

benefit of all those concerned.

The four large companies that we studied — IKEA, Skanska, Scania and Toyota — have all been successful in developing good relations with their suppliers. We chose the companies carefully, so that together they would create a diverse spectrum of production conditions. Each of the companies also has an executive representative who is well versed in the respective company’s strategy on suppliers. The empirical work consisted of qualitative interviews with these executives.

Three of the four companies have been through a situation that closely resembles the problems that the forestry sector is facing today. These include excessively high production costs and a lack of flexibility in the outsourced production. This often resulted in conflicts between the parties, poor profitability for the contractors and, perhaps worst of all, a failure to capitalize on the skills of the employees. The upshot of all this was inefficiency and unnecessarily high costs. There was a mutual acceptance that the traditional methods of working were inadequate and had stagnated. But the companies also found a common solution: a belief in the potential for increasing efficiency if changes are made to the business process, coupled with greater cooperation, and a strong focus on

business relations.

David Burt, a professor in Supply Chain Management, summarized as follows above (1989) the basic reasoning that enabled the four companies to overcome their problems.

The companies today are closely involved in various forms of development work, depending on supplier relations and categories. Overall, management of the supply chain is highly professional.

At present, the process of tendering is being adopted by forest enterprises in Sweden — a justified approach but also a risky one. However, if the enterprises evaluate the contractors carefully, choose the right ones in the future, and manage relations in forestry appropriately, they should be able to create the conditions needed for a positive development climate, and thus avoid the adverse periods suffered by the big-four companies.

The alternative scenario, that of implementing new business practices without the due care required, is that the forest enterprises will frighten away the very contractors that tomorrow’s forestry depends on: ie, those who are genuinely interested in moving the business forward and improving efficiency. If this should happen, and the contractors fail to get a fair price for their product and services, they will simply leave the market.

Bakgrund

Under 80-talet började de svenska storskogsföretagen avveckla sina anställda maskinförare i det operativa skogsbruket för att istället köpa in deras tjänster. Anledningarna var flera. Dels frigjordes på så sätt en ansenlig mängd kapital som tidigare varit bundet i maskinparken, dels minskade de fasta personalkostnaderna och dels kunde personalstyrkan anpassas mer flexibelt efter säsongen (pers. medd.1, Norin 2005). Dessutom förutspåddes den nya strukturen göra parterna mer uppmärksamma på möjliga effektiviseringar och kostnadsbesparingar. Inom loppet av 15 år transformerades flertalet fast anställda skogsarbetare till egna småföretagare i tjänstsektorn. Idag ser vi resultatet. I de svenska skogarna arbetar ett par tusen en- eller fåmansföretagare. De har i regel begränsad kunskap om att driva egen verksamhet och saknar inte sällan intresse för det. Dessutom är de oftast helt beroende av en stor kund.

På kort tid har alltså utvecklingen gått från ett skogsbruk med många anställda till ett skogsbruk med ett stort antal tjänsteleverantörer. Ansvar för skogsbrukets nödvändiga produktivetsökning vilar därmed i betydligt högre grad än tidigare på enskilda entreprenörer.

Den globala marknad som skogs-

bruket nu är en del av, tydliggör vikten av produktivetskrav; det är idag i många fall lika billigt att avverka och skeppa sydamerikanskt virke till svensk industrihamn som att avverka och transportera inhemskt dito. Orsakerna är bland andra omloppstider på 5–7 år och billig arbetskraft. Detta kan vi i Sverige inte göra mycket åt. För skogsbruket återstår att bli mer effektivt och sänka kostnaderna samt att skapa högre, eller nya, förädlingsvärden.

Problemet illustreras kanske allra tydligast i drivningsledet. Drivningen är den enskilt största kostnadsposten i virkesförsörjningssystemet (Viklund 2006). Skogsbruket upphandlar i dagsläget drivningstjänster för 6 miljarder kronor varje år (pers. medd. Norin 2006). En maskinpark som består av en slutavverkningsskördare och en skotare är en investering i storleksordningen 5–7 miljoner. Den investeringen är nödvändig för att överhuvudtaget kunna bedriva entreprenörsverksamhet inom drivning. (pers. medd.1 Svensson och Gustavsson 2005).

Färska siffror visar på små eller obefintliga marginaler för skogens entreprenörer. En av fyra gör ren förlust och förhållandevis få uppvisar bra lönsamhet flera år i rad (Viklund 2006). Detta gör att entreprenörerna generellt sett har

små resurser för utvecklingsarbete. Risker är också att många mer drivna och utvecklingsintresserade entreprenörer, maskinförare och skogsarbetare, väljer att söka sig till andra branscher.

Vi kan vidare konstatera att konkurrensen idag i högre grad än tidigare sker mellan försörjningskedjor eller delar av försörjningssystem snarare än mellan enskilda företag (Ljungberg & Larsson 2001). Entreprenörens problem är med andra ord också beställarens problem. Detta är en strategisk nyckelfråga. Hur kan de stora beställarna bäst agera för att stimulera och utveckla professionella och utvecklingsintresserade underleverantörer i det svenska skogsbruket?

Under 2005 och 2006 genomförde flera av de stora skogsorganisationerna en omfattande öppen anbudsupphandling. Upphandlingsmodellen var då ny i branschen och situationen ovan både för beställarorganisationer och för leverantörer. I efterhand kan man konstatera att det nya upphandlingssättet och denna studie sammanföll i tiden på ett intressant och värdefullt sätt. Utvärderingar av hur den nya affärsmodellen fungerat i skogsbruket är genomförda och kommer att publiceras i Skogsforsks Resultat och Redogörelse.

Definitioner affärsbegrepp

Affären och den tillhörande affärsrelationen kan studeras på många sätt och ur olika aspekter. Produktens och marknadsplatsens karakteristik kan dock tillsammans sägas diktera en stor del av förutsättningarna för den slutliga affären och dess affärsrelation. Det är därför viktigt att definiera ett antal begrepp inom området affärsrelationer.

Produkten

Spontant kan begreppet produkt kännas ganska lättfattligt och distinkt. Det är den enhet kring vilken affären uppstår. Produkten är kanske den mest konkreta delen i affären. Dock kan det vara på sin plats att fundera lite över hur olika typer av produkter påverkar förutsättningarna för en affär. I definitionen av en produkt som "bärare av marknadsvärde" (Grönroos 2002) och "resultatet av en process" (Ljungberg & Larsson 2001) ryms både tjänster och fysiska varor.

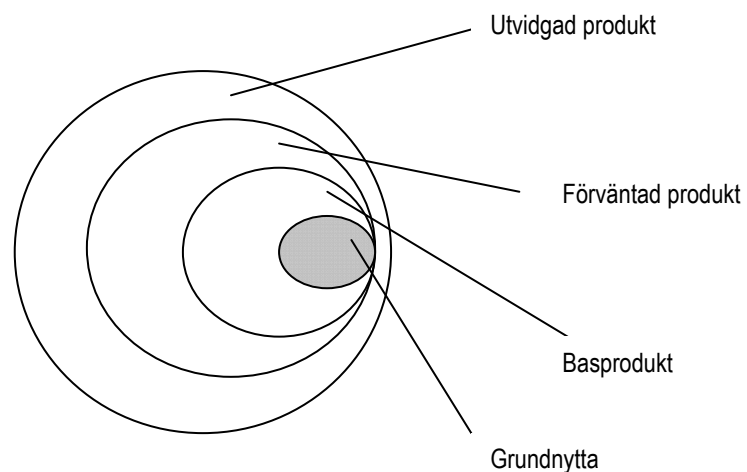
En produkt är i de allra flesta fall en kombination av både en fysisk vara och en tjänst. Innehållet i dessa skiljer sig väsentligen på ett par punkter (Ljungberg & Larsson 2001, Grönroos 2002). Den renodlade fysiska varan är ett resultat av en produktionsprocess, där affärstransaktionen utgör ett sista, kort "överlämningssteg" mellan säljare och köpare. Konsumtion av varan sker när köparen önskar. En inköpt tjänst däremot är snarare att betrakta som en process som både innehåller produktion, affärstransaktion och konsumtion. Med andra ord kan man med en fysisk vara frikoppla produktion

från konsumtion i tid och rum, medan en tjänst per definition måste konsumeras samtidigt som den produceras.

Affärer med tjänster är svårare att beskriva i och med att värdet och kvaliteten, i mycket högre grad än en fysisk vara, är beroende av den specifika slutkonsumenten (Grönroos 2002). En tillverkare av fysiska produkter kan till viss del kvalitetstesta och själv avgöra huruvida produkten är värd ersättningen. Producenten av en tjänst måste däremot överlåta hela produktvärderingen till sin kund (Ljungberg & Larsson 2001). Företaget måste därför definiera kvalitet på samma sätt som kunderna upplever den för att investeringar i ökad tjänstekvalitet ska ge positiv effekt (Jakobsson 2003). Annars kan effekten i värsta fall bli den helt omvända. Till tjänstens karakteristik hör också det faktum att tjänster ofta produceras av individer, vilket innebär att individens kompetens och kompetensutveckling helt avgör pro-

duktutvecklingen (Aniander m.fl. 1998). Av samma anledning är en tjänst svårare att massstillverka och standardisera.

Att mäta och utvärdera det fullständiga värdet av en tjänst är alltså inte helt lätt. Det är inte heller självklart vem eller vad som skapar detta värde (Turnbull m.fl. 1996, Ljungberg & Larsson 2001, Grönroos 2002). Parterna måste kunna matcha varandra i olika avseenden. Värdet skapas ofta i samproduktion mellan kund och



Hotellet
Grundnytta – vila, sömn
Basprodukt – säng
Förväntad produkt – lakan, sänglampa, dusch, handduk
Utvidgad produkt – kabel-TV, biljardrum, bastu, pool, barpianist, tvättservice...
(baserat på pers.medd. 1 Lennstrand 2006)

Figur 1. Det totala produkterbjudandet och exemplet ett hotell. Illustrationen är baserad bl.a. på Jakobsson 2003, s.21, Kotler 2002, pers. medd. 1 Lennstrand 2006.

leverantör. Grönroos (2002) definierar med ambitionen att uppskatta kundens upplevda värde, variabeln kundupplevt värde, KUV:

$$KUV = \frac{\text{kärnlösning} + \text{extra tjänster}}{\text{pris} + \text{relationskostnad}}$$

Ett annat sätt att se på den handlade varan är att använda sig av marknadsföringens modell om det "totala produkterbjudandet" (Kotler 2002, Jakobsson 2003). För att en produkt ska kunna säljas måste den lösa ett problem åt köparen. Lösningen på problemet i fråga kallas ofta grundnyttan eller kärnlösningen. Denna kärnlösning kan sedan byggas på med ett antal produkttegenskaper, vilka tillsammans utgör det erbjudande som kunden slutligen ska värdera. Tre eller fyra nivåer urskiljs: grundnytta, basprodukt (anses ibland "bara" vara fysisk värdebärare till grundnytta), förväntad produkt och utvidgad produkt. Se figur 1.

Ofta ökar inslaget av rena tjänster i den handlade varan ju mer av den utvidgade produkten som adderas till basprodukten och grundnyttan. I och med detta läggs också mer och mer av avgörandet om produktens marknadsvärde på kundens subjektiva omdöme (Grönroos 2002).

Marknadsplatsen

Den omgivning i vilken en affär genomförs, marknadsplatsen, är även den värd att reflektera något över. Beroende på hur marknadsplatsen ser ut, varierar utformningen av den slutliga affären i sig

(Mankiw 1998). En marknadsplats med många köpare och många säljare skapar helt andra affärsförutsättningar än en marknad med få köpare och många säljare eller tvärtom. En marknadssituation där några parter har mycket mer information än andra ser ut på ett sätt, en marknadsplats med stora in- eller utträdeshinder på ett annat. Ekonomiteorins grundmodellmarknad som ofta används för att skapa en "idealreferens" för hur marknadskrafterna verkar, kallas "marknad i perfekt konkurrens" (Mankiw 1998). Klassiska kännetecknen på en sådan marknad sammanfattas i följande punkter (Mankiw 1998):

Marknad i perfekt konkurrens

- produkten som handlas är helt likadan, oberoende av säljare
 - antal säljare är så många att ingen enskild aktör kan påverka priset
 - antal köpare är så många att ingen enskild aktör kan påverka priset
 - inträdeshinder för nya aktörer saknas
 - utträdeskostnader för aktörer saknas
 - samtliga aktörer har tillgång till all och samma information och utvärderar den likadant
-

Som exempel på en marknadsplats som beskrivs relativt väl av modellen om "marknad i perfekt konkurrens" nämns ibland den amerikanska vetemarknaden (Mankiw 1998). Vetet i sig är en mycket homogen produkt. Det finns också tillräckligt många säljare och köpare och ingen enskild aktör kan med andra ord påverka priset. Alla aktörer har också mycket snarlik information om produkten och tillmäter den samma värde.

Man kan fundera över den växande biobränslemarknaden – är ett kilo vete mer värt där än på livsmedelsmarknaden?

Den svenska alkoholmarknaden exemplifierar en marknad som inte alls karakteriseras av perfekt konkurrens. Där kan en säljare i monopolställning diktera marknadspriset helt. Aktörer på en marknad som inte är i konkurrensbalans kan naturligtvis fortfarande identifiera ett "korrekt" pris för den handlade produkten, dvs. det pris som kunden är villig att betala och det pris säljaren kan acceptera. Dock är det svårare att uppskatta huruvida priset verkligen är det rätta i en sådan affär. Någon aktör kanske saknar viktig information för att kunna utvärdera affärsvillkor och faktisk lönsamhet, eller så gör höga kostnader för utträde att en aktör stannar på marknadsplatsen trots ett "felaktigt" produktpris.

Affärsrelationen

Som tidigare konstaterats kan en affär per definition inte komma till stånd utan att någon form av affärsrelation mellan köpare och säljare uppstår. Denna relation kan se mycket olika ut, t.ex. har relationen mellan köpare och säljare av hushållsenergi inte många likheter med den som uppstår mellan köpare och säljare av privat sjukvård. Fokus i detta arbete ligger på de industriella marknaderna och B2B (business to business) dvs. marknader där kunden inte är slutkund. I dessa sammanhang finns det ett par olika strategier eller sätt att förhålla sig till sina affärspartners.

Kund och leverantör

En kund är inte alltid en kund, en leverantör inte alltid en leverantör. Det blir tydligt när en produkt och alla de komponenter i form av fysiska delar och icke-fysiska tjänster som ingår, studeras från råvara till slutlig försäljningsmarknad. I själva verket finns i varje förädlingskedja många leverantörer, leverantörers leverantörer och ett otal kunder. Beroende på ur vilket perspektiv diskussionen förs skiftar naturligtvis rollerna. För t.ex. det stora skogsföretaget kan man tänka sig en konsument på byggvaruhuset som slutkund, byggvaruhuskedjan som kund, skogsbolaget med egen skog och industri som huvudleverantör, drivningsentreprenören som leverantör och säsonganställda skotar/skördarförare i enmansföretag som underleverantörer. Eller så kan man se det stora skogsbolaget som kund, drivningsentreprenören som huvudleverantör, maskintillverkaren

som leverantör osv. I detta arbete ses det större beställande företaget som kund, som hanterar ett antal mindre leverantörer. Dessa i sin tur, beroende på bransch, hanterar ibland fler eller färre egna underleverantörer.

Förhållandet kund och leverantör

Ett företags prestationer är i hög grad avhängigt sina leverantörers prestationer (Burt 1989, Ljungberg & Larsson 2001, Mattson 2002). Val av leverantörer och utformning av policy för hur företaget ska agera gentemot sina leverantörer spelar således en avgörande roll för den egna effektiviteten och konkurrensförmågan.

Traditionellt sett karakteriseras förhållningssättet mellan kund och leverantör på följande sätt (Mattson 2002):

1. Kund och leverantör står i ett konkurrensförhållande till varandra. Det man konkurrerar om är den vinstmarginal som finns i försörjningskedjan.
2. Det är fråga om ett vinna/förlorospel för båda parter. Det grundläggande resonemanget är att "om leverantören får mer betalt och därmed högre vinstmarginal får vi själva högre kostnader och därmed sämre vinstmarginal". Leverantören resonerar på motsvarande sätt.
3. Respektive part försöker reducera motpartens styrkeposition.

De långsiktiga riskerna med detta traditionella förhållningssätt för de större kundföretagen är bland

annat att leverantörsmarknaden kan bli allt för utarmad (Mattsson 2002). Leverantörsföretagen blir satta under kontinuerlig prispress med risk för minskande marginaler och därmed liten förmåga att utveckla sig, sin konkurrensförmåga, sina produkter och sin tekniska kompetens (Burt 1989, Mattsson 2002). Ett sådant förhållande skapar minimala förutsättningar för effektivisering.

Under 1980-talet utvecklades ett annat förhållningssätt mellan kunder och leverantörer (Burt 1989) som var influerat av den japanska produktionsfilosofin där Toyota var föregångare. Detta förhållningssätt kan i korthet beskrivas enligt nedan (Mattsson 2002):

1. Kund och leverantör har ett samarbetsförhållande.
2. Det är fråga om ett vinna/vinnaspel för båda parter.
3. Parterna försöker tillsammans stärka försörjningskedjans samlade konkurrenskraft och på så sätt skapa ökade vinstmarginaler för båda.

För kunden innebär detta att det är önskvärt med ett fåtal leverantörer så att ett mer intimt samarbete kan etableras, underhållas och utvecklas (Burt 1989). Med ett sådant upplägg blir det också tydligt att det ligger i leverantörens intresse att bidra till sin kunds konkurrenskraft.

Det senare förhållningssättet stödjer och möjliggör det helhetsperspektiv och den flödes-

orientering som ligger bakom det mer och mer etablerade processynsättet. Det bygger helt enkelt på att maximera resultatet av den samlade förädlingskedjans prestation, snarare än de ingående förädlingsenheternas (Burt 1989, Grönroos 2002, Mattsson 2002). Omvänt kan detta uttryckas som att effektiviseringar som görs i det enskilda företaget med stora negativa konsekvenser för andra aktörer i värdekedjan, förr eller senare kommer att resultera i än större negativa återverkningar för hela försörjningskedjan. Det slår alltså tillbaka även på det företag som "initialt effektiviserade". På samma sätt som kärt barn har många namn, återfinns idag denna grundtanke under ett antal olika namn och koncept, ibland något modifierad och vidareutvecklad.

Fel hanterat kan även detta förhållningssätt bli ogynnsamt. Den risk som den enskilde aktören tar, ligger främst i ett starkt beroende av sin partners förmåga (Mattsson 2002). Väljs "fel" partner riskerar företaget självt sin existens eftersom det är alltför svårt eller kostsamt att bryta upp och ersätta en icke-fungerande relation.

Det finns naturligtvis en skala mellan de två förhållningssätten. Dessutom är olika angreppssätt och metoder nästan alltid situationsspecifika. Givet ett antal förutsättningar kan t.ex. effektivisering av försörjningskedjor även åstadkommas inom ramen för ett mer traditionellt kund/leverantörsförhållande. Oavsett om förhållandet är av ena eller andra typen påverkas det av de inblandade parternas styrkeförhållande gen-

temot varandra (Mattsson 2002). Faktorer som påverkar maktbalansen mellan kund och leverantör sammanfattas i figur 2.

Mattsson beskriver att "i de mer traditionella relationerna kan det ta sig uttryck i att prissättning och leveransvillkor påverkas, eller i extremfallet till och med avgörs, av den starkare parten" (Mattsson 2002). I de mer samarbetsorienterade relationerna "rör det sig snarare om att avtalets innehåll och tidsomfattning tenderar att vara mer i den starkare partens intressen" (Mattsson 2002).

Relationsnivåer

Det är uppenbart att det finns olika sätt att förhålla sig till sina affärspartner. På senare år har tankarna kring detta förfinats och många väljer att definiera och betrakta förhållandet, relationen, som en egen enhet (Turnbull m.fl. 1996). Affärsrelationen kan därmed tillmätas ett faktiskt värde och

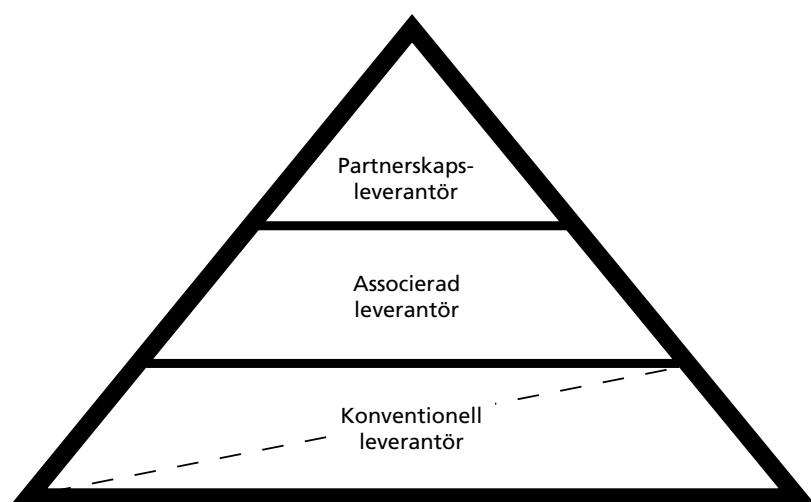
hanteras på samma sätt som andra företagstillgångar.

Litteraturen definierar idag några återkommande typrelationer mellan en kund och dess leverantör. Mattsson (2002) talar om att urskilja ett antal relationsnivåer. I syfte att i ett senare steg kunna segmentera och hantera "relationsportföljen" med någon slags underliggande strategi och struktur, identifieras tre relationsnivåer och respektive typleverantörer (Merli 1991). Se figur 3.

Leverantörer på den lägsta nivån kallas konventionella leverantörer. Relationen karakteriseras av leveranser mot enstaka order. Vidare är priset avgörande för val av leverantör och att kundföretaget har egen kvalitetskontroll och egna säkerhetslager som buffrar för leveransstörningar. Leverantören är i princip utbytbar med inga eller mycket små kostnader som följd för kunden. Beroende på kontinuitet i relationen kan de konventionella leverantörerna

Leverantörens styrkefaktorer	Kundens styrkefaktorer
Få alternativa leverantörer finns	Kunden svarar för stor del av leverantörens omsättning
Substitutprodukter saknas	Produkterna är priskänsliga
Kundföretagets bransch är av mindre intresse	Produkterna är av commodity-typ
Leverantörens produkt är väsentlig för kundprodukts kvalitet eller image	Kunden har lätt att finna alternativ till låg omställningskostnad

Figur 2. Faktorer som påverkar maktbalansen mellan kund- och leverantörsföretag (Mattsson 2002, sid. 110)



Figur 3. Tre olika kategorier av leverantörer kan urskiljas. Kategorin konventionella leverantörer kan delas in i ytterligare relationer av engångskaraktär respektive i relationer av mer återkommande karaktär. Figuren är en omarbetning av Mattsson 2002, sid. 128.

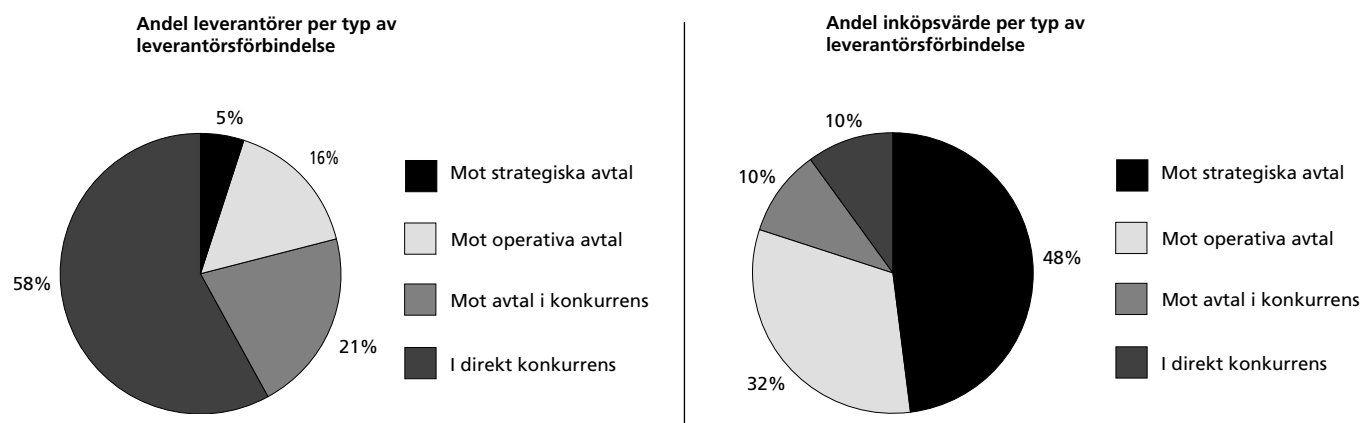
delas in ytterligare; i dem som resulterar i engångs- eller lågfrekvent förekommande affärer och i dem av mer kontinuerligt återkommande typ.

Relationerna på nivån associerad leverantör karakteriseras av långsiktighet. De ses över och utvärderas med jämna mellanrum. Leverantören tar själv ansvar för kvaliteten i levererad produkt och flödena mellan företagen är i mesta möjliga utsträckning synkroniserade. Löpande avropsförande är vanligt och tillsammans försöker man reducera lager och ledtider. Leverantörens prisbild är

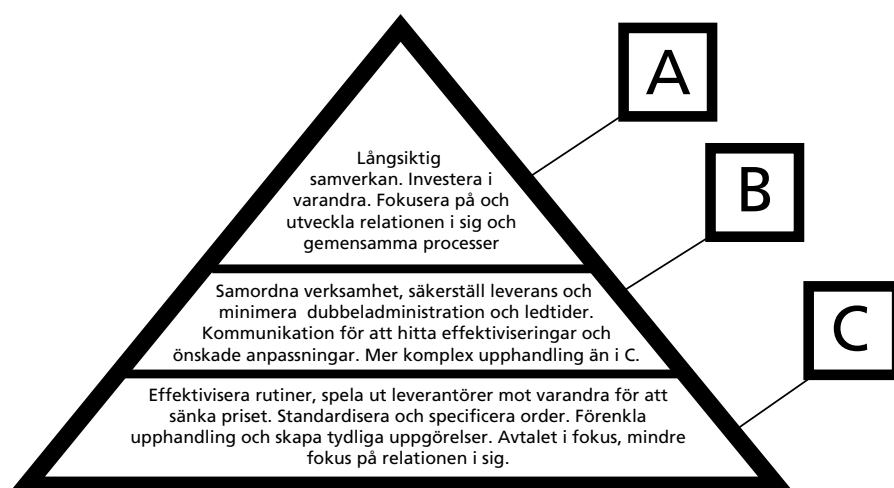
en av flera variabler vid val och bedömning av leverantör.

På den högsta relationsnivån återfinns de s.k. partnerskapsleverantörerna. Förutom den karakteristik som beskriver de associerade leverantörerna, adderas här också intresse av gemensam produktutveckling och ett tätt informationsutbyte om produktionsprocesser, produkter och kvalitetsfrågor. Ofta görs gemensamma investeringar i ny teknologi.

Figur 4 åskådliggör resultat av en studie gjord 1998 i ett antal svenska industriföretag. Studien ger en indikation på i vilken omfattning som olika typer av leverantörsrelationer förekommer och hur stor del av totalt inköpsvärde som respektive leverantörsrelation representerar (Jonsson 1998). Kategorierna som presenterats i figur 3 översätts i figur 4 till typ av affärsavtal; direkt konkurrens, konkurrens, operativa avtal och strategiska avtal. De två förstnämnda avtalen är de som uppstår



Figur 4. Resultat av en studie gjord 1998 i ett antal svenska industriföretag. Studien visar i vilken omfattning de olika typerna av leverantörsrelationer förekommer och hur stor del av totalt inköpsvärde de respektive kategorierna utgör (Jonsson 1998).



Figur 5. Strategisk hantering av leverantörer på de olika relationsnivåerna. Leverantörsnivåerna kallas härnäst efter nivå A, B resp. C. Illustrationen är en sammanfattning av bl. a Kraljic 1983, Mattsson 2002, Jonsson 2004.

med de konventionella leverantörerna, operativa avtal med de associerade leverantörerna och de strategiska avtalen skapas med partnerskapsleverantörerna. Resultatet av studien illustrerar tydligt att stora värden hanteras i de mer komplexa relationerna. Med detta som bakgrund är det relativt lätt att acceptera idén om att det finns ett värde i att ha en genomtänkt strategi för sina affärsrelationer.

Relationer kräver olika hantering

Traditionellt har inköp av varor och tjänster hanterats relativt ofta ad hoc. Varje leverantörsrelation har varit en ren bieffekt av ett avtal om inköp (Kraljic 1983, Mattson 2001). Peter Kraljic menar att varje företag behöver ha en genomarbetad, övergripande strategi för sina inköp. Det behövs också genomtänkta strategier för att

hantera den "portfölj" med olika typer av leverantörsrelationer som följer av detta. Inte nog alltså med att relationerna ska kategoriseras. De ska också hanteras, väljas och väljas bort, så att de tillsammans optimerar "relationsportföljen". Idag är Kraljics idéer etablerade och erkända. Omfattande efterföljande forskning verifierar tanken om aktiv, strategisk relationshantering som en nyckel till produktivitetsökning och konkurrenskraft (Ford 1996, Turnbull m.fl. 1996). Kraljic presenterade i matrisform grundläggande strategiska principer för hantering av de olika leverantörsrelationerna. I figur 5 sammanfattas Kraljics matris i tidigare använda "leverantörsrelationspyramid" (Fig.3) tillsammans med kompletterande idéer av mer sentida forskare inom samma område (Kraljic 1983, Turnbull m.fl. 1996, Matikainen 1998, Mattsson 2002, Jonsson 2004). Leverantörsnivåerna benämns nivå A, B resp. C.

Under senare år, och helt i linje med processsynsättet i övrigt, har övertygelsen om vinster med

närmare samarbete ökat. Den rena transaktionsmarknaden har fått stå tillbaka för en marknad som i högre grad än tidigare tillmäter affärsrelationerna ett värde (Grönroos 2002). Ett förtydligande kan här vara på sin plats; affärer är och ska vara affärer. Det understryks inte alltid av hängivna anhängare av samarbete och processsynsätt. Att bara "vara snäll mot sina affärspartners" eller inleda djupare relationer som bygger på alltför stor del av gentlemens agreement eller personliga kontakter är fel utgångspunkt för högre samarbete (Turnbull m.fl. 1996).

Generellt sett utvecklas samlagsrelationer organiskt och informellt över tid (Håkansson1990). Det säger sig självt att man som kund inte kan välja att över en natt införa långtgående samlagsformer/partnering med en leverantör. Istället handlar det ofta om att i mer eller mindre kontinuerliga processer utveckla relationer med noga utvalda leverantörer mot de mer komplexa relations- och samlagsformerna (Mattsson 2001). Partnering har blivit ett koncept och begreppet är i vissa branscher redan mycket vedertaget. Framförallt har aktörer i mogna branscher tagit till sig idéerna om relations-samlagsverkan och partnering. Ofta har det skett i de tidiga gränssnitten i förädlingskedjan. Som exempel kan nämnas byggbranschen och fordonsindustrin, där de flesta företag idag har sin egen "partneringmodell" (Burt 1989, pers. medd., Persson 2005, www.NCC1 2006, www. WSP1 2006, www. DI1 2006). Trenden är relativt tydlig. Mogna branscher lever med

ett ständigt krav på kontinuerliga produktivitetsförbättringar och det räcker inte med att en verksamhet ger ett visst överskott. Det måste även finnas resurser för att hänga med i utvecklingen. Aktörer i dessa branscher har redan utnyttjat de stora potentialerna i massproduktion och haft fokus på prispress och rena kostnadssänkningar. Koncept som partnering illustrerar tron på att stora företag i en mogen bransch förr eller senare måste försöka utnyttja utvecklingspotentialen som ligger i närmare samarbete och mer genomtänkta relationer med sina affärspartner (pers. medd. 1 Fernström 2006).

Några kriterier för lyckade "högre" relationer, operativa avtal och partnerskapsavtal mellan kund och leverantör har identifierats från flera håll (Burt 1989, Ljungberg & Larsson 2001, Mattsson 2002, Gustavsson & Jöne 2004). Dessa är:

- **Individuell framgång:** parterna bör vara individuellt framgångsrika. Båda ska kunna bidra i samarbetet. Ingen part ska göra vinst på den andres bekostnad.

- **Ömsesidigt beroende och engagemang:** båda parterna bör vara ungefär lika beroende av varandra och "investera" i varandras verksamhet. Parternas "investeringar" behöver inte alltid mätas i ekonomiska termer.

- **Transparens och information:** relationen bör präglas av ett omfattande informationsutbyte och en öppenhet i alla frågor.

- **Institutionalisering:** relationerna bör formaliseras med klargjorda åtaganden och beslutsprocesser.

- **Integritet:** parterna bör betrakta varandra med ömsesidig respekt.

David N. Burt forskar på hur den starkare kunden måste agera för att samarbeta och skapa effektiva relationer med sina mindre leverantörer. I sin artikel i Harvard Business Review (1989); Managing Suppliers up to Speed, tar han upp ett par ytterligare avgörande kriterier som gäller för kundens del:

- **Inköpsstrategi:** kundföretaget måste vara organiserat på ett sådant sätt och använda sådana inköpsverktyg att "rätt" leverantörer väljs ut. Burt exemplifierar med utvärderingsunderlag som värderar "rätt" parametrar, kompetent inköbspersonal i inköpspositioner eller ett team av väsentlig kompetens i kundföretaget. Detta team bestämmer krav och kriterier för utvärdering och val av leverantör.

- **Rätt pris:** ett utökat ansvar faller på den starkare parten, kunden. Denne måste se till att relationer och avtal med leverantören möjliggör en långsiktig, ekonomiskt hållbar verksamhet. Burt beskriver "leverantörens paradox". Den innebär att ju mer effektiv leverantören blir, desto lägre kostnader. Ju lägre kostnader, desto lägre priser kan accepteras på marginalen. Det i sin tur innebär lägre intäkter och mindre belöningar till företagsledning, investerare och

medarbetare. I slutändan betyder det allt mindre vinst att investera i utveckling och fortbildning, vilket ursprungligen skapade de lägre kostnaderna.

- **Utveckling:** kunden kan och bör agera aktivt för att stimulera och främja utveckling hos sina små underleverantörer.

Syfte

Studiens syfte var att identifiera och kartlägga de strategier och arbetssätt som stora beställare utanför skogsbruket använder sig av för att stimulera och stötta små leverantörer till kontinuerligt utvecklingsarbete. Vidare att också ta tillvara goda idéer från dessa aktörer som kan vara möjliga att applicera och använda inom det svenska skogsbruket. Syftet har delats upp i tre grundfrågeställningar:

1. Hur ser affärsprocessen ut i gränssnittet mellan skogsbolagen och dess leverantörer av drivningstjänster?

2. Vilka metoder har andra stora kunder, medvetet eller omedvetet, etablerat för att hantera sina små underleverantörer och vilka resultat har man uppnått?

3. Vad kan det svenska skogsbruket lära av erfarenheter från de studerade företagen och deras respektive bransch?

Kundens perspektiv

Studien tar utgångspunkt i hur en stor kund kan agera för att hantera sina små underleverantörer på ett, för affären, effektivt sätt. Diskussion och en motsvarande analys

av hur den andra parten, den lilla leverantören, kan tänka och agera mer effektivt har delvis utelämnats. Läsaren bör ha i åtanke att resultaten primärt besvarar frågeställningar kring kundens eventuella handlande och affärsutvecklingsstrategier. Men de åtgärder som syftar till att optimera affären mellan skogsbrukets kunder och entreprenörer kräver arbete på flera fronter. Den avgränsning som görs i studien ska därför inte ses som en prioritering i sig, utan enbart som ett resultat av begränsade resurser och tid.

Metod

Metoden skiljer på primära data som inhämtats personligen genom t.ex. intervjuer och sekundära data som andra inhämtat (Lundahl & Skärvad 1999). Sekundära data har här främst använts för att ge läsaren problembakgrund och för att sammanfatta de teoretiska modeller och begrepp som använts i studien. Sekundära data inom det specifika ämnesområdet har i princip saknats. Arbetet inrymmer därför relativt omfattande primärdata.

Det empiriska arbete som ligger till grund för studien kan delas upp i två på varandra följande moment, kallade förstudie resp. huvudstudie. Förstudien genomförs i syfte att få en djupare förståelse för de processer, karakteristika och aktörer som återfinns i drivningsleden i det svenska skogsbruket. Huvudstudiens primära syfte är att ta del av arbetssätt som stora beställare utanför skogsbruket använder sig av, då de hanterar mindre underleverantörer.

Validitet – reliabilitet

Det är vid all forskning värt att reflektera över undersökningsmetodens validitet och reliabilitet.

Begreppen kan sägas svara på frågorna: ger metoden pålitliga mätresultat och mäter metoden rätt saker (Patel & Davidsson 2003)?

Att åstadkomma hög validitet och reliabilitet innebär i praktiken att noga utvärdera eventuella felkällor i såväl utformning av studiemetod som analys av insamlade data.

Ett problem vid personliga intervjuer är att det samspel som uppstår mellan intervjuare och

intervjuad ibland kan snedvrida resultaten av intervjun på ett negativt sätt. Aronsson (1997) kallar problemet för intervjuareffekter. Intervjuareffekter kan dämpas om den intervjuade på förhand ges en uppfattning om vad intervjun ska handla om. Inför samtliga intervju-tillfällen har därför den intervjuade tagit del av en kort projektbeskrivning och ett antal nyckelrubriker som intervjun fokuserats kring.

Flera olika ögon minskar risken för ett intervjuunderlag som känns ologiskt eller ostrukturerat eller innehåller ineffektiva formuleringar av frågor. Intervjuunderlagen har därför i omgångar diskuterats med både handledare från LTH och Skogforsk.

För arbetet med den framtida relationen skogsbrukskund – drivningsentreprenör i Sverige, kan erfarenheter gjorda av andra organisationer vara intressanta. Studien söker använda erfarenheter från företag som uttryckligen sätter sina leverantörsrelationer i fokus och lyckats hitta fungerande arbetsformer i gränssnittet kund/leverantör. En tänkbar felkälla är att det kan vara svårt att extrahera de branschspecifika egenskaper som avgör hur ett koncept fungerar, när det lyfts ur sitt ursprungliga sammanhang.

Kvalitativ och kvantitativ

En kvantitativ ansats kan sägas handla om mätning av mängd. Det ger en hård, men mer ytlig verklighetsbild som tillåter en högre grad av statistisk generalisering. Exempel på kvantitativa sätt att samla in data är t.ex. massutskickade

frågeformulär med fasta "kryssvar" eller demokratiska riksdagsval.

Kvalitativa intervjuer kan däremot med fördel analyseras fortlöpande under datainsamlandet. En kvalitativ ansats tillåter således idéer och tankar, som kommer till uttryck under en intervju, att penetreras ytterligare. I bästa fall kan man kartlägga orsak och verkan på ett djupare plan. Bearbetning av kvalitativa data medger dessutom överföring och konceptualisering. Den kvalitativa forskningsintervjun kan också ses som ett samtal med en struktur och ett syfte. Studien har handlat om att "samla goda idéer" oavsett varifrån och hur de dykt upp och att i nästa steg lyfta ut funna koncept och applicera dem i delvis nya sammanhang. Därför har den kvalitativa ansatsen passat bra.

Urval

I kvantitativa ansatser görs ofta urvalet av intervjupersoner slumpmässigt i syfte att kunna göra statistiska generaliseringar. Detta är sällan en urvalsmetod vid kvalitativa ansatser (Johannesen & Tufte 2003).

Förstudiens intervjupersoner har samtliga valts efter ett aktivt intresse att diskutera, reflektera över och beskriva hur de från sin horisont upplever gränssnittet mellan beställare och leverantör i skogsbruket.

De företag som valts för huvudstudiens syfte "best practice", har även de en gemensam och tydlig nämnare. Enligt flera oberoende referenser arbetar företagen aktivt med sina leverantörsrelationer.

Intervjupersonerna som valts har haft en mycket bra inblick i sina företags leverantörsrelationer och ibland även från mer operativt gjorda erfarenheter.

Intervjuer

De olika intervjuguider som använts kan båda sägas ha en låg grad av strukturering. Mycket få frågor eller intervju punkter är av karaktären ja/nej eller erbjuder intervju personen ett begränsat antal fixerade svarsalternativ. Frågorna är öppna och i många fall snarare att betrakta som ett område för diskussion än en "fråga".

Förstudien är något mer standardiserad än huvudstudien. Frågorna har ställts på samma sätt till samtliga intervjuade och i de flesta fall i samma ordning. Intervjuerna som utgör huvudstudien har genomgående en låg grad av standardisering. De är baserade på ett relativt löst hållet diskussionsunderlag. I de fall den intervjuade själv har valt att ta upp ämnen i en ny kronologi, har det fallit sig naturligt att kasta om diskussionspunkter, så att de smidigt följt tankekedjor och samtalsordning.

Tillvägagångssätt

Arbetet med att samla in empiriskt material har, som beskrivits, utförts i två steg. Som första steg genomfördes en orienterande nulägesstudie av svenskt skogsbruk. Därefter följde en studie av karaktären "best practice". Denna studie gjordes hos andra företag utanför skogsbruket.

Kund och leverantör i skogsbruket

Gränssnittet mellan kund och leverantör i svenskt skogsbruk var fokus för förstudien. Den sökte skapa en relativt generell bild av karakteristiska drag hos köpare respektive säljare. Sex representanter för leverantör och kund, intervjuades under ca två timmar vardera. Representanter från beställarsidan var inköpare på SCA Skog AB i Jämtland, Prima Skog med verksamhetsområde i södra Norrland och Korsnäs i Uppland. Leverantörssidan representeras av Inge Gustavsson Skogstransport AB i Harg, Uppland, Bröderna Svenssons Skogsentreprenad AB i Småland och R S Skogsentreprenad med bas i Enköping. Leverantörerna i studien hade samtliga mellan 10 och 20 anställda, dvs. betydligt fler än genomsnittet på 4 anställda. Dock har de varit intresserade av ämnet och haft tankar och reflektioner som "genomsnittsleverantören" kanske inte skulle ha tagit sig tid till att bidra med. De intervjuade berättade också generellt om sina branschkollegor. Det bör ha gett en tillräckligt välförankrad och korrekt bild av "leverantören" på drivningsmarknaden.

Kunder och leverantörer från andra branscher

Huvudstudiens syfte var att ta del av "best practice" inom området leverantörsutveckling hos stora, dominerande kunder utanför skogsbruket. Val av intervjuobjekt till huvudstudien styrdes av ovanstående grundtanke, vilken bröts ned till ett antal urvalskriterier. Dels ska företaget explicit arbeta

och reflektera över sina relationer och utvecklingsarbete med underleverantörer. Dels ska företaget ha dokumenterat detta arbete på ett sådant sätt att åtminstone delar av arbetet kommuniceras utåt. Vidare ska de valda företagen synas i forum där gränssnittet mellan leverantör och kund diskuteras. Där bör de också utmärka sig som ledande. Vid varje företag genomfördes en mer extensiv intervju med någon som hade god insyn i företagets hantering av leverantörsrelationer och som också visade intresse av att diskutera detta ur ett strategiskt perspektiv. Toyota, Scania, Skanska och IKEA valdes ut som intressanta. Fyra intervjuer om 2–3 timmar vardera genomfördes sedan med representanter från dessa företag.

Toyota är väl etablerat som det kanske allra mest renommerade företaget som arbetar med resursnål produktion och kontinuerlig verksamhetsutveckling i alla delar, inte minst i produktionskedjans leverantörsled. Toyota Sweden är dock ett rent säljande företag med ett 60-tal fristående återförsäljare. Efter samtal med representanter i den svenska organisationen framkom att den arbetar på ett sätt och under omständigheter som i mångt och mycket var relevant för denna studie. De primärdata som samlades in hanterar i första hand Toyota Swedens agerande gentemot sina oberoende återförsäljare. Toyotas produktionsfilosofi hämtades delvis in med hjälp av sekundära data, men ledde också in på nästa företag, Scania.

Scania är ett av de företag som anammat Toyotas filosofier och på ett lyckosamt sätt applicerat dem i svensk industriproduktion (Johan Ancker, Teknikföretagen pers. medd. 1 2006, Dag Lotsander, försäljningschef Toyota Sweden pers. medd. 1 2005).

Skanska är i byggsektorn välkänt för hårdföra relationer med sina underleverantörer (Lindén pers. medd. 1, 2005). Företaget har dock ett uttalat fokus på sina leverantörsrelationer och kommunicerar detta på hemsidor och liknande (www. Skanska 1 2006).

IKEA hade inte kunnat hålla sin profil och marknad om det inte vore för ett kostnadseffektivt samarbete med sina många underleverantörer (www. IKEA 1 2006). IKEA valdes därför som fjärde studieobjekt.

Resultat

Kunden – den stora skogsorganisationen

Kunden är generellt sett en stor eller mycket stor skogsorganisation och ofta leverantörens enda kund. Det tycks vara så att skogsföretagen har en mer påtaglig dominerande ställning, ju längre norröver och inåt i landet som organisationen verkar. Beställarens kontakt gentemot leverantören är produktionsledaren, som också tecknar det skriftliga avtalet i de fall det existerar.

Produkten man köper

På en direkt fråga beskriver man produkten som köps in av en drivningsleverantör som en lösning för att få ut "virke till väg". Vissa specificerar ytterligare och använder begrepp som totalentreprenad. Andra anger det man verkligen betalar för i termer som kvalitet, leveranssäkerhet och kunskap. Ytterligare någon är mer krass och betalar för "rätt utfört arbete" enligt våra specifikationer eller till "rätt kostnad".

Utformning av avtal och prisförhandlingar

De avtal och affärsuppgörelser som finns spänner över hela skalan, från underskrivna utförliga kontrakt till muntliga överenskommelser. Dock är flertalet uppgörelser än så länge av karaktären muntliga eller skriftliga ramavtal. Man diskuterar igenom eventuella kommande åtaganden i relativt nära kontakt med leverantörerna. De flesta uppger att avtalen skrivs på några år, men i och med att prislistan förhandlas årligen så avslutas samarbetet naturligt om

parterna inte kommer överens. Storleken på den ekonomiska ersättningen regleras genom en av båda parter överenskommen prislista. I prislistan vägs parametrar som medelstamdiameter och transportavstånd ihop till ett pris/m³ fub för virke som skotats fram till avlägg. Ibland förekommer även korrigering för besvärlig terräng och sortiment. Priset sätts i dagsläget lite olika, men det handlar i grunden om ett av två olika tillvägagångssätt. Antingen förhandlar man enskilt med varje leverantör och har på så sätt helt individuellt satta prislistor. Eller så förhandlar man centralt om en och samma prislista som ska gälla för samtliga entreprenörer. I det senare fallet representeras leverantörerna av en liten grupp utvalda entreprenörer. I norra Sverige säger man sig vara mer angelägen att behålla de leverantörer man har än i södra Sverige. Där är marknaden och utbudet av drivningstjänster betydligt större. Generellt sett är alla kunder bättre pålästa och i starkare förhandlingsposition än entreprenörerna, även om några entreprenörer börjar kunna redogöra för sina kostnader och därmed vinna respekt och gehör vid prisförhandlingar.

Förbättring i leverantörsleden

Kundrepresentanterna påpekar att det vore önskvärt med mer affärsmässiga leverantörer, dvs. leverantörer som har "koll på sin administration" eller som "borde bli entreprenörer i större utsträckning". Man nämner termer som ekonomistyrning, ledarskap, strukturerat arbete för kontinuerlig för-

bättring, företagsledning och bättre uppföljning av egen verksamhet. Ingen av de intervjuade tycker att det pågår tillräcklig utveckling inom dessa områden idag. Även om några drivna leverantörer funderar över detta, så upplever man att det stora flertalet inte gör det. Flera uttrycker en känsla av att leverantörerna inte själva vet vad som kostar pengar eller känner till sina vinstmarginaler. Leverantörerna uppger också till kunderna att de arbetar så mycket att de inte hinner med att reflektera över sin verksamhet. Inte sällan tycker de sig arbeta utan rimliga vinstmarginaler eller i värsta fall t.o.m. göra förlust på utfört arbete.

Framtiden

På en fråga om framtidsvisioner nämner samtliga intervjuade att anbudsförfarande förmodligen kommer att vinna mark. Vidare tror och/eller hoppas man att leverantörsföretagen kommer att bredda sina tjänster, arbeta mer strategiskt och bli bättre på att marknadsföra och sälja sin kompetens på ett affärsmässigt sätt.

Leverantörsrelationerna

De flesta ger en bild av bra, väl fungerande relationer i "det praktiska dagliga" som karakteriseras av en slags god anda och ömsesidigt beroende. Man beskriver sina leverantörsrelationer som nära, ibland familjära eller "personliga". I norra Sverige används adjektiv som "stabila" och "långsiktiga", men "alltid lite spänningar kring pengarna".

Bedömning och klassning av leverantörer

Representanter för kundorganisationerna medger att de har en mer eller mindre officiell rankning av sina leverantörer. Någon har en bedömningsmall där man betygsätter varje leverantör efter ett antal kriterier. Den hopräknade summan indikerar sedan klassning och därmed beställarens vidare engagemang gentemot aktuell leverantör. En annan har en intern certifiering och ser detta som en lång process. När en leverantör slutligen söker för certifiering är man relativt säker på att denne klarar kraven.

Utvecklingsarbete

Vissa initiativ har tagits för att uppmuntra till förbättringsarbete. Flera uppger att de diskuterar lite extra med de leverantörer som öppna för utvecklingsarbete, men att det än så länge "saknas självdrag i detta". De små initiativ, som tas eller beslutas om, självdör när de ska omsättas i praktiken. Någon låter en entreprenör köra ett flerträdsagregat och själv ta de eventuella vinster som uppstår. En representant har en teknisk support som kan assistera vid implementering av GIS. Samma organisation bekostar installation av ny teknik i maskinerna, som t.ex. möjliggör datakommunikation mellan kundens databas och leverantör. Support kring ekonomi och affärsutveckling existerar dock inte. Man säger sig vilja "markera skiljelinjen mellan företagen" genom att "inte lägga sig i för mycket". En annan pratar i ordalag som antyder förhandlingsbart pris för erbjuden tjänst; "ett bra

arbete får kosta någon peng mer". Flera nämner ett årligt utvecklingssamtal, där man ibland tipsar om "nästa steg att ta".

Leverantören

Leverantören är en småföretagare med i genomsnitt fyra anställda. De utgör ett maskinlag som går i tvåskift med en skotare och en skördare. Denna genomsnittliga maskinpark har ett marknadsvärde i storleksordningen 5–7 miljoner SEK. Det är viktigt att skilja på de två kategorier skogliga företagare som finns. Dels kategorin enmansföretagare i enskild firma; "F-skattarna", vars entreprenörsföretag "består av en F-skattesedel", dels de som tagit steget från "F-skattare" till företagsledare med en eller flera anställda. Detta avsnitt baseras på de senare.

De flesta entreprenörsföretagen startades under 90-talet och har ofta vuxit fram organiskt från en enskild firma med en eller ingen egen maskin. Leverantörerna i studien har samtliga haft fler än 4, men färre än 20 anställda.

Kundbasen varierar. Vissa kör enbart åt en kund, andra åt 3–5 organisationer. Samtliga nämnda kunder har stora eller mycket stora egna skogsinnehav, eller, som skogsägarföreningarna, företräder en kundgrupp med stora totala volymer.

Produkten man säljer

Produkten beskrivs som en "avverkningstjänst", "från planering till avlägg" eller "totalentreprenad". En leverantör nämnde en kvalitetsaspekt "min tjänst ska

vara av högsta kvalitet” eftersom ”ryktet sprider sig snabbt”. En nämnde under intervjun att han i förhandlingar brukar framhålla sina kontakter, sin kompetens och sin lokalkännedom som ”värda att sätta pris på”. En del av de större entreprenörerna hade även sidoverksamheter. Någon hade en grävskopa och en annan hjälpte också till inom skogsvård.

Utformning av avtal och prisförhandlingar

Avtalens utformning varierar mycket, dels mellan de olika entreprenörerna och dels från kund till kund. Vissa har enbart muntliga ramavtal och talar mycket i termer av förtroende, ”vi har ju samma mål”. Andra hade kommit i kontakt med anbudsförfarande och någon har skrivna ramavtal som löper på 3–5 år eller blandningar av olika uppgörelser. Många har ringa kunskap om innebörd och juridisk tyngd i de olika avtalsformer som finns, några uppfattar inte rådande uppgörelse som ett ”affärsmässigt avtal”. De intervjuade leverantörerna ser både för- och nackdelar med ett anbudsförfarande. De som har kontroll på sina kostnader, tror sig om att kunna redogöra för sin verksamhet och klara sin affärsstyrning. Därför tror de sig också om att lyckas bra med ett anbudsförfarande. Däremot uttrycks farhågor för att det kan bli omfattande problem för det stora flertalet kollegor. Ur ett strategiskt perspektiv ser de intervjuade dock nyttan av att på detta sätt tvinga fram mer affärsmässiga leverantörer. Någon menar att en kärnfråga är, om kunden kommer

att kunna undgå att behandla hela entreprenörskåren som en helhet, trots separata upphandlingar. Det är signaler man får, som skapar oro. De flesta kunder anlitar 100-tals entreprenörer i skogsbruket och det ”gäller för vår kund att i det läget kunna leva upp till den individuella affärsuppgörelsen”.

Samtliga redogör för sin egen utveckling. När man saknat förhandlingsunderlag i form av kontroll över sin ekonomi, har man tidigare blivit rejält överkörd i prisförhandlingarna. Samtliga intervjuade tog lärdom av detta och skaffade sig kunskap om sin verksamhet och sina kostnader. Samtliga vittnar också om många kollegor som fortfarande inte vet hur deras företag gått förrän efter bokslut. Det finns de som inte har en aning om huruvida någon maskin läcker pengar eller vilket pris som behövs på en körning för att den ska generera vinst. Detta har gjort att de tillfrågade numera hellre förhandlar enskilt om sitt pris och är mycket försiktiga med att lämna ut sina prislister till kollegorna/konkurrenterna.

Förbättringar i leverantörsleden

De intervjuade entreprenörerna framhåller två viktiga områden för förbättring. Det ena är fortsatt arbete med fullständig ekonomisk uppföljning och mer distinkt informationshantering kring produktiviteten. Det andra är en önskan om att på olika sätt utöka sin tjänst, vilket uttrycks lite olika hos de intervjuade. Någon säger sig vilja vara så ”självgående som möjligt” i bemärkelsen att ha tillgång till kundens traktbank och

själv planera och plocka data ur den. På så sätt kan man kringgå dålig framförhållning från kund och planera mycket mer effektivt för att få ner ställtider etc. Dessutom önskas mer öppna system och tillgänglig flödesinformation från kund för att på så sätt kunna optimera virkesflödena bättre. Då kan leverantören få kännedom om annalkande ”arbetstoppar” för att klara råvarubehovet och följaktligen ett motiv till ”ombedd övertid”. Idag ser leverantören ofta bara gränssnittet av beställningen men ”ett tätare samarbete skapar däremot en potential för oss att gasa eller bromsa mer”.

I de fall kunden är en skogsägarförening saknas ofta kunskap hos skogsägaren om vad som påverkar avverkningskostnaderna. Exempelvis kan den enskilda markägaren röja och slutgallra i rätt tid liksom att förröja, eller åtminstone informera om att förröjning krävs, innan drivningslagen kommer ut på objektet. En informationstjänst av detta slag säger sig någon intervjuad gärna ta på sig. I nästa led skulle det innebära att bygga ut tjänsten att omfatta hjälp med åtgärder hos en enskild skogsägare. Flera tar upp problem med dåligt förberedda objekt även hos kunder som äger sin mark.

Framtiden

Samtliga tillfrågade tar upp anbudsförfarandet som något att förbereda sig på och som de inte har något emot. Någon tar upp överetablering av entreprenörer till följd av stormen Gudrun som kommer att märkas om något år. Andra är medvetna om att det

finns konkurrens utifrån, t.ex. drivningslag från Baltikum, Tyskland och Polen. Flera nämner billig massaråvara från Sydamerika och funderar på hur länge den svenska skogsindustrin i så fall fortsätter producera massa och papper i Sverige på nuvarande nivå. Den svenska råvaran för sågade trävaror upplevs som unik och hotad endast av Nordamerikas export.

Kundrelationerna

Man upplever sina kundrelationer som nära och personliga, men att organisationen som kunden företrädar till syvende och sist ofta är mest intresserad av att minimera priset på fakturan. Man saknar som leverantör utrymme för en gemensam diskussion om hur processen som helhet kan förbättras och förbilligas. Någon uttrycker det som att kunden hellre "prutar en krona med sin leverantör på konkreta priser än att försöka se lösningarna på allt det som kunde ha gjorts för att förbättra och förbilliga helheten". Flera menar, att detta blir tydligare ju större kunden är.

Incitament för utvecklingsarbete

Samtliga intervjuade menar att det som skulle öka deras intresse för att arbeta med verksamhetsutveckling vore ett gensvar från kunden. "Då vore det roligare och enklare att arbeta strukturerat med att hitta vinna/vinnalösningar". Men naturligtvis är ersättning i pengar det som i slutänden, skapar intresse för kontinuerligt utvecklingsarbete. Åsikterna är, att det finns mycket kostnadssänkande kunskap och effektivisering att fånga och an-

vända i dagens affärsprocesser. Men det görs inte. Samtliga talar om ett utökat ansvar, "helhetsansvar" eller "nästan förvaltningsansvar", som ett sätt att förbilliga avverkningen.

Fyra storföretag som kund

De fyra storföretag som studerats är alltså Skanska, Toyota, Scania och IKEA. Nyckelpersoner från inköpsidan har intervjuats om sin syn på relationerna till leverantörer.

Det är lätt att konstatera att de studerade företagen har arbetat en hel del med att utveckla gränssnittet mellan sig och sina leverantörer. Det finns därmed en del intressanta erfarenheter att beakta för motsvarande aktörer i skogsbruket.

Ett antal förhållningssätt och resonemang går igen hos de studerade fyra företagen, om än i lite olika skepnad. Flera iakttagelser kan sägas vara varierande symptom på ett och samma grundsynsätt. Den mest markanta gemensamma nämnaren är erkännandet av affärsrelationens egenvärde och vikten av en fungerande, fruktsam kommunikation mellan parterna.

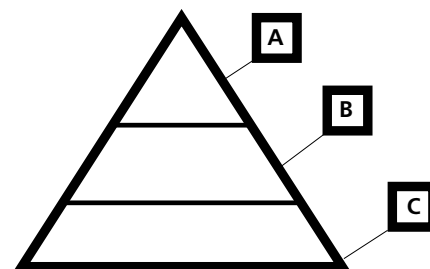
Här följer ett resonemang som i sju punkter sammanfattar de fyra företagens gemensamma erfarenheter.

1) Strategiskt och professionellt inköp

Samtliga har en mycket genomtänkt strategi, där olika avtals-, leverantör- eller relationskategorier definierats i syfte att hantera en "leverantörsportfölj" på ett strategiskt sätt. I ett nästa steg möjliggör denna klassificering ett optimalt

sätt för att använda olika drivkrafter för affärsutveckling och effektivisering i de olika typerna av relationer. Vidare har företagen en mycket professionell inköpsorganisation med inköpare som har en relevant och gedigen utbildning inom området.

Leverantörskategorierna och relationerna kallas i detta arbete A, B och C. På respektive företag har man haft andra eller väldigt snarlika namn på samma klassificeringar, se figur 6 och sid. 12 - 13. Det ska understrykas att A, B och C är en teoretisk modell för att kunna strukturera och diskutera innehållet i en specifik organisations leverantörsportfölj. C är alltså inte automatiskt sämre än A, i en specifik organisations leverantörsportfölj. C är alltså inte automatiskt sämre än A.



Figur 6. Figurtext: En modell för leverantörskategorier. Olika relations-, avtals- eller leverantörsnivåer A, B, och C ur kundens synvinkel.

A-leverantörer motsvarar det mest integrerade samarbetet eller de mest djupgående affärsrelationerna. C-leverantörerna representerar följaktligen de minst integrerade leverantörerna. De studerade företagen har använt sig av en

klassificering, men skiljer sig åt gällande relationerna och andelen av respektive relationsklass. Figur 7 är en schematisk sammanställning av de fyra företagens "leverantörsportfölj". Medan Toyota i princip inte alls arbetar med leverantörsrelationer av typen C, är ett visst mått av C-relationer en del av IKEA: s affärsidé, liksom hos Scania som explicit benämner C-kategorin "katalog- eller labour-leverantörer". Skanska har, i och med ett nytt arbetssätt, lagt till en icke oväsentlig andel A-relationer i sin portfölj. Scania förefaller vara på väg att följa i Skanskas och Toyotas spår, men har än så länge en mindre andel A-leverantörer. Dock har Scania en längre tid arbetat med mer komplexa relationer än de som härstammar från rena engångsinköp, varför andelen B-relationer är relativt stor. Respektive leverantörsportfölj är inte på något sätt statisk. Samtliga företag hanterar sin portfölj aktivt och med omsorg.

2) Marknadens förutsättningar och drivkrafter

De studerade företagen använder sig aktivt och genomtänkt av marknadens egna drivkrafter. Kundföretagen hanterar sina leverantörer olika, beroende på vilken typ av leverantör det gäller och enligt vilken nivå de är klassificerade (Fig.6).

På marknader där det av geografiska eller andra skäl saknas underlag för tillräcklig konkurrens gäller särskilda förutsättningar. Där styrs A-leverantörer eller andra leverantörer till längre avtal, öppnare kommunikation, gemensam

diskussion om framtida efterfrågan och marknadsstrategi etc. Tid läggs på en mer personlig relation och tydligt affärspartnerskap. Syftet kan sägas vara att skapa en skräddarsydd produkt, som inte är lätt utbytbar och en relation som därför inte kan överges alltför lättvindigt av någon part. På marknader med många leverantörer och/eller en relativt homogen produkt, är situationen en annan. Där används drivkrafterna i marknadskonkurrensen såsom öppen upphandling, budgivning etc. Order och avtal standardiseras för att ta minimala resurser i anspråk. Fokus läggs på tydliga avtal och affärsrutiner snarare än personliga relationer och samarbete. Det bör påpekas att även i de relationer som är mer djupgående, försöker man som kundföretag utnyttja marknadskonkurrens som incitament för utveckling. Det gäller både för egen del och för sin leverantör, även om det blir klart svårare ju mer komplex och specialiserad produkten är.

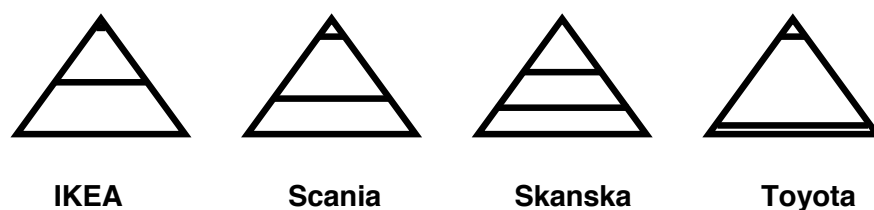
3) Slutkundsperspektiv i affären

Samtliga studerade företag har en väldefinierad slutkund som man gör tydlig för leverantören. Man kräver också av sina leverantörer att de i sin dagliga verksamhet

ska se "slutkundnyttan". Alla utom IKEA definierar sin produkt i tjänstetermer. Det tydliggör ytterligare vad slutkunden är villig att betala för. Kunden betalar inte för en bil utan för säker persontransport från A till B osv. Marknadens efterfrågan såsom företaget kommunicerar den till sina leverantörer, beskrivs i funktionslösningar snarare än rena utförandelösningar. Det öppnar för kreativa lösningar från alla inblandade parter. Allra tydligast framstår detta hos Toyota och Skanska. Toyota talar om begreppet "muda", slöseri. Hela företaget uppmanas att i alla led eliminera eller minimera "muda", alltså allt det som inte adderar kundvärde till produkten. Hos Skanska förekommer mer och mer upphandling på totalentreprenad, vilket tvingar fram en produkt som speglar kundens vilja att betala för funktion, snarare än teknisk lösning.

4) Effektivt med nära leverantörsrelationer

De fyra företagen tror på effektiviseringspotentialer genom närmare relationer med små underleverantörer. Samtliga kommunicerar, i mer eller mindre omfattning, sina tankar och affärsplaner inför framtiden med sina leverantörer.



Figur 7. Företagens sammansättning av sin respektive leverantörsportfölj illustrerat med andel A-, B- respektive C-leverantörer.

Det gör att leverantören kan skapa intressanta affärserbjudanden och minska sina risker vid t.ex. nyinvestering. Alla arbetar med partnering eller andra avancerade samarbetsformer med ett antal utvalda leverantörer. Arbetssätten har sitt ursprung i affärsrelationer som känts "uttömda". Där har de stora kundföretagen sett ett behov av ytterligare effektivisering och kostnadsbesparingar. Kund och leverantör har i det läget haft en affärssituation som karaktäriserats av ömsesidig misstro och ett vinna/förloraspel, helt enligt det "traditionella förhållningssättet". Emellertid har de intervjuade företagen idag, med Toyota i spetsen, tagit till sig processsynsättet och tron på ömsesidiga vinster av samarbete. Företagen har dock hunnit olika långt med att applicera det i praktiken (Fig.8).

Alla tillfrågade spår en framtid med fortsatt integrering mellan sig och sina leverantörer. Motiveringar till detta kan sammanfattas som:

Vi har mycket att vinna genom att utnyttja våra leverantörers fulla kapacitet. Det ger minskade kostnader, högre effektivitet och nya lösningar. Det är trots allt leverantörerna som har stor

del av den operativa kunskapen. Därmed möter de också de problem som rätt hanterade kan bli till nya affärsmöjligheter eller rationaliseringar.

Samtliga tillfrågade uppger att de av sina leverantörer uppfattas som "krävande" eller "svåra". Samtliga uppger samtidigt att de själva söker och premierar "krävande" eller "utmanande" partner. Man beskriver sin drömlleverantör med termer som professionell, kommunicerande, affärsintresserad, lojal och kreativ. Företagen menar att drömlleverantören måste ha förståelse för vad slutkunden betalar för. Leverantörerna ska också ha kunskap om marknad och produktion. Slutligen ska drömlleverantörerna vara självständiga och självreviderande.

Tron på vinster genom samarbete verkar alltså gälla under en grundförutsättning; det ska vara två friska, jämnstarka parter för att samarbetet ska vara riktigt effektivt. Parterna ska känna att de ger och tar lika mycket i en balanserad affärsrelation. Den starkare parten har dock större möjligheter och ett större ansvar att forma relationen. Kunden har en övertygelse om att en jämlik, jämnstark relation är mer effektiv än en med

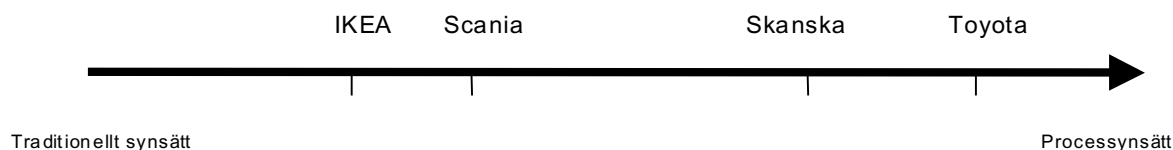
karaktären stark/svag. De intervjuade kundföretagen har förstått att för att nå de maximala effekterna av närmare affärsrelationer, måste man leva som man lär. Företagen måste verkligen våga överlåta lite inflytande och ansvar till den svagare parten, leverantören.

Oftast görs detta genom att investera i utvecklingsprogram och anpassad utrustning. Det ökar kundens omställningskostnader, vilket minskar leverantörens upplevda risk och balanserar styrkeförhållandet i affärsrelationen. Dessutom ser man som kund också till att inte utgöra en alltför stor del av leverantörens omsättning. Genom att på så sätt minska sin dominerande ställning ger kunden upp lite av sitt övertag och relationen balanseras.

5) Korrekt värdering av produkten

En mer utvecklad relation går ofta hand i hand med en produkt som bär fler värden än ren grundnytta. Det gör även en affärssituation, där en större del av kundens upplevda värde (KUV) härrörs till parametrarna extra tjänster och relationskostnader. Figur 9a illustrerar detta.

Den rena kärnlösningen är det som är lättast att värdera och är



Figur 8. En tidsaxel och schematisk illustration visar hur de fyra företagen i förhållande till varandra rört sig från en traditionell syn på affärsrelationer mot ett mer processorienterat synsätt.

ofta den grundnytta kunden traditionellt har betalat för. Om man som kund inte erkänner och betalar för den utvidgade produktens mervärden, hamnar leverantören i tidigare beskrivna paradox (se sid. 14). Detta är ju normala marknadskrafter, men i obalansen som finns i en relation av typen stor/liten följer en risk att detta fenomen går "för långt" för förädlingskedjans bästa. Resultatet är på lite sikt förödande. Det har både fordonsindustrin och sedermera byggbranschen fått uppleva. I båda branscherna var leverantörerna till slut så hårt pressade, att de inte längre hade möjlighet att tjäna, eller på annat sätt attrahera det kapital som behövdes för nyinvesteringar och uppgraderingar. Hela värdekedjan, inklusive slutkonsument, kom att förlora på detta.

Lyckosamma företag i en mer mogen bransch tenderar, som tidigare konstaterats, att utvidga graden av återkommande avtal. De vill ta vara på effektiviseringspotentialer som följer med ett närmare samarbete. Ju fler relationer som inte är rena engångsföreteel-

Leverantörsandelen av tillverkade produkters värde har stigit under en rad av år i industrin. Enligt en undersökning i europeiska storföretag var leverantörernas andel av produkters självkostnad i genomsnitt 30 % år 1985. 1995 hade den ökat till 55 %. 2010 förväntas andelen ha ökat till hela 90 % (Soellner 1997).

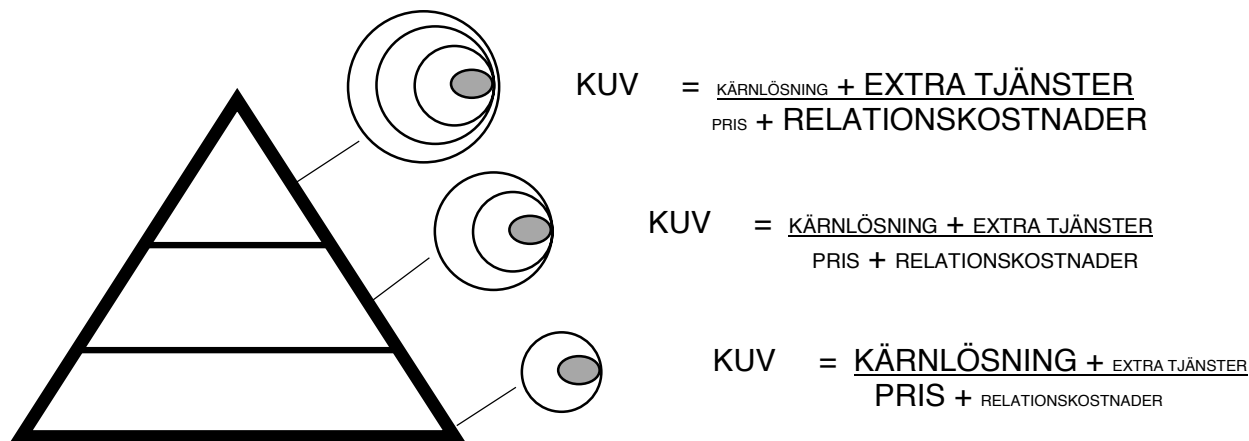
ser, ju mer utvidgad tenderar den handlade produkten att vara och desto större är inslaget av tjänst i den handlade varan. I och med detta har en starkare köpande part ett ansvar för att tillmäta den handlade produkten dess "korrekta" värde. Med andra ord och enligt tidigare definierade KUV måste parametrarna "extra tjänster" och "relationskostnader" också värderas. De studerade företagens olika sätt att värdera den handlade produkten åskådliggörs i figur 9b.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att de olika företagen skiljer sig åt vid värdering av den handlade varan. Samtliga är dock fullt på det klara med vad de betalar för och tillmäter de olika

delarna ett motsvarande, rättmätigt värde.

6) Tydliga avtal

I grunden använder samtliga företag i varje relation ett tydligt och juridiskt korrekt avtal med sina leverantörer, ibland som ren försäkringsåtgärd. Avtalet innehåller bl.a parternas åtaganden klart reglerade. Tre av fyra använder mer eller mindre omfattande branschstandarder och tredjepartscertifieringar som ytterligare klargörs i dessa avtal. Den kanske mest etablerade och genomarbetade branschstandard återfinns i byggbranschen. Dess uppsättning av vedertagna och kontinuerligt uppdaterade regler för affärer, avtalsförfarande och



Figur 9a. En mer utvecklad relation hänger ofta ihop med en produkt som bär fler värden än ren grundnytta. På samma sätt som en affärssituation där en större del av kundens upplevda värde härrörs till extra tjänster och relationskostnader.

definitioner underlättar bl.a. avtals-skrivande. De minimerar risker för missförstånd, juridiskt icke giltiga uppgörelser etc. samt tvingar fram tydligt formulerade beställningar och åtaganden. Dessutom eliminerar dubbelarbete. I och med att regelverket har formulerats i samförstånd mellan företrädare för kund och leverantör är standarderna svåra att skjuta i sank eller kringgå. På så sätt minimeras också den upplevda risken för inblandade parter.

7) Bra avkastning på utvecklingskostnad

Samtliga fyra företag upplever att de kostnader som uppstår i arbete med leverantörsutveckling betalar sig många gånger om. De letar alla kontinuerligt efter leverantörer för att satsa långsiktigt på närmare affärssamarbeten och utvecklings-support. Noterbart är att samtliga tillfrågade anger att de söker efter potentiella A- och B-leverantörer utifrån "mänskliga potentialer" snarare än hårda nyckeltal. De väljs nästan enbart på mjuka parametrar såsom kreativitet, affärsintresse och drivkraft hos ledningen i leverantörsföretaget.

Leverantörsutveckling - praktiska exempel

De fyra storföretagen har en relativt samstämmig grundsyn på hur man bör agera som kund för att få till stånd livskraftiga affärsrelationer med mindre underleverantörer. Med den som grund bryter de ner sin övergripande strategi till mer konkreta operativa utvecklingsåtgärder.

På nästa sida återges i översiktlig form de arbetssätt som enligt respektive företag främjar effektivitet och utveckling i gränssnittet mellan stor kund och liten leverantör.

IKEA

IKEA har gjort sig känd för minimala produktionskostnader, stora volymer och låga priser för slutkund. Företaget signalerar en tro på icke försumbara effektiviseringspotentialer i närmare samarbete med leverantörer, i kommunikation av strategier och framtidsplaner samt att i större utsträckning handla upp på funktion snarare än produktion.

Koncept för leverantör A,B,C

A. Partneringliknande samverkan med Whirlpool: ger samver-

kansfördelar och ger samverkansfördelar och maximalt kunskapsutnyttjande som skapar ömsesidigt mervärde. För IKEA innebär det att "kvalitetsstämpla" IKEA:s vitvaror och för Whirlpool att bli utvald att leverera till IKEA och att få använda IKEA-varuhusen som försäljningskanal.

A. Top Managementträffar:

årligen återkommande möten med utvalda A-leverantörer. Syftet är att gemensamt dra upp strategier för framtiden och för att kommunicera och stimulera leverantören till kreativitet och investeringar som matchar IKEA:s framtida behov.

A, B. Effektivitetskonsulter:

IKEA:s egen stab analyserar och kommer med förbättringsförslag gällande produktivitet, ledtid, lo-

$\text{KUV IKEA} = \frac{\text{KÄRNLÖSNING} + \text{EXTRA TJÄNSTER}}{\text{PRIS} + \text{RELATIONSKOSTNADER}}$	
$\text{KUV Scania} = \frac{\text{KÄRNLÖSNING} + \text{EXTRA TJÄNSTER}}{\text{PRIS} + \text{RELATIONSKOSTNADER}}$	
$\text{KUV (Skanska 1)} = \frac{\text{KÄRNLÖSNING} + \text{EXTRA TJÄNSTER}}{\text{PRIS} + \text{RELATIONSKOSTNADER}}$	
$\text{KUV (Skanska 2)} = \frac{\text{KÄRNLÖSNING} + \text{EXTRATJÄNSTER}}{\text{PRIS} + \text{RELATIONSKOSTNADER}}$	
$\text{KUV Toyota} = \frac{\text{KÄRNLÖSNING} + \text{EXTRATJÄNSTER}}{\text{PRIS} + \text{RELATIONSKOSTNADER}}$	

Fig 9b. KUV är ett sätt att mäta innehållet i upplevt kundvärde. Här anger ordens storlek relativa värden i parametrarna. 1 och 2 innebär att Skanska arbetar med två olika strategier.

gistik etc. Vinsten delas lika mellan IKEA och berörd leverantör.

A, B. Längre avtal: att i utvalda fall skriva längre avtal minimerar risk hos leverantör och möjliggör på så sätt större investeringar etc.

B, C. Intern konkurrens: konkurrens mellan de egna inköparna skapar incitament för effektivisering och utveckling mellan leverantör och lokal inköpare.

A, B, C. Utvecklingssteg för kvalitet inom flera områden: allt fler krävande kvalitetsparametrar vägs in inom respektive område. Det gäller intern miljö, extern miljö och trä i en fyra steg hög "trappa". Fjärde steget innebär något slag av relevant tredjepartscertifiering. Inköpsavdelningen har uppgiften att guida och stödja leverantörerna uppför denna trappa.

A, B, C. "Årets leverantör" och andra utmärkelser och erkännanden: i klasserna kvalitet, pris och leverans utses en leverantör för best performance varje år. Dessa får sedan "vittna" för att visa andra att det går att förändra och förbättra.

A, B, (C). Utveckling genom att "plocka de bästa frukterna först": utvecklingsarbetet koncentreras till små enheter som har stora potentialer. Därefter väljs leverantörer eller utvecklingsteam som brinner för just sitt område. Syftet är att skapa pilotprojekt eller andra utvecklingsprojekt. I ett nästa steg kopieras konceptet till alla.

Scania

Scania är en attraktiv kund. Företaget förlitar sig i relativt hög grad på att konkurrensen i

sig driver nödvändig utveckling bland leverantörerna. Ändå verkar man misstänka och stå i begrepp att undersöka, om det finns vinster i ett närmare samarbete med flera leverantörer än de allra "bästa". Det som primärt nämns är i nuläget automotivleverantörernas samlade tekniska kunskap. Den torde kunna utnyttjas mer med bättre kommunikation, utvecklingsforum och andra samverkansprojekt. Scania har också en noga genomtänkt struktur för att stötta sina mest intressanta leverantörer i avdelningen Supply Chain Development

Koncept för leverantör A,B,C

A. Joint ventures: nära samarbete i form av ett tätt sammanflätat utvecklingsprojekt eller helt fristående, samägda riskbolag.

A, B. Scania Supply Chain Development: Scania har en avdelning som enbart har till uppgift att assistera och hjälpa till med verksamhetsutveckling och effektivisering i utvalda företag. Det är kostnadsfritt för leverantören, givet att denne har potential och intresse.

A, B. Studiebesök: Scania bjuder in sina leverantörer till att komma och se hur företaget arbetar. Detta görs för att skapa ökad förståelse hos leverantörerna för Scantias specifika behov och för att inspirera mindre utvecklade företag till förbättringsarbete.

B, C. Kortslutna mellanled: genom att handla direkt med leverantörer, utan komponentleverantörer eller andra mellanled blir

det lättare för leverantören att se och förstå hur förbättringar skulle kunna göras. Kommunikationen blir också rakare och mer effektiv.

A, B, C. Mycket tydlig leverantörsklassificering och hantering därefter: strategisk hantering av fyra leverantörsklasser som genom noggranna bedömningsmallar och poängsättningssystem delas in i ytterligare underkategorier. Vetskapen om detta, premiumvärden och status, som signaleras i de högre kategorierna, stimulerar leverantörerna till förbättring.

A, B, C. Branschkonkurrens: Scania är tydligt med att en fungerande marknad driver utveckling och förbättringar effektivt. Vill man som leverantör stanna hos Scania har man inget annat val än att kontinuerligt se över och reflektera över sin verksamhet

Skanska

En sammanställning av Skanskas utvecklingskoncept och utvecklingsfilosofier för sina leverantörer är ganska spretig. Det talas om "det konventionella" sättet att se på sina leverantörer kontra "det nya". I stora delar kan det vara befogat att tala om ett paradigmskifte i branschen i stort och inom Skanska specifikt. Begreppet partnering kan sägas vara kronjuvelen i det nya förhållningssättet. Det kan ungefär sammanfattas som en genomgripande jakt på vinna/vinnauppgörelser och dolda mervärden. Oavsett avtal och affärsarrangemang finns, i alla lägen, byggbranschens utvecklade branschstandarder.

Koncept för leverantör A,B,C

A, B. Partnering: helt öppen redovisning, mycket mjuka värden och personliga relationer, liksom mycket kommunikation och affärsarrangemang med lika starka incitament för båda parter. Partnering kan utformas olika, allt från helt egna företag till delprojekt eller med mer "vanliga" formella kund/leverantörsrelationer. Grundtanken är ett processynsätt; att utforma arrangemanget och uppgörelsen så att båda parter ser incitament att förbättra och förbilliga förädlingskedjan och på så sätt få större kaka att dela på i slutänden. Partnering fyller en viktigare funktion på småorter, där man är hänvisad till ett mindre utbud av kunnande. I storstäder finns mer konkurrens som reglerar och driver utveckling relativt effektivt.

A, B. Totalentreprenad (TE) framför utförandeentreprenad (UE): TE tar tillvara leverantörens kunskaper, kontakter, möjligheter till effektivisering och förbilligande åtgärder. Man upphandlar en funktion snarare än byggnadsdelar eller material. Pappersarbete och kontroller minimeras jämfört med en UE.

A, B, C. Branschstandarder: väl etablerade och mycket specificerade standarder och definitioner som beställarleden och entreprenörskåren beslutat om gemensamt. De skapar ett ramverk som inte behöver diskuteras vid varje ny upphandling. Standarderna förenklar upphandling och avtalsskrivande och minimerar också, genom sin legitimitet, risk för inblandade parter.

A, B, C. Standardiserade rutiner:

en uppsättning dokument som innehåller checklistor och standardiserade dagordningar liksom manualer för rutiner vid inköp. Dessa borgar för tydliga affärsprocesser och säkerställer att ingen väsentlig del faller mellan stolarna. Dessutom blir de med tiden ett redskap för att undvika att samma misstag görs flera gånger.

A, B. Centrala avtal och synkroniserade inköp: istället för att varje entreprenör beställer "sin" åtgång av spik eller gips samlas detta i en sammanlagd beställning. Dels erhålls ett lägre pris, dels kapas ofta en grossist i mellanled och dels ligger materialbehovet på mer stabila nivåer över tid.

A, B, C. Kommunikation och optimering: genom att diskutera flaskhalsar och problem med sin leverantör upptäcks effektiviseringar som kostar lite för en part, men som ger stora besparingar i tid eller pengar för motparten. Dessa vinna/vinnalägen är kanske inte alltid tydliga i den egna organisationen, utan uppdragas först när man får förståelse för motpartens rutiner.

A, B, C. Nyttjande av branschens olika utvecklingsorgan: byggbranschen har många organ och utvecklingsenheter som besitter mycket kunskap. Vidare är dessa bra och välanvända forum för t.ex. förhandling, standardkontroll och förbättringar för branschen etc.

A, B, C. Gemensam budgetuppföljning: genom att bryta ner budget och uppföljning i små enheter blir det tydligt vad som kostar

pengar. Automatiskt är det då lättare för båda parter att fundera över huruvida ett visst moment går att göra billigare eller mer effektivt.

Toyota

Toyotas berömda sätt att se på sin verksamhet och sina relationer med omvärlden präglar naturligtvis även företagets specifika "koncept" för verksamhetsutveckling. För en mer omfattande bakgrund till Toyotas filosofi rekommenderas boken the Toyota Way av Jeffrey Liker. Sammanfattningsvis kan konstateras att Toyota inte arbetar med "C-leverantörer" mer än i enstaka fall. Är man väl leverantör till Toyota så lever man nästan i symbios med Toyota. De koncept som tagits fram i Sverige för återförsäljare av Toyota bygger på samma filosofi, även om marknaden är sådan att en återförsäljare som inte lever upp till the Toyota Way relativt lätt kan bytas ut.

Koncept för leverantör A,B,C

A. Samägda utvecklingsprojekt: helt fristående bolag skapas för samarbete, där Toyota inte själv har nödvändig kompetens, t.ex. utvecklingen av motorn till Toyotas hybridbil.

A, B. Nära relationer: Toyotas sätt att hantera sina affärsrelationer är i sig ett utvecklingskoncept, om än svårt att beskriva och definiera. Genom att långsiktigt bygga relationer och signalera Toyotas grundidéer om lojalitet och tillhörighet till "familjen" tränas också leverantörer i att "tänka Toyota" under hela processen och samarbetet.

Det innebär att leta icke värdeskapande moment, gå till botten med problem, minimera spill, ta eget ansvar, se problem som möjligheter etc.

A, B. Ekonomiska incitament:

återförsäljarna kan skapa sig extra marginal genom att möta grundkrav från Toyotas sida. Det gäller verksamhetens affärsmässighet och ett antal kvalitetsgarantier samt ren inköpsbonus.

A, B. Kommittéer: Kommittéer och arbetsgrupper med utvalda kreativa, engagerade partner utgör forum för idéer och problemidentifiering.

A, B, C* "Toyota-familjen":

mycket tydligt fokus på tillhörighet, företagslojalitet och "familjestämning" stimulerar medarbetare till att ta ansvar och att fundera över förbättringar och lösningar på problem i alla delar av organisationen.

A, B, C* Interna värdekoder:

genom att likrikta och "ladda" varumärket med värderingar och interna koder skapas ett greppbart fokus för diskussion. Genom dylika förfaranden stärks dessutom ytterligare tillhörighetskänslan och lojaliteten.

A, B, C* Långa förberedelser, snabb implementering:

Toyota arbetar med en standardiserad "beställningsmall". Denna diskuteras noga mellan parterna, skickas fram och tillbaka och korrigeras, till dess att båda parter kan skriva under avtalet. Sedan går produktionen snabbt och friktionsfritt, vilket gör att det "långsamma beställningsmomentet" oftast förkortas och förbilligas den totala affärsprocessen.

A, B, C*. Återförsäljarskola:

Toyotas ca 60 återförsäljare erbjuds/förväntas gå en affärsskola i tre steg. Det första steget kräver man att alla ska gå. Det andra är frivilligt och till det tredje utbildningssteget blir man som lovande återförsäljare "handplockad".

A, B, C*. Support: på Toyotas huvudkontor finns två personer med expertkompetens inom finans och juridik som kostnadsfritt svarar på frågor över telefon.

A, B, C*. Försäljarkonferenser:

samtliga återförsäljare bjuds in. Duktiga och framgångsrika eller på annat sätt inspirerande återförsäljare ombeds "vittna". På så sätt blir det lättare för åhörarna att ta till sig goda idéer och inspiration än om meddelandet hade kommit från centralt håll.

A, B, C*. Nollprincip: hand i hand med ovan beskrivna långa förberedelseprocess går Toyotas tydliga nollacceptans för fel och misstag. Övertygelsen är att en felaktig order eller beställning kostar långt mer än en extra korrekturläsning eller kvalitetstest. Toyotas partner ombeds och uppmuntras att ta extra tid på sig för förberedelser och kvalitetskontroll.

A, B, C*. Tävlingar: Toyota utlyser säljtävlingar. Den som säljer flest bilar under ett år vinner en resa eller liknande. Man kan också tävla om andra saker, t.ex. den bästa affärsplanen.

* Toyotas filosofi gör att C-leverantörer eller C-återförsäljare knappast finns i företaget. Men de nya partner som eventuellt tillkommer kan kanske sägas "börja" sin bana hos Toyota som C-klassade.

Ytterligare koncept

Genom litteraturstudier och under arbetet med studien har ett antal ytterligare metoder och arbetssätt framkommit för att stimulera underleverantörer till utveckling. Här är exempel från Ford och Autoliv.

Koncept för leverantör A,B,C

A, B. Anslagstavla: på Fords hemsida annonseras kontinuerligt ut önskemål på projekt och förbättringsområden som kunden vill ha hjälp med. Engagerande och intresserade entreprenörer kontaktar kundföretaget med ett projektförslag eller en färdig lösning.

A, B, C. Leverantörsenkät: en detaljerad enkät sänds varje år ut till Fords kontrakterade leverantörer. I enkäten frågar Ford om utvärdering och konstruktiv feedback på affärsrelationen. Sedan sammanställs leverantörens alla åsikter, idéer och förslag till förbättring eller bara sådant som upplevs vara problematiskt eller svårt.

A, B, C. Leverantörsportal: ett webbforum som fyller många funktioner hos Autoliv. Där finns ett nyhetsbrev med aktuell information. Leverantörer kan också logga in och ta del av information som rör deras specifika gränssnitt. På detta webbforum publiceras också bedömningsmallar och de leverantörer omnämns som blir "bäst i test". Dessutom distribueras ritningar och i vissa fall sköts de ekonomiska transaktionerna via webbforum.

Diskussion

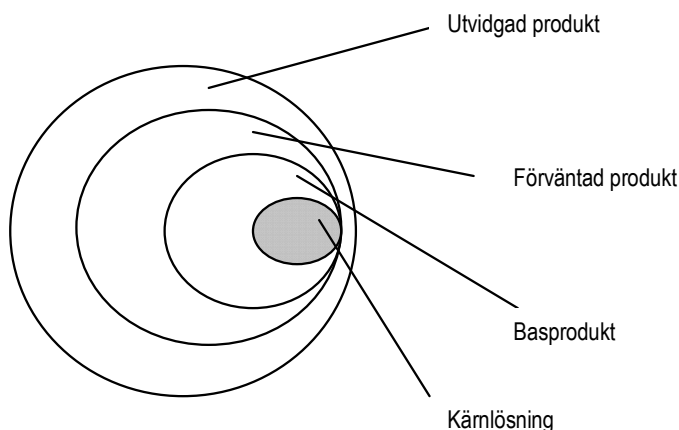
Man kan konstatera att det tyngsta ansvaret för att skapa ett fruktsamt affärsklimat vilar på den starkare parten i relationen. Sättet att agera eller att underlåta att agera, definierar mycket tydligt och omedelbart relationens spelregler och ramar. I fallet med den stora kunden och de mindre leverantörerna har olika branscher och företag utvecklat skilda koncept. Även om de innehåller inslag av branschspecifik karaktär, torde de ändå i stor utsträckning vara applicerbara i andra sammanhang än det ursprungliga. I nästa stycke förs en sammanfattande diskussion som är värd att ha i åtanke i skogsbrukets framtida utvecklingsarbete.

Produktutveckling

För att skapa ett konkurrenskraftigt och effektivt gränssnitt och att på så sätt maximera parternas totala "kaka" krävs till att börja med att båda parter:

- erkänner
- kommunicerar
- prissätter

produktens fullständiga värde.



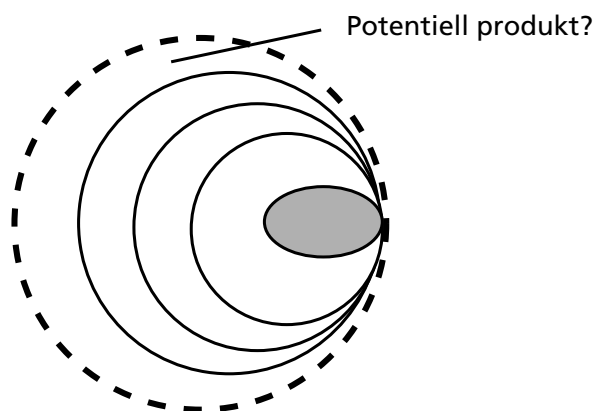
Figur 10. Resonemanget bör av båda parter föras utifrån den fullständiga handlade produkten, inte dess rena kärnlösning.

Resonemanget kan föras kring den utvidgade produkten enligt figur 10. Kunden måste se potentialen och vinsten med att erkänna den utvidgade produkten och betala för dess hela värde. Leverantören måste fundera över vilka värden produkten egentligen innehåller och hur den kan bli än mer värdefull. Dessutom måste leverantören marknadsföra hela den utvidgade produkten och ta skäligt betalt för den. Det verkar som att skogsbruket bär på en "ryggsäck" i detta avseende, som är värd att uppmärksamma. Många kunder i det svenska skogsbruket är ovana att tillmäta "extra tjänster" ett värde. Det beror på att de människor som idag är entreprenörer för inte så länge sedan var anställda eller AT-förare. Värdet av en entreprenad som per definition innehåller ett flertal extra tjänster är svårt att plötsligt börja mäta och betala för. Kärnlösningen/grundnyttan däremot har ju haft ett konkret pris även då maskinförarna var anställda. Maskinerna drar samma mängd diesel oavsett formell samsättningsform. Tillkommande

relationskostnader är också tydligare och lättare att mäta i pengar. Risken blir att kunden tillmäter den erbjudna produkten ett felaktigt pris. På samma sätt är leverantören naturligtvis inte van vid att framhålla och kräva betalt för sina "extra tjänster", alltså för hela den handlade produkten

Många menar att det som krävs för långsiktig konkurrenskraft idag är förmåga att på ett flexibelt sätt kunna skapa produkter och lösningar som "löser tvåpartsproblem". För att förfinas och utveckla tidigare modell kanske man kan tala om en slags "potentiell produkt" (Fig.11). Det skulle i sådana fall vara en produkt som ingen enskild part kan gissa sig till eller skapa på eget initiativ. Relationen måste därmed också kunna tillskrivas ett mätbart pris eftersom den faktiskt möjliggör en, på marginalen, mer kostnadseffektiv affär.

Ett exempel från Skanska Hus kan illustrera tanken om den potentiella produkten. Efter samråd med sin leverantör av gipsskivor, får Skanska Hus numera skivorna paketerade efter det antal som används per lägenhet, istället för ett godtyckligt antal som skivtillverkaren tidigare valt. Detta eliminerar tung och tidskrävande ompaketering och frakt för Skanska, som nu kan betala extra för den nya paketeringen. För gipsskivtillverkaren kostar det nästan inget mer att paketera på detta nya sätt och man är naturligtvis nöjd med den extra ersättningen. För att hitta denna för båda parter gynnsamma, "potentiella produkt" krävs kommunikation och en relation som skapar förståelse för ömsesidiga



Drivning

Grundnytta – avverkning och skotning till avlägg

Basprodukt – rundvirke

Förväntad produkt – detaljplanering, snitsling, avrapportering, sortimentshantering, kulturvård, naturhänsyn, kalibrering, förnygringsbedömning, inventering av kvarvarande bestånd. Grotanpassning. Transport, underhåll och reparation av maskiner.

Utvidgad produkt – skogsvård, markberedning, plantering, grotskotning, stubbrytning i samband med avverkning, åtgärdande av icke kördugliga vägar och förröjning om detta inte "hunnits med" av kund...

Potentiell produkt?...

Figur 11. Hur ser den potentiella produkten ut i fallet drivning? Det som här kallas den potentiella produkten kräver kommunikation mellan köpare och säljare. Th. exemplet drivning.

behov och önskemål. I detta fall är det tydligt att relationen i sig skapar värde. Kunden kommunicerar vad som adderar värde och ger därmed leverantören de bästa förutsättningarna för att skapa och utveckla sig och sin produkt. Underförstått gäller detta naturligtvis under förutsättning att affärsrelationen är mer avancerad än en ren engångstransaktion. Det är också helt avgörande att kunden är trovärdig i sin betalningsvilja för den utökade produkten.

Affärsutveckling

Traditionellt verkar stora, dominerande kunder flankeras av en alltför reaktiv entreprenörskår. Sett i backspegeln går det att skönja ett mönster i verksamhets- och affärsutveckling i relationer av typen stor kund/liten leverantör. De stora företagen har först outsource sin produktionsresurs för att fortsätta att köpa den i tjänsteform. Sedan har de utnyttjat sin marknadsstyrka i olika former av förhandlingsavtal för att pressa in köpspriserna så långt det går. Utö-

ver detta provar företagen ibland öppen anbudsupphandling för att använda marknadskonkurrensens prispressande kraft ytterligare. Därefter är det många kundföretag som erfarit att det "tar stopp".

Storkunder har frustrerade sett tydliga potentialer till effektivisering som inte har kunnat utnyttjas och konstaterat att nya grepp behövs. Cirkeln sluts ofta efter detta med en viss andel insourcing av kärnkompetens i kombination med strategiskt leverantörsutvecklingsarbete. Det relativt revolutionerande processsättet, där man alltså försöker optimera förädlingskedjans effektivitet, snarare än ingående företags dito, framstår idag som den hållning som rätt hanterad bäst tar tillvara på och lockar fram nödvändiga effektiviseringar. Hand i hand med denna syn växer arbetssätt fram som partnering, leverantörssamarbete och joint ventures. Anledningarna som initierade det "heta" partneringtänkandet sågs allmänt vara:

- alltför höga tillverkningskostnader
- bristande flexibilitet där förändringar blir dyra och leder till konflikter
- låg lönsamhet för entreprenörerna
- dåligt utnyttjande av alla medverkandes kompetens.

Problemen känns välbekanta. Samtliga storkunder i studien har på eget initiativ "återbalanserat" relationen med sina, fortfarande noga utvalda leverantörer. Alla konstaterar att det är relationer och närmare samarbete som verkligen visar och tar tillvara på effektiviseringar. Alla är dessutom ense om att investeringar i utvecklingsarbete lönar sig många gånger om. Det är idag helt enkelt för dyrt att inte ta vara på kunskap och erfarenheter från alla aktörer som är inblandade i produktens förädling och försäljning. Och det är omöjligt att göra detta utan att ha en levande dialog och ibland en djupare, investeringsintensiv affärsrelation.

Man kan inte komma ifrån att

det är den starkare parten som driver marknadens affärsförändringar. Med detta följer också ett motsvarande utökat ansvar. En stor kund kan, under en period, pressa priser och leverantörer genom att kräva och använda den utvidgade produkten, medan man fortfarande bara betalar för grundnytta (Fig.1). Nästa generation entreprenörer kommer dock att lida av låg innovations- och riskbenägenhet och en förlegad produktionsutrustning. "Renoveringskostnaderna" blir i det läget långt mer kostsamma än det löpande underhållet.

Kör kunderna sina leverantörer rejält i botten kan en återhämtning ta lång tid och kosta många år av stagnerad utveckling för hela förädlingskedjan. Många hävdar att marknadskrafterna på lång sikt tar hand om detta. Studien visar emellertid att det finns ett antal sätt för större aktörer att påskynda och katalysera marknadens skeenden i riktning mot en utvecklad affärsrelation.

En intressant paradox

I jämförelse med många andra mogna branscher saknar ofta det svenska storskogsbruket professionellt strategiskt inköp och genomarbetade leverantörsstrategier. Flera skogsföretag antyder att de visst tänker på sina leverantörer och sin

"En analys som NCC gjort tillsammans med kunderna, där vi jämfört våra partneringsprojekt med vanliga entreprenadprojekt, visar att totalkostnaderna blev lägre, att tidsplanerna hölls och dessutom ofta med marginal, att samarbetet med alla i projektet var utvecklande och att inte en enda tvist uppstod"

Alf Göransson, koncernchef NCC (www.ncc 2 2006)

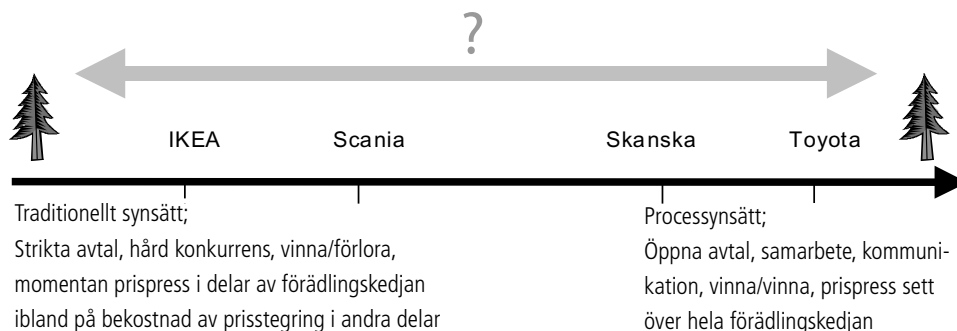
hantering av dessa. Omfattningen av det strategiska inköpsarbetet är emellertid inte särskilt stor hos de studerade skogsföretagen och det kan definitivt förfinas och förbättras mycket. På ett sätt utkristalliserar sig dock en intressant paradox då skogsbruket jämförs med andra branscher. Efter en period av svaga leverantörer och stagnerad utveckling har de studerade företagen i sitt fortsatta inköpsarbete åter tillmätt närmare relationer, kommunikation och samarbete ett värde och ett klart fokus. I detta avseende är det svenska skogsbruket kanske så "efter" att det är "före" (Fig.12). Av olika anledningar har skogsbruket

traditionellt byggt mycket på personliga relationer, nära samarbete och en yrkes- och branschstolthet. Inte minst parternas gemensamma, relativt sentida historia med anställning och sedermera AT-maskiner gör att den närmare affärsrelationen är mer levande och naturlig än i andra branscher. Också geografiska skäl har gjort att man varit tvungen att samarbeta och kommunicera flitigt. I de fall en maskinförare kommer ut på en icke förröjd plats, är det fortfarande naturligt att denne "fixar" detta, istället för att invänta kunden och kundens anlitade röjare osv. Skogsbrukets folk är alltså mycket vana vid just samarbete och kommunikation. Om skogsbruket vågar lära av andras erfarenheter i dessa avseenden borde man se en chans att ta en genväg i beskriven utveckling genom att ytterligare förvalta och utveckla detta lite "gammalmodiga relationsarbetssätt" (Fig.12, jfr figur 7).

Det sägs allmänt att det är ungefär fem gånger så dyrt att skaffa en helt ny kund som att behålla en gammal. Hur stor är motsvarande merkostnad för att skaffa en ny leverantör?

Figur 12.

På ett sätt är skogsbrukets "relationstradition" så förlegad att den är modern igen.

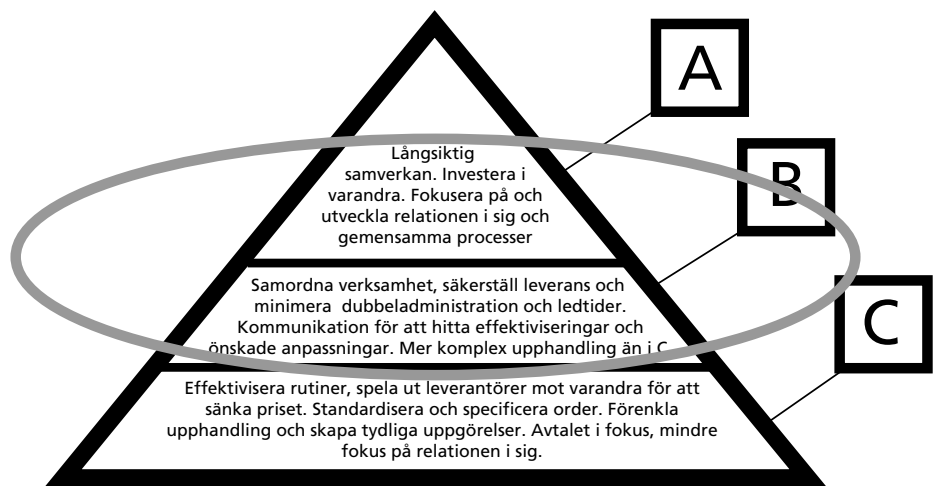


Kommentar i anbudstider

Det blir allt vanligare att använda affärssystem som baseras på rent anbudsförfarande i skogsbruket. Anbudsförfarandet i sig har inget egenvärde. Snarare är det så att den klassiska lärande- och erfarenhetskurvan motiverar partnerlika samarbeten och relationer. Denna anbudsbase upphandling kan dock vara ett bra verktyg för att sortera bort överkapacitet i leverantörskåren och det skapar en mer renodlad affärsmodell. Anbud kommer initialt att tjäna detta syfte och det är kanske ett nödvändigt första steg mot en professionell entreprenadmarknad i skogsbruket. Som stor kund med många små anbudslämnare måste emellertid skogsföretagen både se upp med sin relativa marknadsstyrka och vara beredda på en del extraarbete. Varje anbud och sedermera avtal kommer ju oundvikligen att innehålla specifika överenskommelser som skogsföretagen måste följa. Det blir också viktigt att noga överväga hur inkomna anbud utvärderas och vilka affärspartner som företagen därmed väljer för en framtida affärsrelation.

De helt avgörande frågorna för skogsföretagen måste vara:

- Vilka affärspartner önskar vi i morgon?
- Hur ska vi forma en inköps- och utvärderingsprocess som sorterar fram rätt affärspartner?
- Vad är den utvidgade och efterfrågade produkten (drivningstjänst som totalentreprenad med hög kvalitet) exakt värd för oss?



Figur 13. Det finns en risk att kunderna idag vidtar åtgärder som passar för hantering av C-leverantörer. Men de bör hellre sträva efter samarbete med A- och B-leverantörer.

Om inte de tre frågorna, i nämnd ordning, får styra riskerar företagen att "fel" entreprenörer väljs. Detta gagnar definitivt inte den eftersträlvade utvecklingen.

Det finns också en risk i att enbart använda leverantörsstrategier som passar för hantering av C-leverantörer (standardiserad och "utbytbar" produkt som köps genom öppen upphandling, budgivning, auktion, standardiserade avtal, rutiner och order, se figur 13). Risken är uppenbar att svenskt skogsbruk genom signaler om relationsneutrala och kortsiktiga "bulkproduktavtal" väljer bort och avskräcker de professionella, utvecklingsintresserade entreprenörer som morgondagens skogsbruk verkligen behöver. Om de inte erbjuds rimlig investeringsstrygghet och får skäligt betalt för sin produkt kommer de att söka sig till andra marknader.

För att nå målet om långsiktig

effektivisering och en konkurrenskraftig försörjningskedja, där riktigt drivna entreprenörer så småningom själva axlar utvecklingsfrågorna, bör skogsföretagen vara noga med att signalera och arbeta med olika typer av leverantörsrelationer, dvs. även de som här kallats A- och B-relationer (Fig.13). Detta arbetsätt är också grunderna i disciplinen strategiskt inköp, vilket skogsbruket skulle vinna på att arbeta mer fokuserat med.

1) Lärandekurvan är en del av erfarenhetskurvan. Båda uttrycker relationen mellan erfarenhet och effektivitet. Ju mer erfaren en person eller en organisation blir, desto mer ökar effektiviteten. Teorin om lärandekurvan är att ju fler gånger en uppgift utförs desto kortare tid krävs för varje ny iteration. Erfarenhetskurvan har en bredare och ekonomisk ansats. Den är att totalkostnaden sjunker i takt med erfarenhet, men även på grund av andra orsaker än rent lärande, t.ex. spontan standardisering, mindre materialspill och råmaterial etc. (www. Wikipedia 1).

Vidare forskning

Utvecklingsarbete inom skogsvården

Cirka 90 procent av skogsföretagens skogsvård utförs idag av entreprenörer (Eriksson 2004, Skogforsk Resultat 17). Expansionen har varit kraftig. Mellan 1999 och 2004 har antalet skogsvårdsföretag ökat med en tredjedel till ca 900 stycken. År 1995 utförde entreprenörer cirka 30 procent av skogsvården, men 2004 skötte de 900 svenska skogsvårdsföretagen nästan 90 procent av all röjning och föryngring på storskogsbrukets marker. Skogforsks undersökning visar vidare att kundföretagen, dvs. de stora skogsbolagen och skogsägareföreningarna, anser att dagens skogsvårdsföretag gör ett bra arbete. Kundföretagen anser vidare att det är viktigt att skogsvårdsföretagen blir bättre som företagare och att de utvecklar kvaliteten och kvalitetsupp-

följningen. Kundföretagen ansåg också att skogsvården måste utvecklas och att det krävs nytänkande i föryngring och röjning. Vem som ska ansvara för detta, när arbetet utförs av entreprenörer, är en viktig fråga. Examensarbetet som denna Redogörelse bygger på har syftat till att hitta nya sätt för skogsbruket att bygga sin relation och sitt utvecklingsarbete med leverantörer av drivningstjänster. På samma sätt är det viktigt att studera de leverantörer som arbetar med skogsvård. I framtiden kanske det också är samma företag som säljer både skogsvårds- och drivningstjänster.

Partnering en jämförande studie

Arbetsformen kring konceptet partnering är idag mycket "hett" i många företag, framförallt inom bygg-, fordons-, medicin- och

anläggningssektorn. En jämförande studie som fokuserar enbart på denna, mycket sofistikerade, affärsrelation torde kunna ge ytterligare användbara erfarenheter och lärdomar. Uppgiften kan vara att söka svar på hur konceptet kan och bör modifieras för att passa det svenska skogsbruket.

Standardsystem

Det känns angeläget att skapa ett standardsystem och en uppsättning överenskomna definitioner för skogsbruket. Det kan ske genom att representanter för både köpare- och säljarsidan tillsammans och på lika villkor resonerar sig fram till detta. Väl implementerad kan en standard säkra och underlätta affärsmässiga och tydliga avtal och klart reglera olika åtaganden. Byggbranschens omfattande ramverk kanske kan utgöra inspiration till en sådan ansats.

Referenser

Litteratur

- Aniander, M., Blomgren, H., Engwall, M., Gessler, F., Gramenius, J., Karlson, B., Lagergren, F., Storm, P. & Westin, P. 1998. Industriell Ekonomi, Studentlitteratur, Lund
- Burt, D., 1989. Managing Suppliers Up to Speed, Harvard Business Review, nr. 89401, s 127-133
- Ertel, D. 1999. Turning Negotiation into a Corporate Capability, Harvard Business Review 99304, sid 4-12
- Eriksson, B. 2004. Skogforsk Resultat nr 17, Gävle offset AB, Gävle
- Gustavsson, J., & Jöne, H. 2004. Partnerskap och VMI i försörjningsnätverk – införande av logistikavtal, Bättre Produktivitet 6/2004 sid. 4-7
- Håkansson, H. 1990. Technological Collaboration in Industrial Networks. European Management Journal, vol 8, no 3 sid. 371-379
- Jakobsson, P., 2003. Bättre affärer, bättre kommunikation, Cowboy Communications AB, Västerås
- Johannesen A. & Tufte P-A., 2003. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Daleke grafiska AB, Malmö
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, Hertfordshire
- Jonsson, P., Ett verktyg för att välja rätt relationsnivå med sina leverantörer och att anpassa inköpsstrategin, Bättre produktivitet 6/2004, sid 12-14.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J. & Wong, V. 2002. Principles of Marketing, Mateu-Cromo Artes Graficas, Madrid
- Kraljic, P., 1983. Purchasing Must Become Supply Management, Harvard Business Review nr. 83509, s 109-117
- Kvale S., 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur, Lund
- Larsson L., 1997. Tillämpad kommunikationsvetenskap, Studentlitteratur, Lund
- Ljungberg A. & Larsson E., 2001. Processbaserad verksamhetsutveckling, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur, Lund
- Mankiw, N.G., 1998. Principles of macroeconomics. The Dryden Press, USA
- Matikainen, E., 1998. Efficient Governing of Interorganisational Business Relationships, HeSE Print, Helsingfors
- Mattsson, S-A. 2002. Logistik i försörjningskedjor, Studentlitteratur, Lund
- Malterud, K. 1998. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning, Studentlitteratur, Lund
- Merli, G., 1991. Co-makship – The new supply strategy for manufacturers, Productivity Press
- Miles, M & Huberman, A. 1983. Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods. Beverly Hills, Kalifornien: Sage
- Patel, R. & Davidsson, B., 2003. Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur, Lund
- Skogsindustrierna, 2005. Skogsindustrin 2004 – en faktasamling, db grafiska, Örebro
- Skogsstyrelsen, 2004. Skogsstatistisk årsbok 2004, Skogsvårdsorganisationens förlag, AB Danagårds grafiska, Jönköping
- Soellner, N., 1997. State of the art procurement and a vision for the next century, Conference Proceedings, FEPIMS Conference 1997, sid 40.
- Sveriges Skogsvårdsförbund, 1994. Skogsordlista, tekniska nomenklaturen, Ekblads, Västervik
- Thaagard, T. 1998. Systematik och innlevelse. En införing i kvalitativ metode. Fagbokforlaget, Bergen
- Turnbull, P., Ford, D. & Cunningham, M. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective Journal of Business & Industrial Marketing vol 11 no 3/4 sid 44-62
- Viklund, E. 2006. Ljusare för entreprenörerna, Skogen 1-2006, sid. 32-33

World Wide Web

Dagens Industri, www.di.se

1. Partnering; byggbranschen bör lära av bilindustrin, 24 april 2006
<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2002%5c05%5c30%5c50834%26src%3ddi> (artikeln publ. 2002)

IKEA, www.ikea.com

1. IKEA i världen, 30 januari 2006
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html
2. IKEA varuhusen, 30 januari 2006
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html
3. IKEA i siffror, 30 januari 2006
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html
4. IKEAs ägarstruktur, 30 januari 2006
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_is_organized.html
5. IKEA logo, 10 maj, 2006
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/index.html

NCC, www.ncc.se

1. Partnering hos NCC, 24 april 2006
http://www.ncc.info/templates/GenericPage____4067.aspx

2. Citat om resultat av partnering, 24 maj, 2006
http://www.ncc.se/upload/swe/sa_arbetar_vi/partnering/artiklar/DI-20050418.pdf

Norske Veritas, www.detnorskeveritas.se

1. Om Scania's certifieringssystem, 30 mars, 2006
<http://www.detnorskeveritas.se/certification/automotive/QS9000.asp>

Scania, www.scania.com

1. Fakta om Scania, 1 maj 2006
<http://www.scania.com/about/>
2. Fakta om Scania, 1 maj, 2006
http://www.scania.se/About_Scania/
3. Scania logo, 10 maj, 2006
<http://www.scania.se/>

Skanska www.skanska.com

1. Skanska byter namn på Skanska BOT, 25 januari 2006
http://www.skanska.com/start____3.aspx
2. Fakta om Skanska, 25 januari 2006
http://www.skanska.com/skanska/templates/page____270.aspx
Skanska Sverige, www.skanska.se

1. Skanska logo, 10 maj 2006
<http://www.skanska.se/>

Skogsindustrierna,
www.skogsindustrierna.se

1. Rapport; Allmänhetens inställning till skogsbruk, 30 maj 2005

<http://www.skogsindustrierna.org/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=1&directory=414&document=2783>

Skogsstyrelsen, www.svo.se

1. Med rätt mått – sätt att mäta virkesvolym, 31 januari, 2006
<http://www.svo.se/minskog/templates/grundbok.asp?id=9338>
2. Åtgärder inom skogsvården, 5 juni 2006
<http://www.svo.se/minskog/templates/Page.asp?id=16586>

Svenska akademins ordbok; språkdata,
<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

1. Sammanställning definition av termer, 5 juni 2006
<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Svensk Byggtjänst, www.byggtjanst.se

1. Om AMA och andra standardverk i byggbranschen, 25 mars 2006
<http://www.byggtjanst.se/byggtjanst.vns?cat=21424&article=0&componentconfig=indexAMAOversikt&selectedmenuindex=1>

Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU
www.slu.se

1. Ordlista, 29 maj 2006
http://www.umea.slu.se/kontakt/stem/frame1_ordlista.htm

Toyota Motor Corporation,
www.toyota.co.jp

1. Fakta om Toyota MC, 25 januari
2006
http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/overview/

2. Ägarstruktur – börsnoteringar, 5 juni
2006
<http://www.toyota.co.jp/en/ir/faq/share.html#01>

Toyota Sweden AB, www.toyota.se

1. Fakta om Toyota, 25 januari 2006
<http://www.toyota.se/about/index.asp>

2. Toyota logo, 10 maj 2006-05-10
<http://www.toyota.se/>

WSP, www.wspgroup.se

1. Partnering – att fokusera på projektet, 24 april 2006
<http://www.wspgroup.se/redigerbart/Partnering.pdf>

Wikipedia, den fria encyklopedin
<http://en.wikipedia.org>

1. Om lärandekurvan och erfarenhetskurvan, 31 maj, 2006
http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_curve

Personliga kommentarer

Andersson, Göran, produktionschef
KORSNÄS Skog, Gimo
1. 2 nov. 2005

Andersson, Mats, resursplanering SCA
Skog Jämtlands skogsförvaltning,
Östersund
1. 17 nov. 2005

Ancker, Johan, FoU-chef, Teknikföretagen,
Stockholm
1. 9 januari 2006

Carlsson, Roger, RS skogsentreprenad,
Örsundsbro
1. 4 nov 2005

Fagrenius, Henrik, Inköpschef Scania Non-
automotive products, Södertälje
1. 22 februari 2006

Fernström, Gösta, Fernia, Göteborg
1. 3 maj, 2006

Gustavsson, Inge, I G Skogstransport AB,
Harg
1. 2 nov. 2005

Källman, Ulf, utvecklingschef SCA Skog,
Jämtlands skogsförvaltning, Östersund
1. 18 nov. 2005

Lennstrand, Bo, Gotlands högskola,
Gotland
1. 4 april 2006

Lindén, Lars, byggherre Linfast AB,
Stockholm
1. 15 november 2005

Lotsander, Dag, Försäljningschef Toyota
Sweden, Sundbyberg
1. 12 dec. 2005

Mårtensson, Tomas, inköpare Prima Skog,
Östersund
1. 17 nov. 2005

Norin, Klas, forskare Skogforsk, Uppsala

1. 1 november 2005 och fortlöpande
under arbetets gång

Persson, Tomas, Projektledare Skanska
Region Hus, Stockholm
1. 19 dec. 2005

Stoltz, Per, Inköpsstrateg IKEA kök/dining,
Älmhult
1. 16 jan 2006

Svensson, Sven Olof, Bröderna Svenssons
Skogsentreprenad AB, Rimforsa

TIDIGARE REDOGÖRELSE FRÅN SKOGFORSK

2002

- Nr 1** Norin, K.: Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket – en diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling.
- Nr 2** Möller, J. J., Sondell, J., Lundgren, C., Nylinder, M. & Warensjö, M.: Bättre diamettermätning i skog och industri.
- Nr 3** Hallonborg, U. & Granlund, P.: Virkesbehandling med engreppsskördare.
- Nr 4** Gyllemark, M.: Provenienser av svartgran (*Picea mariana* [Mill.] B.S.P.) i södra och mellersta Sverige.
- Nr 5** Glöde, D. & Strömmer P.-G.: Norrskogsgallring – utveckling, förankring och implementering av ett gallringskoncept.
- Nr 6** Högbom, L. & Jacobson, S.: Kväve 2002 – en konsekvensbeskrivning av skogsgödsling i Sverige.
- Nr 7** Möller, J. J., Sondell, J. & Arlinger, J.: Virkesvärdestest 2001 – Apteringsfrågor.

2003

- Nr 1** Hallonborg, U.: Maskinsågkedjor i praktisk drift.
- Nr 2** Aulén, G. & Gustafsson, L.: Skogliga naturvärdesregioner för södra Sverige.
- Nr 3** Pettersson, F.: Effekter på beståndsutvecklingen och ekonomin av olika förstagallringsåtgärder i tallskog – Redovisning av försöksresultat och synpunkter på dagens röjnings- och gallringsverksamhet.
- Nr 4** Glöde, D. & Bergkvist, I.: 30 år med maskinell röjning – summering av utförd FoU och ananlys av framtida potential.
- Nr 5** Ulf Hallonborg .: Semiautonoma kortvikessystem – En systemanalys
- Nr 6** Åke Thorsén.: Mellanchefer i skogsbruket – arbetet i "gränslandet" gentemot chefen

2004

- Nr 1** Utvecklingskonferens 2004.
- Nr 2** Werner, M. & Heurlin Karlsson, L.: Skånska strövområden – vistelse, preferenser och värderingar.
- Nr 3** Brunberg, T.: Underlag till produktionsnormer för skotare.
- Nr 4** Rytter, L.: Produktpotential hos asp, björk och al.
- Nr 5** Kroon, J. & Rosvall, O.: Optimal produktion vid nordförflyttning av gran i norra Sverige.

2006

- Nr 1** Kroon, J. & Rosvall, O.: Förflyttningseffekter hos vit- och svartgran i norra Sverige
- Nr 2** Skogforsk: Utvecklingskonferens 2006, dokumentation.
- Nr 3** Granlund, P.: CTI på virkesfordon.
- Nr 4** Karlsson, B.: Trakthyggesbruk med gran och självföryngrad björk, en jämförande studie
- Nr 5** Karlsson, B.: Trakthyggesbruk och kontinuitetsskogsbruk med gran, en jämförande studie

2007

- Nr 1** Bergkvist, I.: Stråkröjning i praktisk drift 2005–2006.
 - Nr 2** Brunberg, T.: Underlag för produktionsnorm för extra stora engreppsskördare i slutavverkning
-

Skogforsk arbetar för ett långsiktigt, lönsamt skogsbruk på ekologisk grund. Vår verksamhet består av tillämpad FoU, uppdrag och kommunikation av ny kunskap.



SKOGFORSK

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