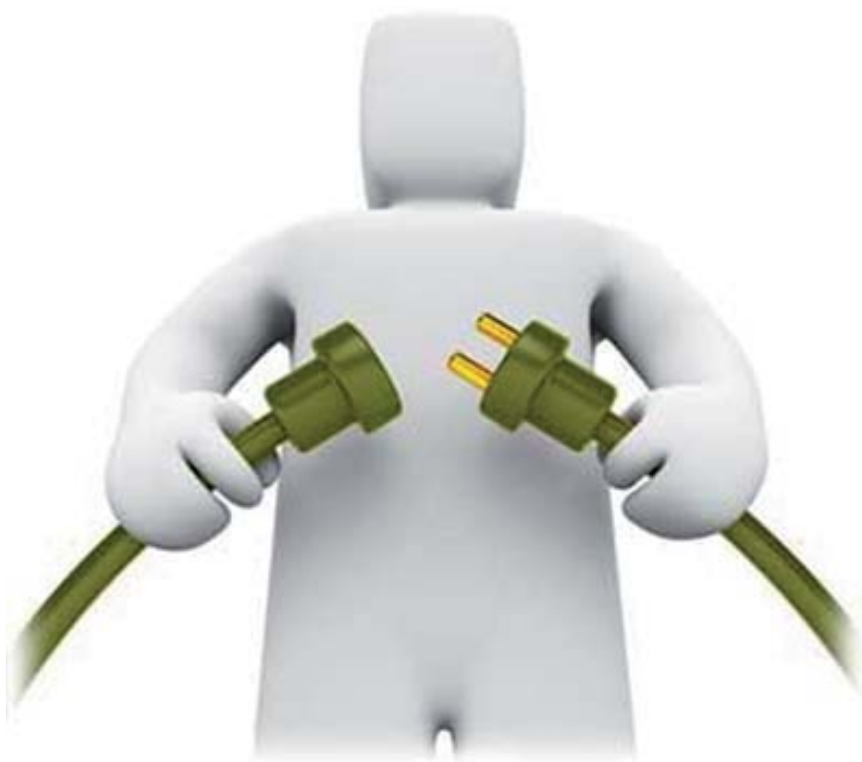


ARBETSRAPPORT

FRÅN SKOGFORSK NR 683 2009



Mer effektiv implementering av FoU-resultat

– EN INTERVJU-UNDERSÖKNING BLAND SKOGFORSKS INTRESSETER

Åke Thorsén & Anders Tosterud

Ämnesord: Effektiv, FoU-resultat, implementering, skogsbruk, tillämpning.

SKOGFORSK

– Stiftelsen skogsbrukets forskningsinstitut

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

FORSKNING OCH UTVECKLING

Två forskningsområden:

- Skogsproduktion
- Virkesförsörjning

UPPDRAG

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

KUNSKAPSFÖRMEDLING

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

Innehåll

Sammanfattning	2
Mottagande organisation	2
Skogforsk	3
Bakgrund	4
Syfte	7
Skogsföretag och intervjupersoner	7
Intervjufrågor	8
Resultat	10
Organisation och tillvägagångssätt vid implementering av nytt	10
Holmen Skog AB	10
Södra Skog	13
SCA Skog AB	16
Norrskog	20
Sveaskogs Förvaltnings AB	23
Stora Enso Skog	24
Östgöta Häradsallmänning	28
Skogssällskapet	29
Hur ser ni på problemet runt den skogstekniska utvecklingstriangeln?	32
Vad anser ni om Skogforsks nya angreppssätt för att effektivisera implementeringen av FoU-resultat?	35
Hur värderar ni effekten av listade förslag för snabbare implementering av FoU-resultat?	37
Vad är det absolut viktigaste för snabba upp implementeringen av FoU- resultat?	42
Diskussion och slutsatser	44
Skogsföretagens mottagarkapacitet	44
Urval av FoU-resultat för implementering	46
Implementering i projektform eller som process?	47
Vardagsrationalisering	49
Utveckling av skogsteknik och entreprenörssamverkan	50
Viktigt att göra i det egna företaget	51
Skogforsks insatser för effektivare implementering	52
Rekommendationer	53
Mottagande organisation	53
Skogforsk	55

Sammanfattning

En intervjuundersökning bland ett urval av Skogforsks intressentföretag genomfördes i början av 2009 för att kartlägga hur intressenterna arbetar med implementering av FoU-resultat och få deras syn på hur implementeringsarbetet kan effektiviseras, både på det egna företaget och på Skogforsk. Åtta skogsföretag ingick i undersökningen, däribland alla de största intressenterna. Totalt intervjuades 18 personer i chefsställning på de olika företagen.

Svaren från intervjuerna tillsammans med resultaten från tidigare arbeten som Skogforsk genomfört inom området har syntetiserats i ett antal slutsatser och rekommendationer. Dessa är förslag på olika åtgärder som bör vidtas för att effektivisera implementeringen av FoU-resultat och riktas dels till skogsföretagen och dels till Skogforsk.

MOTTAGANDE ORGANISATION

Kartläggningen visar att det finns en väsentlig potential att effektivisera implementeringen av FoU-resultat. Till stor del handlar det om att ha tillräcklig mottagar-kapacitet samt en tydlig och inbyggd struktur för hur FoU-resultat tas om hand inom skogsföretaget.

Skapa en optimal organisation för verksamhetsutveckling och implementering av FoU-resultat, d.v.s. se till:

- Att ha en kontinuerlig ajourhållning av forskningsfronten, rätt kompetens och tillräckliga resurser för att analysera vad som är intressant och viktigt att införa i verksamheten.
- Att urvalet av FoU-resultat som väljs ut för implementering baseras på en systematisk ”nytto-kostnadsanalys” och är i linje med och stödjer verksamhetens långsiktiga mål.
- Att tydligt göra klart för sig vilka FoU-resultat som är systempåverkande och därför kräver centrala beslut och stöd och de resultat som kan beslutas och genomföras på egen hand av linjepersonalen.
- Att förprojektera förbättringsarbetet. Hur påverkas det befintliga systemet i alla sina delar vid en implementering av det nya, vilka hinder finns? Är t.ex. det nya som ska införas tillräckligt förankrat i organisationen? Hindren styr angreppssättet för implementeringsarbetet.
- Att så långt möjligt driva förbättringsarbetet i stringenta projekt och undvika långdragna processer.
- Att ha rätt organisation, bemanning och resurser för det man vill uppnå.
- Att ha en systematisk uppföljning och utvärdering av alla utvecklingsprojekt.
- Att ha ett fungerande system för vardagsrationalisering (”ständiga förbättringar”) som stödjer den övergripande och långsiktiga utvecklingsverksamheten (företagsstrategin) och som skapar ett ”sug” efter utveckling och nya FoU-resultat.

Andra områden som hör ihop med effektivare implementering och där skogsföretagen bör intensifiera sitt arbete är att:

- Arbeta målinriktat på att lösa problemen i den skogstekniska ”utvecklings-triangeln”.
- Samarbeta med andra skogsföretag och Skogforsk för prioritering och kraftsamling kring färre branschövergripande utvecklingsprojekt.
- Utarbeta strategier och tillvägagångssätt för hur entreprenörernas utvecklingskraft ska stimuleras och tas tillvara i utvecklingsarbetet.

SKOGFORSK

De intervjuade gav ett tydligt budskap till Skogforsk:

- Öka fokus på kundnyttan.
- Arbeta intensivare med marknadsföring av FoU-resultat och Skogforsk.
- Standardisera projektstrukturen från förprojektering till färdig implementering.
- Intensifiera samarbetsformerna mellan Skogforsk och intressenterna.

Bra initiativ av Skogforsk i den riktningen är:

- **Visarsymbolen** som införts i Skogforsks resultatnummer. Den ger en snabb och tydlig vägledning.
- **Implementeringsprojekten** som Skogforsk drivit. Så gott som alla intervjuade vill se fler sådana initiativ. Många ser just implementeringen av förnyelse i sina företag som den svåra biten och vill att Skogforsk engagerar sig mer i detta.
- **Beslutskort.** Under intervjuerna visades några exempel på s.k. ”Besluts-kort”. På frågan om Skogforsk regelmässigt ska ta fram sådana var svaret otvetydigt Ja! Svaren varierade från Bra! till Kanonbra!

Förutom dessa aktiviteter vill intressenterna också se att:

- Skogforsk kraftsamlar och fokuserar sig på de idéer och projekt i FoU-verksamheten som ger viktigast resultat (mest kundnytta) och få dessa implementerade.
- Skogforsk intensivt marknadsför ett antal FoU-resultat som är helt färdiga för implementering i dag. Kan t.ex. ske med hjälp av ”FoU-agenter” för de mindre skogsföretagen och ”Mentorer” för de större företagen.
- Forskarna har bättre kännedom om näringsens villkor.
- Skogforsk anpassar sitt arbetssätt, t.ex. inser att de små och medelstora skogsföretagen har mindre resurser för implementering och delvis andra behov än de stora skogsföretagen.
- Skogforsk i ännu högre grad än i dag når ut inte bara till näringen utan till samhället utanför skogsbruket. Signalerna om nya FoU-resultat måste komma från många olika håll om de ska få genomslag.
- Skogforsk tar initiativ till en kraftsamling vad gäller teknikutveckling. Även standardisering är en viktig fråga för Skogforsk.

Bakgrund

De senaste åren har Skogforsk i ett implementeringsprojekt prövat en del nya angreppssätt för att undersöka om FoU-resultat snabbare kan nå praktisk tillämpning i skogsbruket. Detta arbete finns utförligt beskrivet i Redogörelse nr 6, 2008: Snabbare tillämpning av FoU-resultat. En sammanfattning av arbetet är redovisad i Resultat nr 2, 2008: Från forskning till tillämpning – hur kan processen snabbas upp? En generell slutsats som drogs i detta arbete var att några grundläggande förutsättningar måste vara uppfyllda både hos den forskande och den mottagande organisationen, om en snabbare tillämpning av FoU-resultat ska kunna åstadkommas.

Tabell 1.

Grundläggande förutsättningar för effektiv implementering av FoU-resultat.

Mottagande organisation	Forskande institution
• Mottagarkapacitet att följa FoU och omsätta ny kunskap i praktisk drift. • Prioriteringsförmåga. Vad ska implementeras när utbudet av FoU-resultat är större än organisationen mäktar ta till sig samtidigt? • Systemövergripande helhetssyn. Hur påverkas det befintliga systemet i alla sina delar vid en implementering av det nya, vilka hinder finns? Hindren styr angreppssättet för implementeringsarbetet. • Medvetna och tydliga implementeringsbeslut. • Tydliga mål och en klar ansvarsfördelning vid införande av det nya. (När, var, hur, av vem?) • Regelbunden uppföljning/avstämning mot mål.	• Tydligt ange vilka FoU-resultat som är "färdiga" för praktisk användning. • God timing, baserad på kännedom om vilka frågor som är prioriterade hos intressentföretagen. • Forskarna deltar aktivt i implementeringsarbetet. • Tillvägagångssättet för implementeringsarbetet måste anpassas till fråga och företag.

**Erfarenheterna visar att en god utgångspunkt för ett implementerings-
arbete är att först ställa sig följande frågor:**

1. Vet vi hur det verkliga behovet ser ut?
2. Är alla intressenter kartlagda?
3. Är timingen rätt?
4. Är hinder och drivkrafter kartlagda i hela systemet?
5. Är det färdigforskat?

Kan man svara ja på alla fem frågorna så är sannolikheten att lyckas med en snabb implementering stor.

I implementeringsprojektet gjordes en kartläggning av hur forskande institutioner i andra branscher och i andra länders skogsbruk arbetade med att föra ut FoU-resultat i praktisk tillämpning. Från denna kartläggning hämtades ett flertal idéer om hur Skogforsk kan bli bättre på att föra ut resultaten i praktisk tillämpning.

- Inför en enkel och tydlig visarsymbol i våra publikationer som åskådliggör FoU-statusen.
- Avsätt resurser för att regelbundet marknadsföra och systematiskt driva implementeringsprojekt i frågeställningar som ”gått i stå” eller som av andra skäl behöver lyftas fram.
- Upprätta ”Beslutskort för implementering”, d.v.s. beskriv kortfattat på en A4-sida fördelar, FoU-status, kostnader, tänkbara hinder vid implementering och hur de kan övervinnas samt var mer information om FoU-resultatet kan hittas.
- Upprätta en ”kontaktlogg”, d.v.s. notera och samla in uppgifter om alla kontakter med intressenterna/kunderna. Kan relativt enkelt ske med kortfattade noteringar i Outlook.
- Utarbeta en projektstandard för FoU-arbetet.
- Tillsätt en ”affärskommitté” som ansvarar för att man fortlöpande har kontakt med alla intressenter.
- Utse erfarna regionala ”FoU-agenter” som enbart arbetar med att överföra FoU-resultat lokalt såväl som att samla in och till forskarna vidarebefordra utvecklingsbehov.
- Bilda mer frekvent än i dag samverkans-, referens- och arbetsgrupper ihop med intressenterna.
- Bjud in intressenterna att även delta som projektmedarbetare.
- Penetrera och beskriv tydligare än i dag redan vid idéstadiet kundnyttan och intresserade företag samt systematisera kontakten med dessa.
- Utnyttja i marknadsföringen nöjda kunder från tidigare implementeringsarbeten mer systematiskt.
- Paketera om framgångsrika implementeringsarbeten, anpassa och sälj dem till presumtiva nya kunder.
- Rapportera och håll regelbunden direktkontakt med intressenterna under projektets hela löptid, inte bara vid slutrapporteringen.

- Genomför intern affärsutbildning för alla berörda forskare. Utbilda dem till affärsingenjörer och konsulter för att kunna visa på nyttan i pengar för kunderna.
- Lägg ner tid på att alla projekt och produkter ger rätt signaler och är säljande.
- Undvik ensamprojekt, satsa på 3–4 personer med olika inriktning och kompetens. Sätt gärna samman en intern referensgrupp med olika infallsvinklar för att få med all kompetens från forskare och företag.
- Lägg eventuella fasta medel på interna mindre studier och förstudier. Sedan görs ett upprop eller en avstämning bland intressenterna och först efter att ha fått deras reaktioner och förslag utarbetas projektplanerna.

En del av dessa idéer används redan i dag av Skogforsk. Samverkans-, referensarbets- och styrgrupper ihop med intressenterna utnyttjas i stor omfattning i alla forskningsprogrammen liksom för den övergripande styrningen av Skogforsks verksamhet. Något som tillämpas regelbundet är att för alla externfinansierade uppdrag utarbeta någon form av arbetsplan, där mål, omfattning, genomförande, tidsåtgång och kostnader redovisas. Detta gäller även för vissa av de projekt som finansieras med ramprogramspengar. Förstudier kan genomföras men är inte ett regelmässigt inslag när nya projekt startas. Andra idéer har tidigare testats, t.ex. att bjuda in intressenterna som projektmedarbetare eller mer vanligt, att låna ut forskare under en tidsbegränsad period för att arbeta med utvecklingsfrågor ute hos intressenterna. Att utnyttja ”nöjda kunder” i marknadsföringen har även prövats då och då av Skogforsks kommunikationsavdelning.

Inom forskningsområdet Virkesförsörjning har en hel del arbete lagts ned under senare år på att effektivisera processer som innebär att FoU-resultat snabbare kan nå praktisk tillämpning i skogsbruket. Bland annat har många av medarbetarna inom programmen Logistik, Teknik och Virke genomgått utbildning i affärs-mannaskap, d.v.s. hur man på ett mer professionellt sätt ska kommunicera, marknadsföra och få ut FoU-resultat i praktisk tillämpning hos Skogforsks intressenter. Som nämnts ovan har inom forskningsområdet i projektform prövats att driva implementeringsprojekt i frågor som av olika anledningar ”gått i stå” ute hos intressenterna. Detta angreppssätt tillämpas för närvarande inom vissa program som en del i den ordinarie verksamheten.

En av idéerna som nyligen införts är att Skogforsk från och med årsskiftet 2007/2008 har en visarsymbol i Resultatnumren. Några andra nyheter som diskuteras är införandet av beslutskort, kontaktlogg och någon form av FoU-agent eller intressentdestinerad kontaktperson. Det är även intressant att undersöka införandet av en projektstandard, där kundnyttan tydliggörs på ett systematiskt sätt och där det finns klara rutiner för hur samarbetet med intressenterna ska ske vid idéstadiet, vid genomförandet och vid implementering av framkomna resultat.

Syfte

Helt avgörande för möjligheterna att effektivisera implementeringen av FoU-resultat är dock hur intressenternas mottagarkapacitet ser ut och vilken syn de har på implementeringsarbetet. Är t.ex. de grundläggande förutsättningarna som anges i tabell 1 uppfyllda? Har intressentföretagen en klar systematik och struktur i sitt förbättringsarbete från förprojektering till uppföljning? Använder de en tydlig projektstruktur vid implementering av stora eller komplexa förändringar? Har de väl fungerande metoder för fortlöpande vardagsrationalisering eller ”Ständiga Förbättringar” som det ibland kallas? För att närmare kartlägga detta genomfördes i början av 2009 en intervjuundersökning bland Skogforsks intressenter. De frågor som undersökningen skulle ge svar på var följande:

- Hur är man organiserad ute på intressentföretagen för att följa forskning och utveckling samt för att prioritera och välja ut FoU-resultat för implementering?
- Vilka föreslår och vilka beslutar om implementering av t.ex. nya tekniker, metoder och system i företagen och hur går det till när besluten tas?
- Hur genomför och följer man upp olika beslutade förändringar?
- Hur är man organiserad för att kunna bedriva en fortlöpande vardagsrationalisering eller ständiga förbättringar och uppmuntra och ta till vara på utvecklingsintresset och förbättringsförslagen hos alla i organisationen?
- Vilken potential ser Skogforsks intressentföretag i att öka och snabba upp omsättningen av FoU-resultat och innovationer i praktisk tillämpning.
- Vad krävs för att snabba upp processen och vad kan Skogforsk bidra med? Vilka konkreta idéer finns för att effektivisera omsättning av FoU-resultat i praktisk tillämpning?

Skogsföretag och intervjupersoner

Undersökningen genomfördes bland ett urval av Skogforsks intressenter. Vid urvalet eftersträvades en blandning av olika skogsföretag. När företagen valts ut identifierades vilka personer som var lämpliga att intervjua på respektive företag. Dessa kontaktades per telefon för att höra om de var intresserade att delta i undersökningen. Samtliga kontaktade personer svarade positivt. I samband med bokning av datum poängterades att intervjupersonen gärna fick ta med sig en eller flera medarbetare till intervjun, vilket flera också gjorde. Hos de större skogsföretagen intervjuades den centralt placerade skogstekniska chefen eller motsvarande befattningshavare samt en av linjecheferna, d.v.s. en regionchef, förvaltare eller motsvarande. Hos de skogsföretag som saknar en centralt placerad skogsteknisk chef eller motsvarande intervjuades den eller de personer som ansvarar för omvärldsbevakningen och/eller har till uppgift att initiera och driva utvecklingsfrågor. Undersökningen omfattar följande företag och personer.

Tabell 2.
Skogsföretag och intervjupersoner som deltog i undersökningen.

Datum för intervju	Företag	Intervjuade
29 januari	Holmen Skog AB	Jan Åhlund, Skogstekn. chef Daniel Johansson, Stab Skogsteknik
9 mars		Per Olsson, Skogschef Per Kjellgren, Produktionschef
30 januari	Södra Skog	Sten Frohm, Skogstekn. chef
19 februari		Håkan Larsson, Regionchef Anders Johansson, Produktionschef
6 februari	SCA Skog AB	Mårten Larsson, Teknik- och VU-chef
16 februari		Sven Lindroth, Skogsförvaltare
16 februari	Norrskog	Björn Skog, Skogschef Olov Falkeström, Produktionsansvarig
18 februari	Sveaskogs Förvaltnings AB	Sven-Erik Gustavsson, Marknadschef Tommy Nilsson, Produktionschef
20 februari	Stora Enso Skog	Daniel Forsberg, Skogsbrukschef Clara Hellström, Regionchef
9 mars	Östgöta Häradsallmänning	Jan Person, Skogsförvaltare/VD
25 mars	Skogssällskapet	Svante Scherman, Koncernchef Sverker Johansson, PR & Kommunikation

Intervjufrågor

En frågelista som användes vid alla intervjuerna hade utarbetats i förväg. Denna skickades till samtliga intervjuade före själva intervjutillfället för att dessa skulle hinna tänka igenom sina svar. Samtliga intervjuer genomfördes gemensamt av Åke Thorsén och Anders Tosterud för att minimera risken att något viktigt missades. Om man är ensam intervjuare är det svårt att ställa frågor, lyssna på svaren, ställa följdfrågor och samtidigt anteckna utan att intervjun blir ”hackig”. En annan fördel, förutom att det är lättare att reda ut eventuella oklarheter i anteckningarna, är att man kan diskutera vilken tolkning och vikt man ska ge vissa uttalanden. Varje intervju tog drygt två timmar att genomföra. Efter renskrivning av intervjuerna skickades dessa till de intervjuade för kontroll och ev. komplettering.

Totalt ställdes 10 huvudfrågor, se nedan. Ett par frågor kan behöva förklaras. På fråga 7 efterfrågades hur man ansåg att problemet med att få fram ny teknik borde lösas. Detta mot bakgrund av skogsbrukets entreprenörisering, framväxten av globala maskintillverkare och otydligheten om vem som ska stå för risken och finansiera framtagande av nya maskinkoncept samt testkörning och finslipning av tekniken innan den är klar för drift. På fråga 9 efterfrågades vilka av de ovan listade idéerna (för utom de två första punkterna som behandlades i fråga 8) som ur ett intressentperspektiv skulle vara effektivast för att ytterligare snabba upp implementeringen av FoU-resultat. De intervjuade fick ta ställning till alla förslagen och klassa om de skulle ge hög, mellan eller låg effekt. De fick också plocka ut de fem punkter som de ansåg skulle vara effektivast och prioritera dessa från 1–5. De uppmanades också att komma med egna förslag.

1. Hur går det generellt till när ert företag ska omsätta FoU-resultat i praktisk tillämpning?

- Vem/vilka håller sig ajour med forskningsfronten?
- Vem/vilka ansvarar för att information om nya FoU-resultat sprids i organisationen?
- Vilka kanaler används för informationsspridningen?
- Vem/vilka värderar och väljer ut vad som är intressant att implementera?
- Hur går värderingen och urvalet till?
- Vem/vilka fattar besluten när nya saker ska implementeras?
- Vem/vilka introducerar det nya?
- Hur går det till att introducera nytt (projekt, testverksamhet, extern hjälp, utbildning etc.)?
- Vem/vilka utvärderar effekten av det nya?
- Hur går utvärderingen, uppföljningen till?
- Vem/vilka ser till att det nya används i den operativa driften?

2. Vilka skillnader i tillvägagångssätt finns beroende på kostnader, risker och komplexitet?

(Jämför t.ex. ett nytt planteringsrör eller märkband, en ny apteringsdator, en ny skördare, ett nytt datasystem, nya rön om effekten av snytbaggesskydd, nya rekommendationer för att undvika markskador vid drivning)?

- 3. Vad är de största fördelarna med ert system?**
- 4. Vad är de största svagheter med ert system?**
- 5. Hur skulle ett optimalt system för snabb implementering av FoU-resultat se ut? (Skissa på "önskebilden" och bortse från alla eventuella problem som resursbrist etc.)**
- 6. Anser du att ert företag har tillräcklig mottagarkapacitet i dag?**
- 7. Hur ser du på det här problemet (utvecklingstriangeln) och har du några funderingar på hur det bör lösas?**
- 8. Skogforsk har på senare år prövat några nya vägar för att effektivisera implementering av FoU-resultat, bl.a. dessa:**
 - Vi har i projektform drivit ett antal s.k. implementeringsprojekt.
 - Vi har infört en visarsymbol i våra Resultatnummer.
 - Några av Skogforsks program avsätter resurser för att systematiskt marknadsföra och driva implementeringsprojekt i frågeställningar som "gått i stå".

Vad anser du om dessa aktiviteter?

9. Vad tycker du om nedanstående förslag (*se listan med idéer i bakgrundskapitlet*) för att ytterligare effektivisera Skogforsks insatser när det gäller snabbare implementering av FoU-resultat? Vilka anser du skulle ge bäst effekt? Vilka vill du prioritera? Har du några egna förslag?
10. Vad är det absolut viktigaste att få till för att snabba upp implementeringen av FoU-resultat: Hos ert företag? Hos Skogforsk?

Resultat

ORGANISATION OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID IMPLEMENTERING AV NYTT

I resultatkapitlet redovisas först hur var och ett av de intervjuade företagen arbetar med verksamhetsutveckling och hur de organiserat sitt förbättringsarbete, vilka fördelar och nackdelar de ser med sitt system, hur ett optimalt system borde se ut, och om de anser att de har tillräcklig mottagarkapacitet i dag för att omsätta FoU-resultat, d.v.s. svaren på frågorna 1–6. Svaren på intervjufrågorna 7–10 redovisas därefter samlat för alla intervjuade skogsföretag under separata rubriker.

Holmen Skog AB

Någon direkt mall används inte utan tillvägagångssättet beror på frågans komplexitet. Det finns två utpräglade utvecklingscentra på Holmen Skog, varav den skogstekniska staben är en. Den består av Jan Åhlund (skogsteknisk chef) och fyra medarbetare, var och en med sitt ansvarsområde; Drivning, Logistik, Transport och Skogsbränsle. Det andra utvecklingscentrat är för skogsvård/skogsskötsel, vilket är organiserat på liknande sätt. Det finns även staber inom verksamhetsområdena Personal, Information, Fastigheter, IT, Strategisk utveckling och Ekonomi men de har inte lika tydliga utvecklingsuppgifter.

Holmen Skog har ingen central virkesavdelning utan det är regionen som har det direkta virkesanskaffningsansvaret gentemot industrierna. I praktiken sköts virkesanskaffningen och virkesaffärerna av distrikten. Centralt på regionen finns en ansvarig som samordnar virkesaffärerna på distrikten.

Uppgift 1 för Stab Skogsteknik är att bevaka och driva den skogstekniska utvecklingen på Holmen Skog. Uppgift 2 är att ta fram underlag och statistik. Tredje området är support till regioner och distrikt. Minst 50 % av avdelningens resurser ska dock ligga på utvecklingsfrågor. En viktig del av arbetet utförs i referens- respektive funktionsgruppen. I båda dessa grupper ingår regionernas produktionschefer. Referensgruppen för drivning träffas två gånger per år. I princip är det referensgruppen som avgör vad som är intressant att implementera efter ”beredning” av staben. Stora, tunga beslut om implementering tas dock av Ledningsgruppen och VD. Målet är att 25 % av produktionschefernas tid ska läggas på utvecklingsarbete. Distrikten har inga formella krav på sig att driva eller medverka i utvecklingsarbetet.

Verksamhetsplaner för Stab Skogsteknik görs årligen och går ut till samtlig personal. Planerna är väl utformade och beskriver i detalj Stab Skogstekniks arbetssätt och organisation. För varje pågående projekt görs en tydlig genomgång av målsättning, status, förväntad effekt etc. Man har lagt ner stor möda på utformning av planerna, så att den blir intressant och lättläst. Den är nu ett viktigt verktyg i den företagsinterna kommunikationen. Stab Skogsvård gör likadant. Stab Skogsteknik har regionträffar en gång per år. Förutom dessa genomförs också workshops vid behov. En viktig källa för informationsspridning är e-post. En annan viktig informationskanal är företagstidningen "Stubben" som har ett redaktionsråd ute på varje region. Stab Skogsteknik har som mål att ha med en artikel i varje nummer av tidningen.

I princip ska allt som gäller utvecklingsprojekt gå genom Stab Skogsteknik. Regioncheferna som vill driva utvecklingsprojekt på egen hand ska informera och få klartecken från Stab Skogsteknik. Stab skogsteknik inklusive referensgruppen är de som värderar och väljer ut vilka implementeringsprojekt som ska drivas. Vid urvalet gäller:

1. Nyttan för Holmen Skog.
2. Resursåtgång för genomförande.
3. Svårighetsgrad att implementera.

I bakgrunden finns också alltid nyttan på strategisk nivå för hela Holmenkoncernen med i bedömningen. I projektplanen finns för varje pågående projekt ett diagram där dessa faktorer åskådliggörs.

På regionnivå är det regionens ledningsgrupp (regionchef, distriktscheferna och regionens stabschefer) som tar beslut vad gäller implementeringen. Det är chefen som ansvarar för att det nya används i driften, d.v.s. distriktschefen och ytterst regionchefen. Urvalet av implementeringsprojekt är oftast problemorienterat, d.v.s. det är i första hand identifierade problem i verksamheten och föreslagna lösningar på dessa som styr valet av vad som ska implementeras. Förenklat kan man säga att från regionnivån och uppåt är det formaliserade rutiner för utvecklingsarbetet som gäller och nedåt att mer ad-hoc tillämpas.

På drivningssidan är det produktionschefen på regionen som håller sig ajour med forskningsfronten. Även om detta inte är klart uttalat så är det underförstått att stabscheferna på regionen har ansvar för att hålla sig ajour. Något liknande krav finns inte på distriktscheferna. På Region Norrköping lägger produktionschefen ungefär 50 % av sin tid på utvecklingsfrågor. Han ansvarar för att information om nya FoU-resultat (inom drivningsområdet) sprids i organisationen. Primärt används möten och exkursioner för informationsspridning. Inom regionen finns ett produktionsråd som utgörs av produktionschefen och produktionsledarna ute på distrikten, där mycket av informationsutbyte och förankring sker. Motsvarande organisation finns även inom exempelvis områdena virke och skogsskötsel. Mycket av informationen sprids via webben. För spridning av FoU-information finns dessutom Skogsforsks resultatnummer på alla kontor.

Holmen Skog har ett mycket välstrukturerat sätt för att prioritera, hantera och förankra utvecklingsfrågor. Idéer och uppslag utväxlas mellan den centrala staben och regionerna. Varje region gör dock sin egen bedömning, vilken sedan vävs ihop med de övriga regionernas och stabens bedömningar och synpunkter. Efter

några diskussionsrundor kommer man fram till en gemensam lista över viktigaste utvecklingsfrågor för både den enskilda regionen och för hela Holmen Skog. Prioriteringen av utvecklingsfrågor är tydligt behovsstyrd och filosofin att ”låta tusen blommor blomma” är något man vill tillämpa.

Holmen Skog har i dag inget strukturerat sätt att fånga upp bra idéer förutom vad som krävs i miljöledningssystemet. Detta är dock inte tillräckligt anser man. Det finns behov av ett nytt system som tar till vara den kreativitet och idériakedom som finns i organisationen.

Fördelar med dagens system

Vi har ett system som stimulerar delaktighet och förankring. Största problemet uppstår när vi inte har förankring. Förankring är lite av en process, den kräver uthållighet och tålamod.

Större frågor/förändringar blir väl genomarbetade och förankrade. Med systemet med referensgrupper får vi ordentligt processade och genomlysta frågor att ta ställning till. Av den centrala staben får vi bra hjälp att förbereda och genomföra förändringar framgångsrikt. När implementeringen väl sker, så sker den med full kraft och effektivt. Det finns kompetens i företaget att föra ut frågorna i praktisk tillämpning

Svagheter med dagens system

Nuvarande system kan vara långsamt vid implementering, då förankringsarbetet tar tid. Resultatbaserade enheter skall omsätta nytt i praktiken. Hur ska ”riskfördelningen” mellan stab och t.ex. en enskild maskingrupp då göras? Man kan inte kräva att maskingruppen står för hela risken, men inte heller att de inte tar någon risk alls, eftersom det skulle kunna innebära att de inte drivs att prestera bästa möjliga när nytt introduceras. Här görs en bedömning i varje enskilt fall. I framtiden är det möjligt att staben tar större risk och kostnader för tester och utvecklingsarbete. Aspekterna runt risk och kostnader bör klaras ut innan ett projekt startas. Viktigt är att sära på utvecklingsarbete och drift!

Det kan ta lång tid från identifierade problem/förbättringsidé till implementering, lite segt ibland. Folk slutar på centrala staben då och då, vilket kan göra att vissa frågor går i stå.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

Om fokus bara är på att få till snabb implementering så skulle ett mer centralstyrt system med beslutsmandat från staben vara det bästa. Men vi tror att vårt system är bättre eftersom det bygger på förankring och delaktighet, vilket är mycket viktigt vid all implementering. En förbättrad riskanalys och riskspridning skulle förbättra nuvarande system.

Öka de högsta operativa chefernas engagemang och intresse för FoU-frågor. I dag har man en stark fokusering på själva affärsverksamheten, på pengar och kostnadsjakt snarare än på utveckling. Många tycker att utvecklingsfrågor är *för* långsiktiga. Här krävs kanske en ny inriktning i ledarskapet.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Mottagarkapacitet finns i dag i alla led, vilket gör att fler är involverade i implementering av FoU-resultat än för bara några år sedan. En svårighet är att rycka folk från produktionen för att genomgå längre utbildningar eller avsätta tid för att implementera nytt. På frågan om man tillämpar ”sug” eller ”push” vid implementering är svaret både och.

Svår fråga. Förhållandevis bra både centralt och regionalt. Centrala staben är välstrukturerad.

Södra Skog

På Södra Skog har man en matrisorganisation för att bevaka, informera, besluta och implementera nytt inom de olika verksamhetsfälten. Utveckling och implementering är behovsstyrt. Man gör således ingen systematisk eller regelbunden scanning av tillgängliga FoU-resultat för att välja ut passande utvecklingsprojekt. Det finns inte heller någon direkt uttalad policy för hur och av vem implementering av nytt ska ske utan detta ansvar ligger underförstått på staberna.

Den skogstekniska staben ansvarar för och driver FoU-frågorna inom drivningsområdet. Den skogstekniska chefen arbetar också tillsammans med produktionscheferna på regionerna i en gemensam utvecklingsgrupp, där mindre projekt och vardagsrationaliseringsfrågor utvärderas, beslutas och drivs. Produktionscheferna diskuterar och förankrar sedan utvecklingsfrågorna med sin grupp av produktionsledare ute på regionen vid de månadsmöten man har tillsammans. Idéer och uppslag kan genereras såväl från gruppen av produktionsledare som från staben. Utvecklingsgruppen kan sägas utgöra centralnavet i den skogstekniska FoU-verksamheten hos Södra Skog. Liknande matrisgrupper finns även för Skogsskötsel, Miljö och Virkesflöde. Dessa grupper fungerar bra anser man. Större och tyngre utvecklingsfrågor som omfattar hela organisationen diskuteras och beslutas i Södra Skogs ledningsgrupp efter att ha förberetts av staben. Regionerna kan driva egna utvecklingsprojekt, men det är inte vanligt.

Inklusive den skogstekniska chefen arbetar 5 personer på den skogstekniska staben. Tre till fyra av dessa arbetar med utvecklingsfrågor och är ansvariga för att driva större beslutade utvecklingsprojekt. En person arbetar med servicefrågor. Den skogstekniska staben ansvarar också för de nyligen bildade företagsegna avverkningsgrupperna, vilka inom kort kommer att uppgå till 5 stycken. Avverkningsgrupperna har bildats för att Södra Skog ska få bättre insikt i den praktiska driften och därmed en referens i relationerna och diskussionerna med entreprenörerna. Det kommer också att ge en bättre möjlighet att testa och utveckla nya metoder och maskiner samt vara ett stöd för effektivisering av virkesflödet.

Inom koncernen pågår ett ständigt och systematiskt bedrivit produktivetsprogram med idémöten och användande av centralt placerade och utbildade s.k. ”navigatörer” och ”motorer” (förbättringsledare), d.v.s. man tillämpar ständiga förbättringar i dess genuina form. Inom ramen för detta produktivetsprogram driver Södra Skog ett utvecklingsarbete som benämns K2 (”Konkurrenskraft genom Kompetens”). Detta startades för tre år sedan med inköpsprocessen (från kontakt till trakttdirektiv) med träning av inköparna, upprättande av mål, införande av köpmöten m.m. Södra Skog har nu även startat upp nästa process, ”K2 Flöde”, d.v.s. från trakttdirektivet till redovisningen av uppdraget.

På Södra Skog läggs stor vikt vid det individuella intresset och engagemanget. Grundprincipen är därför att alla ska hålla sig ajour med forskningsfronten inom sitt område. Särskilt gäller detta cheferna. Rent allmänt gäller att specialisterna har ett underförstått ansvar för att sprida information inom sitt område till resten av organisationen. Rent formellt är dock ansvaret linjechefernas. Det är den skogstekniska staben som ansvarar för att information om nya FoU-resultat inom det skogstekniska området sprids i organisationen. Som kanaler används internet och möten. Södra Skog abonnerar på Skogforsks Resultatnummer i pdf-filformat, som sedan sprids inom företaget. Andra kommunikationskanaler är tidningen ”SÖDRA” och ”SÖDRA-KONTAKT”. Andra forum för att hålla sig ajour är Skogforsks utvecklingskonferenser och Södra skogs regionkonferenser, vilka hålls två gånger årligen. Här tas aktuella och behovsstyrda frågor upp för diskussion och görs en redovisning av utvecklingsläget.

Det finns funderingar på att även använda företagets entreprenörsportal för att bl.a. informera om FoU. I dag används den så gott som uteslutande för att vidarebefordra traktdata och liknande information till entreprenörerna. Entreprenörerna nås annars med de månatliga planeringsmötena som genomförs av drivningsinspektörerna ute på regionerna. De årliga utvecklingssamtalen med entreprenörerna utnyttjas för en bredare genomgång av utvecklingsläget. För ett närmare utvecklingssamarbete med entreprenörerna skulle dock någon form av utvecklingsforum med utvecklingsbenägna entreprenörer behövas. Även att återupprätta årliga träffar med entreprenörerna, någon form av entreprenörsdagar som man tidigare haft, är ett önskemål.

I dag finns en stor ”flora” med FoU-projekt som planeras eller är på gång men som man har för avsikt att rensa upp i. Det finns klara direktiv från ledningen att kraftsamla på färre. Det är därför svårt i dag att sätta igång nya utvecklingsprojekt såvida det inte är helt klart att de är till stor nytta för företaget.

I dag finns det en klar och bra projektstruktur för utveckling inom IT-området. På andra områden är det mer varierande hur stringent man använder sig av ett projektkoncept. En del av utvecklingsarbetet drivs som förändringsprocesser. Man anser att FoU-verksamheten skulle bli effektivare och styras upp bättre med en klarare projektstruktur.

Man använder inga strukturerade metoder för att utvärdera nyttan av det nya mer än att man ställer resultaten mot den förväntade nyttan. Det är framför allt staben som har till uppgift att utvärdera effekten av det nya, men det finns ingen formell rutin för detta. Beroende på vilken fråga det gäller kan utvärderingen även göras av regionstaben. Ansvaret för att se till att det nya används ligger på de operativa cheferna (regionchef, områdeschef, produktionschef eller motsvarande och produktionsledare eller motsvarande).

Något som poängteras mycket starkt och som anses mycket positivt är Södra Skogs speciella företagskultur med ägarna/skogsägarna alltid nära. Den präglas av en stark och tydlig värdegemenskap, öppenhet och delaktighet och en vilja att vara bäst. Södra Skogs skogsägare är mycket aktiva och många håller sig ajour med utvecklingen och framför regelbundet önskemål om förändringar till personalen i fält. Om något nytt kommer som ses som en tydlig förbättring går det ofta väldigt snabbt att implementera. Å andra sidan, upplevs inte den föreslagna förändring som en tydlig och klar förbättring av skogsägarna och inspektörerna, så kommer implementeringen att ta lång tid. Att t.ex. införa nya arbetssätt kan vara svårt

eftersom det krävs mycket arbete för att överbrygga motstånd och hinder i organisationen.

På Södra Skog har man av tradition stora frihetsgrader för hur regionerna och skogsbruksområdena driver verksamheten. Man är starkt resultatnriktad och lämnar stor frihet i hur man uppnår resultatet. Det gäller också att ta till vara på engagemanget hos eventuella eldsjälar vid implementeringsarbetet och utvärderingen. Generellt gäller att all regionpersonal engagerar sig i utvecklingsfrågor. Inspektörerna är rent allmänt intresserade av utvecklingsfrågor. Man vill ha ny teknik som skogsägarna efterfrågar. Eftersom Södra Skog inte har någon policy kring vem som ska driva projekt kan regionerna ta egna initiativ utan att staberna alltid är informerade, t.ex. när det gäller ex-jobb.

SÖDRA har en digital förslagslåda som man anser fungerar hyfsat. Förra året genomfördes för bara Södra Skog ca 750 av de idéer som kommit in till den. Det är respektive enhetschef som ska göra en första utvärdering av förslagen och ge en omedelbar feedback till förslagsställaren. Förra året hade man inom koncernen en produktivitetsökning på 3 %, vilket man är nöjd med och som till stor del var en frukt av det systematiska arbetet med ständiga förbättringar. Södras modell för verksamhetsutveckling innebär också att det skapas en efterfrågan, ett sug efter ny teknik.

Fördelar med dagens system

Södrakulturen: Värdegemenskapen runt de centrala värdena, att lyssna, att vara öppen, delaktigheten. Det man upplever som en viktig positiv förändring implementeras snabbt i regionerna. Ägaren (skogsägaren) är aktiv, synlig och ansvarstagande, skapar lojalitet och en vilja hos de anställda och entreprenörer att vilja vara bäst, att hänga med i utvecklingen och i vissa fall ligga i frontlinjen. Suget – förankringen går snabbt.

Svagheter med dagens system

Södras kultur innebär stora frihetsgrader att göra det som man anser bäst för företaget, vilket kan innebära att utvecklingen blir ”ad hoc”. Det kan uppstå skillnader mellan regioner och distrikt som inte är motiverade med skillnader i förutsättningar. Med andra ord föreligger en viss ”spretighet” som kan leda till att följsamheten mot givna direktiv blir låg.

Vi scannar ej av FoU-resultat. Vi har ingen egentlig systematik i urvalet av utvecklingsprojekt, vad missar vi? Det brister i analysen, t.ex. saknas nyttokalkyler, vilket kan göra att vi prioriterar fel. Vi har inte heller någon riktig projektkultur.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

- Den egna utvecklingsavdelningen ansvarar för att testa/utveckla och stödja regionerna.
- Vi (stab och regionerna) sitter alla i samma båt. Att hänga med i utvecklingen är en förutsättning för överlevnad och måste accepteras av alla. Detta måste vara en viktig del av den gemensamma värdegrunden.
- Hur ska företaget stötta underleverantörer/entreprenörer? Hur hitta en lämplig balans i skogsbruket? Entreprenörerna måste engagera sig och vara beredda att ta risker, men det finns en gräns hur mycket de orkar/kan klara av risktagande. Skulle det vara bättre med större entreprenörer som

skulle kunna medverka i utvecklingsarbetet på ett helt annat sätt? Vad som gäller här är att till syvende och sist ska angreppssättet leda till att det övergripande målet nås: Konkurrenskraftiga kostnader till rimlig kvalitet.

- Lämplig utformning av ett bonussystem gentemot de anställda som motiverar dem att arbeta mot rätt mål. Vårt löne- och bonussystem kan redan i dag användas för att få saker gjorda snabbt.
- Maskintillverkaren är ibland svårare att få med i utvecklingsarbetet. Därför måste SÖDRA ibland gå in med resurser, t.ex. köpa nya otestade maskintyper. Viktigt att skogsföretagen samarbetar i detta och gemensamt driver på och motiverar maskintillverkarna.
- ”Top-down”-projekt har testats, dessa har ofta ”kört i diket”. Arbetssättet har övergetts och man satsar nu på delaktighet och engagemang. När förändring måste ske, ska detta ske baserat på Södras kultur och den värdegemenskap som finns i företaget. Nyttan ska vara klar, goda exempel ska finnas och tillvägagångssättet vara tydligt.

Vi har ett bra system men det borde kunna kompletteras med:

- Scanning/bättre systematik, bättre prioritering.
- Bättre projektkultur.
- Bättre på att värdera projekt.

I dag är det lite ”blommigt” och ad hoc.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Ja!

Vi har väl inga jätteresurser och det är svårt att veta innan man har scannat av FoU-resultaten, men Nej!

SCA Skog AB

Den tekniska staben på SCA Skog ansvarar för utvecklings- och implementeringsarbetet inom områdena Drivning (3 pers), Logistik (1pers), Skogsbränsle (1 pers), IT-plattform (1 pers) och Verksamhetsutveckling(1 pers).

På SCA Skog finns det traditionellt två trådar i utvecklingsarbetet:

- Ett starkt engagemang centralt, där ledningsgruppen efter utredning och förankring i organisationen beslutar om tagen och alla sedan följer fattade beslut över hela linjen. Tidigare (från 1960-talet och framåt till mitten av 1990-talet) så fanns det en teknisk chef på staben som initierade teknikförändringar och som med hjälp av de tekniskt utvecklingsansvariga som då fanns på varje förvaltning implementerade teknikförändringar i fält. Detta var ett snabbt sätt att föra ut tekniska förändringar.
- Decentraliserat ansvar för att driva utveckling och förbättringsarbete ute på förvaltningarna, där förvaltaren och dennes personal har rätt stora frihetsgrader. Nackdelen med detta är att det kan ge ett ”blommigt” resultat och att lära av varandra (benchmarking) försvåras, man får gärna ”vårdshus förbi”.

För att driva den tekniska utvecklingen framåt räcker det inte med enbart innovatörer och forskare, utan det behövs också en teknisk ”vardagskompetens” inom företaget. Små tekniska förbättringar som ständigt genomförs på redan befintlig teknik kan över åren ge mycket bra resultat. En procents förbättring på befintlig teknik har man kvar för all framtid. SCA har mycket goda erfarenheter där kuniga och engagerade stabstekniker med små medel och låga kostnader i samarbete med maskintillverkare och driftspersonal uppnått betydande långsiktiga effekter när det gäller produktionsökningar och/eller kostnadsminskningar.

Skogsföretagen måste därför se till att de stabstekniker som besitter denna kompetens, d.v.s. har erfarenhet över hela linjen av det som rör maskinlag, maskinkonstruktion, tillverkning och system, och som nu närmar sig pensionsåldern, ersätts. Viktigt är också att det fysiska avståndet mellan de personer som är inblandade i utvecklingsarbetet inte är för långt; det ska vara nära mellan utvecklingsverkstad, skog och tekniker.

SCA Skog genomför en större strategiprocess vart 5:e år, där man går igenom hela verksamheten och gör nulägesbeskrivningar och omvärldsanalyser samt identifierar vad som är viktigt för SCA inom de närmaste åren. Arbetet görs i olika arbetsgrupper med folk från både stab och fältorganisation. Analyserna och dess slutsatser diskuteras och nagelfärs av ett stort antal personer på staben och ute på förvaltningarna innan den antas tillsammans med en plan över hur implementeringen ska gå till.

Denna plan revideras och justeras årligen i det som resulterar i en årlig verksamhetsplan. Denna process och plan ligger sedan till grund för hur FoU-verksamheten bedrivs. De flesta utvecklingsfrågor hanteras i projektform enligt en detaljerad modell kallad PRIME. Enligt de erfarenheter man har så går implementeringen snabbare (man vinner tid) och man får en större måluppfyllelse med en strukturerad projektmodell jämfört med att driva varje projekt på sitt eget (olika) sätt.

Inom SCA Skog drivs ett antal sådana PRIME-projekt. Man har en ”projektportfölj” som består av ett antal prioriterade utvecklingsområden i en tydlig och pedagogisk projektstruktur med tydliga faser (”trafikljus”). Alla kan komma med projektidéer. Förvaltningarna kan driva egna utvecklingsprojekt men det är inte särskilt vanligt. Tendensen är snarare att man går mot en mer central styrning av utvecklingsprojekten.

SCA Skog har en funktionell organisation ute på förvaltningarna. I princip är det därmed staberna som har ansvaret för att hålla sig ajour med FoU-fronten. Det är funktionscheferna på respektive stab som ansvarar för att FoU-resultat sprids inom företaget. Intranet kommer mer och mer som ett instrument för informationsspridning och kommunikation. Andra vägar för kommunikation är möten och exkursioner. Det är staben ("strategibärarna") som värderar och sedan tillsammans med ledningsgruppen väljer ut vad som är intressant att implementera. I huvudsak sker urvalet med strategiplanen som grund men nya idéer kan också lyftas fram.

SCA har en av svenskt skogsbruks bästa uppföljning av drifts- och produktionsstatistik. Denna ger goda möjligheter för benchmarking, både internt och externt. Man måste göra både kortsiktiga och långsiktiga diagnoser av utvecklingsbehov, baserat på de mål som formulerats i den långsiktiga strategin. Resultatet utgör en grund för prioritering av olika utvecklingsprojekt. SCA:s stringenta projektmodell (som i och för sig inte alltid följs) ger goda möjligheter till uppföljning. Beroende på omfattning och komplexitet så håller förvaltningen själv i implementeringen, vid behov med stöd av staben.

SCA har en fungerande förslagsverksamhet, vars ursprung är kraven i miljöledningssystemet (ISO-14001.) Tack vare en driftig och engagerad ansvarig har förslagsverksamheten utvecklats. Den är i dag en viktig del i arbetet kring "ständiga förbättringar". Man håller på att bygga upp "förbättringsgrupper". Dessa utbildas i ett strukturerat sätt att driva verksamhetsutveckling. Resultatet av implementeringen/förändringen utvärderas dels i projektstrukturen, dels genom drifts- och produktionsuppföljningen. Förslagsverksamheten kanaliseras via SCA:s interna webbaserade verktyg FART (Förbättring, Avvikelse, Rapport).

Uppföljning av genomförd implementering sker i tre steg:

- Egenkontroll.
- Förvaltningsuppföljning (stickprov).
- Central uppföljning (stickprov).

Vid egenkontrollen följs enbart utfallet men vid övriga uppföljningar följer man också upp arbetssättet.

Från ett förvaltningsperspektiv finns det i princip tre sätt att implementera FoU-resultat:

1. En gång per år vid ett förvaltningsmöte där alla berörda är med och dit även folk utifrån är inbjudna för att ta upp utvecklingsfrågor. Under detta möte finns även centrala staben representerad för att berätta om nyheter som är på gång. Det kan beröra allt möjligt, till exempel gallring. Bra saker som alla är överens om beslutas om direkt.
2. För större och systemberoende utvecklingsfrågor så är det den centrala ledningsgruppen på SCA som tar beslut och alla förvaltningar genomför förändringarna samtidigt.
3. En förvaltning satsar på något nytt. Om det visar sig fungera bra tar de andra förvaltningarna efter. Det gäller oftast mindre och ej systemberoende förändringar. Stora förändringar dras alltid genom den centrala ledningsgruppen.

Utvecklingsarbetet med hjälp av USK (Utmärkelsen Svensk Kvalitet) drivs till stor del av förvaltningen själv, liksom både intern och extern benchmarking. Men alla större förändringar sker med hjälp av staben och oftast efter draging och beslut i ledningsgruppen. För mindre eller lokal utveckling tas beslut av förvaltare eller funktionschef. Det som styr utvärderingen och valet av konkurrerande implementeringsprojekt är ”nyttan”. Examensarbeten är ett viktigt stöd i utvecklingsarbetet.

Planeringsområdesmöten hålls en gång per månad ute på distrikten. Då tas även utvecklingsfrågor upp och idéer och behov diskuteras. Förslagsverksamheten kanaliseras via FART. Det finns bra rutiner för hur förslagen ska hanteras i organisationen. Att mötas, d.v.s. mötesformen, är viktig för att diskutera och driva på utvecklingen. En allmän känsla är att SCA Skog är skapliga på vardagsrationalisering/ständiga förbättringar medan tempot har tappats de senaste åren vad gäller teknikutveckling. Stora problem eller behov som identifierats av förvaltningen lyfts upp till stab och ledningsgrupp, där det bestäms hur frågan ska tacklas i fortsättningen. God förankringen ute i organisationen fås med detta arbetssätt.

”Husförhören” (årlig genomgång av SCA Skogs ledning med varje förvaltning) upplevs som positiva och utvecklingsdrivande. På dessa får förvaltningen möjlighet att visa upp sin positiva utveckling och presentera nya idéer.

De produktionsansvariga i fältorganisationen håller sig ajour med utvecklingen. Både Skogforsks Nytt och Resultat sprids på förvaltningen. Möten och exkursioner används i stor omfattning för att sprida information om ny utveckling.

Det är funktionschefen som ser till att det nya används i driften. Stickprov görs både av förvaltningen och av staben. Oftast görs utvärderingen tillsammans med staben.

Fördelar med dagens system

Strategiplanen vart femte år resulterar i projekt som är tydliga. De har bra struktur och är oftast lätta att kommunicera. Fördelarna är ”tidsnyttan” (det går fortare) och målen uppnås i högre grad. ”Ad-hoc-driven” utveckling på förvaltningsnivå har fördelen av ett stort lokalt engagemang. Vi fokuserar på färre projekt, vi gör dem rätt och ser till att vi får ut nyttan av dem.

Svagheter med dagens system

Strategiplanen och dess projekt kan uppfattas som byråkratisk och långsam. ”Ad-hoc-driven” utveckling på förvaltningsnivå kan bli ”blommig”, har ibland svagheter i utvärderingen och kan brista i uthållighet.

Det ”blommar” inte överallt. Vi väntar på att staben ska agera. Detta gör att ”suget” kanske har svårt att uppstå. Mottagarkapaciteten är kanske för dålig i dag. Fältpersonalen har fullt upp med driften och har i dag ingen tid över för FoU-frågor. Vi kan ibland bli ”gnällspikar” ute på förvaltningarna så tillvida att vi lätt klagar på sådant vi tycker fungerar mindre bra, t.ex. på IT-sidan eller att vi ligger efter beträffande ny teknik.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

Ha tydliga ”processägare” med tillräckliga resurser och mandat för att driva implementeringen direkt mot den operativa linjen. Det är för krångligt och långsamt att gå hela chefslinjen ned till produktion, där förändringen ska ske. Den gamla tidens

utvecklingstekniker på varje förvaltning som tillsammans med staben drev utvecklingen kommer inte tillbaka, utan man får söka ett nytt arbetssätt med ”process-ägare”.

En förändrad roll för den operativa ledningen är central för framgångsrik verksamhetsutveckling. Distriktschefen/produktionsledaren ska ha en tydligare roll att driva på och stötta verksamhetsutveckling i produktionen. Produktionsledarna måste bli bättre att coacha laget, arbeta med checklistor, uppföljning och använda besök hos laget för diskussioner om konkreta förbättringar samt uppföljning och analys kring statistik. En coachande attityd behövs hos de arbetsledande. Mycket mer tid än i dag måste läggas på att stötta lagen att bli bättre. På så sätt skapas ett ”sug” efter verksamhetsutveckling i driften. De förbättringsgrupper som nu byggs upp är ett viktigt steg i detta nya arbetssätt för arbetsledningen. Olika metoder och strukturer kan användas i arbetet kring ”ständiga förbättringar” t.ex. Kaizen, JDI (just do it), 6 sigma, BPR.

Förstärkt stab med kompetens och resurser att bevaka och föra ut nyheter. På förvaltningen behövs också en stärkt kapacitet att ta emot.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Nej. SCA håller på att introducera ett nytt sätt att arbeta med verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar. Skogsföretagen bör bli bättre på att lära av varandra och av andra branscher.

Nej.

Norrskog

Norrskogs ledningsgrupp består av 7 personer, VD, Koncernekonomichefen, Personalchefen, Informationschefen, Fältchefen, Skogschefen och Virkeschefen. Norrskogs fältorganisation utgörs av 6 distrikt som leds av Fältchefen. På varje distrikt finns en distriktschef, en produktionsinspektör som ansvarar för avverkningarna och 3–6 skogsinspektörer som ansvarar för kontakten med skogsägarna och skogsvårdsinsatserna. I fältorganisationen finns också planläggare för skogsvård och en person ansvarig för miljö och kvalitet. Skogschefen har det övergripande ansvaret för FoU-frågor och verksamhetsutveckling. Centralt finns en Produktionsansvarig, vars ansvarsområde framför allt är utveckling av avverkningsarbetet. Detta arbete sker i nära samverkan med produktionsinspektörerna ute på distrikten. Den produktionsansvarige hör rent formellt till fältorganisationen men är inte produktionsinspektörernas formella chef, det är distriktschefen.

Norrskog är mycket operativ i sin verksamhet. Det smittar av sig även på utvecklingsarbetet som är inriktat på att åtgärda identifierade brister och behov. Eftersom Norrskog har en ”slimmad” organisation så saknas tid och andra resurser för syssla med annat utvecklingsarbete. Det görs således ingen systematisk ”scanning” av tillgängliga FoU-resultat eller finns någon särskild utvecklingsavdelning på Norrskog. Under de senaste åren har Norrskog drivit tre viktiga utvecklingsprojekt: Väg, 3G och Nya skogsbruksplaner.

Det finns två ”nav” där det mesta av utvecklingsfrågorna drivs. Det ena är produktionsgruppen, där den centralt placerade Produktionsansvarige och samtliga produktionsinspektörer på distrikten ingår, som hanterar produktionsfrågorna. På deras möten tas behov och problem upp och diskuteras samt stäms av med

andras erfarenheter. De frågor de inte själva kan åtgärda bollas vidare till Skogschefen och, om så behövs, vidare till ledningsgruppen. Det andra ”navet” är uppbyggt på liknande sätt kring Fältchefen.

Ytterst är det ledningsgruppen som beslutar om alla viktigare utvecklingsfrågor. Den Produktionsansvarige och Fältchefen ansvarar för att ta fram beslutsunderlag till ledningsgruppen. Inför en förändring eller implementering läggs mycket stor vikt på att förankra beslutet i organisationen. Möten med inspektorer och andra typer av möten samt demonstrationer och tester är de vanligaste kanalerna som används vid förankringen. Norrskogs miljö- och kvalitetsledningssystem (HINKEN) fångar upp förslag som kommer från medarbetarna ute i organisationen. Oftast kommer det förslag eller påpekande om IT-systemen. Ibland kommer det förslag om teknikförbättringar. Förslagssystemet kommer att utvecklas men är redan nu en viktig del i strävan mot ”ständiga förbättringar”. Norrskog har en forskningsstiftelse som kan anslå pengar för utvecklingsinsatser som stöder verksamhet gentemot skogsägarna, till exempel information om forskningsresultat eller, vilket har skett, för att utveckla ett nytt gallringkoncept.

I Norrskogs relation med entreprenörerna är det årliga utvecklingssamtalet ett viktigt verktyg för att leda och styra utvecklingen. Man strävar att ”lyfta” samtalen till att gälla utvecklingsfrågor och att stödja de utvecklingsbenägna entreprenörerna. Detta gör man bl.a. genom att:

- Vid behov låna ut pengar för utvecklingsinsatser.
- Se till att entreprenörerna har lämpliga objekt och volymer att köra vid tester av ny teknik.
- Stötta de bästa entreprenörerna i deras expansion så att man på sikt får större, bättre och färre entreprenörer.

Det är framför allt Skogschefen som håller sig ajour på forskningsfronten, men i princip ska var och en hålla sig uppdaterad om vad som händer inom sitt ansvarsområde. Norrskogs utvecklingsarbete är starkt fokuserat på de behov som finns hos skogsägarna och inom organisationen. Möten med inspektorer är det främsta verktyget för att fånga upp behov och för att förankra förändringsarbetet. Det är viktigt att skapa ett ”sug” efter förändringar/förbättringar i organisationen. Finns detta sug så går implementeringen ofta snabbt. Suget skapas dels genom förankringsarbetet, dels genom att mottagaren/användaren känner och förväntar sig att dennes vardag kommer att förenklas/förbättras med det nya.

Man betonar att Norrskogs skogsägare har mycket mindre självverksamhet än till exempel Södras skogsägare. Över 30 % av skogsägarna i Norrskog är utbor, inom vissa geografiska områden är det över 50 %. Detta upplevs som en hämsko för att kunna bedriva en intensivare verksamhet. Norrskogs skogsägare har ett stort behov av en bättre långsiktig planering av sina skogsinnehav. Skogsägarna bör åtminstone ha en plan på 5 års sikt. Norrskog samarbetar med LRF vad gäller att utbilda/påverka skogsägarna i ekonomi- och skötselfrågor.

Det är Skogschefen som ansvarar för att nya och viktiga FoU-resultat sprids i organisationen. De kanaler som används är möten, exkursioner och företagstidning. Skogforsks resultatnummer (i digital form) och tidningen Skogen sprids överallt i organisationen. Norrskog använder sig av demonstrationsgårdar, där förutom skogsdagarna även tester och demonstrationer utförs för både skogsägare,

anställda och entreprenörer. Kraftsamling Skog, d.v.s. studiecirkel för skogsägare som genomförts inom hela skogsägarrörelsen, har varit ett viktigt forum för att utbilda/påverka skogsägarna att bedriva ett effektivare skogsbruk inriktat på bättre skogskötsel och en högre produktion och lönsamhet.

Alla större beslut om implementering av ny teknik/metoder fattas av ledningsgruppen efter ett omfattande förankringsarbete. Implementeringen görs i projektform om det rör sig om stora förändringar. Detta arbetssätt underlättar också att identifiera när något går snett och då man inte uppnår förväntat resultat. En projektgrupp med blandad sammansättning tillsätts för att driva projekten. Ofta anlitas extern hjälp vid implementeringen. I dag har man inget speciellt system för utvärdering och uppföljning. Det är Fältchefen tillsammans med distriktscheferna som ansvarar för att det nya används i driften. Av tradition så finns det stora frihetsgrader i organisationen vad gäller utveckling och förändring. Det finns därför i dag en viss ”spretighet” i organisationen vad gäller tekniktillämpning. Mindre utvecklingsprojekt kan genomföras helt på distriktsnivå. De mindre utvecklingsfrågorna drivs ad-hoc och skapar en viss ”blommighet” i organisationen.

Norrskog använder NKI (Nöjd Kund Index) tillsammans med produktions- och kostnadsstatistik för intern och extern benchmarking. Dessa verktyg kommer att utvecklas och användas mer intensivt i framtiden som en del i verksamhetsutvecklingen.

Fördelar med dagens system

Eftersom vi har begränsade resurser och ingen särskild utvecklingsavdelning för implementering av FoU-resultat är vårt system det snabbaste. Slutresultatet är hyfsat bra med tanke på våra förutsättningar och resurser. En bra förankring skapar sug och ger en snabb och engagerad implementering. Vår utveckling är starkt behovsstyrd, vilket underlättar förankringen.

Svagheter med dagens system

Vi behöver bättre uppföljning och utvärdering och ibland ett organiserat omtag när saker och ting gått ”i stå” eller att förväntat resultat uteblir. Vi behöver bättre samarbete med entreprenörerna. Behov av större och färre entreprenörer. Vi saknar resurser att driva egen teknikutveckling, vi får lära av de större företagen runt oss.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

Större och färre entreprenörer, bredare och mer framtidsinriktat samarbete med dessa. Norrskog behöver lite mer resurser för FoU-verksamhet, vi behöver bli mer framåtblickande och inte bara fokusera på behoven. Ha kapacitet att scanna av nya FoU-resultat och vad som händer i omvärlden.

Det behövs även ett förändrat arbetssätt/inställning till att arbeta med ”ständiga förbättringar”, d.v.s. få till en bättre verksamhetsutvecklingskultur inom företaget. Vi behöver bättre kunskap om omvärlden, vi behöver driva på förändringen av den interna kulturen/attityden. Vi behöver bli bättre på uppföljning och feedback/coaching av produktionslagen.

En mycket stor utmaning är en förändrad relation med entreprenörerna, hur stödja och utveckla de utvecklingsbenägna? Hur få till en ”vinn-vinn” relation? En annan utmaning är hur man ska få med sig skogsägarna i utvecklingen.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Nej, men våra resurser är inte dåliga jämfört med andra företag av samma storlek. ”Suget” är det viktigaste för en effektiv implementering, inte resurserna. Vi måste vara duktiga också på rådgivning till skogsägarna, vilket kräver resurser.

Sveaskogs Förvaltnings AB

Sveaskog har helt nyligen (2008) genomgått en stor omorganisation, vilket resulterade i en klarare struktur i affärsområden, med tydliga mål och ansvar. Affärsområdet Marknad och Produktion har nu tydliga riktlinjer för sina verksamheter. Det tredje affärsområdet är Skog, vilket inte berördes under intervjun.

Omorganisationen har också påverkat upplägget av FoU-arbetet inom Sveaskog. Alla delar i organisationsförändringen är ännu ej på plats.

Området Produktion är organiserat på följande sätt: Centralt finns en Produktionschef. På var och en av de fem Marknadsområdena finns det en Produktionsansvarig som håller i hela produktionen och som under sig normalt har 4 Produktionsledare, vilka är ansvariga för planering, avverkning och skogsvård.

För området Produktion finns det 3 processer; planering, avverkning och vägar. För varje process finns det en Processägare som är utvecklingsansvarig och är underställd Produktionschefen. Processägarna hör formellt till staben. Processägarna samverkar med Marknadsområdena i en matrisorganisation. Dessa Processägare är navet i hela FoU arbetet. De backas upp av tekniker på några av distrikten.

Sveaskogs egna utvecklingsprojekt som är klara att implementeras ”trycks” ut i organisationen. Diskussionen och förarbetet på olika nivåer i företaget har normalt pågått under en längre tid, så ytterligare förankringsarbete är inte nödvändigt. Resultatet implementeras i hela organisationen på en gång, med stark styrning från ledningen.

FoU-resultat som kommer utifrån, hanteras och initieras normalt av respektive Processägare, som utvärderar och förprojekterar för eventuellt implementeringsbeslut. Avstämning sker i de månatliga utvecklingsmötena, där även Produktionsansvariga på de fem Marknadsområdena deltar. Därefter är själva implementeringsprocessen densamma som för Sveaskogs egna utvecklingsprojekt. Produktionsansvarig på respektive Marknadsområde är ansvarig för implementeringen, när den väl har bestämts av Produktionschef och Ledningsgrupp. Processägaren är stödjande under planeringen, genomförandet och uppföljningen. Produktionsteknikerna arbetar med de rent tekniska aspekterna på det nya som ska implementeras.

Riktlinjerna för den långsiktiga utvecklingen finns i Sveaskogs långsiktiga strategi. Varje år har man ett ”strategiseminarium”, där affärsledningen stämmer av hur man ligger till jämfört med den långsiktiga strategin. Man ser också över om det tillkommit några nya aspekter eller förändringar i omvärlden som påverkar den långsiktiga strategin. Utvecklingsområden och projekt prioriteras under seminariet. Denna planering ligger till grund för FoU-arbetet och valet av implementeringsprojekt.

För hela Sveaskog finns en central FoU-avdelning, vilken har till uppgift att bl.a. serva de operativa områdena (Marknad, Produktion och Skog) med relevanta

FoU-resultat. (Hur samordningen mellan Marknadsområdenas egen FoU-verksamhet med Processägare å ena sidan och FoU-avdelningen å andra sidan ska ske är i dagsläget ännu inte helt klart). Processägarna har i dag inte de resurser som krävs för att i egen regi driva stora FoU-projekt utan måste anlita antingen företagsinterna eller externa extraresurser.

Centralt på Sveaskog finns också ett särskilt ”Projektkontor” med erfarna projektledare, vilka tilldelas speciellt stora och komplicerade projekt. På så sätt stärks projektorganisation och förutsättning skapas för en bättre styrning och ledning av speciellt viktiga FoU-frågor.

Parallellt med FoU-verksamheten har Sveaskog en grupp som arbetar med vardagsrationalisering/ständiga förbättringar. Medlemmarna i denna grupp ska i framtiden vara placerade ute hos och arbeta i direkt anslutning till Marknadsområdena (för närvarande hör de till staben).

Det är framför allt Processägarna och Produktionsteknikerna som håller sig ajour med forskningsfronten inom sina respektive områden. Processägarna ansvarar för att informationen om FoU-resultat sprids i organisationen.

Olika sätt används för informationsspridning. På det årliga strategiseminariet sprids information ofta genom speciellt inbjudna. På månadsmötena förmedlas information av Processägare och Produktionsansvariga. Sveaskogs intranät används för bred spridning inom företaget. Även företagstidningen ”På roten” används i varierande omfattningen.

Fördelar med dagens system

Fokuseringen på processägare innebär en tydlig ansvarsfördelning av FoU-arbetet. Det är klart för hela organisationen vem som ansvarar för att driva utvecklingen, när väl strategiarbetet på ledningsnivå pekat ut färdriktningen.

Svagheter med dagens system

Systemet kräver kompetenta och starka processägare; ”rätt person på rätt plats”. Systemet är nytt och erfarenheter saknas, så det är för tidigt att peka på svagheter.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

Sveaskog är på rätt väg och vi tror på att den nyligen genomförda organisationsförändringen kommer att fungera mycket bra. Organisationen är i dag betydligt mer målfokuserad än tidigare, vilket underlättar utvecklingsarbetet. Vi har en stark känsla av att vi är på rätt väg. Vissa förändringar kvarstår dock att införa.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Vi tror att den är tillräcklig, framtiden får utvisa det. Totalt sett har vi nog tillräcklig mottagarkapacitet men vi vet ännu inte om den är rätt fördelad.

Stora Enso Skog

Stora Enso Skog har inget direkt system för implementering av FoU-resultat. Löpande över året görs en analys av nya idéer och FoU-resultat. Det mesta diskuteras, förankras och beslutas i ledningsgruppen. Det gäller t.ex. alla frågor som ska implementeras i hela organisationen. Mycket få projekt kan implementeras direkt av regionen. Det görs inte någon löpande systematisk eller formaliserad utvärdering.

ring eller prioritering mellan olika projektförslag eller FoU-resultat. I ledningsgruppen sitter 14 personer, VD, skogsbrukschefen, de tre regioncheferna samt de olika stabscheferna.

Ett par exempel från driften får illustrera tillvägagångssättet. Problem med rotröta aktualiserades och något måste göras. Frågan om detta väcktes av någon ute på regionerna. Den togs upp i ledningsgruppen av någon regionchef. Ledningsgruppen diskuterade hur man ska komma till rätta med problemet, och beslutade att några i ledningsgruppen fick ansvaret för att bereda frågan och komma med förslag på åtgärder. Ledningsgruppen beslöt sedan på grundval av rekommenderade åtgärder vidare hantering. I det här fallet skrevs åtgärderna in i en skogsvårdsanvisning som skickades ut till regionerna. Regioncheferna fick ansvaret för att se till att de följdes.

Ett annat exempel gäller implementering av flerträdshantering. Efter en presentation i ledningsgruppen av studieresultat från användning av skördare med flerträdshanterande aggregat och metodens potential, tog gruppen ett snabbt beslut att köpa in 4 aggregat för egna tester. Att implementering kan ta tid visar just projektet flerträdshantering. Metoden fick ingen omedelbar spridning på Stora Enso Skog, trots att metodens potential bekräftats vid uppföljning av de fyra första aggregaten. I dag har det dock lossnat något och ett 20-tal aggregat finns i drift. Ett par andra utvecklingsprojekt som gått bra är fjärrlokalisering av gallringsobjekt och webbapplikation för entreprenörer. Implementeringen av detta drivs i projektform med deltagande också från de regioner som berörs.

Anledningarna till att en stor del av besluten som gäller implementering dras genom ledningsgruppen är:

1. Att man inte vill överlasta regionerna med allt för mycket ”nytt” som i och för sig kan vara bra men skulle innebära för stor belastning på mottagaren/regionen.
2. Att man måste prioritera de begränsade projektledningsresurserna.

Det är således en viktig funktion för ledningsgruppen att prioritera och se till att regionernas mottagningskapacitet inte överbelastas. En annan viktig sak är att ha insikt om att implementering tar tid. Detta gör att regioncheferna ibland måste säga stopp när det börjar bli för mycket nytt som ska införas på samma gång och man ännu inte är klar med tidigare implementeringsarbete. Fattade beslut om implementeringsprojekt som tas i ledningsgruppen följs tills de är införda i organisationen. Uppdatering om detta görs löpande av en utsedd person i ledningsgruppen. Besluten är företagsförankrade när det gäller frågor som omfattar hela Stora Enso Skog. En i ledningsgruppen får ansvaret att driva det aktuella utvecklingsprojektet.

Lokalt ute på regionen initierar och driver man således inte själv speciellt många implementeringsprojekt. Det är egentligen bara när någon kommer upp med en idé och det finns en ”eldsjäl” som är beredd att driva frågan som lokala projekt startas. Ofta gäller det då enklare frågor som t.ex. något nytt arbetssätt. Gäller det mer komplexa projekt förankras detta på regionen och skickas sedan med regionchefen för dragning och beslut i ledningsgruppen.

Stora Enso Skog har i dag fått fler arbetsuppgifter och har samtidigt mycket starkt fått reducera personalstyrkan. Detta har inneburit att man tvingas koncentrera utvecklingsarbetet. Skogsbrukschefen, som har det yttersta ansvaret för utvecklingsfrågorna, lägger 30 % av sin arbetstid på Sydved. En stor andel av den tiden går åt till frågor som inte berör FoU, bl.a. som en följd av att Sydved är helt utan stab. På Sydved drivs utvecklingsprojekt av en skogsbruksutvecklare på varje region. Denne ska lägga 40 % av sin arbetstid på utvecklingsarbete och resten på operativa frågor. Om engagemanget i Sydved inräknas så har ca 60 % av "mottagar-kapaciteten" för att hålla sig ajour och arbeta med FoU-frågor försvunnit på bara några år. På staben inom Stora Enso Skog finns i dag 4 personer som arbetar med IT- och systemfrågor. Vidare finns 3 personer på staben som arbetar med driftsfrågor och en som har hand om skötselfrågor. Förutom engagemanget i Sydved ska skogsbrukschefen också sköta kontakterna med Bergvik, övervaka IT-frågorna (inkl. IT-stöden PRISMA, PPL, STINGIS etc.) och hantera jaktfrågorna.

Grundtanken att kraftsamla på några få, väl valda utvecklingsprojekt är bra men det saknas ändå ett tillräckligt stort "slack" i organisationen för att få det hela att fungera. Personalen är mycket upptagen med driftsfrågor och har mycket lite tid att engagera sig i utvecklingsprojekt.

Det är Stora Enso Skogs olika utvecklingsgrupper som har ansvaret att hålla sig ajour med forskningsfronten. Utvecklingsgrupperna består både av stabsspecialister och driftpersonal från regionerna och har både operativa frågor och utvecklingsfrågor på sitt bord. De ska också fånga upp idéer och behov samt fungera som "trattar", d.v.s. bereda frågor för beslut i ledningsgruppen. På övriga medarbetare ställs inga formella krav att de ska hålla sig ajour men förutsätts vara allas ansvar. Skogsforsks resultatnummer finns t.ex. ute på alla kontoren att ta del av för intresserade.

Stora Enso skog har ingen speciell styrning vad gäller spridning av information om FoU-resultat i organisationen. Primärt är det staben som har ansvaret att sprida information om nya FoU-resultat i organisationen. Spridningen sker vid behov på möten och exkursioner. Värdering och urval av vad som ska implementeras är till 80–90 % behovs- eller kundstyrt (Bergvik, lokala virkesköp av skogsägare). Om Bergvik ändrar sina riktlinjer måste Stora Enso Skog anpassa sig och ordna utbildningar eller vidta andra åtgärder för att möta deras krav. Ibland har det gjorts försök att scanna av FoU-fronten på ett systematiskt sätt. Ibland gör de olika utvecklingsgrupperna nyttoanalyser: Vad vore bra för Stora Enso att införa?

Det är ledningsgruppen som fattar beslut om och när implementering ska ske. Vid större och mer komplexa frågor så startar man ofta upp ett strukturerat implementeringsprojekt. Oftast görs då en förprojektering före implementering. Regioncheferna ansvarar för introduktion av det nya. Staben hjälper till vid behov eller ställer upp som projektresurs vid mer omfattande implementeringsarbeten.

Det är också regioncheferna som ansvarar för att det nya används i den operativa driften. Staben har ofta ansvaret att utarbeta planerna för implementeringsprojektet och sedan att följa implementeringsarbetet med en sorts controllerfunktion. Det finns ingen speciell systematik i utvärderingen. Utvärderingen görs av den systemansvarige eller projektgruppen, där den "utrullningsansvariga" på regionen kan ingå. Oftast görs den ad-hoc. Vid all implementering är det viktigaste att se till att det nya fungerar.

Det finns ett behov att på ett mer strukturerat och systematiskt sätt bedriva implementeringsarbetet, från hur FoU-resultat scannas av, hur urvalet och prioriteringen går till och fram till hur själva implementeringen och uppföljningen görs.

Fördelar med dagens system

- Bra uppföljning på produktion och kostnader.
- Bra kompetensbas ute på regionerna
- Möjlighet att prioritera och fokusera på ett fåtal projekt, eftersom nästan alla utvecklingsfrågor behandlas i ledningsgruppen. Det ger uthållighet i implementeringen av nytt.
- Stark målstyrning och målfokusering.

Svagheter med dagens system

”Tusentals” människor ovanför oss skickar på oss grejor som ska göras. Ser oss enbart som operativa kuggar i maskineriet.

Ingen systematisk scanning av FOU-resultat.

När FoU-projekt ska väljas kan det bli lite snävt i urvalet, lite ad-hoc. Kanske saknas visioner och långsiktiga mål. Stark fokusering på vardagens problem.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

Implementeringen kanske skall vara ganska långsam? Det känns som att frågeställningen snarare bör vara hur ett system för målmedveten/systematisk implementering av FoU bör se ut.

Ganska bra i dag. Möjligen lite mer visioner. Önskvärt vore om forskningsfronten och fältet kunde utveckla nya mötesformer, t.ex. ”Vision 20/20 – här vill vi vara år 2020”.

En ökad närvaro av Skogforsk ute på regionen och i driften vore önskvärt.

Ett stort fortbildningsbehov har byggts upp ute i fält, i princip inom alla områden! Här finns en utbildnings-/fortbildningsinsats att fylla för Skogforsk.

När utvecklingsprojekt ska drivas finns det behov av en tydlig implementeringsstruktur. Skogforsk borde utarbeta en sådan. Vid implementering vore det bra om det fanns stöd att få från Skogforsk, t.ex. en möjlighet att köpa implementeringsresurser.

Något som är viktigt att nämna är att när ett FoU-resultat kommer måste man kunna lita på att det är stabilt (färdigforskat).

Tillräcklig mottagarkapitet?

- Nej, rätt så långt ifrån tillräcklig.
- Nja! Ur vissa aspekter kanske, men en flaskhals är själva implementeringen.

Östgöta Häradsallmänning

Fast personal på Häradsallmänningen är skogsförvaltaren/VD:n, två skogsvaktare, två kontorsanställda som båda arbetar på deltid med administration (totalt 1,2 års-verken), och sju skogsarbetare som utför skogsvårdsarbete. På Häradsallmänningen avverkas ca 100 000 m³ fub per år, varav 30 000–40 000 utförs av en skogsmaskinentreprenör som enbart arbetar åt allmänningen.

Häradsallmänningen har en styrelse om 14 personer (varav två fackligt tillsatta) som fattar beslut om stora förändringar i verksamheten och dess inriktning eller när det gäller upplåtelsefrågor. Styrelsen sammanträder tre gånger om året. Skogsförvaltaren/VD:n deltar i alla styrelsemöten. Styrelsen har utsett ett arbetsutskott som utgörs av styrelsens ordförande och vice ordförande samt Skogsförvaltaren/VD:n. Arbetsutskottet tar beslut i frågor som gäller t.ex. anställningar. Driftsfrågorna beslutar Skogsförvaltaren/VD:n om i samråd med skogvaktarna.

Utvecklingsfrågor och bevakning av FoU-resultat sköts av Skogsförvaltaren/VD:n med visst stöd av de två skogvaktarna. Impulser från omvärlden fås till viss del från Häradsallmänningförbundet (startat 1932) och SLA (främst anställningsfrågor). SLA har en samrådsgrupp för mindre skogsföretag, en s.k. ”godsgroup”, där häradsallmänningen ingår. Där tog man tidigare också upp utvecklingsfrågor men inte numera. Det är framför allt genom det kontaktnät som Skogsförvaltaren/VD:n byggt upp, bl.a. vid tidigare anställningar i andra företag, som omvärldsbevakningen sker. För att hålla sig ajour görs också medvetna ansträngningar att delta i olika exkursioner, möten och seminarier, som t.ex. Skogsforsks Utvecklingskonferenser. Skogsförvaltaren/VD:n sitter också med i Skogsforsks rådgivande grupp för skogsproduktion. Det finns i dag ett behov av någon form av forum för gruppen små skogsföretag, där bl.a. utvecklingsfrågor kunde diskuteras utifrån deras specifika förutsättningar. Många av delägarna i Häradsallmänningen har också egen skog. De flesta av dessa är även medlemmar i Södra. Det är därför naturligt att man i många utvecklingsfrågor diskuterar frågorna med Södra Skog.

Skogsförvaltaren/VD:n vill få till organiserad benchmarking med några skogs-företag med liknande förutsättningar och storlek för att se hur man ligger till vad gäller effektivitet och kostnader. Man har bl.a. försökt etablera ett organiserat samarbete i dessa frågor med stiftet i Linköping, dock utan större framgång.

Eftersom man är ett litet företag och alla sitter på samma kontor finns inget behov av någon form av systematiserad informationsspridning av t.ex. FoU-resultat. Detta klaras av vid ”fikabordet” och vid de regelbundna månadsmötena, där även kontorspersonalen deltar. Trots att man har mycket begränsade resurser för utvecklingsarbete så har man generellt sett ett stort intresse för benchmarking i olika utvecklingsfrågor. På månadsmötena har man därför tagit fram en prioriteringslista på önskvärda förändringar/förbättringar. De områden som i dag är högst prioriterade är:

1. Att sälja leveransrotköpt gallring och slutavverkning samt rotposter.
2. Planering, inkl. laserscanning, där Häradsallmänningen ingår i ett pågående implementeringsprojekt.
3. Organisation.

Dessa frågor bevakas systematiskt och tas upp på månadsmötena. Andra frågor står på tur men kommer inte upp på dagordningen förrän man betat av de högst prioriterade. Förankringsarbetet är viktigt, att alla i organisationen förstår varför man valt att arbeta med just dessa förbättringsfrågor.

Fördelar med dagens system

Få människor – lättroligt system med snabba beslut och snabbt genomförande.

Svagheter med dagens system

Saknas både resurser och kompetens för att fatta utvecklingsbeslut som är ordentligt underbyggda.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

- Ha en fortsatt bra och direkt kontakt med Skogforsk.
- Få till en bra samverkan med andra mindre skogsföretag för bl.a. effektiv benchmarking.
- Underhåll av kollegialt nätverk bland andra skogsföretag och forskande institutioner är mycket viktigt.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Nej, det kommer vi aldrig att ha utan vi kommer alltid att behöva samverka med andra företag.

Skogssällskapet

Skogssällskapets koncernstruktur utgörs av en ideell del (Stiftelsen Skogssällskapet) och en affärsdrivande del. Den affärsdrivande delen är samlad i ett bolag (Skogssällskapet AB). Båda delarna leds av en koncernchef. Under Skogssällskapet AB finns tre olika bolag där den operativa verksamheten bedrivs: Skogssällskapets Förvaltning AB (förvaltning och skötsel av externa kunders fastigheter i Sverige), Skogssällskapets Fastighets AB (ägar och förvaltning av koncernens fastigheter), Skogssällskapet Holding SIA (ägar och förvaltning av Skogssällskapets skogsfastigheter i Lettland).

Skogssällskapets Förvaltning AB (SFAB) leds av en VD. Dessa och de centralt ansvariga för PR & Kommunikation, Virke, Skogshushållning, Personal och Ekonomi utgör ledningsgruppen i SFAB.

SFAB har en matrisorganisation med funktionell prägel. Verksamheten är uppdelad i olika affärsområden, vilka leds av affärschefer. Förvaltningsuppdragen hos de olika kunderna sköts av lokala skogsförvaltare. Parallellt med affärsverksamheten finns en avverkningsorganisation som i fält leds av 4 produktionschefer. Dessa är formellt underställda den centrala virkeschefen.

Inom SFAB pågår för närvarande en genomgripande förändring vad gäller de företagsinterna ledningssystemen. Detta arbete omfattar:

- Ekonomisystemet.
- Produktionssystemet.
- GIS – systemet/planering.
- Värderingsarbete.
- Interninfo/CRM.

När det gäller pågående förbättringsarbete eller implementeringsarbete av ny teknik och nya metoder i den operativa driften är det framför allt två projekt man vill lyfta fram:

- Maskinell röjning (användning av VIMEK-maskin).
- Kvalitetssäkring av virke.

Företaget har hittills inte haft något egentligt system för implementering av FoU-resultat utan detta har skett mer eller mindre ad-hoc. Ofta har implementeringen byggts på någon enskilds initiativ och intresse. I och med att företaget har en geografisk spridd verksamhet så är riskerna med det förhållningssättet att förbättrings-/förändringsarbetet kan bli allt för ”blommigt”. Problemet med lokala lösningar är också att de inte sprids och anammas särskilt fort i organisationen i övrigt. Arbetet med ”Ständiga förbättringar” har en stark koppling till vårt värderingsarbete, d.v.s. att se att nyttan för mig som enskild medarbetare hänger samman med nyttan för affärerna.

Man har inte heller haft någon tydlig profil i hur man ska förhålla sig till nya FoU-resultat. Det närmaste i den vägen är väl en outtalad policy att inte ligga ”först i spåret” utan vänta och se och sedan kopiera lyckade exempel från andra företag. Detta gäller dock inte för SFAB:s ”profilfrågor”; vatten, energi och markanvändning, där kan man mycket väl gå ut först, t.ex. beträffande ny teknik och nya metoder som skonar marken.

Det är ledningsgruppen som fattar beslut om implementering av förbättringsåtgärder av större dignitet. De implementeringsprojekt som drivs från centralt håll genomförs systematiskt med utarbetade projektplaner, förankring i linjen, tillsatta styrgrupper, och upprättande av kontrollstationer. Det har man av erfarenhet lärt sig krävs för att lyckas med implementeringen.

Det är underförstått att cheferna ansvarar för bevakningen av FoU-resultat inom sina respektive ansvarsområden liksom informationsspridningen inom organisationen. Det mesta sprids muntligen eller via mail. Även om Skogssällskapets tidning SkogsVärden mest innehåller externt material utnyttjas den ibland.

Stiftelsen Skogssällskapet har betydande fondmedel att dela ut för FoU-ändamål. Hittills har dessa använts lite osystematiskt för att stödja diverse intressanta utvecklingsfrågor, ofta av ren grundforskningskaraktär. Det är ledningens målsättning att dessa resurser ska koncentreras bättre och styras mot mer tillämpad forskning som stödjer företagets verksamhet och som kan tillgodogöras relativt snart.

Man vill också ha en tydligare projektstruktur i sitt utvecklingsarbete framöver än vad som är fallet i dag. Samtidigt finns det en klar uppfattning hos ledningen att SFAB inte kommer att bygga upp någon form av ”utvecklingsenhet” utan att det är företagets ledningsgrupp och medlemmarna i gruppen som ska ansvara för att hålla sig ajour med forskningsfronten och avgöra vad som är intressant för implementering.

SFAB efterlyser ett närmare och mer intensivt samarbete med Skogforsk. Det kan gälla olika insatser i gränssnittet mellan FoU-arbete och implementering, såsom hjälp att scanna av för SFAB intressanta FoU-resultat, hjälp att diagnosticera utvecklingsbehov och stöd vid implementeringsarbetet. Man föreställer sig att det kommer att finnas behov av både företagsspecifikt stöd och rådgivning, där bara SFAB och Skogforsk deltar, och samarbete i form av nätverk där flera företag deltar.

SFAB:s mål och visioner för framtiden

Med den förändring av ledningssystemen som nu pågår kommer man i framtiden att få en effektivare bevakning och styrning av verksamhetsutveckling och implementering av FoU-resultat samt en tydligare ansvarfördelning för dessa frågor. Det nya ekonomi- respektive produktionssystemet kommer att ge en bättre kontroll över verksamheten. De kommer att ge relevant kostnads- och produktionsstatistik i rätt tid och på rätt sätt. Personalen kommer effektivt att kunna avläsa hur man ligger till i förhållande till både de kortsiktiga och de långsiktiga målen. Affärprocesserna kommer att effektiviseras genom att man snabbare kan avläsa vad som händer. Både kund och den kundansvarig får snabbare reda på resultatet av olika vidtagna åtgärder. GIS- systemet kopplat till produktionssystemet kommer att ge de verktyg som behövs för en god planering och kontroll av den operativa verksamheten.

Med dessa system och verktyg på plats kommer SFAB också att kunna genomföra systematisk benchmarking, både internt och externt. Förbättringsområden kan identifieras och synliggöras för åtgärder. Olika processer och produktionssystem i verksamheten kan jämföras.

I värderingsarbetet ska SFAB:s grundläggande värderingar, där affärsmässighet och kundnytta är två centrala begrepp, lyftas fram och få prägla verksamheten. Värderingarna kommer sedan att ligga till grund för och vara en ”motor” i allt förändringsarbete. Den anställde kommer tydligt att se hur arbetsinsatsen och arbetsresultatet är kopplat till och påverkar företagets resultat. På detta sätt skapas en god grund för en framgångsrik verksamhetsutveckling typ ”Ständiga förbättringar”, eftersom det skapas ett sug efter ”det bättre sättet att göra saker”.

Fördelar med dagens system

Här tittar vi framåt. Den framtida inriktningen kommer att täcka ett förbättringsbehov hos kunder och medarbetare av mer standardisering och snabbare uppföljning. Detta i sig kommer att innebära att det skapas en motivation att förbättra och effektivisera och för att få en bättre lönsamhet. Vi blir tvingade till ett mer systematiskt angreppssätt när det gäller vad vi ska förbättra/utveckla och hur vi ska allokera resurserna. Organisationen kommer att ”tvingas” att arbeta mer strukturerat och mer projektinriktat vad gäller forskning och utveckling. Med en starkare styrning av de resurser som satsas på FoU kommer SFAB:s affärsverksamhet

att på sikt gynnas. En stor del av anslagen kommer att styras mot specifika forskningsområden som framför allt gynnar Skogsällskapet och dess kunder. Även fortsättningsvis kommer dock en del av resurserna att gå till mer allmängiltiga områden. I det här mer målinriktade sättet att arbeta kommer man att behöva betydligt mer stöd av Skogforsk. En fråga i det sammanhanget är vem från SFAB som bör sitta med i Skogforsks rådgivande grupper för att få störst utväxling för företaget.

Svagheter med dagens system

I dag är det bristen på systematik. Vi måste tänka igenom hur organisationen ska förändras för att på ett bra sätt svara upp till de nya kraven. Ett exempel är att vi måste lära oss att bli bra beställare av FoU-uppdrag.

Hur skulle ett optimalt system för snabb omsättning av FoU-resultat se ut?

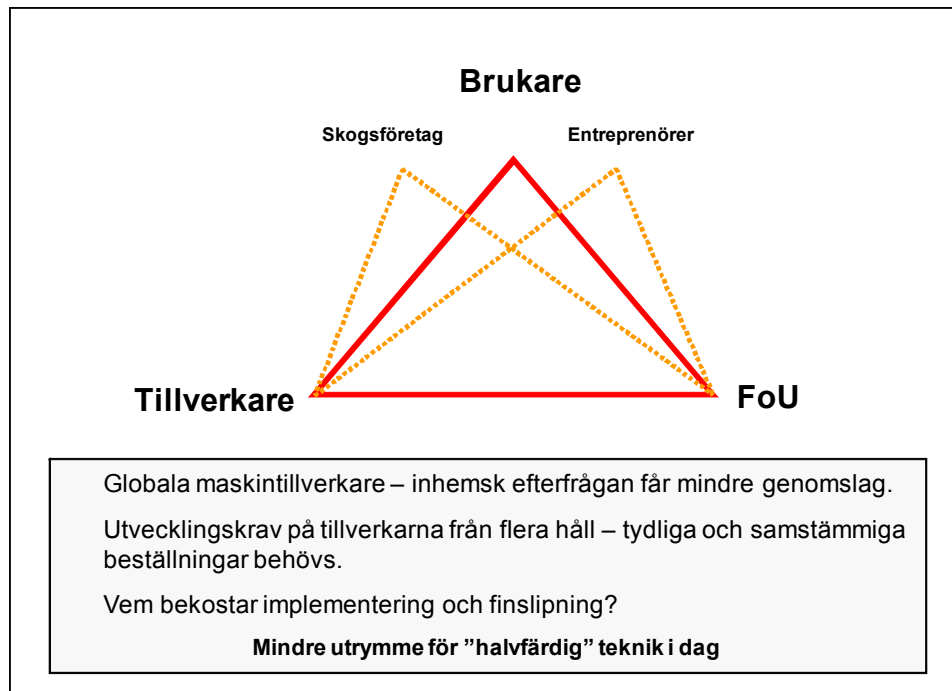
I dag fattas mycket för att vi ska kunna sägas ha en effektiv implementering men vi har planer på att förbättra detta, t.ex. genom att involvera styrelsen i arbetet. Styrelsen är i dag intresserad av att få till en bättre struktur, bl.a. att kopplingen mellan utvecklingsprojekt och nyttan för Skogsällskapet och dess kunder blir tydligare. Helt enkelt få till en stringentare fördelning av Skogsällskapets FoU-medel för att få till en bättre nyttoutväxling i affärsområdena. Skogsällskapets stiftelse och dess resurser ger unika möjligheter till att styra FoU-inriktning mot ett klarare stöd för SFAB:s affärsverksamhet. På koncernnivå är den övergripande strukturen för hur detta ska ske klar, men SFAB:s organisation och dess stödfunktioner är ännu ej på plats. För att klara omställningen behöver vi också få till en bättre beställarkompetens av FoU i organisationen.

Tillräcklig mottagarkapacitet?

Nej, inte i dag. Med de planerade förändringarna så kommer vi dock att få det.

HUR SER NI PÅ PROBLEMET RUNT DEN SKOGSTEKNISKA UTVECKLINGSTRIANGELN?

Maskintillverkarna verkade i början av mekaniseringsperioden lokalt, senare regionalt och därefter nationellt. På senare tid har de tillverkande företagen expanderat. De tre största tillverkarna i världen av hjulburna skogsmaskiner för kortvirkesmetoden, John Deere, Ponsse och Komatsu, har fortfarande tillverkning och know-how koncentrerat till Finland och Sverige medan ägandet hos två av de tre tillverkarna finns i andra delar av världen. Dessutom är det i John Deeres och Komatsus fall fråga om stora koncerner, där skogsmaskinerna utgör en mindre del av den totala maskintillverkningen. Tidigare ägde skogsföretagen själva sina maskiner som då kördes av anställd personal. I dag har skogsarbetet entreprenöriserats och i stället för tre parter finns i dag fyra och antalet kontaktvägar som krävs för utvecklingsarbetet har därmed fördubblats (figur 1). Förutsättningarna och drivkrafterna för produktivitetshöjande utvecklingsarbete skiljer sig mycket åt hos de olika parterna. Det är därför inte självklart hur ett effektivt skogsteknisk utvecklingsarbete ska bedrivas inom skogsbruket i dag. Hur ser Skogforsks intressenter på denna problematik?



Figur 1.
Förutsättningarna för det tekniska utvecklingsarbetet i skogsbruket har förändrats med bl.a. en fördubbling av antalet kontaktvägar.

Holmen Skog AB

Alla "hörnen" i utvecklingstriangeln måste tänka om och ta sitt ansvar. Bra exempel är utvecklingen av EL-forest och nu också Drivaren. Det är en branschfråga att få till lösningar när det gäller dessa och liknande projekt. Ett lyckat projekt för oss var flerträdshanteringen, trots att den ännu inte fått önskvärd spridning. Vad gäller utvecklingstriangeln är det tydligt att det inte går att lägga för tungt ansvar och kostnader på den enskilde entreprenören utan skogsföretagen måste ta ett större ansvar vad gäller risk och kostnader. Samtidigt är det viktigt att stödja och uppmuntra utvecklingsbenägna och kreativa entreprenörer.

Har egentligen inget bra svar. Maskintillverkarnas internationalisering är en realitet. Även många av skogsföretagen är globala i dag. Vem är kunden? Ska man ge något svar så är det väl en ökad samverkan mellan skogsföretagen som krävs.

Södra Skog

Skogsföretagen måste ta ett stort ansvar, ibland gå ihop om gemensamma projekt, ibland driva projekt ensamma. Man måste samarbeta i tunga utvecklingsfrågor och ibland fördela tester och utvärderingar, t.ex. som nu sker med Besten, El-skotaren, Drivaren.

"Såddpengar" för att start/förprojektering av viktiga utvecklingsprojekt borde finnas/skapas. Jämför med det som sker i Finland, där staten går in och stöttar med pengar.

Grunden är ett bra samarbete mellan skogsföretagen. Skogforsks roll mycket viktig!

Entreprenörerna måste också ställa upp, men deras möjlighet till risktagande är begränsad. Därför måste skogsföretagen gå in och ta ett större ansvar.

Det blåser nya vindar i dag. Skogsföretagen inser och är nu beredda på att de måste gå in och driva den skogstekniska utvecklingen.

SCA Skog AB

När man har lärt sig själv att arbeta med ständiga förbättringar/verksamhetsutveckling är det lättare att ta upp ett utvecklingsresonemang med maskintillverkaren. En viktig del är bättre beslutsunderlag. Skogsföretaget behöver göra bättre analyser av driftstatistik och sammanställningar/diagnoser av driften för att förklara och motivera maskintillverkaren. Företagen bör söka samarbete med maskintillverkare som har likartad utvecklingsfilosofi som skogsföretagets. SCA och Komatsu Forest har ett samarbete inom ramen för det som Komatsu kallar Joint Follow Up Log (JoiFUL) i vilket försäljnings- och eftermarknadsorganisation ingår (SweloG). Från fall till fall samarbetar man också med andra stora tillverkare. En begränsning här är att det bara är de största skogsföretagen som har tillräckliga resurser att jobba på detta sätt.

Här kan man också ta hjälp av Skogforsk för analyser, sammanställningar etc.

”Innovatörerna” utvecklas bäst om man inte tvingar in dem i fasta projektstrukturer och program. Däremot är det mycket viktigt att ha ett löpande utbyte om utvecklingsbehov.

Det är brister i nuvarande verksamhet som är den starkaste kraften för utveckling. Resurser och nödvändiga förutsättningar skapas när drivkraften att avhjälpa bristen blir tillräckligt stark.

Man ska inte förlita sig på att entreprenörerna driver utvecklingen. Man måste, tillsammans med andra skogsföretag, sätta hårdare press på tillverkarna och bättre ta till vara på de innovationer som kommer fram samt skaffa fram riskkapital för att kunna pröva nya idéer. Det behövs också en bättre dialog mellan skogsföretagen, och att det upprättas någon form av effektiv ”arbetsfördelning”. En vital fråga är hur man ska stötta entreprenörerna och få med dessa i utvecklingen. Behöver de bli färre och större?

Norrskog

Riskpengar måste komma från skogsföretagen och tillverkarna. Var är innovatören? Denne måste stöttas med ”seed-money” från tredje part. Entreprenörer och skogsföretag kan ha partneravtal vad gäller utvecklingsinsatser, där skogsföretaget går in och stöttar på olika sätt. Skogsföretagen måste samarbeta mer i utvecklingsfrågor och ta ett större ansvar, inklusive att ställa större och helst gemensamma krav på tillverkarna.

Sveaskogs Förvaltnings AB

Skogsföretagen var och en för sig men även tillsammans måste styra tydligare och gemensamt formulera krav på maskintillverkare. Den lokala (svenska) marknaden finns ej längre. Innovatören/uppfinnaren måste stöttas med pengar och maskintillverkaren behöver styras upp med tydliga kravspecifikationer.

Skogsbruket har tappat både tempo och fokus i teknikutvecklingen, eftersom det varit ett nedprioriterat område under många år. Är en omvärdering på gång?

Det finns också ett stort behov att satsa på utbildning av maskinförare.

Stora Enso Skog

Bättre samarbete inom triangeln, skogsföretagen måste ta ett större ansvar och ställa tydligare krav, framförallt på maskintillverkarna.

Östgöta Häradsallmänning

Det finns i dag inga system i skogsbruket som fångar upp och kanaliserar goda idéer från entreprenörerna. Beträffande utveckling kan man generellt påstå att det i de flesta skogsföretag saknas strukturer och intresse för att ta tillvara lokala utvecklingsinitiativ.

Skogssällskapet

Skogsföretagen bör ta en ledande roll, speciellt vad gäller att formulera krav. Man bör dock komma ihåg att här finns stora skillnader i förutsättningarna mellan södra och norra Sverige. En annan sak att beakta är att det finns en fara i att gå ihop och göra gemensamma beställningar. Det kan bli för likriktat och det finns risk att en del goda idéer aldrig kommer att prövas.

VAD ANSER NI OM SKOGFORSKS NYA ANGREPPSSÄTT FÖR ATT EFFEKTIVISERA IMPLEMENTERINGEN AV FOU-RESULTAT?

Skogforsk har på senare år prövat några nya vägar för att effektivisera implementering av FoU-resultat, bl.a. dessa: I en riktad satsning har i projektform ett antal s.k. implementeringsprojekt drivits i frågor som av olika anledningar gått i stå. Skogforsk har i alla sina resultatnummer nyligen infört en visarsymbol som på en enkel skala från FoU påbörjat till resultatet implementerat talar om hur långt forskningen kommit i den fråga som behandlas i numret. Med erfarenheterna från implementeringsprojektet har flera av Skogforsks program fortsatt att avsätta resurser för att systematiskt marknadsföra och driva implementeringsprojekt.

Hur ser Skogforsks intressenter på dessa aktiviteter?

Holmen Skog AB

Bra alla tre! Visare informativt! FoU-projekt bör dock regelmässigt följas direkt av ett implementeringsprojekt. Generellt underskattas behovet av utbildning och stöd under implementeringsfasen, speciellt när det innefattar IT-system. Det finns behov av att driva ett speciellt implementeringsprojekt *direkt* efter FoU-projektet och inte låta implementeringsfasen ”gå i stå”. Skogforsk bör vara mer aktiv i implementeringsfasen än i dag. Avsätt resurser för implementering, det ska ingå som en del i utvecklingsprojekt. Bra möjlighet för skogforskare att följa upp sitt FoU-arbete. Forskare har en nyckelposition i implementeringsfasen. En fråga man kan ställa är vad gränsen mellan FoU och implementering egentligen går och var implementeringsarbetet kan sägas vara klart. Detta bör definieras.

Visarsymbolen är bra och ger en tydlig vägledning. Vi vill ha implementeringsprojekt och tycker de varit bra. Bra är de också för Skogforsks forskare som på så sätt får ”stångas” med praktiska problem ute hos företagen.

Södra Skog

Helt rätt! Skogforsks överlevnad bygger på att intressenterna har nytta av FoU-arbetet. Bra och viktigt att Skogforsk är med i implementeringsfasen av stora och svåra projekt. Även att implementera tillsammans med andra företag och med stöd av Skogforsk, t.ex. flerträdshantering.

Visarna ger information om numret är intressant att läsa. Implementeringsprojekt är bra. För implementeringsprojekt är det ofta inte brist på pengar utan brist på personal. Bra att Skogforsk engagerar sig i detta!

SCA Skog AB

Skogforsk bör inte engagera sig för mycket i implementering. Det är skogsföretagens ansvar att driva implementering. Skogforsks roll är att informera och att vid behov lägga en "bombmatta" när implementeringen går "i stå". Om Skogforsk väljer en mer konsultativ linje, kommer nog Staten som finansär att "dra öronen åt sig". Visarsymbol kan vara ett sätt att undvika kritik, men skyndar knappast på implementeringen.

Mycket bra, allt detta behövs och kan utvecklas.

Norrskog

Bra och viktiga initiativ från Skogforsk. Implementeringsprojekten är ofta nödvändiga. Viktigt att peka på bra erfarenheter, hur implementering ska gå till och möjligheten att lära av andra.

Sveaskogs Förvaltnings AB

Mycket bra och värdefulla för oss!

Stora Enso Skog

Visare i resultatnumret: Klockrent, men för få resultatnummer som är implementerbara.

Visarsymbolen bra, ger snabb och god vägledning. Implementeringsprojekt bra. Stora Enso har mycket goda erfarenheter av gemensamma implementeringsprojekt.

Östgöta Häradsallmänning

Ger ett bra och gott stöd!

Skogssällskapet

Mycket bra och de utgör viktiga komplement i kommunikation och marknadsföring av FoU-resultat. Skogsbruket inklusive Skogssällskapet kommer att behöva mera stöd från Skogforsk vid implementering. Det finns ett behov av att koppla/docka ihop FoU-projektet med företagens/intressenternas implementeringsprojekt redan från start, d.v.s. när förprojekteringen sker.

HUR VÄRDERAR NI EFFEKTEN AV LISTADE FÖRSLAG FÖR SNABBARE IMPLEMENTERING AV FOU-RESULTAT?

Ett antal förslag för att ytterligare effektivisera implementeringen av FoU-resultat (se ovan under kapitlet Bakgrund) listades i en tabell och alla de 18 intervjuade fick värdera alla förslagen utifrån om de ansåg att de skulle ge hög effekt, mellan-effekt eller låg effekt, tabell 3. De fick också komplettera med egna förslag. Från alla förslagen, de listade såväl som eventuellt egna, ombads de plocka ut de fem som de ansåg effektivast och prioritera dessa från 1–5, där 1 var det med högst potential, tabell 4.

Tabell 3.

De intervjuades värdering av olika åtgärders effekt på implementering av FoU-resultat. Antal kryss för respektive alternativ samt poängsumma. Poängsumman är framräknad genom att sätta 3 poäng på varje kryss för hög effekt, 2 poäng för mellaneffekt och 1 poäng för låg effekt.

Kryssa för varje förslag om det skulle ge hög (H), mellan (M) eller låg (L) effekt när det gäller implementering av FoU-resultat.	H Ant.	M Ant.	L Ant.	Σ poäng
Intressenter som projektmedarbetare.	11	7	–	47
Direktkontakt under projektets hela löptid.	10	8	–	46
Fler samarbetsgrupper.	10	7	–	44
Beskriv kundnyttan på idéstadiet.	9	8	–	43
Projektstandard.	8	8	2	42
Sälj framgångsrika implementeringsarbeten.	9	6	3	42
Beslutskort.	8	8	1	41
Undvik ensamprojekt.	9	6	2	41
FoU-agenter	8	6	4	40
Nöjda kunder i marknadsföringen.	6	9	3	39
Förstudier och intressentinspel för alla projekt.	7	7	3	38
Alla projekt och produkter ska ge rätt signaler.	4	11	3	37
Affärskommitté.	3	12	3	36
Intern affärsutbildning för alla forskare.	4	9	5	35
Kontaktlogg.	3	8	6	31

Observera att förslagen på 3:e, 4:e, 7:e, 8:e, 11:e och 15:e plats endast har bedömts av 17 personer mot de andras 18.

De förslag som de flesta intervjupersonerna anser ger hög effekt är att bjuda in intressenterna att delta som projektmedarbetare, att hålla regelbunden direktkontakt med intressenterna under projektets hela löptid, inte bara vid slutrapporteringen, att bilda mer frekvent än i dag samverkans-, referens- och arbetsgrupper ihop med intressenterna och att beskriva kundnyttan med projekten redan på idéstadiet. Som framgår av tabell 3 är det dock relativt jämn spridning mellan de nio första rangordnade förslagen. 8–11 av intervjupersonerna anser att någon av dessa förslag skulle ge en hög effekt på implementeringen av FoU-resultat. De förslag som värderats ge sämst effekt är av naturliga skäl sådana som får betraktas som interna åtgärder på Skogforsk, bildandet av en affärskommitté, intern affärsutbildning för forskarna och upprättande av en kontaktlogg.

Några har kommenterat vissa av förslagen

- Flera av de intervjuade, speciellt på stabsnivå, tycker trots allt att det i dag redan finns tillräckligt med samverkansgrupper.
- Ett par av de intervjuade har påpekat beträffande förslaget: ”Lägg ner tid på att alla projekt och produkter ger rätt signaler och är säljande.” Det viktiga för intressenterna är att de ger rätt signaler och mindre viktigt om de är ”säljande”.
- En kommentar till förslaget: ”Lägg eventuellt fasta medel på interna mindre studier och förstudier. Sedan görs ett ”call” och ett inspel från intressenterna som resulterar i ett projekt.” Kan inte forskarna tappa sugen då. ”Gnäll” från intressenterna kan förstöra en god idé.
- En kommentar angående värdering: Skogforsk borde prioritera ett internt värderingsarbete för att förbättra kundnyttan och lyhördheten för implementering även i de program som inte tillhör virkesförsörjningsområdet. Förr eller senare måste Skogforsk smälta ihop sina två kulturer lite bättre. Helst förr. Och det kräver en kulturell insats.

Vid sidan av de listade förslagen uppmanades de intervjuade att komma med egna förslag på åtgärder som skulle kunna effektivisera implementeringen av FoU-resultat.

De intervjuades egna förslag

- ”Företagsbrygga”: En forskare på Skogforsk har en mentorsroll gentemot ett företag.
- Ta fram ett mindre antal projekt som är färdiga att implementera. Beskriv dessa tydligt! Genom samverkan med olika företag: Intressera dem för att föredra förslagen vid styrelsemöten/ledningsgruppsmöten i samband med budgetarbetet.
- Modellen med en programstyrelse som i ESS-programmet tycker jag ger mersmak. Det kräver intressenternas engagemang och ger möjlighet till inflytande på ett helt annat sätt än via rådgivande grupp.
- Pressreleasa så att FoU-resultaten ses mer i tidningar som LAND, ATL och SKOGEN.
- Skogforsk erbjuder implementeringsstöd, projektledning m.m.
- Skogforsk erbjuder paket för föreläsningar och seminarier till ett företag eller en region etc.
- Bjud in forskare att delta i företagets projekt.
- Var ute hos företagen och hjälp till med implementering och att prioritera i utvecklingsarbetet.
- Samarbeta med företag genom att t.ex. i samband med utvecklingskonferensen fortsätta efteråt och arbeta med någon form av strategisk prioritering av utvecklingsarbetet i det specifika företaget.
- Visa upp lyckade implementeringar, vilka förutsättningar och vilket förarbete som krävs för att uppnå det.

- Erfarenhetsutbyte/personalutbyte mellan Skogforsk och näringen.
- Avsätt resurser för ”kostnadsfri” analys och rådgivning till innovatörer som har intressanta idéer (t.ex. 40 timmars rådgivning som inte sprids eller dokumenteras officiellt).
- Studera möjligheterna och risk/vinst för ”partnerskapsavtal” där utveckling/implementering är en del.
- ”Att-konf.” (konferens för beslutsfattare) för att lyfta fram affärsmässigt intressanta projekt.
- Skogforsks program borde ha regelbundna företagsinterna möten 1–2 ggr per med berörd personal inom vårt företag. Mötena ska vara opretentiösa och gärna hållas med samma grupp så att man kan fortsätta diskussionerna där de avslutades gången innan.
- Utökat utbyte mellan personal från Skogforsk respektive vårt företag, d.v.s. personal från Skogforsk sitter regelbundet då och då på vårt kontor, alternativt personal från oss kommer till Skogforsk.
- På varje avdelningsmöte inom vårt företag får någon till uppgift att göra en dragning om ett FoU-projekt/FoU-resultat som vi sedan diskuterar om vi ska implementera eller ej.
- Forskare gör jobb tillsammans och i samarbete med bolagen, det ger en insikt i hur bolagen tänker och jobbar.
- Forskarna bör ut och jobba i verkligheten, d.v.s. samma sak som i punkten ”intressenter som projektmedarbetare” fast tvärtom.

Merparten av de egna förslagen framhåller vikten av att Skogforsks personal är ute mer hos intressenterna för att se hur ”verkligheten fungerar”, att samarbetet mellan intressenternas personal och Skogforsks blir tätare och av mer konkret natur samt att Skogforsk gör mer riktade informations- och implementeringsinsatser gentemot det enskilda intressentföretaget.

I tabell 4 redovisas rangordningen på de olika förslagen utifrån prioriteringen av de fem bästa förslagen, inklusive eventuellt egna förslag. Inte oväntat har de intervjuade prioriterat de egna förslagen högst. I övrigt ser rangordningen ut ungefär som i tabell 3. De fyra högst rangordnade förslagen i tabell 3 återfinns även i toppen i tabell 4, dock med något omkastad ordning. Längst ner återfinns samma tre förslag som i tabell 3.

Tabell 4.

De intervjuades prioritet av olika åtgärders effekt på implementering av FoU-resultat. De fem bästa bland de listade och eventuellt egna förslag valdes ut och prioriterades från 1–5, där 1 hade högsta prioritet. Poängsumman är framräknad genom att sätta 5 poäng på prioritet 1, 4 poäng på prioritet 2 o.s.v.

Välj ut de fem förslag du tycker är bäst och prioritera dessa från 1–5, där 1 är högsta prioritet.	Prio 1 Ant.	Prio 2 Ant.	Prio 3 Ant.	Prio 4 Ant.	Prio 5 Ant.	Σ poäng
Egna förslag.	5	3	2	2	1	48
Fler samarbetsgrupper.	5	1	1	3	–	38
Direktkontakt under projektets hela löptid.	2	1	3	6	–	35
Beskriv kundnyttan på idéstadiet.	4	–	3	1	2	33
Intressenter som projektmedarbetare.	2	4	2	–	–	32
Sälj framgångsrika implementeringsarbeten.	2	1	3	1	–	25
Projektstandard.	3	–	2	1	1	24
FoU-agenter.	2	1	1	1	1	20
Undvik ensamprojekt.	1	1	2	–	2	17
Beslutskort.	–	3	1	–	2	17
Förstudier och intressentinspel för alla projekt.	–	2	1	2	2	17
Nöjda kunder i marknadsföringen.	–	1	3	1	2	17
Alla projekt och produkter ska ge rätt signaler.	1	1	–	–	1	10
Kontaktlogg.	–	2	–	–	2	9
Intern affärsutbildning för alla forskare.	–	–	1	1	–	5
Affärskommitté.	–	–	1	–	1	4

Observera att det finns fler än 18 svar i prioritetskolumnerna 1-4. Om alla de 18 intervjuade hade svarat enligt anvisningarna skulle det vara exakt 18 svar under varje prioritet. Nu har flera av de intervjuade valt att prioritera samtliga förslag på skalan 1-5 eller satt prioritet 1 på fem av förslagen eller på annat sätt avvikit från anvisningarna. Även om det blir något missvisande har dock deras svar tagits med i tabellen.

Under intervjuerna visades några exempel på s.k. beslutskort. I figur 2 visas ett av dessa.

Beslutskort 2008

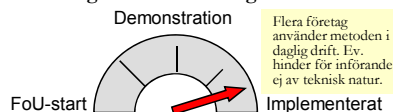


Område: Flerträdshantering i klen gallring

(Läs mer i Resultat nr 5, 2003)

Fördelar: Skördare som kan ackumulera flera träd åt gången vid avverkning i framför allt klen gallring kan öka prestationen betydligt. Metoden har sedan slutet av 80-talet testats i ett 15-tal studier med mycket goda resultat. Prestationökningar med upp till 37 % har uppmätts. Investeringskostnaden är låg och kan därför snabbt tjänas in.

FoU-status: Metoden är väl utprovad och flera skogsföretag i Sverige och Finland har skördare med flerträdsaggregat i kontinuerlig drift. 2-3 olika maskintillverkare erbjuder idag utrustning och fler är på gång. Metoden kan således direkt implementeras i praktiskt drift.



Kostnad: Investeringskostnad: Ca 50 000 Skr per aggregat
Aterbetalningstid på investering: Mindre än ett år.
Uppgiftens tillförlitlighet: Mkt stor ☒ Stor ☐ OK ☐

Implementering:

Resurser för implementering: Positiva entreprenörer eller egna maskinlag. Tillräckligt antal lämpliga bestånd = 80% tall eller mer, medelstam < 0,1 m³fub/st, minst 1800 stammar/ha, ytstrukturfaktor 1-3.

Tänkbara hinder vid implementering: Mottagande industri kallsinnig, omfattande virkesbyten, otydliga signaler till entreprenörerna, kvistningstekniken fungerar dåligt på gran, farhågor bland entr. att få de sämsta objekten.

Beslut som måste tas för implementering: Industriaccept. Information/utbildning av entreprenörer. Inventering av omfattningen av lämpliga bestånd.

Förslag på tillvägagångssätt: Gör klart med industrin att flerträdshantering virke accepteras. Anordna en temadag för intresserade entreprenörer och bjud in någon erfaren entreprenör att förevisa metoden i fält. Gör klart för entreprenörerna att företaget kommer att satsa på flerträdshantering. Plocka fram lämpliga flerträdsbestånd.

Figur 2.

Exempel på beslutskort. Här för implementering av utrustning för flerträdshantering.

Några kommentarer av besluts korten från intervju personerna:

- Besluts kort bra, kan användas ner till produktionschef-/referens-gruppnivå. Ger en god sammanfattning och vägledning.
- Besluts korten är bra för gruppdiskussioner och avstämning. Bör kompletteras med namn på kontaktperson.
- Besluts korten är bra och genomtänkta. Kan användas i t.ex. "säljverksamheten" gentemot ledningsgruppen, produktionschefer och regionchefer. Korten kan utgöra bra stöd vid prioritering.
- Besluts kort: Mycket bra!
- Besluts korten mycket bra för att vi på ett enkelt sätt ska kunna hänga med och analysera nya resultat.
- Besluts korten är kanonbra! Behövs för att påverka organisationen och på ett smidigt och kortfattat sätt sammanfatta vilka FoU-utmaningar man står inför. Kan skapa diskussion och provocera i organisationen. Kan hjälpa till att skapa engagemang för FoU-verksamheten, t.o.m. "dåligt samvete" där inget har hänt.
- Besluts kort är bra. All kondenserad information är av godo.
- Besluts kort bra! Riktigt bra!

VAD ÄR DET ABSOLUT VIKTIGASTE FÖR SNABBA UPP IMPLEMENTERINGEN AV FOU-RESULTAT?

Holmen Skog AB

Hos ert företag?

Uthållighet, engagemang och resurser!

Företagsledningen måste trycka på hårdare om man vill att det inte ska ta så lång tid som i dag. Organisera utvecklingsarbetet i projekt och inte som centrala stabsprocesser. Systematisera det interna benchmarkingarbetet.

Hos Skogforsk?

Att göra bra effektanalyser beträffande kostnadsbesparingar, prestationsökningar etc., d.v.s. beskriva nyttan för era intressenter. Publicitet – ni är viktiga för att sprida information via olika medier. Det är viktigt att Skogforsk också når ut till samhället utanför skogsbruket. Signalerna måste komma från många olika håll om de ska få genomslag. Oftast räcker det inte om de bara kommer från t.ex. Holmen centralt.

Anordna ett ”stapelkrig” mellan skogsföretagen. Vem är bäst och snabbast på att ta till sig nya FoU-resultat? Detta är en idé som även skulle kunna göras internt inom Holmen Skog. Förslagsvis med Jan Åhlund som utvärderare.

Södra Skog

Möten mellan Skogforsk ledning och intressentföretagets styrelse/ledningsgrupp, där Skogforsks ledning på ett tydligt sätt (jmf beslutskort) presenterar ett antal FoU-resultat som är helt färdiga för implementering, är det som kan få saker att hända.

SCA Skog AB

Hos ert företag?

Tydligt arbetssätt, klarare roller, tydligt mandat och nödvändiga resurser.

En förstärkt kompetens på staben resulterar också i att kompetensen ute på förvaltningarna höjs. Inskolning av nyanställda, speciellt vad gäller praktiskt/tekniskt arbete.

Hos Skogforsk?

”Viktigare rätt än fort”!

Koncentrera er på de idéer och projekt som ger viktigast resultat och få dessa implementerade.

Norrskog

Hos ert företag?

Förändrat internklimat som stöder ”ständiga förbättringar”.

Få till ett utvecklingsdrivande samarbete med entreprenörerna.

Urval av FoU-resultat som är intressanta för entreprenörerna.

Hos Skogforsk?

Rätt kompetens för att utvärdera projekt/idéer. Kanske Skogforsk skulle ha speciella ”Sjösättare/Implementerare/Transformatorer”. Duktiga transformatorer som också känner till behoven ute i fält. Skogsbruket består till stor del av små företag eller medelstora typ Norrskog med delvis andra behov än de stora skogsföretagen och med mindre resurser för utvecklingsarbete. FoU-projekt ska löpa hela vägen och inkludera implementeringsfasen. Undvik små/enmans projekt. Stötta mottagaren mera under implementeringsfasen, även i förberedelsefasen.

Sveaskogs Förvaltnings AB

Hos ert företag?

Vi måste ha resurser och fokus på det viktigaste, vilket kräver ledarskap.

Hos Skogforsk?

Skogforsk bör ta initiativ till en kraftsamling vad gäller teknikutveckling. Skogforsk har en jätteuppgift; ta fram en tydlig vision för var skogsbruket bör vara vad gäller teknikfrågor om 5–10 år, sedan ska denna vision förankras hos företagsledningarna och dessa ska sedan trycka ut den i organisationerna. Nästa Utvecklingskonferens skulle kunna handla om en teknikvision för 2020! Skogsföretagen måste ta ett större ansvar för teknikutvecklingen för att få till en klarare styrning/kraftsamling runt vissa prioriterade teknikfrågor. Även standardisering är en viktig fråga för Skogforsk.

Stora Enso Skog

Hos ert företag?

Ännu bättre samverkan med FoU.

Bristen på mottagarkapacitet både i stab och linje.

Hos Skogforsk?

Ännu bättre samverkan med näringen.

Bristen på kännedom om näringens förutsättningar och arbetssätt.

Östgöta Häradsallmänning

Hos ert företag?

Att hitta rätt kontakter för att utvärdera nyttan och genomförbarheten för oss och, förstås, hitta rätt projekt.

Finansieringsfrågan måste också kunna lösas.

Hos Skogforsk?

Kontakter med intressenterna på rätt nivå. Skogforsk kanske har projektuppslag som är mycket intressanta för de som arbetar ute i linjen men som stupar på att det saknas intresse för frågan högre upp i skogsföretaget.

Visa på goda exempel och lyft upp eventuella problem.

Skogssällskapet

Hos ert företag?

1. Vi måste strukturera oss bättre, få våra nya system på plats och få ordning på organisationen.
2. Göra en tydlig behovsanalys. (Vi tillsammans med Skogforsk.)
3. Vässa organisationen så att man kan ta emot och implementera FoU-resultat med stöd av Skogforsk.

Hos Skogforsk?

Sätta kundnyttan i centrum! Vad är affärsnyttan för skogsbruket?

Kommunicera/marknadsföra Skogforsks FoU-verksamhet tydligare och starkare till näringen!

En idé: Begåvade medarbetare hos Skogforsk och hos oss ”kryper under skinnet” för att ordentligt penetrera det företagsspecifika behovet. Kräver att mottagarföretaget har riggat ett system för att ta emot på ett strukturerat sätt, vilket vi inte har i dag. En uppmaning till Skogforsk är att skissa på hur ett sådant system ska se ut.

Diskussion och slutsatser

Hur implementeringen av FoU-resultat går till i dag och hur förbättringsarbetet bedrivs beror till stor del på storleken på skogsföretaget, verksamhetens inriktning och organisation samt de resurser som finns avsatta för detta.

Bland de skogsföretag som ingick i undersökning kan i princip tre kategorier av företag urskiljas när det gäller organisation och resurser för implementering av FoU-resultat:

- **Stora skogsföretag.** Hit hänförs de stora skogsbolagen: Holmen Skog AB, SCA Skog AB, Sveaskogs Förvaltnings AB och Stora Enso Skog. Hit räknas också Södra Skogsägarna.
- **Medelstora skogsföretag.** Hit hänförs Norrskog och Skogssällskapet.
- **Små skogsföretag.** Här representerat av Östgöta Häradsallmänning.

För enkelhets skull används denna uppdelning av företagen i den fortsatta redovisningen.

SKOGSFÖRETAGENS MOTTAGARKAPACITET

En central fråga i diskussionerna kring en snabbare och effektivare implementering av FoU-resultat är hur företagens mottagarkapacitet ser ut och om den behöver förstärkas/förändras.

De stora skogsföretagens organisation varierar men grundmönstret när det gäller hur man hanterar FoU-frågorna är i stora drag detsamma. Oavsett om organisationen är geografisk eller funktionell, så har de stora skogsföretagen centrala staber som ansvarar för utvecklingsfrågorna och som oftast initierar och samordnar utvecklingsarbetet inom företaget. Staben inom teknik/drivning på de stora skogs-

företagen omfattar omkring 4–6 personer, vilka ansvarar för olika delar av teknikområdet. Det är stabspersonalen som i första hand håller sig ajour med forskningsfronten inom sina respektive ansvarsområden och som också ser till att information om nya FoU-resultat sprids i organisationen. Det sätt som framför allt används är olika former av möten. Information sprids även vid exkursioner och demonstrationer, via den företagsinterna tidningen och Skogforsks publikationer. Även företagswebben används i vissa fall. I Skogforsk har staberna representanter i såväl de rådgivande grupperna som i olika styr- referens- och arbetsgrupper och är således kontinuerlig uppdaterade om de olika forskningsprojekten. De stora skogsföretagen sitter dessutom med i Skogforsks styrelse.

Ett par av de stora skogsföretagen, Holmen Skog AB och Södra Skog har ett system med referens- eller utvecklingsgrupper, där utvecklingsfrågor regelbundet kommuniceras mellan staben och produktionsansvariga på regionerna. Inom teknikområdet ingår alla produktionscheferna på regionerna i denna grupp tillsammans med den skogstekniska chefen från staben. Via denna grupp kanaliseras också problem eller behov som aktualiserats inom den praktiska fältverksamheten. Liknande grupperingar finns även inom skogsvård/skogsskötsel.

De medelstora skogsföretagen har av förklarliga skäl mindre resurser för mottagning och implementering av FoU-resultat än de stora skogsföretagen. Någon stab som enbart sysslar med utvecklingsfrågor finns ej utan ansvaret för FoU-frågorna är mer spridd i organisationen. Frågorna hanteras kollektivt bland de centralt placerade enhetscheferna, vilka också, uttalat eller underförstått, ska följa utvecklingen inom sitt ansvarsområde.

De små skogsföretagen har normalt ingen utvecklingsansvarig utsedd utan hanteringen av FoU-frågorna är helt avhängigt ambitionen och intresset hos företagets chef. Utvecklingen följs via fackpress, Skogforsks publikationer/webb och deltagande i kurser och konferenser. Man håller sig ajour med utvecklingen i de större företagen och kopierar när nytta är konstaterad. För att driva utvecklingsarbete är man ofta beroende av stöd från branschorganisationer och de personliga nätverk man utvecklat.

På den direkta frågan om skogsföretagen anser sig ha tillräcklig mottagarkapacitet är svaren bland de stora skogsföretagen blandade, hälften av de intervjuade svarar ja och hälften nej. Att inte alla intervjuade på de stora skogsföretagen svarar ett oförbehållsamt ja, vilket kanske vore det förväntade utfallet med tanke på de relativt stora resurser dessa företag har, har inget enkelt svar. Någon anser att resurserna generellt sett helt enkelt inte är tillräckliga, en annan att resurserna nog är tillräckliga men att man inte vet om fördelningen av dessa är den rätta. Andra svar är att det är svårt att veta eftersom någon systematisk scanning av FoU-resultat inte sker, att resurser för att bedriva ständiga förbättringar saknas och att implementeringen är en flaskhals.

Bland de medelstora och små skogsföretagen är däremot svaren entydiga, alla svarar nej på frågan om de anser sig ha tillräcklig mottagarkapacitet. Här kommer mottagarkapaciteten alltid att vara begränsad i jämförelse med de stora skogsföretagen. Ett av dessa företag påpekar dock att det viktigaste inte är att i alla situationer ha stora resurser för implementering utan att ha ett företagsklimat som är ”utvecklingsvänligt” och som skapar ”sug” efter det nya!

Att svaren delvis är tvetydiga beror också på vilka ambitioner man har att implementera FoU-resultat och med vilken hastighet. En annan viktig faktor man lyfter fram är att mottagarkapaciteten även är avhängig det stöd man kan påräkna från Skogforsk i implementeringsfasen. Generellt förväntar sig alla skogsföretagen här ett ökat stöd framöver, även om endast ett av företagen klart uttalar att man siktar på att hyra in resurser där man saknar kapacitet!

Generellt sett finns det en stor förbättringspotential när det gäller skogsföretagens mottagningskapacitet. Om denna potential kan tas tillvara beror inte bara på tillräckligt stora personalresurser utan kan också uppnås genom ett förändrat arbetssätt, mer fokus på de viktigaste frågorna och bättre samarbete med övriga skogsföretag och Skogforsk.

URVAL AV FOU-RESULTAT FÖR IMPLEMENTERING

De flesta av de stora skogsföretagen upprättar långsiktiga utvecklingsplaner, vilka årligen revideras. Ett av företagen har en strategiprocess vart 5:e år, där en grundlig genomgång av verksamheten görs och de framtida utvecklingsbehoven analyseras. I denna process involveras såväl staben som fältorganisationen. Ett par av de stora skogsföretagen liksom de medelstora och små skogsföretagen har ett mindre formaliserat sätt att upprätta utvecklingsplaner. Där utgår man från dagens behov och tar löpande ställning till om eventuella utvecklingsprojekt ska startas eller ej.

I de två stora skogsföretag som har referens- eller utvecklingsgrupper sker en fortlöpande diskussion och värdering av vad som är intressant att implementera under de regelbundna möten man har, varvid urvalet oftast är problem-/behovs-inriktat. Grupperna kan också fatta beslut om implementering såvida det inte är alltför resurskrävande projekt eller åtgärder som ska införas eller påverkar företagets övergripande system. I dessa fall hänskjuts frågan till beslut i företagets ledningsgrupp.

Gemensamt för alla skogsföretagen är att alla större förändringar och systempåverkande utvecklingsinsatser diskuteras och beslutas av företagets ledningsgrupp. Urvalet av utvecklingsinsatserna är starkt behovs- eller problemorienterat. Företagens fältorganisationer driver sällan några utvecklingsprojekt på egen hand. I de fall man gör det är det efter samråd med eller i samarbete med staben/företagsledningen, vilket också är mer eller mindre klart uttryckt i företagets policy. Det utvecklingsarbete som ändå görs på eget initiativ är av karaktären icke systempåverkande vardagsrationalisering och startas och drivs då mestadels av någon ”eldsjäl” i fältorganisationen.

Att det mesta som gäller utvecklingsarbete och implementering av FoU-resultat ska beredas centralt och att besluten om införande ska fattas i företagets ledningsgrupp har rent praktiska orsaker. Förutsättningarna för implementering av FoU-resultat har gradvis förändrats under de senaste decennierna. Fler och fler av FoU-resultaten är ”systempåverkande”, d.v.s. bygger på datoriserade hjälpmedel och kräver förändring eller ingrepp i befintliga företagssystem och måste därför implementeras i hela företaget samtidigt med en central styrning. En annan viktig förändring är personalminskningar både på staber och i fält. Rent generellt är personalstyrkan i fält anpassad till att endast klara den löpande driften och utrymmet för extra arbetsuppgifter såsom utvecklingsarbete är starkt begränsat. Detta innebär att man inte kan ”lasta på” fältorganisationen för mycket nytt som ska imple-

menteras samtidigt. De stora skogsföretagen brukar ange att de orkar med högst tre större utvecklingsprojekt samtidigt och de mindre företagen ännu färre. Företagsledningen är den instans som har översikten och kan balansera kraven på snabb utveckling med vad som är praktiskt möjligt.

Detta borde innebära att själva urvalsprocessen av vilka FoU-resultat som ska implementeras är viktigare nu än tidigare, då man hade mer personalresurser. Om urvalet görs mer omsorgsfullt i dag än tidigare kan inte den här undersökningen svara på. Den bild som tonar fram i intervju svaren är att skogsföretagen väljer utvecklingsprojekt utifrån identifierade problem eller behov i verksamheten snarare än från vad som med en bestämd resursinsats skulle ge störst nytta för företaget. Det görs i regel inte någon systematisk avsökning av forskningsfronten och utvärdering av tillgängliga FoU-resultat med bedömningar av den långsiktiga nyttan för företaget. På de intervjuade företagen var det inget som ansåg sig ha en systematisk och kontinuerlig avsökning av nya FoU-resultat, men många efterlyste en sådan.

Många företag skulle kunna effektivisera sitt utvecklingsarbete betydligt om man lade större vikt vid att scanna av FoU-fronten och göra en systematisk analys av nyttan av olika implementeringsprojekt. Utbudet av FoU-resultat liksom identifierade problem och behov inom den egna organisationen som väntar på att lösas samt krav från kunder och ägare är alltid för många för att kunna åtgärdas samtidigt. Finns inte en ordentlig systematik för prioritering är det lätt att urvalet av det som ska implementeras därför sker ad-hoc. Ett systematiskt sätt för prioritering är att upprätta en kostnads-/intäktskalkyl för varje föreslagna förändring. I en nyttoanalys bör även vägas in hur den föreslagna förändringen styr mot företagets långsiktiga mål. Med denna som grund för prioriteringen blir det mindre av ”tyckande” kring vad som ska förändras först.

Alla större förändringar och systempåverkande utvecklingsinsatser diskuteras och beslutas av företagets ledningsgrupp. Företagens fältorganisationer driver sällan några utvecklingsprojekt på egen hand. Urvalet av utvecklingsinsatserna är starkt behovs- eller problemorienterat. Det görs i regel inte någon systematisk avsökning och utvärdering av FoU-resultat med bedömningar av den långsiktiga nyttan för företaget. Många företag skulle kunna effektivisera sitt utvecklingsarbete med ett sådant angreppssätt och det skulle bli mindre av tyckande kring vad som ska förändras först.

IMPLEMENTERING I PROJEKTFORM ELLER SOM PROCESS?

Den vanliga arbetsgången vid implementering av FoU-resultat är att frågan efter beredning av t.ex. staben tas upp i företagets ledningsgrupp för beslut. Om ledningen beslutar att införa det nya så tillsätts en ansvarig ur ledningsgruppen att driva frågan. För det mesta utförs sedan själva implementeringsarbetet i projektform, d.v.s. en arbetsplan för arbetet utarbetas med tydliga mål/etappmål, tidsramar och tilldelade resurser angivna. Det finns också tydligt beskrivet hur arbetet ska genomföras, vem som ansvarar för vad och hur uppföljningen av arbetet ska ske.

Detta ”toppstyrda” arbetssätt att ”trycka ut” förändringen i organisationen har för- och nackdelar. För förändringar som är nödvändiga att genomdriva, t.ex. i krissituationer eller av konkurrensskäl etc. är det troligen det bästa sättet. Det kan naturligtvis användas även för mindre akuta frågor men det är då tveksamt om det

är det effektivaste sättet. De flesta av de intervjuade anser att för att få ett snabbt införande av det nya måste en förankring i linjen först göras. De flesta skogsföretagen lägger också stor vikt vid förankringsarbetet. Först när förankringsarbetet är gjort rigger man ett implementeringsprojekt. Nackdelar med att driva implementeringsarbetet som en process är att det oftast tar lång tid och att resultatet i slutändan inte blev precis det förväntade. Beroende på frågans karaktär och komplexitet tillämpar därför skogsföretagen en blandning av process och projekt i sitt utvecklingsarbete.

Ett av de stora skogsföretagen, Sveaskog Förvaltnings AB, har byggt in detta arbetssätt i sin organisation. Inom området Produktion finns tre utsedda processägare för respektive planering, avverkning och vägar. Dessa arbetar i nära kontakt med de produktionsansvariga på de fem Marknadsområdena. Processägarna har ansvaret för att hålla sig ajour med FoU-fronten och att utvärdera och förprojektera eventuella implementeringsprojekt samt svara för att informationen sprids i organisationen.

Ett av skälen till att tillämpa ett arbetssätt med processägare är att de utvecklingstekniker som tidigare fanns ute i linjen på skogsföretagen och som tillsammans med staben drev utvecklingen inte längre finns. Man får i dag försöka hitta nya vägar för att inte tappa tempot i utvecklingen.

Att planera och genomföra utvecklingsprojekt har man inom skogsföretagen stor erfarenhet av och egentligen inget att lära. Är det på något område man här behöver bli bättre på är det uppföljningen enligt några av de intervjuade som anser att den sker lite ad-hoc i dag. Några intervjuade anser också att utvecklingsarbetet skulle bli effektivare om det mer drevs i stringenta projekt (med ordentlig uppföljning) i stället för som i dag där mycket sker som processer.

Skogsföretagen lägger stor vikt vid förankringsarbetet. Beroende på frågans karaktär och komplexitet tillämpar därför skogsföretagen vanligtvis en blandning av process och projekt i sitt utvecklingsarbete. Att planera och genomföra utvecklingsprojekt har man inom skogsföretagen stor erfarenhet av och egentligen inget att lära. Uppföljningen är dock sämre och sker i dag lite ad-hoc. Utvecklingsarbetet skulle bli effektivare om det mer drevs i stringenta projekt (med ordentlig uppföljning) i stället för som i dag där mycket sker som processer.

VARDAGSRATIONALISERING

Vardagsrationalisering är en väsentlig del för att öka effektiviteten i ett företag. Med vardagsrationalisering avses projekt eller förbättringsarbete som kan beslutas och genomföras relativt enkelt och snabbt, ofta på lokal nivå. Det gäller ofta ett ”smartare” sätt att utföra arbetsuppgifterna på eller att använda ett nytt hjälpmedel. En väl fungerande vardagsrationalisering bygger i huvudsak på tre grundelement:

- En företagskultur som bejaktar och efterfrågar förändringar.
- En systematisk bedriven förslagsverksamhet.
- Benchmarking, d.v.s. att lära av andra, de bästa.

Flera av skogsföretagen som ingår i undersökningen arbetar aktivt med vardagsrationalisering. De har webbaserade förslagslådor och har också utsett en ansvarig för att löpande hantera alla förbättringsförslag som kommer in. Man har identifierat att snabb respons på förslagen är en nyckelfaktor om förslagsverksamheten ska fungera. De som saknas är dock systematiskt bedriven benchmarking på framför allt lokal nivå. Det kan också sättas ett frågetecken för de flesta skogsföretagen när det gäller att bejaka och efterfråga förbättringar.

Ett skogsföretag, SÖDRA, har dock fått alla bitar på plats för en väl fungerande vardagsrationalisering och är det enda av företagen som ingår i undersökningen som i strikt mening tillämpar det som brukar kallas ”ständiga förbättringar”, d.v.s. ett systematiskt organiserat och bedrivet vardagsrationaliseringsarbete, där alla anställda involveras och där det finns tydligt utarbetade rutiner för tillvägagångssättet samt utsedda förändringsledare på olika nivåer i organisationen. På SÖDRA kallas förändringsledarna för ”Navigatörer” och ”Motorer”. 2008 hade hela SÖDRA-koncernen en produktivitetsökning på 3 %, vilket man anser främst var en frukt av arbetet med ständiga förbättringar.

På Södra Skog har arbetet med ständiga förbättringar och det faktum att man har mycket aktiva och krävande skogsägare som håller sig ajour med utvecklingen, inneburit att det finns en efterfrågan ute i organisationen efter nya och effektivare metoder och teknik, d.v.s. inte bara efter vardagsrationalisering utan också efter implementering av FoU-resultat.

I all verksamhetsutveckling bör man skilja på vardagsrationalisering och införandet av nya maskinkoncept, nya system, ny organisation och andra långtgående förändringar som påverkar hela företaget. I det senare fallet är förändringsarbetet helt och hållet en uppgift för ledningen. Att det kan vara svårt att få till en kultur med ständiga förbättringar kan till viss del bero på att ledningen inte tydligt klargjort skillnaden här, vilket kan skapa onödigt frustration hos personalen när ”ingen verkar vilja lyssna på mina förslag”. Ett förbättringsförslag som bygger på systempåverkande förändringar ska naturligtvis tacksamt tas emot men förslagsställaren bör, innan han/hon lämnar förslaget, vara helt på det klara med att sådana förslag kan ta lång tid att realisera eller t.o.m. vara kontroversiellt.

En av de intervjuade poängterade hur viktigt ledarskapet var för det vardagliga förbättringsarbetet. Vilka signaler ger chefen om vikten av att arbeta med förbättringar? Distriktschefen/produktionsledaren etc. ska ha en tydligare roll att driva på och stötta förbättringsarbetet i produktionen. Chefen/ledaren måste bli bättre

på att coacha laget, arbeta med checklistor, uppföljning och använda besök hos laget för diskussioner om konkret förbättringsarbete baserade på analyser av driftstatistik m.m. Mycket mer tid än i dag måste läggas på att stötta laget att bli bättre. På så sätt skapas en efterfrågan på olika förbättringsåtgärder. Ett sätt att åstadkomma detta är genom ”förbättringsgrupper” inom företaget. Dessa utbildas i ett strukturerat sätt att driva, följa upp och utvärdera förbättringsarbete ute i produktionen. På SCA Skog har man börjat med att bygga upp sådana grupper.

De flesta skogsföretag samlar regelbundet in produktions- och kostnadsstatistik. Detta borde kunna utgöra en god grund för benchmarking mellan företagen. Detsamma gäller NKI (Nöjd Kund Index) som flera av skogsföretagen använder sig av. Det finns naturligtvis många fler områden där en systematisk benchmarking skulle ge värdefulla tips på förbättringsåtgärder. I de två nämnd exemplen på områden för benchmarking är problemet att uppgifterna som samlas in enligt de intervjuade inte alltid går att jämföra mellan företagen. Skulle en standardisering här vara till nytta?

I all verksamhetsutveckling bör man skilja på vardagsrationalisering och införandet av nya maskinkoncept, nya system, ny organisation och andra långtgående förändringar som påverkar hela företaget. I det senare fallet är förändringsarbetet helt och hållet en uppgift för ledningen. Att det kan vara svårt att få till en kultur med ständiga förbättringar kan till viss del bero på att ledningen inte tydligt klargjort skillnaden här, vilket kan skapa onödigt frustration hos personalen när ”ingen verkar vilja lyssna på mina förslag”.

UTVECKLING AV SKOGSTEKNIK OCH ENTREPRENÖRSSAMVERKAN

När de intervjuade ombads komma med förslag på hur problematiken kring den skogstekniska utvecklingen (se figur 1) ska lösas var svaren nära nog samstämmiga. Problemet kan endast lösas genom att skogsföretagen samverkar och tar ett större ansvar för utvecklingen! En ökande medvetenheten om att utvecklingen av ny skogsteknik inte helt och hållet går att överlämna till maskintillverkarna och skogsmaskinentreprenörerna genomsyrar förslagen.

Med samverkan avses dels att skogsföretagen i större utsträckning måste formulera gemensamma krav på tillverkarna, dels se till att få en bra arbetsfördelning mellan skogsföretagen när det gäller tunga utvecklingsinsatser samt ta ett större ansvar när det gäller risk och kostnader. Som goda exempel på detta nämns utvecklingsarbetet kring Besten, El-skotaren och Drivaren. Ett par av de intervjuade höjde dock samtidigt ett varningens finger att se upp så att ökad samverkan inte leder till skadlig likriktning.

Samtidigt måste alla ”hörnen” i utvecklingstriangeln tänka om och ta ett större ansvar för utvecklingen. När det gäller skogsmaskinentreprenörerna går det inte att lägga ett för tungt ansvar på dessa men det är viktigt att stödja och uppmuntra utvecklingsbenägna och kreativa entreprenörer. Maskintillverkarna måste motiveras att ta fram bättre utrustning genom bl.a. direkta och skarpa utvecklingsresonemang mellan det enskilda skogsföretaget och den enskilda maskintillverkaren. Innovatörerna måste på olika sätt stödjas. Några av de intervjuade efterlyser ”såddpengar” för att starta upp och förprojektera viktiga utvecklingsinsatser. Skogforsk har en viktig roll, inte minst när det gäller analyser och utvärderingar.

Som flera av de intervjuade påpekat har skogsmaskinentreprenörerna i gemen inga resurser för att i någon större utsträckning själva kunna bedriva tekniskt utvecklingsarbete men många har kreativa idéer. I dag finns inga bra system i skogsbruket för att fånga upp och kanalisera dessa goda idéer från entreprenörerna. Samverkan med entreprenörerna är en fråga som ofta kom upp under intervjuerna. Några frågeställningar som ventilerades var: Hur ska ”riskfördelningen” mellan skogsföretaget och entreprenören/maskinlaget se ut när nytt ska introduceras? Man kan inte begära att entreprenören/maskinlaget ska stå för hela risken. Det är inte heller effektivt om skogsföretaget står hela risken, eftersom entreprenören/maskinlaget då kanske inte drivs att prestera det bästa möjliga. Ska skogsföretaget satsa på färre men större entreprenörer för att få en effektivare samverkan och därmed ett bättre utvecklingsklimat? Hur får man till en ”vinna-vinna” relation med entreprenörerna i utvecklingsarbetet? Hur får man entreprenörerna att arbeta systematiskt med intern verksamhetsutveckling i det egna företaget?

Samstämmigheten stor. Problematiken kring den skogstekniska utvecklingen kan endast lösas genom att skogsföretagen samverkar och tar ett större ansvar för utvecklingen!

VIKTIGT ATT GÖRA I DET EGNA FÖRETAGET

Vad ser man då som det viktigaste för att utveckla verksamheten och effektivisera implementering av FoU-resultat i det egna företaget? Här var flera av förslagen inriktade på att förbättra mottagarkapaciteten, det interna förbättringsklimatet och samverkan med entreprenörerna och FoU-institutionerna.

- Tydligt arbetssätt, klarare roller, tydligt mandat, uthållighet, engagemang och nödvändiga resurser.
- Företagsledningen måste trycka på hårdare om man vill att det inte ska ta så lång tid som i dag. Vi måste ha resurser och fokus på det viktigaste, vilket kräver ledarskap.
- Förändrat internklimat som stöder ”ständiga förbättringar” och bättre inskolning av nyanställda, speciellt vad gäller praktiskt/tekniskt arbete.
- Få till ett utvecklingsdrivande samarbete med entreprenörerna.
- Ännu bättre samverkan med FoU.

En lite avvikande idé är väl värd att återge: Anordna ett ”stapelkrig” mellan skogsföretagen. Vem är bäst och snabbast på att ta till sig nya FoU-resultat?

SKOGFORSKS INSATSER FÖR EFFEKTIVARE IMPLEMENTERING

De intervjuade från de företag som ingick i undersökningen gav ett tydligt budskap till Skogforsk:

- Bli aktivare i implementeringsarbetet!
- Öka de direkta intressentkontakterna!
- Kraftsamla och fokusera FoU-arbetet!

Man vill att Skogforsk skapar ännu mer kundnytta och blir ännu effektivare på att få ut denna till kunder/intressenter och i det arbetet utvecklar en mer affärsmässig inställning.

Bra initiativ av Skogforsk i den riktningen är:

- **Visarsymbolen** som införts i Skogforsks resultatnummer. Den ger en snabb och tydlig vägledning.
- **Implementeringsprojekten** som Skogforsk drivit. Så gott som alla intervjuade vill se fler sådana initiativ. Många ser just implementeringen av nytt i sina företag som den svåra biten och vill att Skogforsk engagerar sig mer i detta.
- **Beslutskort.** Under intervjuerna visades några exempel på s.k. Besluts-kort(se figur 2). På frågan om Skogforsk regelmässigt ska ta fram sådana var svaret otvetydigt Ja! Svaren varierade från Bra! till Kanonbra!

Förutom dessa aktiviteter vill intressenterna också se:

- **Att resurserna koncentreras.** Skogforsk kraftsamlar och fokuserar sig på de idéer och projekt i FoU-verksamheten som ger viktigast resultat (mest kundnytta) och få dessa implementerade. Undvik att arbeta i små eller enmansprojekt.
- **Att färdiga FoU-resultat synliggörs.** Skogforsk presenterar ett antal FoU-resultat som är helt färdiga för implementering i dag (jmf. Besluts-kort). Beskriv tydligt kundnyttan/affärsnyttan och se till att följa dessa hela vägen tills implementeringen ute på skogsföretagen är klar. Kan t.ex. ske med hjälp av ”FoU-agenter” för de mindre skogsföretagen och ”Mentorer” för de större företagen.
- **Att forskarna har bättre kännedom om näringens villkor.** Skogforsk (alla forskarna) skaffar sig bättre kännedom om näringens förutsättningar och arbetssätt. Skogforsks personal bör vara ute mer hos intressenterna för att se hur ”verkligheten fungerar”. Samarbetet mellan intressenternas personal och Skogforsks bör bli tätare och av mer konkret natur. Skogforsk bör göra mer riktade informations- och implementeringsinsatser gentemot det enskilda intressentföretaget.
- **Att implementeringsarbetet anpassas.** Skogforsk anpassar sitt arbetssätt, t.ex. inser att de små och medelstora skogsföretagen har mindre resurser för implementering och delvis andra behov än de stora skogsföretagen. Håll kontakt med intressenterna på rätt nivå. Skogforsk kanske har projektuppslag som är mycket intressanta för de som arbetar ute i linjen men som stupar på att det saknas intresse för frågan högre upp i skogsföretaget.

- **Att signaler om FoU-resultat kommer från alla håll.** Skogforsk bör i ännu högre grad än i dag nå ut inte bara till näringen utan till samhället utanför skogsbruket. Signalerna om nya FoU-resultat måste komma från många olika håll om de ska få genomslag.
- **Att teknik och standardisering lyfts upp.** Skogforsk bör ta initiativ till en kraftsamling vad gäller teknikutveckling. Även standardisering är en viktig fråga för Skogforsk.

Rekommendationer

Nedan följer rekommendationer för att öka effektiviteten i implementeringen av FoU-resultat. De förslag som ges är en syntes av vad som framkommit i intervjuundersökningen och resultaten från tidigare arbeten som Skogforsk genomfört inom området. Rekommendationerna riktas både till de mottagande organisationerna (intressentföretagen) och till Skogforsk.

MOTTAGANDE ORGANISATION

1. Skapa en optimal organisation för verksamhetsutveckling och implementering av FoU-resultat:

För de företag som ska omsätta FoU-resultaten i praktiken handlar det till stor del om att ha tillräcklig mottagarkapacitet och en tydlig och inbyggd struktur för hur FoU-resultat tas om hand inom företaget.

- Att ha en kontinuerlig ajourhållning av forskningsfronten och rätt kompetens och tillräckliga resurser för att analysera vad som är intressant och viktigt att införa i verksamheten.
- Att urvalet av FoU-resultat som väljs ut för implementering baseras på en systematisk ”nytto-kostnadsanalys” och är i linje med och stödjer verksamhetens långsiktiga mål.
- Att tydligt göra klart för sig vilka FoU-resultat som är systempåverkande och därför kräver centrala beslut och stöd och de som kan beslutas och genomföras på egen hand av linjepersonalen.
- Att förprojektera förbättringsarbetet. Hur påverkas det befintliga systemet i alla sina delar vid en implementering av det nya, vilka hinder finns? Är t.ex. det nya som ska införas tillräckligt förankrat i organisationen? Hindren styr angreppssättet för implementeringsarbetet.
- Att så långt möjligt driva förbättringsarbetet i stringenta projekt och undvika långdragna processer.
- Att ha rätt organisation, bemanning och resurser för det man vill uppnå.
- Att ha en systematisk uppföljning och utvärdering av alla utvecklingsprojekt.
- Att ha ett fungerande system för vardagsrationalisering (”ständiga förbättringar”) som stödjer den övergripande och långsiktiga utvecklingsverksamheten (företagsstrategin) och som skapar ett ”sug” efter utveckling och nya FoU-resultat.

Intervjuundersökningen har visat på en stor förbättringspotential för att effektivisera mottagningskapaciteten . För det företag som vill se över sin organisation kan följande checklista tjäna som stöd:

- Har vi kontinuerlig ajourhållning av FoU resultat?
- Hur vet vi att vi prioriterar rätt utvecklingsprojekt? Görs t.ex. intäkts-, risk- och kostnadsanalyser för varje förändring som övervägs?
- Har vi klart för oss hur det nya kommer att påverka befintliga strukturer och system? Är alla hinder kartlagda och undanröjda? Är förankringen klar?
- Finns tydliga mål och en klar ansvarsfördelning samt tillräckliga resurser avsatta vid införandet av det nya?
- Bedrivs implementeringsarbetet effektivt? Har vi för många processer på gång i stället för målinriktade och tidssatta projekt?
- Följs resultatet av implementeringsarbetet upp?
- Skiljer vi på systempåverkande förändringsarbete och övrigt förbättringsarbete?
- Har vi ett fungerande system för vardagsrationalisering?
- Har vi ett utvecklingsdriv i organisationen?

2. Arbeta målinriktat på att lösa problemen i den skogstekniska ”utvecklingstriangeln”.

- Sätt i system att gemensamt upprätta kravspecifikationer från brukarna (alla berörda skogsföretag och deras skogsmaskinentreprenörer) till maskintillverkarna.
- Sätt i system att samverka mer om arbetsfördelning och fördelning av risker, kostnader och ev. vinster vid utveckling och tester av nya maskinkoncept.
- Penetrera ordentligt frågan om det behövs stöd till innovatörer och i så fall hur detta ska se ut. Behövs t.ex. gemensamma ”såddpengar” från näringen? Finns det andra kanaler? Ska kostnadsfri rådgivning ges innovatörerna redan på idéstadiet från t.ex. Skogforsks experter?

3. Samarbeta med andra skogsföretag och Skogforsk för prioritering och kraftsamling kring färre branschövergripande utvecklingsprojekt:

- Kom gemensamt överens om vilka frågor som är viktigast för branschen att lösa. Prioritera bland dessa och plocka ut enbart några få. Lägga FoU-resurserna enbart på de prioriterade uppgifterna och lägg de övriga på is tills de prioriterade är färdigforskade och implementerade. Splittra inte FoU-resurserna på en massa småprojekt.

4. Utarbeta strategier och tillvägagångssätt för hur entreprenörernas utvecklingskraft ska stimuleras och tas tillvara i utvecklingsarbetet:

- Hur ska eventuella kostnader och vinster fördelas mellan skogsföretag och entreprenörer för att ge bästa möjliga utvecklingsdriv? Behövs det kontrakt om detta?
- Hur ska entreprenörens kreativa förmåga engageras? Behöver skogsmaskinentreprenörskåren struktureras om för att befrämja utvecklingen? Är det för många små entreprenörer i dag? Behövs det ett visst antal stora entreprenörer för att visioner och utvecklingskraft ska frodas och för att skogsföretagen ska ha någon att samarbeta med i utvecklingsprojekt?

SKOGFORSK

1. Öka fokus på kundnyttan

Fokusera verksamheten i ännu högre grad på att skapa nytta och att få ut nyttan till kunder/intressenter. På sikt; skala bort verksamheter och projekt som inte leder till ökad kundnytta. Utveckla en mer affärsmässig inställning från Skogforsk, där man har verktyg på plats och kompetens inom organisationen för att driva förändringar och verifiera att kundnyttan levereras till alla intressenter. Åtgärder:

- Tillsätt en ”affärskommitté” som ansvarar att man fortlöpande har kontakt med alla intressenter. Denna kommitté ska också ha till uppgift att övervaka att Skogforsks verksamhet styrs mot en ökad kundnytta och att de enskilda forskarna har kompetens för ett mer kundorienterat och affärsinriktat arbetssätt.
- Inför kontaktlogg för att skapa dynamik i kontakterna med intressentföretagen och för att övervaka att alla intressenter nås.
- Inför en årlig utvärdering av kundnyttan. En åtgärd som kan göras omedelbart är att genomföra en snabbdiagnos på Skogforsk pågående projekt avseende kundnyttan.
- Genomför en utbildning av all berörd personal för ett mer kundorienterat och affärsmässigt arbetssätt och för att förankra den förstärkta kundnyttan som finns beskriven i Skogforsks värdegrund.

2. Arbeta intensivare med marknadsföring av FoU-resultat och Skogforsk:

- Behåll ”Visaren” i resultatnumren och överväg att ha med den även i årsplaner och verksamhetsbeskrivningar.
- Inför Beslutskort.
- Utnyttja systematiskt i marknadsföringen nöjda kunder från tidigare implementeringsarbete (=goda exempel).
- Paketera om framgångsrika implementeringsprojekt, anpassa och ”sälj” till nya presumtiva kunder.
- Lägg ner tid på att alla projekt ger rätt signaler och att resultaten och nyttan beskrivs på ett sådant sätt att mottagaren förstår.
- Publicera mer om Skogforsk och FoU-resultat i tidningar som ATL, Land etc.

3. Standardisera projektstrukturen från förprojektering till färdig implementering:

- Utarbeta en projektstandard för FoU-arbetet från förprojektering tills att resultatet är implementerat och uppföljning är gjord.
- Penetrera och beskriv tydligare än i dag redan på projektets idéstadium kundnyttan och intresserade företag samt systematisera kontakten med dessa. Lägg ev. fasta medel på interna mindre studier och förstudier och först efter att ha fått deras reaktioner och förslag på dessa utarbetas projektplanerna.
- Kraftsamla runt färre och större projekt. Undvik ensamprojekt, satsa på 3–4 personer med olika kompetens i varje projekt.

4. Intensifiera samarbetsformerna mellan Skogforsk och intressenterna:

Det är viktigt att Skogforsk engagerar sig på olika sätt under implementeringsfasen. De s.k. implementeringsprojekten bör fortsätta samt utvecklas. Det är det individuella skogsföretaget som avgör vilket stöd det behöver.

- Bjud in intressenterna att delta som projektmedarbetare. Forskare kan också delta i skogsföretagens interna FoU-projekt.
- Använd ”FoU-agenter” med speciell inriktning på framför allt de mindre skogsföretagen i södra Sverige. För de stora skogsföretagen kan en utsedd ”mentor” från Skogforsk ställas till förfogande.
- Rapportera och håll regelbunden direktkontakt med intressenterna under projektets hela löptid, inte bara vid slutet.

Att införa nya åtgärder för att effektivisera implementeringsarbetet kräver ordentlig systematik, utarbetade och testade rutiner, strukturerad uppföljning, uthållighet, inbyggda drivkrafter för personalen och ansvariga som har i uppdrag och tid avsatt för att driva på och följa utvecklingen.

Inget av detta kan dock göras utan ledningsbeslut!

Arbetsrapporter från Skogforsk fr.o.m. 2008

År 2008	
Nr 652	Löfgren, B., Nordén, B. & Lundström H. 2008. Fidelitystudie av en skogsmaskin-simulator. 30 s.
Nr 653	Norén J., Rosca, C. & Rosengren, P. 2008. Riktlinjer för presentation av apterings-information i skogsskördare. 70 s.
Nr 654	Sonesson, J. 2008. Analys av potentiella mervärden i kedjan skog-industri vid användning av pulsentensiv laserscanning.
Nr 655	Jönsson, P. & Nordén B. 2008. Skotare med ALS och tredelade stöttor – Studier av prestation och helkroppsvibrationer i gallring. 14 s.
Nr 656	Persson, T., Almqvist, C., Andersson, B., Ericsson, T., Högberg, K.-A., Jansson, G., Karlsson, B., Rosvall, O., Sonesson, J., Stener, L.-G. & Westin, J. 2008. Lägesrapport 2007-12-31 för förädlingspopulationer av tall, gran, björk och contortatall. 21 s.
Nr 657	Stener, L.G. 2008. Study of survival, height growth, external quality and phenology in a beech provenance trial in southern Sweden. 11 s.
Nr 658	Almqvist, C. & Eriksson, M. Ökad produktion i plantage 501 Bredinge – försök med rotbeskäring och gibberellinbehandling. 13 s.
Nr 659	Rytter, R.M. 2008. Detektion av röta i bok med 4-punkters mätning av resistivitet. 14 s.
Nr 660	Bergkvist, I., Iwarsson Wide, M., Nordén, B. & Löfroth, C. 2008. Jämförande prestationsstudier – Röjsåg med klinga kontra kedjeröjsåg. 21 s.
Nr 661	Johansson, K. Snytbaggen – kunskapsläget 2008. 18 s.
Nr 662	Österman. Öd. D., Rimquist, L. & Hanson, M. 2008. Geststyrning för engreppsskördare – en första undersökning – Projektarbete Ergonomi och Design VT-2008. 64 s.
Nr 663	Westlund, K. & Andersson, G. 2008 Vägstandardens inverkan på skogsnärings transportarbete. 58 s.
Nr 664	Hannrup, B. 2008. Slutrapport för projekt ”Mätteknik för avverkningsrester”. 52 s.
Nr 665	Rosvall, Ola., Wennström, U. 2008. Förädlings effekter för simulering med Hugin i SKA 08. 38 s.
Nr 666	Barth, A., Hannrup, B., Möller J. J. & Wilhelmsson, L. 2008. Validering av FORAN SingleTree® Method. 44 s.
Nr 667	Baez, J. 2008. Vibrationsdämpning av skotare. 67 s.
Nr 668	Björklund, N., Hannrup, B. & Jönsson, P. 2008. Effekter av förhöjt knivtryck i skördar-aggregat på barkskadorna hos massaved och följeffekter på produktionen av granbarkborrar. 34 s.
År 2009	
Nr 669	Almqvist, C., Eriksson, M. & Gregorsson, B. 2009. Cost functions for variable costs of different Scots pine breeding strategies in Sweden. 12 s.
Nr 670	Andersson, M. & Eriksson, B. 2009. HANDDATORER MED GPS. För användning vid röjningsplanläggning och röjning. 25 s.
Nr 671	Stener, L.G. 2009. Study of survival, growth, external quality and phenology in a beech provenance trial in Rånna, Sweden. 12 s.
Nr 672	Lindgren, D. 2009. Number of pollen in polycross mixtures and mating partners for full sibs for breeding value estimation. 15 s.
Nr 673	Bergkvist, I. 2009. Integrerad avverkning av grotbuntar. 21 s.
Nr 674	Rosvall, O. 2009. Kompletterande strategier för det svenska förädlingsprogrammet. 26 s.
Nr 675	Arlinger, J., Barth, A. & Sonesson, J. 2009. Förstudie om informationsstandard för stående skog. 21 s.
Nr 676	Nordström, M. & Möller J. J. 2009. Den skogliga digitala kedjan – Fas 1. 38 s.
Nr 677	Möller J.J., Hannrup, B., Larsson, W., Barth, A. & Arlinger, J. 2009. Ett system för beräkning och geografisk visualisering av avverkade kvantiteter skogsbränsle baserat på skördardata. 36 s.

Nr 678	Enström, J. & Winberg, P. 2009. Systemtransporter av skogsbränsle på järnväg. 27 s.
Nr 679	Iwarsson Wide, M. & Belbo, H. 2009. Jämförande studie av olika tekniker för skogsbränsleuttag. – Skogsbränsleuttag med Naarva-Gripen 1500-40E, Bracke C16.A och LogMax 4000, Mellanskog, Färila. 43 S.
Nr 680	Iwarsson Wide, M. 2009. Jämförande studie av olika metoder för skogsbränsleuttag. Metodstudie – uttag av massaved, helträd, kombinerat uttag samt knäckkvistning i talldominerat bestånd, Sveaskog, Askersund. 25 s.
Nr 681	Iwarsson Wide, M. 2009. Teknik och metod Ponsse EH25. – Trädbränsleuttag med Ponsse EH25 i kraftledningsgata. 14.
Nr 682	Iwarsson Wide, M. 2009. Skogsbränsleuttag med Bracke C16. – Bränsleuttag med Bracke C16 i tall respektive barrblandskog. 14 s.
Nr 683	Thorsén, Å. & Tosterud, A. 2009. Mer effektiv implementering av FoU-resultat. – En intervjuundersökning bland Skogforsks intresenter. 56 s.