

SKOG FORSK

Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut

Verksamhetsbeskrivning för Lycksele skogsförvaltning, SCA Skog AB

Mårten Larsson, SCA Skog AB
Sten-Gunnar Skutin, SkogForsk



Arbetsrapport nr 346
1996

SkogForsk, Glunten, 751 83 UPPSALA
Tel: 018-18 85 00 Fax: 018-18 86 00

SkogForsk

–Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut

arbetar för ett långsiktigt, lönsamt skogsbruk på ekologisk grund. Bakom SkogForsk står skogsbolagen, skogsägareföreningarna, stift, gods, allmänningar, plantskolor, SkogsMaskinFöretagarna 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 bedrivs inom fyra huvudområden: råvara och marknad, förädling och förökning, skötsel och miljö samt driftsystem. På de områden där SkogForsk har särskild kompetens utförs även i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter.

Serien Arbetsrapporter dokumenterar långliggande försök, inventeringar, studier m.m. och distribueras enbart efter särskild beställning.

Forsknings- och försöksresultat från SkogForsk publiceras i följande serier:

SkogForsk-Nytt: Nyheter, sammanfattningar, översikter.

Resultat: Slutsatser och rekommendationer i lättillgänglig form.

Redogörelse: Utförlig redovisning av genomfört forskningsarbete.

Report: Vetenskapligt inriktad serie.

Handledningar: Anvisningar för hur olika arbeten lämpligen utförs.

Anmärkning

Detta är en officiell version av den första verksamhetsbeskrivningen för Lycksele skogsförvaltning, SCA Skog AB och består av ett redigerat utdrag omfattande följande delkriterier i utmärkelsen Svensk Kvalitet 1996:

- 4.3 Medarbetarnas engagemang och delaktighet
- 5.2 Huvudprocesser
- 6.2 Resultat – Huvudprocesser
- 7.1 Kundförväntningar

Innehåll

Innehåll.....	1
Bakgrund och arbetsgång.....	2
Översikt.....	4
Affärsidé och mål.....	4
Viktigaste varor/tjänster och kunder.....	4
Virkesmarknaden.....	5
Viktigaste kvalitetskrav/framgångsfaktorer.....	5
Anläggningar och teknologier.....	5
Huvudprocesser.....	5
Stödprocesser.....	6
Leverantörer.....	6
Kompetens kategorier.....	6
Viktiga lagar och förordningar.....	6
Hot och möjligheter.....	6
Organisation.....	7
4.3 Medarbetarnas engagemang och delaktighet.....	8
5.2 Huvudprocesser.....	11
6.2 Resultat – Huvudprocesser.....	15
7.1 Kundförväntningar.....	18

Bakgrund och arbetsgång

Bakgrunden till att arbetet med Utmärkelsen Svensk Kvalitet, USK, påbörjades inom Lycksele skogsförvaltning är att vi efter de senaste årens effektiviseringsarbete kommit fram till en punkt där vi söker nya angreppssätt för att nå fortsatta förbättringar av verksamheten. Samstämmiga råd från IFL, SkogForsk och STF-Q var att arbeta med total kvalitet såsom detta begrepp formuleras i USK.

Arbetet organiserades som ett projekt med en extern kvalitetsrådgivare och deltagande från SkogForsk i beskrivning och dokumentation. En intern styrgrupp inom affärsgruppen SCA Forest and Timber knöts till projektet.

Efter ett första möte med styrgruppen beslutades att projektet inledningsvis omfattar följande 10 av de totalt 29 delkriterierna i 1995 års version av USK.

4. Medarbetarnas utveckling

4.2 Individuell kompetensutveckling

4.3 Medarbetarnas engagemang och delaktighet

5. Verksamhetens processer

5.1 Utveckling av varor, tjänster och processer

5.2 Huvudprocesser

5.4 Samverkan med leverantörer

6. Verksamhetens resultat

6.1 Resultat – Varor och tjänster

6.2 Resultat – Huvudprocesser

6.4 Resultat – Samverkan med leverantörer

7. Kundtillfredsställelse

7.1 Kundförväntningar

7.2 Samverkan med kunder

Fakta om vårt arbetssätt inhämtades genom gruppintervjuer i naturliga arbetsgrupper. Noteringarna från dessa intervjuer utgjorde sedan grunden i verksamhetsbeskrivningen. Diskussionsledare har varit antingen Sten-Gunnar Skutin, SkogForsk, eller undertecknad, Mårten Larsson. Under diskussionerna om varje kriterium har vi fått en dialog kring våra arbetssätt. Brister har noterats och förbättringsförslag har formulerats. Noteringarna finns kvar för fortsatta diskussioner och förbättringar.

Kundbegreppet har stött på en del definitionsproblem. Kunder är ju den eller de som organisationen finns till för och är samtidigt verksamhetens finansierare. Definitionsmässigt är därför skogsägare som säljer avverkningsrätter inte kunder. Vi har ändå tills vidare behandlat privata skogsägare som kunder. Motivet är att det finns många frågeställningar i kundavsnittet som verksamheten med virkesköp kan ha nytta av.

Under arbetet med att sammanfoga noteringarna från de olika diskussionerna till en verksamhetsbeskrivning har komplettering skett med ytterligare information samt med resultat i diagramform.

Enligt kriterietexten ska omfattningen av tillämpade angreppssätt anges. Detta har oftast arbetats in i löpande text i stället för att redovisas i speciella tabeller.

Beskrivningen har bedömts av ett utvärderingslag vars uppgift är att jämföra våra beskrivningar med kriterierna samt att i konsensus bestämma vilken kvalitetsnivå vi befinner oss på. Resultatet är en utvärderingsrapport som tar upp starka sidor, förbättringsmöjligheter och kvalitetsnivå.

Vi har inom förvaltningen genomfört en prioritering av vad som är viktigast att förbättra. Som ett resultat av detta startades under 1996 olika projekt.

Arbetet med att hämta in synpunkter för beskrivning av delkriterierna har varit mycket givande liksom att sammanställa verksamhetsbeskrivningen. Arbetet lägger en bra grund för fortsatt förbättringsarbete och engagemang.

Lycksele i april 1996

Mårten Larsson

Översikt

Affärsidé och mål

Lycksele skogsförvaltning är ett resultatområde inom SCA Skog AB som ingår i affärsgruppen SCA Forest and Timber. Affärsgruppen är helägd av Svenska Cellulosa AB, SCA. Förvaltningens affärsidé är att leverera virke till SCA-industrin till en konkurrenskraftig kostnad, med rätt volym, av rätt kvalitet och vid rätt tidpunkt. Det virke vi levererar kommer antingen från SCAs egna skogar eller från köp av privata skogsägare. Våra övergripande mål är att:

- Försörja SCAs industrier med virke.
- Långsiktigt förvalta och utveckla SCAs skogsinnehav.
- Uppnå tillfredsställande lönsamhet.

Viktigaste varor/tjänster och kunder

Fakturering, mkr:

	Prognos -95 Andel, %	Kunder
Talltimmer	44	SCA Timber AB, privata sågverk
Grantimmer	16	Privata sågverk
Barrmassaved	34	SCA Packaging AB
Lövmassaved	4	SCA Packaging AB, MoDo, Arbor
Övrigt	2	
Summa	100	

Våra kunder utgörs huvudsakligen av SCA-företag. Externa virkesaffärer görs för att vinna fördelar i form av kortare transporter (virkesbyten) eller att för att sälja sortiment vi har överskott på och köpa tillbaka det vi har underskott av. Virkestransporten till våra kunder sker genom ett annat resultatområdets försorg (Virke Nord). Virke Nord ansvarar också för avtal vid affärer med SCA-externa kunder. Vi ansvarar dock själva för delar av planering/uppföljning och för styrning av den operativa delen av transportarbetet.

Det virke vi köper av privata skogsägare är huvudsakligen avverkningsrätter och till en mindre del avverkat virke som levereras vid väg. Skogsägarna är definitionsmässigt leverantörer men affärerna med avverkningsrätter innebär samtidigt att vi *säljer* avverknings*tjänster*. I varierande omfattning ingår skogsvårdstjänster i uppgörelserna.

Virkesmarknaden

Vissa uppgifter utelämnade

Viktigaste kvalitetskrav/framgångsfaktorer

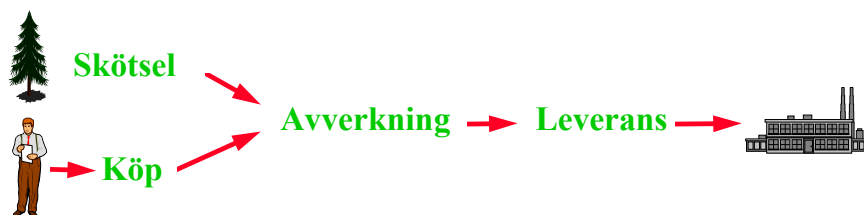
Skogsindustrin lever under internationell konkurrens. En av våra viktigaste framgångsfaktorer är därför *kostnadseffektivitet*. För att nå detta krävs att vi håller produktivitetsfrågorna i fokus. Från de egna skogarna kommer det billigaste virket. *Skogsskötsel* på lång och kort sikt är således viktig för att åstadkomma högsta möjliga långsiktiga uttag i värde och volym. *Kvaliteten på virkesråvaran* är naturligtvis en framgångsfaktor. Viktiga krav är tillredning samt färskhet, vilket sätter logistik- och lagerfrågor i centrum. *Miljöfrågorna* blir allt viktigare. Det är en långsiktig framgångsfaktor för hela skogsnäringen att kunna visa att skogsbruk bedrivs på ett miljömässigt acceptabelt sätt. En hög ambition och ett högt kunnande ska genomsyra vårt arbete med naturvårdsfrågorna. *Ständig kompetensutveckling* av all personal är nödvändig för att nå de krav som ställs på vår verksamhet och för att bli framgångsrika inom angivna områden.

Anläggningar och teknologier

Vårt anläggningsskapital domineras av den egna skogen som omfattar 400 000 ha, varav 300 000 ha är produktiv skogsmark. All avverkning sker med helt mekaniserade metoder. Cirka 80 % av resursbehovet täcks av fasta resurser (anställda med företagsmaskiner eller entreprenörer med fleråriga avtal).

Huvudprocesser

Våra processer följer ett flöde. För virkesanskaffning har vi två huvudprocesser, *skötsel av egen skog* och *virkesköp*. Nästa led i flödet är *avverkning* och därefter följer *virkesleveranser*.



Figur 1.
De fyra huvudprocesserna inom Lycksele skogsförvaltning.

Stödprocesser

Den största stödprocessen är de administrativa system och rutiner vi har för att planera, styra och följa upp huvudprocesserna. Vi har också kommunikationssystem för att överföra driftsinformation från maskiner till stordator. Till stödprocesserna räknas också vägar och vägbyggnad samt kartor och geografiska informationssystem.

Leverantörer

Större delen av avverkningarna utförs av inlejda entreprenörer, varav huvuddelen har fleråriga kontrakt. Maskintillverkare och servicelämnare svarar för leveranser till oss och till våra avverkningsentreprenörer.

Alla administrativa stödprocesser utvecklas och levereras av Datakonsulten. Persondatorer och PC-utrustning köps via Dataleverantören. För dessa finns centrala företagsuppgörelser.

SCA Skog ABs plantskola svarar för plantleveranserna.

Olika leverantörer svarar för övriga leveranser som drivmedel, kontorsmateriel, m.m.

Kompetens kategorier

Lycksele skogsförvaltning har 95 11 21 följande fast anställda:

Chefer	16
– varav virkesköpare	7
Stab	4
Administration	4
Skogsarbetare	29

Viktiga lagar och förordningar

De viktigaste lagar och förordningar som reglerar vår verksamhet är skogsvårdslagen och naturvårdslagen.

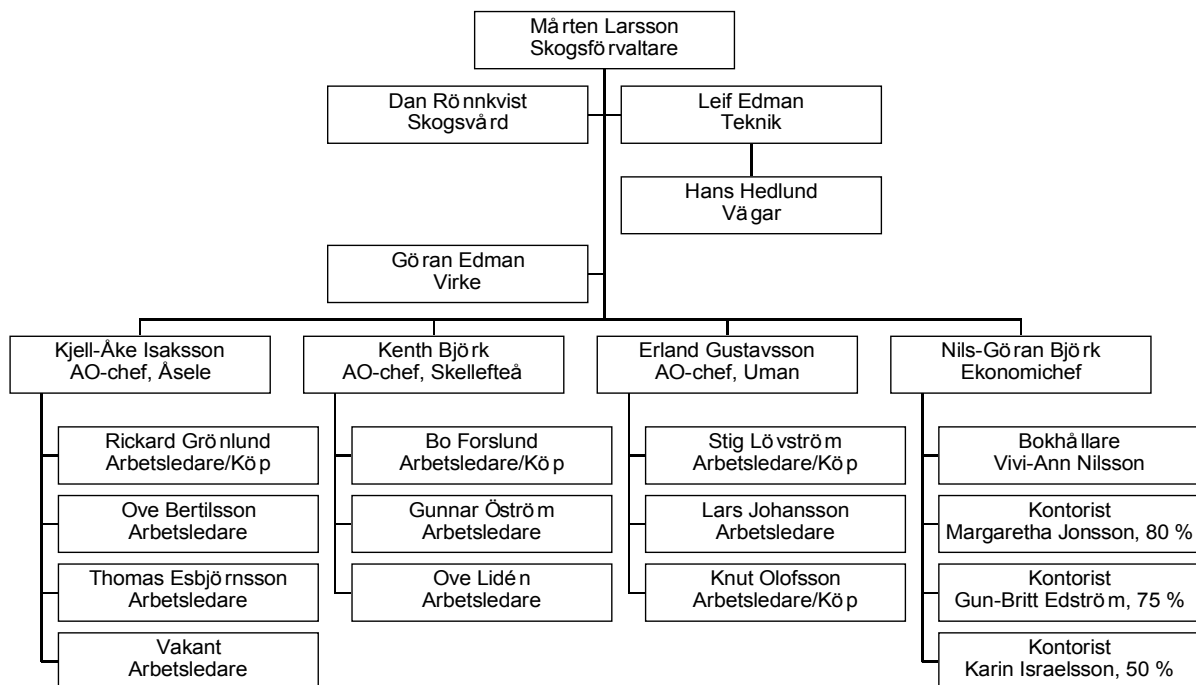
Hot och möjligheter

Hoten mot vår verksamhet är främst miljöopinionen inom och utom landet som ser kritiskt på vår verksamhet – alternativa produkter som plast och aluminium. Papperslös information kan också bli ett hot. Lyckas vi förmedla våra miljöambitioner och vårt miljöarbete kan dessa hot bytas ut mot ökade möjligheter för skogsnäringen.

Av politisk/ekonomiska hot framstår osäkerheten om energipolitik och om stabilitet i den svenska ekonomiska politiken som väsentligast. Miljö- och naturvårdsfrågor kan i ökad utsträckning komma upp på den politiska dagordningen.

Organisation

Förvaltningen är indelad i tre geografiska enheter, arbetsområden (AO:n). Dessa ansvarar för all operativ verksamhet utom vägbyggnad som handläggs av den väsansvarige i staben. Respektive AO är indelat i arbetsledareområden med renodlat geografiskt ansvar. Undantag utgör virkesköp och handläggning av jakt-och fiskefrågor. Dessa frågor sköter ett par personer per AO. AO:t är en bas för fasta avverkningsresurser. Varje arbetsledare ansvarar för ett antal avverkningsgrupper.



Figur 2.
Lycksele skogsförvaltnings organisation.

4.3 Medarbetarnas engagemang och delaktighet

A. Redogör för hur ni engagerar alla medarbetare i att förbättra verksamheten. Beskriv särskilt hur ni:

1. uppmuntrar medarbetarna att komma med kreativa idéer och förbättringsförslag

och

2. gör det möjligt för alla att delta i förbättringsarbetet

Vi arbetar med geografiskt ansvar i en organisation som verkar över en stor yta. Delegering är därför en naturlig arbetsform. Denna delegering omfattar alla organisationsnivåer. Det lagarbete som avverkningen är uppbyggd kring underlättar delegeringen i och med att lagets medlemmar kan komplettera varandra.

Arbetsledarna arbetar med egen drivningsplan och har delansvar för AO:ts budget.

En slimmad organisation har lett till ökad delegering. Man har upptäckt att ökade befogenheter är roligt. Tidigare har man inte trott att man har befogenheterna. Dessa har klargjorts tillsammans med ramarna. Nu vågar man pröva.

Vid regelbundna arbetsplatsträffar där maskinförare m.fl. deltar, arbetsledarmöten på AO:na och på månadsmöten diskuteras driftsfrågor och utvecklingsfrågor. I månadsmötena deltar förvaltaren, förvaltningens stab och AO-cheferna. Två gånger per år deltar även samtliga arbetsledare.

Kontoret har gruppmöte en gång per månad. Man arbetar med decentraliserat ansvar, var och en tar ansvar för det den gör. Varje medarbetare har vissa huvudsakliga arbetsuppgifter, övriga arbetsuppgifter hjälps man åt med. Kontoret har upparbetat en laganda, fungerar bra ihop och har roligt tillsammans.

Målsamtalets uppbyggnad i kombination med vår lönepolitik är också avsedd att stimulera till förbättringsarbete. Vi har också med början 1995 lagt ned stor möda på årliga strategidiskussioner med återblick och framåtblickar.

Vartannat år hålls en personalfest, där hela förvaltningen, inklusive entreprenörer, är inbjudna. Några gånger per år ordnar vi olika typer av trivselresor. Stående aktiviteter är bl.a. jakt för personalen.

Den ordinarie uppföljningen av verksamheten skapar engagemang, man ser hur man ligger till i förhållande till olika mål. Bonussystem finns för alla personalkategorier (ingående variabler är bl.a. leveransprecision, avverkningskostnad, måluppfyllelse för skogsskötseln, SCA Skog ABs ekonomiska resultat, förvaltningens resultat).

A. Redogör för hur ni engagerar alla medarbetare i att förbättra verksamheten. Beskriv särskilt hur ni:

3. ser till att all kompetens bland medarbetarna tas tillvara i förbättringsarbetet

och

B. Redogör för hur ni utvidgar och sprider ansvar och befogenheter i takt med stigande engagemang och kompetens.

Medarbetarna lär av varandra i utbredda nätverk och lagarbete tillämpas så långt det är möjligt. På så sätt tas all kompetens tillvara.

På grund av de senaste årens snabba strukturomvandling i skogsbruket handlar frågan om ökat ansvar och befogenheter mer om att vidga kompetensen. Kompetensen bör höjas till en sådan nivå att alla kan ta det ansvar och de befogenheter som det finns organisatoriska förutsättningar för.

Vi organiserar arbetet med målet att definiera egna ansvarsområden för varje medarbetare, vilka man kan sätta mål och i förekommande fall ha eget budgetansvar för. Vi har inte några detaljerade befattningsbeskrivningar utan jobbar mer med yttre ramar och mål och inre frihet att välja metoder och väg.

I arbetslagen är det en grundförutsättning att lagarbetet fungerar. När detta uppnås kan också varje medarbetares ansvar ökas. I möjligaste mån görs detta med utgångspunkt i varje individs intressen och läggning. A kan göra mer av Bs uppgifter om B kan göra mer av Cs om C kan göra mer av As. Detta leder till fortsatt möjlighet att delegera allt eftersom det flyter.

Ett exempel är lönesystemet med premielön på kollektivsidan. Ett vinstdelningssystem är under introduktion. Det ger inte bara möjlighet att tjäna pengar utan bidrar också till att se helheten. Budgetprocessen som är uppbyggd underifrån bidrar också till ökat engagemang. Denna upprepas 2–3 gånger/år.

C. Redogör för hur ert sätt att organisera det dagliga arbetet främjar lärande och mångkunnighet.

Se ovan.

D. Redogör för hur ni mäter medarbetarnas engagemang och delaktighet.

Under 1995 genomförde SIFO, på uppdrag av SCA Forest and Timber, en attitydundersökning omfattande all personal. Undersökningen kommer att upprepas med 2–3 års intervall. På så sätt kommer vi att få ett bra mått på hur medarbetarnas engagemang och delaktighet utvecklas.

E. Redogör för i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som redovisas i A–D.

Se ovan.

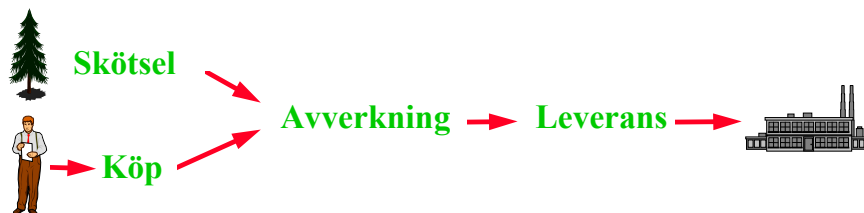
F. Redogör för hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som redovisas i A–E.

Utvärdering och förbättring av angreppssätt sker löpande, men vi saknar systematiska metoder för detta.

5.2 Huvudprocesser

A. Redogör för hur ni får era huvudprocesser att fungera som avsett.
Beskriv särskilt:

1. era huvudprocesser och de viktigaste kraven på dem



Figur 3.
De fyra huvudprocesserna inom Lycksele skogsförvaltning.

Tabell 1.

Krav på huvudprocesserna. "Ja" anger att det för kombinationen process/krav finns uttalade krav från extern eller intern kund. Kraven är i många fall utformade som egna mål eller handlingsprogram.

Process Krav	Skogsskötsel	Trädköp	Avverkning	Leverans
Låga kostnader	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.*
Hög kvalitet.	Ja. T.ex. god återväxt.	Ja. Att köpa rätt volym, på rätt plats, till rätt pris, etc.	Ja. T.ex. tillredning, bra arbetsmiljö, förplanerat lager betr. tillstånd.	Ja. T.ex. vägstandard.
Affärsmässighet		Ja.	Ja. I uppgörelsen med entreprenören.	Ja.*
Långsiktighet	Ja. P.g.a. lång omloppstid.	Ja. Varaktiga kunder.		
Hög leveransprecision.				Ja.
Rätt flödesnivå.			Ja.	Ja.
Hög färskhet.				Ja.
God uppföljning.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
Hög intäkt.			Ja.	
Myndighets-krav, lagar.	Ja.	Ja.	Ja.	
God naturvård.	Ja.	Ja.	Ja.	
Hög flexibilitet.			Ja.	Ja.
Högt värde.	Ja.			Ja.

* Ansvaret för dessa delar ligger på Virke Nord.

A. Redogör för hur ni får era huvudprocesser att fungera som avsett.
Beskriv särskilt:

2. vilka metoder, mätetal och mätfrekvenser som används vid styrning av huvudprocesserna

Huvudprocesserna styrs genom målstyrning. Målen är formulerade i budget eller strategiplan. Mätetalen är antingen enhetskostnad (t.ex. kr/m³f, kr/ha), prestation (t.ex. m³f/tidsenhet, ha/tidsenhet), utnyttjandegrad (t.ex. teknisk utnyttjandegrad, avverkning/avverkningsberäkning), eller lagernivå (t.ex. virke vid väg, rotstående lager). Mätfrekvensen varierar från månad, kvartal och år beroende på mätetal och åskådliggörs i nedanstående tabell:

Tabell 2.
Mätetal och mätfrekvenser

Skogsskötsel	Trädköp	Avverkning	Leverans
Kostnad (kr/ha och totalt). Månadsvis.	Köpeskilling och fiberkostnad (kr/m ³ f). Månadsvis.	Kostnad (kr/m ³ f). Månads- och lagvis.	Leveransprecision. Volym per sortiment och kvartal.
Kvalitet (resultat av olika tax- eringar). Traktvis, årsvis.	Volym (plan kontra utfall). Månadsvis.	Produktivitet. Månads- och lagvis.	Leveransprecision mot externa sågverk. Årsvi- s – månadsvi- s beroende på sågverk och kontraktets omfattning.
AVB, volym/hugg- ningsform. Årsvi- s.		Volym. Månads- vis. Gallringsvolym. Månadsvis.	

Uppföljning sker vid månadsmöten där skogsförvaltare, economichef, stab och AO-chefer deltar samt vid regelbundna arbetsplatsträffar och arbetsledarmöten.

A. Redogör för hur ni får era huvudprocesser att fungera som avsett. Beskriv särskilt:

- hur grundorsaker till problem utreds om processerna inte klarar kraven

Utredning sker oftast genom analys av befintlig statistik och driftsdata. Analysen görs ofta av enskilda medarbetare men också i grupp vid månadsmöten eller arbetsledarmöten. Kontakt tas med berörda.

Centrala staber analyserar övergripande problem, vilket sedan leder till kampanjer i att utveckla system eller att utbilda. Inom AO:t sker gruppdiskussioner. Vid dessa egna analyser använder man varandra som bollplank.

Utredningar kan också göras som projektarbeten eller examensarbeten.

A. Redogör för hur ni får era huvudprocesser att fungera som avsett. Beskriv särskilt:

- hur åtgärder som undanröjer problemen tas fram

Analysresultat och åtgärdsförslag diskuteras i grupp eller direkt med berörda.

B. Redogör för hur huvudprocesserna förbättras för att bidra till nöjdare kunder och effektivare verksamhet. Beskriv särskilt:

1. hur arbetsflöden inom processerna kartläggs, analyseras och förenklas

Framför allt har drivningsprocessen genom åren utvecklats med hjälp av tids- och metodstudier. Dessa ligger sedan till grund för förenkling av metoder och teknik. Den centrala staben för drivningsteknik svarar för detta i samverkan med tillverkare, forskningsinstitut och skogsförvaltningar.

Under den första delen av 90-talet har drivningsarbetet genomgått stora förändringar. Vi har helmekaniserat arbetet, byggt upp lag med 4–5 man i varje avverkningsgrupp, vilket medgett ett ökat lagtänkande och kapitalutnyttjande. Metodsidan har renodlats genom att trädelsverksamheten lagts ned.

I Skogsskötselhandboken beskrivs samtliga delar av skötselprocessen ingående med instruktioner, planeringsstöd och uppföljningsrutiner.

Arbetsledarna har som en del av utbildningsprogrammet ”Effektivare arbetsplanering” utfört självstudier av egen tidsanvändning vid ett par tillfällen under 1995. Detta jämförs sedan med en uppfattning om hur man vill nyttja tiden. Gruppdiskussioner om förbättringar har sedan förts. Maskinförarna har deltagit i laganalys av verksamheten.

Via månadsmöten och ordinarie uppföljning fås ibland idéer till förenklingar.

I vissa fall bedrivs utvecklingsprojekt som leder till vardagsrationalisering.

B. Redogör för hur huvudprocesserna förbättras för att bidra till nöjdare kunder och effektivare verksamhet. Beskriv särskilt:

2. hur information från processernas interna och externa kunder och leverantörer samlas upp och används

Från den viktigaste sågverkskunden får vi löpande information om lagerläget vid sågen (avseende rundvirke) och även synpunkter på medellängden i inkommande leveranser. Detta ger underlag för styrning av aptering och flöden.

B. Redogör för hur huvudprocesserna förbättras för att bidra till nöjdare kunder och effektivare verksamhet. Beskriv särskilt:

3. hur egna processer jämförs med ledande organisationers

Lycksele förvaltning jämför sig kontinuerligt med andra förvaltningar inom SCA Skog avseende kostnader och produktivitet, i vissa fall kombineras jämförelserna med studiebesök. Varje vår och höst hålls specialistmöten inom SCA Skog (t.ex. att alla skogsvårdare träffas). Vid dessa möten gör man interna och externa jämförelser.

Jämförelser mellan olika arbetslag sammanställs kontinuerligt och skickas ut.

Vi har ingen systematisk jämförelse med andra företag.

C. Redogör för i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som redovisas i A–B.

Se ovan.

D. Redogör för hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som redovisas i A–C.

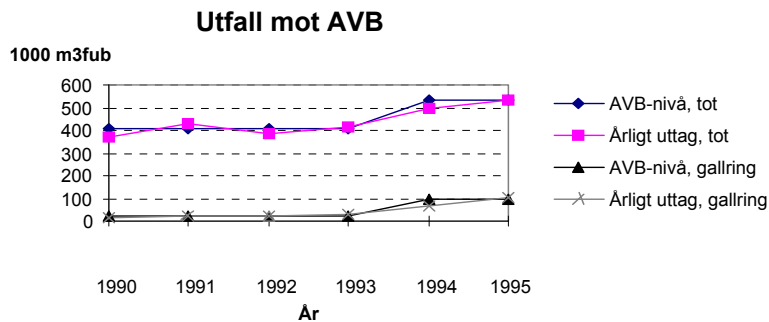
Utvärdering och förbättring av angreppssätt sker löpande, men vi saknar systematiska metoder för detta.

6.2 Resultat – Huvudprocesser

A. Redogör för resultatet av de tillämpade angreppssätten avseende huvudprocessernas produktivitet, effektivitet och duglighet. Visa trender och nivåer på mätetal, gärna i grafisk form. Jämför värdena med:

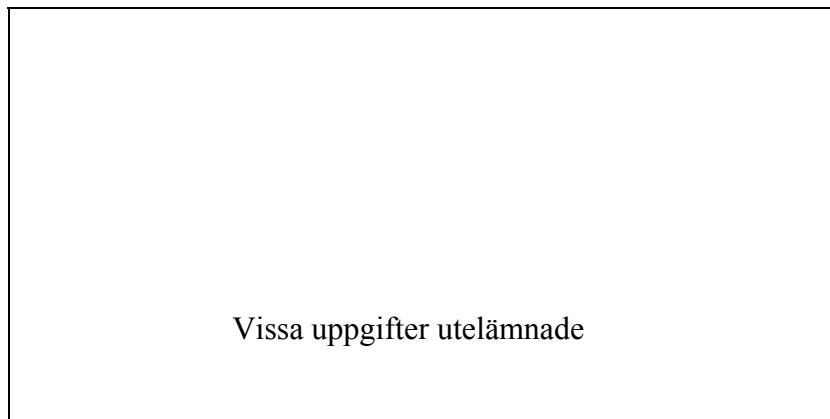
1. De egna målen.

Skogsskötsel



Figur 4.

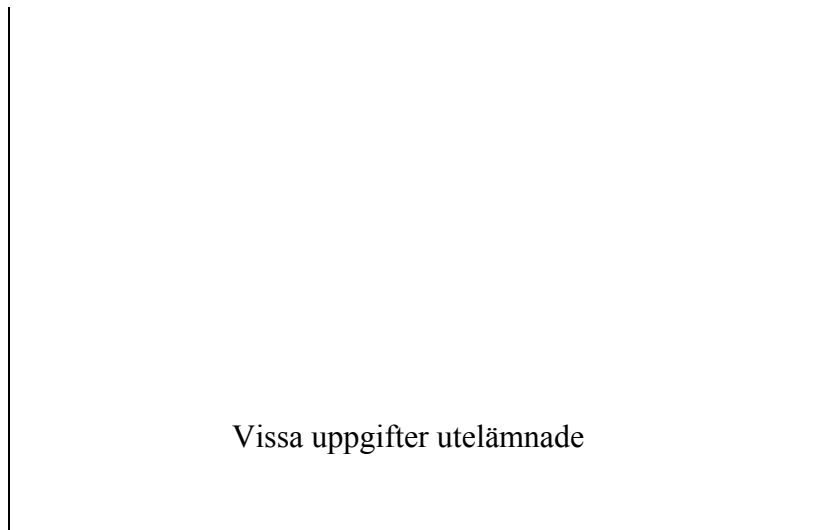
Mellan 1993 och 1994 ökades gallringsvolymen enligt AVB från 20 km³f till 100 km³f. Halva ökningen genomfördes 1994. Ambitionen är att ta igen den eftersläpning som därigenom uppstår under återstoden av nuvarande AVB (fram till 1998).



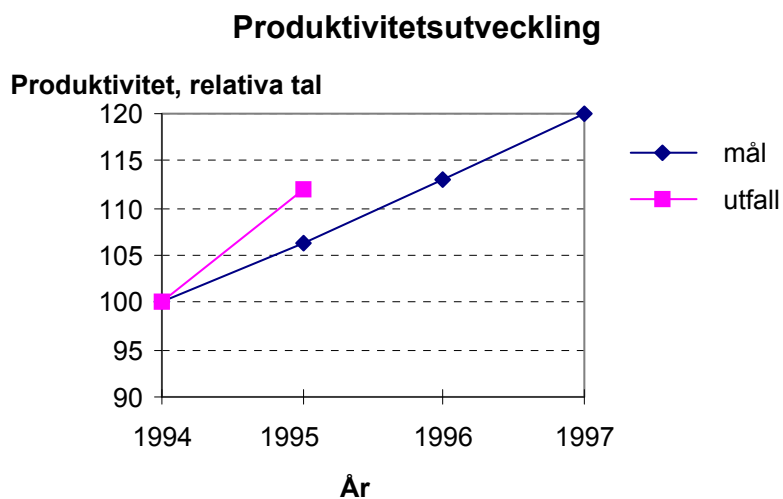
Figur 5.

Kostnad för skogsvårdsåtgärder i kr/ha för perioden 1990–95.

Avverkning



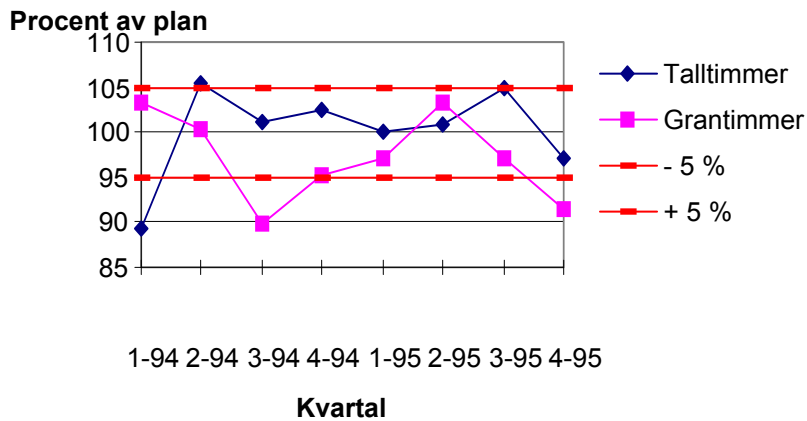
Figur 6.
Kostnadsutveckling för virke vid väg under perioden 1990–95. Bilden visar volymvägt medeltal för egen skog och trädköp.



Figur 7.
Produktivitetsutveckling för fasta resurser inom Lycksele skogsförvaltning. Utvecklingen avser egna maskiner och entreprenörer. Entreprenörer utgör 2/3 av antalet.

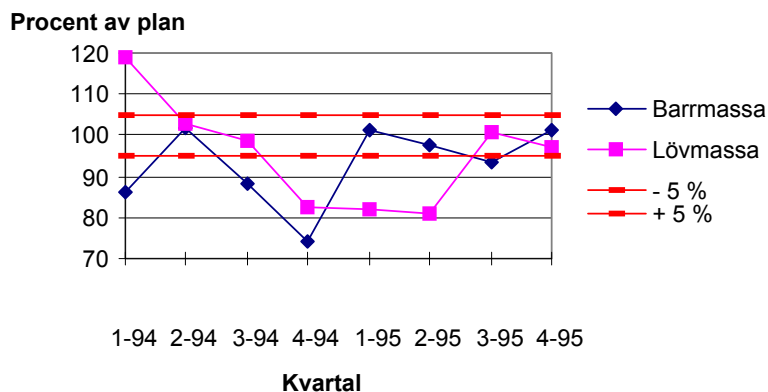
Leveranser

Uppföljning av kvartalsplaner, timmer



Figur 8.
Leveransprecision timmer, 1994–1995.

Uppföljning av kvartalsplaner, massaved



Figur 9.
Leveransprecision timmer, 1994–1995.

A. Redogör för resultatet av de tillämpade angreppssätten avseende huvudprocessernas produktivitet, effektivitet och duglighet. Visa trender och nivåer på mätetal, gärna i grafisk form. Jämför värdena med:

2. ledande organisationers och konkurrenters motsvarande värden samt med branschstandarder

Vi saknar systematiskt insamlade värden för ledande organisationer, konkurrenter, m.m.

7.1 Kundförväntningar

A. Redogör för hur ni tar reda på kunders nuvarande behov, krav, önskemål och förväntningar på era varor, tjänster och processer. Beskriv särskilt:

1. hur ni delar in kunderna i olika grupper och hur ni även beaktar potentiella kunder t.ex. konkurrenternas kunder

En indelning av skogsägare görs i gamla och nya kunder. Vi prioriterar skogsägare som har mark intill vår egen. Fastighetsstorlek är också en indelningsgrund.

Så gott som allt taltimmer säljs internt och all gran externt. Affärerna görs upp av Virke Nord.

Sågverkskunder indelas i interna och externa.

A. Redogör för hur ni tar reda på kunders nuvarande behov, krav, önskemål och förväntningar på era varor, tjänster och processer. Beskriv särskilt:

2. hur ni samlar in och analyserar fakta samt vilka fakta ni inhämtar

De senaste åren har vi gjort några kartläggningar av skogsägandet. Källor har varit fastighetsregistrerat där areal framkommer samt ÖSI som ger information om åtgärdsbehov per skogsfastighet. Vi hämtar också in information genom att fråga kunderna eller genom att de frågar oss. Exempel på frågor är om det finns mer skog, om generationsväxlingen är planerad, hur ser grannfastigheten ut, etc.

Fakta om sågtimmermarknaden inhämtas vid möten 3–4 gånger per år i SPG-möten (möten med samplaneringsgruppen) samt vid årliga träffar med de externa sågverk vi har affärsuppgörelser med.

A. Redogör för hur ni tar reda på kunders nuvarande behov, krav, önskemål och förväntningar på era varor, tjänster och processer. Beskriv särskilt:

3. hur ni identifierar viktiga egenskaper hos varor, tjänster och processer samt hur ni rangordnar deras betydelse för olika kundgrupper och marknadssegment

Kraven får man ofta veta via direktkontakter. Skogsägarnas frågor i samband med virkesaffärer ger information om efterfrågade egenskaper.

Samråd sker löpande med den viktiga sågverkskunden och SCA Timber centralt. Diskussionerna förs delvis i SPG. I SPG sitter bl.a. representanter för SCA Skog ABs berörda förvaltningar och koncernens berörda industrier.

Beträffande av de viktigaste externa sågarna har vi årliga samordningsmöten då bl.a. längdfördelning och månadsvis leveransplan diskuteras.

A. Redogör för hur ni tar reda på kunders nuvarande behov, krav, önskemål och förväntningar på era varor, tjänster och processer. Beskriv särskilt:

4. hur kunders förbättringsförslag och klagomål används

Klagomål och förbättringsförslag åtgärdas så fort som möjligt. Skogsägare (i samband med trädköp) är en viktig kundkategori, kontoret lägger ned stor möda på att serva dessa så bra som möjligt.

Om det är någon annan som är ansvarig, tar vi emot klagomål och för dem vidare till den det berör. Denna övertar sedan ansvaret.

B. Redogör för hur ni tar reda på kunders framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Beskriv särskilt:

1. hur ni väljer tidsperspektivet

För timmer och massaved handläggs detta av Virke Nord. Vi får information genom virkesbeställningar med allt från omedelbar verkan till 3 års perspektiv.

B. Redogör för hur ni tar reda på kunders framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Beskriv särskilt:

2. hur ni tar reda på vilka framtida förändringar som kunder, även konkurrenters kunder och andra potentiella kunder, vill se hos dagens varor och tjänster

För SCA Timber sker detta via SPG.

Skogsägare frågar vi om framtida avverkningar och åtgärdsbehov vid personliga kontakter.

B. Redogör för hur ni tar reda på kunders framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Beskriv särskilt:

3. hur ni tar hänsyn till olika faktorer och trender som kan påverka efterfrågan på era varor och tjänster: tekniska, samhällliga, ekonomiska och miljömässiga samt sådana som är relaterade till befolkningsammansättning och konkurrensförhållanden

Förvaltningen har ett handlingsprogram för skogsbruk och naturvård (omfattande bl.a. ansvarsfrågor, hänsyn vid skogliga åtgärder, ekologisk landskapsplanering, kompetens, kommunikation med myndigheter, etc.).

Vi har en maskinteknisk miljöpolicy (gällande oljor etc.).

C. Redogör för i vilken omfattning ni tillämpar de angreppssätt som redovisas i A–B.

Se ovan.

D. Redogör för hur ni utvärderar och förbättrar de angreppssätt och tillämpningar som redovisas i A–C.

Vi saknar här utvecklade metoder.