

Se helhetlig på skogindustriens verdikjeder

Av Erlend Ystrøm Haartveit og Dag E. Fjeld

Over store deler av verden har industrien gjennom det 20. århundre blitt konsentrert til færre og større selskaper. Så lenge transport av varer er forholdsvis billig, er det lite som tyder på at denne trenden vil snu. Vi finner det samme bildet for skogindustrien i Norden. For eksempel ble antall sagbruk redusert med 60% i perioden 1970-2001, samtidig som den totale produksjonen av trelast har økt med 10%. Skogeierforeningene som selger virke til industri på vegne av sine medlemmer har på få år blitt redusert fra 19 foreninger til 9. I dag håndteres det meste av virkesforsyningen, produksjon, distribusjon og salg av varer fra skogsektoren av noen få store selskaper.

Leverandører i skogsektoren står for en økende andel av leveransene til hver kunde, samtidig som de færre, men større kundene kjøper en økende andel av hver bedrifts produksjon. Dette betyr at den gjensidige avhengigheten mellom kunder og leverandører øker. Kunde og leverandør har tradisjonelt

motstridende interesser: Kunden ønsker kvalitetsvarer til lavest mulig pris, mens leverandøren ønsker høyest mulig pris for sine varer. Når den gjensidige avhengigheten er økende viser logistikkforskningen at prosessene kan effektiviseres betydelig ved samordning på tvers av bedrifter. En slik samordning øker muligheten til å realisere kostnadsreduksjoner og effektivitetsforbedringer og ikke bare oppnå at kostnader flyttes til et annet punkt i verdikjeden. I motsatt fall, når hver bedrift optimerer sin egen virksomhet så vil dette ofte ha negative konsekvenser for andre bedrifter i kjeden, og dermed reduseres konkurranseevnen til sluttproduktet.

Alle aktørene i kjeden lever av de samme sluttproduktene og dermed er det sluttbrukernes handel som sørger for det økonomiske overskuddet til kjeden. Av den grunn har det blitt et stadig større fokus på sluttkunden, og det anses som avgjørende å ha varene tilgjengelig i den mengde som kunden



Transport og lager – viktige ledd for verdikjedens lønnsomhet

Foto: (Over) Erlend Ystrøm Haartveit, (t.v.) Ørnulf Warberg, Buskerud og Oppland Virkestransport AS.

Returadresse:
Norsk institutt for
skogforskning
Høgskoleveien 8
N-1432 Ås

B



Skogforsk: tlf: 64 94 90 00, www.skogforsk.no; Institutt for naturforvaltning: tlf: 64 94 89 00, www.nlh.no/ina; redaktør: Bjørn R. Langerud

ønsker. Nøkkelen for å få til dette er at produksjon og lager hos alle aktørene i kjeden balanseres mot faktisk etterspørsel. Dette kan umulig gjennomføres uten stor grad av kommunikasjon og åpenhet. Dessverre er skognæringen, både nasjonalt og internasjonalt, kjennetegnet av at de enkelte aktører fokuserer sterkt på sin egen virksomhet og at informasjonen ikke flyter fritt mellom bedriftene.

Betydningen av kommunikasjon for styringen av en verdikjede blir tydelig demonstrert dersom en får oppleve vanskelighetene som oppstår når hver enkelt bedrift i verdikjeden styres isolert. Ved Skogforsk har vi tatt tak i dette og har i samarbeid med Sveriges landbruksuniversitetet (SLU) utviklet spillet «The Wood Supply Game». Spillet brukes i logistikkundervisningen ved Norges landbrukshøgskole, SLU og Technische Universität München.

I spillet er hver deltager bedriftsleder i verdikjeden fra skog til marked. Kjeden består av transportplanlegger for tømmer, skogeierforening, sagbruk, papirfabrikk samt grossister og utsalg for henholdsvis trelast og papir. Det hele går ut på å forsyne markedet med produkter i henhold til markedets etterspørsel. Deltakerne kan se hvor mye de andre har på lager, mens all informasjon om bestillinger er hemmelig (noe som reflekterer situasjonen i virkeligheten). Hver bedrift har kun to kostnader: Kostnader for lager og kostnader ved å ikke være leveringsdyktig.

Spillet er en sterk forenkling av virkeligheten med bare to produkter, trelast og papir, og en enkel kostnadsstruktur. Likevel får de 8 – 30 deltakerne effektivt demonstrert gjennom tre hektiske timer hvordan selv et enkelt system kan bli svært ustabil på tross av at hver deltaker forsøker å styre sin bedrift etter beste evne.



Når uavhengige beslutningstakere styrer et enkelt system blir resultatet oftest kaos.

Foto: Erlend Ystrøm Haartveit.



I tillegg til anvendelse i undervisning, er denne typen spill ofte benyttet som en praktisk og underholdende demonstrasjon for å øke motivasjonen for samarbeid både innen bedrifter og mellom bedrifter.

Finn mer om temaet i vår publikasjonsbase på www.skogforsk.no

Kontakt forfatterne:
erlend.haartveit@skogforsk.no og
dag.fjeld@ssko.slu.se