

Lagerstyrnings-  
akademin.se

## Hur påverkas logistiken av outsourcing?

Stig-Arne Mattsson

Det finns få trender under senare år som varit så tydliga som utvecklingen mot ökad outsourcing av olika delar av ett företags verksamhet. Detta gäller också outsourcing av tillverkning. Tillverkande företag tenderar att mer och mer specialisera sig på enstaka kärnkompetenser och överlåter åt underleverantörer att stå för en allt större del av sina produkters värdeförädling. Outsourcing av tillverkning är emellertid inte någon ny företeelse. Enligt en omfattande surveyundersökning i amerikanska företag för snart tjugo år sedan svarade 83 % ja på frågan ”Do you foresee a trend toward increased outsourcing?”.

Outsourcing har genom åren fått en sådan omfattning att det nästan känns som om det vore ett så självklart alternativ för att göra företag mer lönsamma och framgångsrika att tillvägagångssättet nästan inte ens ifrågasätts. Det har blivit något av en åtgärd som per definition är bra.

The Outsourcing Institute i USA har via en enkätundersökning studerat vilka de viktigaste skälen till outsourcing är i amerikanska företag. Följande skäl var de som nämndes av störst andel företag.

1 Minska de operativa kostnaderna	64 %
2 Fokusera på kärnverksamheten	48 %
3 Få tillgång till kompetens i världsklass	43 %
4 Frigöra resurser för andra ändamål	43 %

Enligt en motsvarande undersökning i svenska företag från 2003 avseende outsourcing till lågkostnadsländer uppgav 97 % sänkta kostnader som ett huvudmotiv. Det näst viktigaste motivet var att skapa konkurrens bland existerande leverantörer. Detta motiv uppgavs av 68 % av företagen. Mindre än 10 % uppgav ökad flexibilitet och förbättrad kvalitet som huvudmotiv.

Två saker kan vara värda att speciellt notera med utgångspunkt från resultaten i dessa studier. Den ena är att kostnadssänkning är ett så dominerande skäl. Andra studier har påvisat samma sak. Exempelvis visade en undersökning av American Management Association från 1999 att 78 % av företagen uppgav kostnadsreduktion som sitt viktigaste skäl för outsourcing. Vidare visade en undersökning i Europa av Accenture från 2002 att företag primärt använder outsourcing för att sänka kostnader. Trots detta menar många att taktiska skäl som kostnadssänkningar i allmänhet inte är relevanta skäl för att nå långsiktig framgång för företaget. Konsultföretaget McKinsey går ännu längre och påstår att ”if outsourcing isn’t used strategically, it probably shouldn’t be used at all”.

Det andra som kan vara värt att speciellt notera är att logistikeffekter inte finns nämnda alls bland de totalt tio skäl som finns redovisade från undersökningen ovan. Logistikeffekter är för övrigt nästan aldrig eller endast marginellt beaktade när olika aspekter på outsourcing diskuteras. Egentligen är det kanske inte så anmärkningsvärt eftersom outsourcing knappast

kan vara annat än negativt ur logistiksynpunkt. Logistikaspekter passar därmed inte in i bilden av outsourcing som en säker och självklar framgångsstrategi. Med tanke på att outsourcingbeslut så ofta tas för att sänka kostnader borde emellertid de konsekvenser som outsourcing medför ur logistiksynpunkt vara en självklar del av analys och beslutsunderlag vid outsourcingbeslut. Så tycks i många sammanhang inte vara fallet. För att något belysa logistikens betydelse redovisas nedan några av de konsekvenser som outsourcing av tillverkning medför ur logistiksynpunkt.

### Komplexare materialflöden och ökade transportkostnader

Outsourcing av tillverkning innebär att självförsörjningsgraden i företaget minskar, dvs färre och färre av de komponenter och andra artiklar som ingår i företagets produkter tillverkas i den egna fabriken. Följaktligen tillverkas fler och fler av externa leverantörer. Resultatet blir mer komplexa materialflöden mellan nätverk av företag som alla är inblandade i den värdeförädling som leder till en slutprodukt som kan säljas på marknaden. Att administrera denna komplexitet medför kostnader, både i form av arbetskostnader och i form av kostnader för IT-stöd i olika former. En artikel i Sydsvenska Dagbladet från sommaren 2001 kan illustrera den komplexitet av samverkande företag och materialflöden som vi byggt upp under senare år. Artikeln avsåg ett par jeans, Lee Cooper, med en tillverkningskostnad på 76 kronor. För tillverkningen av dessa jeans var företag i följande tretton länder inblandade; Tunisien, Italien, Tyskland, Frankrike, Nordirland, Pakistan, Turkiet, Japan, Korea, Namibia, Benin, Australien och Ungern.

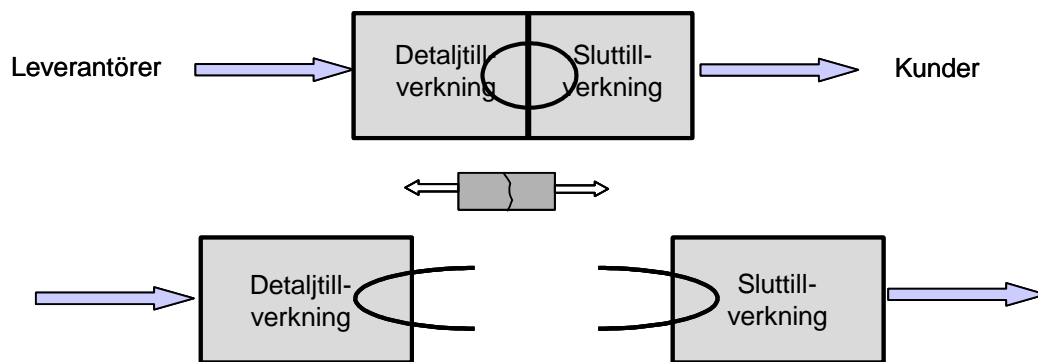
Eftersom de företag som tillverkningen outsourcingats till per definition ligger längre ifrån den egna fabriken sluttillverkning av den färdiga produkten än den egna detaljtillverkningsverkstaden som användes före outsourcingbeslutet, kommer transportkostnaderna oundvikligen att öka. I många fall är denna ökning mycket påtaglig, exempelvis vid outsourcing till lågkostnadsländer. Som en enkel illustration till de transportbehov och därmed kostnader som uppstår kan jeansen från artikeln i Sydsvenska Dagbladet användas även här. Enligt denna artikel var den sammanlagda transportlängden för de i jeansen ingående råmaterialen och komponenterna en och en halv gång runt jorden.

Långa transporter får också en annan logistikkonsekvens. Genom att transportavstånden mellan olika tillverkningsenheter blir större kommer också transporttiderna att bli längre och därmed genomloppstider och leveranstider till kunder. Enligt den ovan refererade studien i svenska företag uppgav 60 % av företagen att leveranstiderna från leverantörer i lågkostnadsländer var längre eller åtskilligt längre än från övriga leverantörer. Långa leveranstider medför ökad kapitalbindning och därmed kapitalbindningskostnader. Eftersom kort leveranstid utgör ett allt viktigare konkurrensmedel kan outsourcing också få konsekvenser för företagets intjäningsförmåga. Förlängda leveranstider medför också att flexibiliteten och förmågan att snabbt anpassa sig till förändrade kundkrav försämras.

### Mindre flödesorientering och högre transaktionskostnader

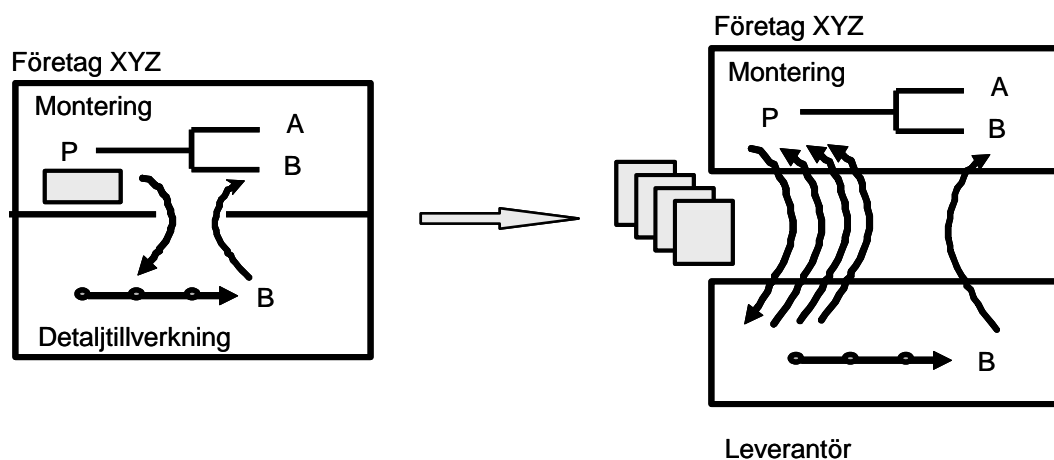
Under nittioalet har i många företag genomfört projekt för att organisera verksamheten med utgångspunkt från sina affärsprocesser och så att de värdeförädlade processerna blir mer flödesorienterade. Med ett sådant angreppssätt skapas förutsättningar för att åstadkomma kortare genomloppstider och att på ett bättre och tidseffektivare sätt kunna serva sina kunder. Outsourcing innebär i stor utsträckning att de processer som flödesorienterats och integrerats inom företaget bryts upp enligt illustrationen i figur 1. Konsekvenserna är uppenbara. Det blir

en återgång till en mer funktionellt organiserad värdeförädling med allt vad det innebär av långa ledtider och kostnader i övergångarna mellan olika avdelningar och funktioner.



Figur 1 Illustration av att outsourcing medför att integrerade processer inuti företaget bryts upp i separata delprocesser mellan företag och leverantör

En annan logistikkonsekvens av outsourcing är ökade transaktionskostnader för att initiera och styra materialflödena. Ett enkelt exempel enligt figur 2 kan illustrera detta. Om en detalj B som ingår i en produkt P tillverkas i den egna fabriken och inom ramen för den egna administrationen kan den på ett mycket enkelt sätt beordras och levereras när behov uppstår. Det kan exempelvis räcka med att skicka ett kanbankort från monteringsavdelningen till den avdelning som tillverkar detalj P.



Figur 2 Ökade transaktionskostnader på grund av outsourcing

Om tillverkningen av detalj B i stället outsourcas till extern leverantör kan situationen bli väsentligen mer komplex, i varje fall om man gör affärer på traditionellt sätt. Tillverkning och leverans måste initieras via en kundorder. Traditionellt bekräftar leverantören ordern och ofta aviseras han också kunden när utleverans sker. Leverantören skickar dessutom en faktura för att få betalt. Slutresultatet blir att i stället för en enkel kanbantransaktion har man fått fyra tämligen komplexa transaktioner som är väsentligen mer kostnadskrävande att hantera.

## Högre kapitalbindning och sämre flexibilitet

En annan effekt av att inte längre tillverka detaljen B i den egna verksamheten är att materialstyrningen hos leverantören måste baseras på så kallade oberoende behov om inte leveransplaner kommuniceras med jämna mellanrum. Tillverkas detaljen på det egna företaget kan man erhålla behov av artikel B genom strukturedbrytning från slutprodukt och därmed möjliggöra användning av materialbehovsplanering eller liknande behovsorienterade planeringssystem. Att kunna koppla materialförsörjningen av ingående material till tillverkningen av slutprodukter skapar bättre förutsättningar för låg kapitalbindning och färre bristsituationer.

Även om informationsutbyte och relationer med leverantörer är förstklassiga kan man aldrig förväntas uppnå lika hög flexibilitet och lika goda omplaneringsmöjligheter som när tillverkning sker i den egna verkstaden. De relativa nackdelar som det geografiska avståndet innebär och de försämrade möjligheter att prioritera som uppstår på grund av mer begränsat inflytande på besluten om vad som skall tillverkas när kan aldrig fullt ut kompenseras. Nödvändig flexibilitet måste i stället ”köpas” med hjälp av kapitalbindningskrävande buffertlager.

En effekt av outsourcing som man vid första påseende skulle kunna tänkas betrakta som en fördel är att kapitalbindningen i företaget minskar och att man därmed får en högre lageromsättningshastighet. Att kapitalbindningen minskar hänger samman med att lager av råmaterial och produkter-i-arbete överförs till leverantörsföretaget vid outsourcing. Ofta överförs också omsättningslagret i stor utsträckning till leverantören eftersom de successivt levererade kvantiteterna till det outsourcande företaget oftast är mindre än de orderkvantiteter som används i tillverkningen hos leverantören.

Att outsourcing innebär överföring av lager och därmed kapitalbindning till leverantörer är nog ganska ofta ett viktigt motiv för beslut om outsourcing eftersom det positivt påverkar balansräkningen. Balansräknings- och kassaflödesaspekter har fått en allt större betydelse under det senaste årtiondet. Följande citat från en amerikansk tidskrift 2002 belyser denna utveckling. Companies need to get their inventory down because the attention that Wall Street and the City has on balance sheet is high and is increasing.

Sett i ett längre perspektiv är emellertid överföring av lager till leverantörer inte givet en fördel utan snarast en chimär. Från ett supply chain perspektiv är den totala kapitalbindningen densamma. Delar av den har endast flyttats från ett företag till ett annat i försörjningskedjan och detta medför inte några kostnadsfördelar totalt sett och därmed inga prisfördelar för den slutkonsumerande kunden. Ur ett supply chain perspektiv är det i stället högst troligt att den sammanlagda kapitalbindningen ökar med tanke på de sämre förutsättningar för effektiv materialstyrning som outsourcing medför.

## En kort uppsummering

Mot bakgrund av den påverkan som outsourcing har på materialflöden i försörjningskedjor och som diskuterats ovan finns det all anledning att också inkludera logistikeffekter i kalkyler och annat beslutsunderlag när beslut om outsourcing skall tas. Det räcker inte med enkla kalkyler på hur mycket styckkostnaderna kan sänkas genom att överföra tillverkning till underleverantörer.