

# Outsourcingstrategier för industriella träkomponenter

## - en fördjupad studie från både ett kund- och leverantörsperspektiv

Det finns ett tydligt ökat fokus på outsourcing av industriella träkomponenter i trämanufakturledet (t.ex. dörr-, fönster- och golvtillverkare), vilket skapar möjligheter till sågverksföretag i Sverige att bli komponentleverantörer. För detta ska komma till stånd är det dock av stor vikt att utveckla lönsamma affärsmodeller för att ur leverantörens perspektiv fånga upp outsourcingmöjligheter. Baserat på en djupgående studie av outsourcingbeslutet hos industriledande trämanufaktur företag samt en breddning av outsourcingperspektivet mot leverantörens affärsmodell kan det konkluderas under vilka förutsättningar en ökad vidareförädling är en lönsam verksamhet som kan fånga upp kundens outsourcing:

### A) Förståelse för kundens outsourcingbeslut

Outsourcinganalysen handlar om kostnader, investeringsbehov och utvärdering av risker (speciellt risker för inlåsning och för stort leverantörsberoende). Det är viktigt att komma ihåg att tillgängligheten av träkomponenter är kritisk för kundens produktion som gör de mer utsatta då: (1) komponenter som avses för outsourcing är ofta först in i produktionen (en kritisk input), (2) fel kvalitet, volym eller leveransosäkerhet kan stoppa kundens hela produktion, (3) få eller inga alternativa leverantörer som hanterar denna typ av tillverkning som ökar beroendet om outsourcing till en leverantör. Detta ställer stora krav på leverantören där kvalitet och leveranssäkerhet är lika viktigt som kostnader. När de studerade företagen analyserar inköp i allmänhet och mer specifikt outsourcing är det viktigt att potentiella leverantörer tydligt kan visa hur de avser att till exempel hantera produktion, flöden och kvalitetsaspekter.

### B) Ta till vara på de värden som kunden har svårighet att tillvarata

Detta kan till exempel innebära att erbjuda kapacitet för icke-standard komponenter eller hjälpa kundföretaget att balansera sin egen produktion. Det är viktigt att leverantören vid övertagande av outsourcing kan erbjuda något extra som skapar kostnadsfördelar och värdeskapande. En del är att kunna använda råvarumaterialet bättre än kunderna och skapa process/teknikfördelar. Exempelområden är att eliminera produktionssteg genom att inte processa virket genom justerverket och minska antalet dubbla processer såsom torkning och ströing av virket.

Att skapa dessa kostnadsfördelar ställer dock krav på den initiala sågverksproduktionen. Här måste lämpliga dimensioner och kvaliteter redan kunna sorteras ut vid råsorteringen. Vidare verkar en vidareförädlingsstrategi av industriella träkomponenter att ställa krav på specifika torkningskvoter och här är det viktigt att sådana processer inte blir en flaskhals för den övriga sågverksproduktionen. En avgörande faktor för att ovan synergieffekter ska komma till stånd är att en eventuell komponentproduktion kan på ett bra sätt integreras med sågverket (t.ex. är transport av ströat virke svårt och kostsamt och kan resultera i att virket måste processas genom justerverket). Kopplat till detta är behovet för sågverket kan hitta en tillräcklig råvarubas baserad på output från sågverksproduktionen för att kunna hantera en komponentproduktion (alltså inte behöva köpa sågade trävaror externt). Detta kan göras genom process- och produktförbättringar på den beaktade komponenten men också genom att använda både furu och granvirke. Köpa sågade trävaror externt för att kunna ta över en komponentproduktion riskerar att tillsammans med ökade investeringskostnader att negativt påverka lönsamhetspotentialen av sågverkets vidareförädlingsstrategi. Tillsammans riskerar detta att resultera i att ett sågverk hamnar i samma situation som kunden men med en mindre

skala i produktionen och större fasta kostnader genom mer nyliga investeringar i komponentproduktionstillverkningen.

### **C) Utnyttja kundens investeringsbehov**

Om kundföretaget är i ett direkt investeringsbehov verkar det finnas större möjligheter för ett sågverksföretag att direkt kunna skapa kostnadsfördelar. Här gäller det alltså att hjälpa kunderna genom att ta över en viss investeringsrisk. Genom detta kan en leverantör utnyttja kundernas ovilja att ha för stora fasta kostnader eller göra investeringar i sågverksrelaterad verksamhet. Detta verkar speciellt gälla om komponenten som beaktas är en lågvärdesprodukt. Leverantören måste dock beakta sina investeringsrisker, som exempel finns risken att kunden kan byta material (t.ex. går över till plywood) och att man inte framgångsrikt kan konvertera komponentproduktionsanläggningen. En viktig faktor här är att hålla investeringskostnader på en låg nivå, vilket kan möjliggöras genom att samarbeta med andra leverantörer.

### **D) Hantera det ömsesidiga beroendeförhållandet mellan kund och leverantör**

För minska beroendet till en enskild kund samtidigt som att man minskar kundens oro för ett för stort beroende är det lämpligt att försöka hitta flera kunder (antingen samma och/eller av olika typer som kan komplettera varandra). Problematiken här kan ligga i relativt stora investeringskostnader som fortfarande kommer att konsumera små volymer från den totala sågverksproduktionen.

### **E) Hitta komponentproduktion som passar den befintliga sågverksproduktionen**

Från kundens perspektiv hoppas man att ett sågverk ska kunna använda råvarumaterialet bättre, t.ex. minskat spill. För ett sågverksföretag är det dock av vikt att ta över produktion som passar den befintliga produktionen av sågade trävaror. Detta för att inte som en konsekvens av att anpassa sågningen i sågverket efter komponentproduktionen för att maximera utbytet av lämpligt sågat virke och som resultat få för många konsekvensprodukter eller icke-standard dimensioner som måste säljas till närmaste lägre dimension.

### **F) Vidareförädlingen måste vara lönsam i sig själv**

Vad som slutligen kan konkluderas är att en vidareförädlingsstrategi i termer av att ta över outsourcing måste vara lönsam i sig själv. Det innebär att kostnader av vidareförädlingsstrategin måste bäras av intäkter som skapas genom outsourcinginitiativet av kunden. Allt annat än det riskerar att negativt påverka lönsamheten för hela verksamheten hos sågverksföretaget. Därav bör övertagande av outsourcad tillverkning inte ses som en möjlighet för sågverk att finna avsättning för sin produktion eller för att försöka hantera ett divergent produktflöde. Detta är speciellt viktigt att betona då fallstudierna av både kunder och leverantörer visar att en vidareförädlingsstrategi är ackompanjerad av ett flertal risker och tämligen stora investeringar. Studien visar också alternativa strategier om det verkar svårt att direkt kunna överta outsourcing. Här kan en start vara att bli en specialiserad underleverantör i termer av att leverera sågat virke. Sålunda kan ett sågverksföretag delvis undvika investeringsrisker i ny produktionsutrustning och istället fokusera på att utveckla goda kundrelationer på basis av att leverera mer specifik träråvara (t.e.x exakt torkat och special dimensioner/sortering etc.). Studien visar på att detta senare kan utvecklas till möjligheter att ta över outsourcad träkomponenttillverkning.

**Studien har finansierat av Norrskogs Forskningsstiftelse.**

**Information om projektet lämnas av:**

- Staffan Brege, professor, Linköpings tekniska högskola, WoodWorks (013-28 10 00, stabr@eki.liu.se)
- Jakob Rehme, tekn dr, Linköpings tekniska högskola, WoodWorks (013-28 10 00)
- Daniel Nordigården, doktorand, Linköpings tekniska högskola, WoodWorks (013-28 10 00)