

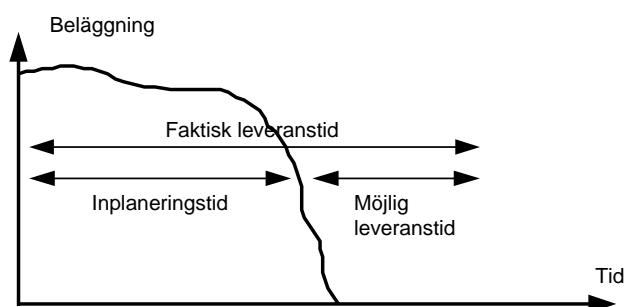
Lagerstyrnings-  
akademin.se

## Är en lång orderstock något att sträva efter?

Stig-Arne Mattsson

Det finns en ganska utbredd uppfattning, att det är ett hälsotecken för ett företag att ha en lång orderstock. I viss utsträckning stämmer väl detta men man vågar nog påstå att det än mer innebär något negativt. En lång orderstock är tveklöst ett tecken på att företagets produkter är starkt efterfrågade. Växer orderstocken kan det också vara ett tecken på att man är på väg mot bättre tider. Detta resonemang kan väl alla ställa upp på. En lång orderstock kan emellertid också vara ett tecken på en oförmåga att klara leveranser i den takt som kunder önskar. Det kan dessutom i ett längre perspektiv medföra att man tappar både kunder och möjliga affärer. Inte minst därför att lång orderstock oftast innebär långa leveranstider och därmed försämrade konkurrensförmåga.

Något förenklat kan den faktiska leveranstiden till kund sägas bestå av två delar. Den ena delen har att göra den kalendertid det tar att tillverka och leverera produkterna. Den utgörs av genomloppstider och olika administrativa ledtider som i huvudsak oberoende av om efterfrågan är hög eller ej och som kan betraktas som den i ett normalfall möjliga leveranstiden.



Den andra delen av den faktiska leveranstiden skulle kunna kallas inplaneringstiden. Den utgörs av den kalendertid som åtgår innan arbetet med kundordern överhuvudtaget kan påbörjas. Den är helt en effekt av existerande beläggning och därmed ett resultat av en orderstock som beror på att leveranser inte kunnat ske i takt med efterfrågan.

Det är inte ovanligt att en sådan orderstocksbeläggning betraktas som något önskvärt, framför allt för att den utgör ett sätt att åstadkomma jämnare beläggning och därmed ett högre kapacitetsutnyttjande. Till viss del stämmer detta. Det finns emellertid inte behov av särskilt lång orderstocksbeläggning för att uppnå tillräckliga buffertar för beläggningsutjämning. Följande exempel kan illustrera detta. Antag att ett företag har ordergång på i medeltal 20 miljoner per månad och att efterfrågan varierar med +/- 30 %, dvs varierar mellan 14 och 26 miljoner. En buffertbeläggning motsvarande endast en och en halv veckas ordergång räcker då statistiskt för att med storleksordningen 97 % sannolikhet säkerställa att man inte får någon underbeläggning på grund av kortsiktsvariationer

Mot de eventuella fördelar ur kapacitetsutnyttjningssynpunkt som en lång orderstock medför måste man också väga in de nackdelar som den innebär. Bortsett från den möjliga leveranstiden och något litet tillskott av inplaneringstid representerar inte en lång orderstock den leveranstidsförlängning den medför något värde. Däremot medför den ett antal avsevärda nackdelar. Korta leveranstider är ett av vår tids viktigaste konkurrensmedel och representerar därför en viktig källa till framtida intäkter och lönsamhet.

För att illustrera resonemanget kan man ta ett exempel från sjukvården. För många typer av operationer är det vanligt med väntetider på åtskilliga månader, ibland år, exempelvis för höftleds- och vissa ögonoperationer. Så långa väntetider kan förekomma i årtal, dvs man kan i princip säga att man har en permanent lång orderstock och inplaneringstid. Operationerna i sig tar enstaka dagar. Är det under sådana omständigheter någon som ser ett värde i detta beteende, vare sig för kunderna, patienterna, eller för de vårdproducerande sjukhusen.

En orderstock som växer och som därmed skapar förlängda ledtider medför också andra nackdelar. Förlängda leveranstider tvingar i sin tur fram fler order eftersom då även kunders behov längre in i framtiden måste täckas in av nya order. Man får en orderingångsökning som ytterligare förlänger orderstocken. När marknaden upptäcker att deras leverantör har leveransproblem ökar dessutom oftast deras benägenhet att lägga garderingsliknande order för att säkerställa framtida leveranser. När man så småningom får balans mellan produktion och efterfrågan och kan återgå till mer normala leveranstider faller ofta efterfrågan och orderstock drastiskt. Man talar om att "luften går ur orderstocken" beroende på att den efterfråga som uppkom på grund av leveranstidsförlängningen i allt väsentligt är konstgjord. Sådana svängningar gör det svårare att åstadkomma ett effektivt kapacitetsutnyttjande och rationella materialflöden.