



Lagerstyrnings-
akademien.se

Är det enkla alltid det bästa?

Stig-Arne Mattsson

Under en följd av år har det förekommit omfattande diskussioner om värdet av de planeringsmetoder och system som används för styrning av materialflöden. Temat har tagits upp på åtskilliga konferenser och seminarier och åtskilliga tidskriftsartiklar har behandlat ämnet från olika utgångspunkter. Många har ifrågasatt de investeringar som gjorts och menat att den resultatpåverkan som åstadkommit, exempelvis vad gäller kapitalbindning, varit mycket blygsam. Diskussionerna har starkt präglats av just-in-time synsättet och japansk produktionsfilosofi.

Att införa ERP-system och den planeringsmetodik som dessa system bygger på upplevs av åtskilliga som både komplicerat, dyrt och tidsödande. På en del företag kan man tala om näst intill direkta misslyckanden. Installationsprojekt har till och med i ett antal fall fått avbrytas. Den amerikanske material- och produktionsstyrningspionjären Georg Plossl har beträffande MPS-system i en artikel uttalat följande Churchilltravestering: ”Aldrig i material- och produktionsstyrningens historia har så mycket lovats och förväntats och så lite i verkligheten erhållits”.

Ur de svårigheter som funnits har det växt fram ett enkelhetssynsätt. Man har menat att västerländsk industri har slagit in på fel spår och att man borde avveckla användningen av en massa komplexa planeringsmetoder och planeringssystem som ändå inte kan fås att fungera. I stället bör man införa enkla, lättförståeliga och mer användarvänliga tillvägagångssätt och hjälpmedel. Det finns exempel på företag som återgått till användning av förenklade planeringsmetoder som för något tiotals år sedan upphörde att användas därför att de ansågs vara otillräckliga.

Enkelhet har blivit ett positivt värdeladdat ord. Om en planeringsmetod eller ett system är enkelt så är det också bra. Kan det vara så enkelt att det enkla alltid är det bästa?

Vad innebär det att något är enkelt

När man talar om att en planeringsmetod är bra måste man skilja mellan om den upplevs som bra kontra om den ger en effektiv resultatpåverkan. Att en metod upplevs som bra hänger ofta samman med att den är lätt att lära sig och att förstå eller att den är rationell att arbeta med. Dessa egenskaper behöver emellertid inte ha något att göra med att den är effektiv ur ett företagsperspektiv.

Som exempel på en metodik som är enkel att använda men som i de flesta sammanhang absolut inte är effektiv med avseende på resultatpåverkan i företaget kan en metod för dimensionering av säkerhetslager nämnas. Enligt denna metod beräknas säkerhetslagret som en viss procent av förbrukningen under återanskaffningstiden. Tillvägagångssätt är tämligen vanligt i svensk industri.

Metoden uppfyller alla krav på att vara både mycket enkel att förstå och att tillämpa. Dessutom kopplas säkerhetslagrets storlek automatiskt till både efterfrågans storlek och till ledtidens längd. Nackdelarna ur styrningssynpunkt är emellertid påtagliga. Man får exempelvis inte någon koppling mellan säkerhetslagerstorlek och önskad servicenivå. Därmed blir det näst intill omöjligt att styra leveransförmågan i enlighet med överordnade strategier och målsättningar. Metoden tar heller inte hänsyn till i vilken utsträckning efterfrågan varierar eller till prognosfel. Vad detta kan innebära illustreras i figuren nedan. Tidsserierna för de båda artiklarna avser historisk efterfrågan per vecka under tio veckor. Eftersom de har samma medelefterfrågan per vecka kommer de att få lika stora säkerhetslager om de har samma ledtider. Artikel B:s efterfrågevariationer är emellertid väsentligen större än A:s. B borde därför ha ett betydligt större säkerhetslager än artikel A för att åstadkomma samma servicenivå.

Artikel A:

Efterfrågan per vecka: 18 - 21 - 19 - 20 - 20 - 18 - 22 - 20 - 19 - 23

Medelefterfrågan per vecka: 20 st

Artikel B:

Efterfrågan per vecka: 44 - 0 - 4 - 8 - 12 - 0 - 48 - 20 - 0 - 64

Medelefterfrågan per vecka: 20 st

Figur Artiklar med olika efterfrågevariation men samma medelefterfrågan

Det är nog oftast också så att planeringsmetoder som är effektiva ur resultatpåverkanssynpunkt upplevs som mer besvärande därför att de resulterar i mer information som måste beaktas och fler åtgärder som måste vidtas. Det är ett resultat av högre kvalitet på den information som utgör beslutsunderlag och högre precision i de beräkningar som utförs. Exempelvis signalerar en effektiv materialplaneringsmetod som materialbehovsplanering att uteliggande order måste planeras om därför att efterfrågan och/eller tillgången på material förändrats efter inplaneringstillfället. Med ett enklare planeringssystem av typ beställningspunkt får man ingen sådan information och kan förbli lyckligt ovetande.

Det är inte heller alltid så att en metod som upplevs som enkel att förstå och använda egentligen är särskilt enkel. Ett belysande exempel på detta är beställningspunktssystemet för lagerstyrning som oftast betraktas som enkelt. Med undantag för vissa speciella planeringssituationer, exempelvis vid ledtider på enstaka dagar och vid jämn och frekvent förbrukning, kan beställningspunktssystem inte sägas vara särskilt enkla att tillämpa på ett någorlunda korrekt sätt. Försök exempelvis sätta beställningspunkter för egentillverkade artiklar så att man även kan ta hänsyn till återanskaffningstider för ingående komponenter som ibland finns och ibland inte finns disponibla i lager. Försök att sätta beställningspunkter så att man på ett rimligt sätt kan ta hänsyn till ineliggande reservationer. Försök sätta beställningspunkter så att man kan få en önskad servicenivå för kundorder som innehåller flera orderrader. Lite förenklat skulle man kunna säga att beställningspunktssystem är enkla att använda men tämligen svåra att använda på ett helt korrekt sätt.

Komplexitet i stället för enkelhet

Likaväl som det finns en risk för att man väljer planeringsmetoder och planeringssystem därför att de är enkla att lära sig och att använda finns det en risk för att man väljer komplexa metoder och system därför att de är komplexa. En anledning till att så kan vara fallet är att det finns en tämligen utbredd föreställning om att komplexitet har blivit mer och mer hanterbar på grund av den tekniska utvecklingen inom IT-området och att vi därigenom kan tillåta oss att använda mer och mer sofistikerade metoder. Detta är nog endast delvis sant. För att effektivt kunna använda en metod måste vi förstå hur den fungerar och vilka principer den bygger på även om den i hög grad tillämpas automatiskt.

Många människor attraheras också av det avancerade och komplexa. Att ha lyckats utveckla och införa en komplex metod är något man kan känna sig stolt över och berätta om för sina arbetskamrater och vänner. Det man då emellertid lätt glömmer bort är att den metod som utvecklats och införts i allmänhet inte är avsedd för likasinnade experter. Den är avsedd att användas operativt av individer som inte är specialister och som inte har samma förutsättningar i form av kunskap och erfarenhet. En metods effektivitet är beroende både av dess funktionella kvalitet och av hur väl användarna kan förstå och tillämpa den.

Om något är alltför triviellt och enkelt att förstå finns det en risk för att det inte upplevs som trovärdigt och tillräckligt kvalificerat. Affärsprocesser och processsätt präglas exempelvis av en så grundläggande enkelhet att angreppssättet av många endast uppfattas som sunt förnuft som man inte tar till sig. Många som arbetat med förändringsprocesser har mött den här typen av reaktioner. Enkelhet får inte tas som anledning till att avsluta inläring och reflektion.

Villkor för att det enkla skall vara det bästa

Det enkelhetssynsätt som beskrevs i inledningen ovan är i stor utsträckning alltför schabloniserat. Påståendet att man skall använda så enkla system och metoder som möjligt kan ju knappast motsägas av någon. Det är en helt rationell och självklar uppfattning. Det är inte heller givet att det är lättare att åstadkomma enkla lösningar till olika logistikproblem än mer sofistikerade. I skriften en möbelhandlares testamente skrev IKEA's grundare Ingvar Kamprad följande. "Det krävs stor kompetens och skicklighet för att åstadkomma enkla lösningar – dyra lösningar på alla typer av problem är oftast signerade av medelmåttor." I stället handlar det om att komplexa problem inte på ett effektivt sätt kan hanteras med enkla metoder och att man följaktligen först måste förenkla problemen om man vill kunna använda sig av enkla metoder. I varje fall om man vill uppnå hög effektivitet och resultatpåverkan.

Att förenkla problem handlar mycket om att förenkla de strukturer inom vilka verksamheten bedrivs. Sådana strukturer kan exempelvis avse hur brett produktsortiment man har och hur många kundkategorier man har. Det kan avse hur man är organiserad och i vilken utsträckning företaget är processororienterat. Det kan också avse om verkstaden är flödesorienterad eller funktionellt uppbyggd samt om hur många leverantörer man har. En studie av företag inom verkstadsindustrin i Tyskland visade klart betydelsen av strävan efter enkla strukturer. De företag som med avseende på tillväxt, lönsamhet och kassaflöde var framgångsrikast hade i mycket större utsträckning arbetat med enkla målsättningar och med att förenkla sina strukturer och processer jämfört med övriga företag i studien. Exempelvis hade de ett snävare produktsortiment, färre ingående komponenter i produkterna, färre kunder, färre leverantörer och intimare samarbete med sina leverantörer.

Det är strukturerna som skapar komplexitet och därmed är avgörande för i vilken utsträckning som enkla planeringsmetoder och planeringssystem kan användas med bibehållen effektivitet. Det är också strukturerna som sätter gränser för hur effektiva processer, rutiner, planeringsmetoder etc kan bli.

Några avslutande kommentarer

En planeringsmetod är inte bra för att den är enkel. Däremot är det naturligtvis bra om den är enkel. Det viktiga är att man skapar förutsättningar för att kunna använda enkla metoder om man har ambitionen att använda enkla metoder utan att förlora besluts kvalitet. Sådana förutsättningar kan åstadkommas genom att förenkla planeringsmiljön och de strukturer inom ramen för vilka den löpande operativa verksamheten bedrivs.

Man kan också tillägga att det trots allt nog oftast är bättre att välja en något enklare metod som man har en chans att förstå framför en mer kvalificerad som man inte kan behärska. Människor som arbetar med logistik föredrar sannolikt att leva med ett problem som man känner till och är van vid framför en lösningsmetod som man inte förstår. Sen är det ju en annan sak att man genom utbildningsinsatser kan uppnå en förståelsenivå så att även mer kvalificerade metoder kan användas. Om företaget skall kunna förbli konkurrenskraftig är det väsentligt att inte utgå från en ”metoden är nog tillräckligt bra” attityd. I stället är det fråga om att satsa på att utveckla sin kompetens så att man kan välja metoder därför att de är bra för företaget och inte bara för att de är enkla att införa och att använda.