

Lagerstyrnings-  
akademien.se

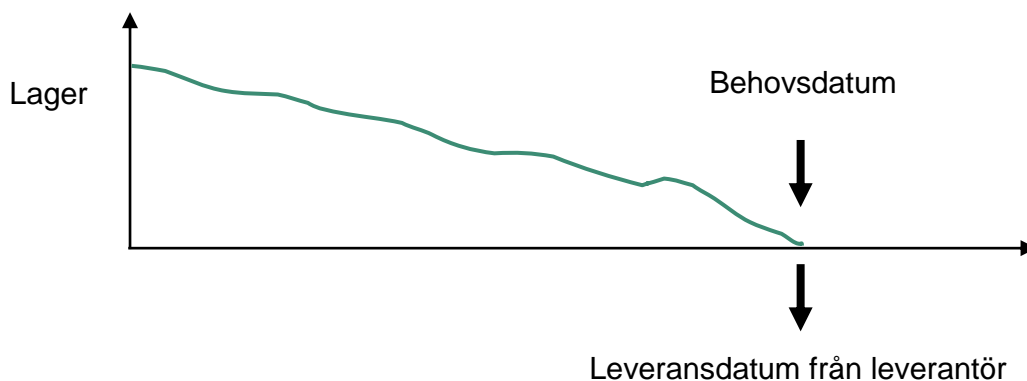
## Bör lovade leveranstidpunkter hållas?

Stig-Arne Mattsson

Det finns en rad frågor som de flesta av oss upplever ha självskrivna och uppenbara svar. Till dessa hör säkert också frågan om man skall hålla leveranstidslöften, dvs att leverera vid den tidpunkt som överenskommits med kund. Att leverera vid överenskommen tidpunkt betraktas av de flesta företag som en av de mest avgörande faktorerna för att få tillfredsställda kunder. Likaså är leveransprecision en avgörande faktor vid värdering av leverantörsprestationer. Det finns många enkätundersökningar som påvisar detta. Av en studie i 200 amerikanska tillverkande företag från 2001 framgick exempelvis att leveransprecision betraktas som den klart mest betydelsefulla faktorn för att vara konkurrenskraftig och generera tillväxt. 88 procent av de företag som ingick i studien ansåg leveransprecision vara mycket eller extremt viktig för framgång i verksamheten.

Frågan om att hålla leveranstidpunkter är kanske till och med så självklar, att det uppfattas som dumt att över huvudtaget ställa den. Om man emellertid tittar lite närmre på vad det egentligen innebär att leverera enligt överenskommelse, kanske inte svaret är så där alldeles givet.

För att belysa att frågan kan betraktas från olika utgångspunkter, kan vi titta på det enkla fallet att en inköpsorder behöver läggas ut till en leverantör för att fylla på ett lager. Oavsett vilken materialplaneringsmetod som används, är sättet att bestämma när påfyllning måste ske och därmed önskad leveranstidpunkt principiellt det samma. Om vi för ett ögonblick bortser från att det i normalfallet finns ett säkerhetslager, sker det genom en beräkning eller bedömning av när i tiden lagersaldot kommer att gå under noll. Denna tidpunkt kan kallas behovstidpunkt. Fastställande av behovstidpunkt åstadkoms exempelvis genom att successivt beräkna när första nettobehov inträffar om man använder sig av materialbehovsplanering och det är med hjälp av en beställningspunkt som framförhållningen relativt behovstidpunkt beräknas om man använder sig av ett beställningspunktssystem. Förfarandet illustreras principiellt i figur 1.

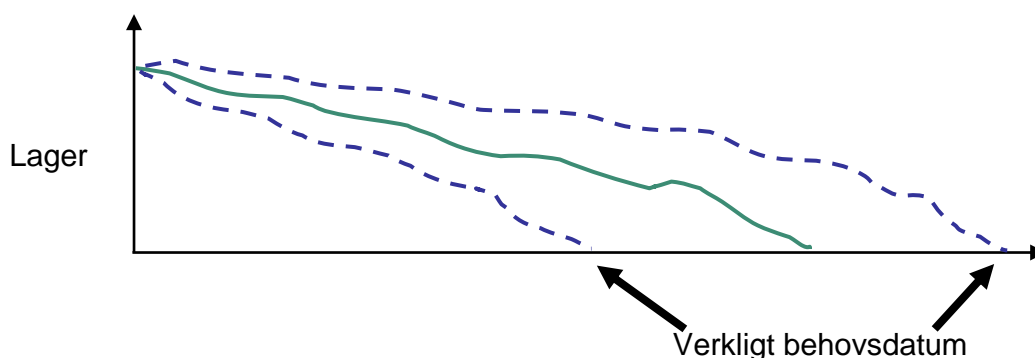


Figur 1 Principen bakom bestämning av leveranstidpunkt

Med utgångspunkt från uppskattad behovstidpunkt fastställs önskad leveranstidpunkt. För enkelhets skull kan vi anta att den aktuella leverantören accepterar den önskade tidpunkten. Bortsett från eventuella tillägg av säkerhetstider och från att avvikelser kan uppstå därför att leverantören inte klarar av att leverera vid den önskade leveranstidpunkten, fastställs följaktligen överenskommen leveranstidpunkt med utgångspunkt från den bedömda behovstidpunkten.

### Utgår från felaktiga behovstidpunkter

Det enda som man med visshet kan konstatera utifrån ett sådant beteende är att behovstidpunkten är felaktig. Man kan i de flesta fall inte flera veckor och ibland månader i förväg med rimlig noggrannhet uppskatta när påfyllnadsbehov kommer att inträffa. Den verkliga behovstidpunkten kommer att inträffa senare än den ursprungligen uppskattade om förbrukningen varit mindre än beräknat och tidigare om förbrukningen varit större än beräknat, dvs den verkliga behovstidpunkten kommer att ligga i ett intervall runt det ursprungligt beräknade enligt figur 2. Därmed blir också den överenskomna leveranstidpunkten av tvivelaktig kvalitet ur ett materialplaneringsperspektiv.



Figur 2 Verkligt behovsdatum relativt ursprungligen uppskattat

Betraktas materialplanering på det här sättet, är en slutsats tämligen uppenbar. Det kan inte vara särskilt självklart att det är en fördel om leverantören levererar vid den ursprungligen överenskomna leveranstidpunkten. Visserligen kan det ur praktisk planeringssynpunkt innebära fördelar med att inleveranser fixeras. Man vet säkrare när man kan disponera nya inlevererade kvantiteter. Om man emellertid vill kunna planera med minimala lager och i möjligaste mån undvika bristsituationer, är det rimligare att leverans sker vid tidpunkter som ligger så nära den vid tillfället gällande behovstidpunkten som möjligt, dvs att man behovsstyr inleveranserna genom att frekvent kommunicera uppdaterade behovstidpunkter till sina leverantörer som i sin tur anpassar sina leveranstidpunkter till dessa.

Att få leveranser tidigare än ursprungligen lovat är främst motiverat av att kunna undvika bristsituationer medan skälet för att få leveranser senare än ursprungligen lovat för det köpande företaget främst är en fråga om att undvika onödig kapitalbindning. För det levererande företag finns det ytterligare ett skäl till att kunder tillåter leveranser senare än vad som ursprungligen överenskommit. Tidigareläggning av leveranser innebär att kapacitetskrävande

omprioriteringar måste göras. Tillgång till sådan extra kapacitet kan endast åstadkommas på ett ekonomiskt rimligt sätt genom att andra mindre behövliga aktiviteter prioriteras ner, exempelvis genom senareläggning av leveranser där akuta behov ändå inte föreligger. Den ökade möjlighet som nedprioritering och senareläggning av leveranser innebär för leverantören kommer i slutändan också det köpande företaget till godo.

### Vad är bra leveransprestationer?

Traditionellt förväntar sig det köpande företaget att leverantören skall leverera vid den ursprungligen överenskomna leveranstidpunkten. Att det dessutom anses väsentligt påpekades ovan. I många fall sker också en aktiv leveransbevakning för att säkerställa att så blir fallet. Detta beteende innebär lite tillspetsat att ursprunglig överenskommen leveranstidpunkt anses viktigare än den verkliga behovstidpunkten. Det innebär också att den mätning av leverantörsprestationer som idag ofta förekommer, kan vara något tveksam.

Det vanligaste förekommande sättet att mäta och värdera leverantörsprestationer är att följa upp i vilken utsträckning som lovade leveranstidpunkter hålls. Antal order för vilka leveranstidpunkten hållits i förhållande till totalt antal levererade order är exempelvis ett vanligt använt mått. Med viss överdrift och kanske lite elakt uttryckt, innebär detta att man mäter leverantörers förmåga att exakt leverera vid felaktiga tidpunkter, dvs vid tidpunkter som inte motsvaras av förekommande behov. I ju större utsträckning leverantören levererar vid felaktiga tidpunkter, desto bättre är han.

Detta enkla resonemang ligger bakom den tveksamhet man kan känna inför att svaret på frågan om man bör leverera mot överenskommen leveranstidpunkt egentligen är särskilt självklart. Nu kan ju någon påpeka, att vitsen med säkerhetslager är just att klara av de behov som uppkommer när förbrukningen är större än vad som kunnat förutses. Detta är förstås riktigt men det motiverar inte inleveranser vid de tillfällen förbrukningen varit mindre än beräknat. Teoretiskt sett inträffar detta i hälften av alla lagercykler. Dessutom finns det ju i nästan alla företag skäl att hålla nere kapitalbindningen så mycket som möjligt och säkerhetslagret är en inte försumbar del av denna kapitalbindning. Utredningar i USA har exempelvis visat att säkerhetslagret inom vissa branscher kan motsvara upp till storleksordningen 50 – 60 % av den totala kapitalbindningen i lager. Hela resonemanget ovan blir ju för övrigt principiellt också det samma om hänsyn tas till förekomst av säkerhetslager vid bestämning av behovstidpunkt. Enda skillnaden är att behovstidpunkten sätts lika med den tidpunkt när lagersaldot går under säkerhetslagernivån i stället för under noll.

### Tillfredsställ kund så mycket det går

Sett ur leverantörens perspektiv finns det ytterligare en aspekt man kan lägga på att leverera mot överenskommen leveranstidpunkt i stället för mot verklig behovstidpunkt. Det har med kundtillfredsställelse att göra. Inom logistiken skiljer man mellan olika nivåer av kundtillfredsställelse. Den lägsta nivån kan kallas kundservicenivån och karakteriseras av att företaget i huvudsak själv definierar vad som är ändamålsenlig kundservice, mäter sin kundservice utifrån dessa definitioner och följer upp och värderar sina prestationer själv. Kundservice målet blir att uppfylla internt definierade standards.

Den andra nivån kan kallas kundtillfredsställelsenivån. Den innebär att först försöka ta reda på vad det egentligen är som tillfredsställer kunden. Först därefter försöker man definiera måtet, mäta sina prestationer och följa upp. Målet är att uppfylla sina kunders förväntning-

ar. Ett banalt exempel på en skillnad mellan de två nivåerna är fall där kunden med leveranstidpunkt menar när levererat gods anlänt och är tillgängligt för användning medan leverantören avser när godset skeppas ut från kaj. De båda alternativen motsvarar något av en kundtillfredsställelsenivå i förhållande till en kundservicenivå. Kundens förväntningar skiljer sig från leverantörens uppfattning i det senare fallet.

Den tredje och högsta nivån kan kallas kundframgångsnivån och innebär att företaget, leverantören, inte enbart nöjer sig med att uppfylla kundens egna förväntningar utan strävar efter mer än så. Leverantörens inställning är snarast att efter bästa förmåga hjälpa till att lösa kundens problem så att kunden kan bli så framgångsrik som möjligt i sin verksamhet och effektiv i att serva sina egna kunder på bästa möjliga sätt.

Kundfokusering och att i största möjlig utsträckning bidra till hög kundtillfredsställelse har under senare år blivit något av en ledstjärna för företag som vill stärka sin konkurrenskraft och vara framgångsrika på en alltmer global och konkurrensutsatt marknad. Det är därför inom de flesta branscher viktigt att så mycket som möjligt sträva efter att nå framgångsnivån i relationerna med kunder. Att leverera vid en tidpunkt som man kommit överens om för ett antal veckor eller månader sen i stället för när behov föreligger kan knappast sägas vara i linje med en strävan för kundframgång. Leveransflexibilitet är också en viktig del av vad som kan innefattas i begreppet kundservice.

#### Ett möjligt svar på frågan

För att avsluta en kanske lång och omständlig väg till att besvara frågan i rubriken kan ovanstående resonemang sammanfattas enligt följande. Man skall så klart försöka hålla överenskomna leveranstidpunkter men dessa bör under tiden från ordertillfälle till leverans i så stor utsträckning som möjligt anpassas till de verkliga behov som kunden har och med beaktande av leverantörens möjligheter att flexibelt anpassa sina leveranser. Detta är för övrigt ett beteende som i stor utsträckning redan tillämpas inom den repetitiva industrin, exempelvis vid leveranser baserade på dagligen överförda leveransplaner. Den ursprungligen överenskomna leveranstidpunkten bör endast utgöra ett riktmärke för planeringen för att minska inslaget av erforderliga omplaneringar så mycket som möjligt. Ju längre leveranstiderna är desto viktigare är det att kunna prestera hög leveransflexibilitet.