

---

## A 19

---

# Benchmarking av kapitalbindning i lager

---

Kapital binds i större eller mindre utsträckning i alla lager och materialflöden. Sådan kapitalbindning innebär ett resursutnyttjande i form av finansiella kostnader. Att ha lager medför också hanterings- och förvaringskostnader. Lagrets storlek utgör därför ett viktigt mått på materialstyrningens effektivitet i ett företag. Det kan följaktligen vara av intresse att jämföra kapitalbindningen i det egna företaget med kapitalbindning i motsvarande andra företag. I den här handboksdelen redovisas några data om kapitalbindningens storlek i form av omsättningshastigheter och liggtider i företag inom olika branscher i USA, dels från tillverkande företag och dels från grossistföretag. Dessutom redovisas uppgifter om kapitalbindning i lager i de så kallade Supply chain top 25 företagen i världen.

## 1 Användningsområde

Med benchmarking menas att ett företag utvärderar sin verksamhet antingen i förhållande till andra företag som man uppfattar som framgångsrika i något viss avseende eller med prestationsmått som statistiskt tagits fram för hela branscher av företag. Benchmarking av kapitalbindning i lager innebär följaktligen att jämföra sin egen kapitalbindning med den som andra företag har för att bedriva sin verksamhet. Syftet är att man därigenom skall kunna få en uppfattning om storleken på den aktuella kapitalbindningen ligger i linje med vad som kan betraktas som en acceptabel nivå. Exempelvis kan en benchmarkingjämförelse med företag inom samma eller liknande branscher indikera att det borde finnas förutsättningar för att kunna sänka sin kapitalbindning eller att det kan vara nödvändigt att sänka sin kapitalbindning för att kunna upprätthålla en konkurrenskraftig verksamhet.

## 2 Mått för benchmarking av kapitalbindning i lager

Kapitalbindning i lager och materialflöden kan uttryckas i absoluta tal i form av värde. Att uttrycka kapitalbindning i absoluta tal omöjliggör emellertid jämförelser företag emellan, exempelvis därför att man har olika omsättning. För benchmarkingändamål är det därför nödvändigt att använda relativa mått. Det finns två sådana vanligt använda relativa mått, lageromsättningshastighet och liggtid i lager.

Med lageromsättningshastighet menas hur många gånger per år som ett genomsnittligt lager omsätts. Den kan generellt beräknas på följande sätt.

$$\text{Omsättningshastighet} = \frac{\text{Omsättning per år}}{\text{Lagervärde}}$$

Omsättningshastigheten uttrycker sålunda förhållandet mellan värdet av det totala materialflödet under en viss tidsperiod och det kapital som i genomsnitt under samma period funnits bundet i flödet. Ju högre omsättningshastighet, desto effektivare är verksamheten ur kapitalbindningssynpunkt. Olika aspekter på att beräkna lageromsättningshastighet redovisas i handboksdel A13, Omsättningshastighet i lager.

Med liggtid i lager menas hur många perioders utleveranser ett lager motsvarar, exempelvis antal dagars utleveranser som aktuellt lager motsvarar alternativt hur länge anskaffat material i medeltal ligger i lager innan det levereras till kund med aktuell utleveranstakt per dag. Liggtiden i antal dagar kan generellt beräknas med hjälp av följande formel om antalet utleveransdagar per år är  $n$  stycken.

$$\text{Liggtid} = \frac{\text{Lagervärde} \cdot n}{\text{Omsättning per år}}$$

Ju kortare liggtiden är, desto effektivare är verksamheten ur kapitalbindningssynpunkt. Olika aspekter på att beräkna liggtid i lager redovisas i handboksdel A18, Liggtid i lager.

## 3 Omsättningshastigheter i lager i några olika branscher i amerikansk tillverkningsindustri

Det amerikanska konsultföretaget Strategic Consultants har genomfört en studie avseende omsättningshastigheter i tillverkande företag inom ett antal olika branscher i USA. Studien är från 2012 och resultaten redovisas i tabell 1.

Livsmedelsindustri	16,7	Textilindustri	9,1
Konfektionsindustri	8,3	Träindustri	8,8
Pappersindustri	11,8	Olja och kolindustri	16,7
Kemisk industri	10,6	Plast/gummiindustri	5,7

Tabell 1 Omsättningshastigheter i tillverkande företag inom olika branscher i USA under 2012

## 4 Omsättningshastigheter i lager i amerikanska grossistföretag

Omsättningshastigheter i lager i amerikanska grossistföretag har också studerats av det amerikanska konsultföretaget Strategic Consultants. Studien är från 2012 och resultaten redovisas i tabell 2

Petroleumprodukter	27,5	Kemiska produkter	9,3
Jordbruksprodukter	12,3	Bildelar	8,0
Möbler	5,1	Trävaror	8,9
Pappersprodukter	10,1	Konfektionsvaror	4,9
Metaller	6,1	Maskindelar	3,8

Tabell 2 Omsättningshastigheter i amerikanska grossistföretag under 2012

## 5 Liggtider i lager i några olika branscher i amerikansk industri

Kapitalbindning i form av liggtider i dagar i ett antal olika branscher i amerikansk industri har studerats och publicerats av de amerikanska företagen Hacket Group och SCDigest Analysis. Resultaten är från 2010 och redovisas i tabell 3

Läkemedelsindustri	44,7	Dryckesindustri	24,3
Datorindustri	31,7	Elektronikindustri	46,5
Maskinindustri	59,1	Pappersindustri	59,1
Handel – Konfektion	49,9	Handel - Bildelar	126,4
Handel - Kontorsprodukter	39,0	Handel – Textil och konfektion	61,7

Tabell 3 Liggtider i lager i olika branscher i USA under 2010

## 6 Omsättningshastigheter i lager i världens tjugofem främsta företag från ett Supply Chain perspektiv

Det amerikanska analytikerföretaget Gartner Group rangordnar varje år världens främsta företag från ett supply chain management perspektiv. Olika uppgifter om de tjugofem främsta publiceras, bland annat företagets lageromsättningshastighet. Omsättningshastigheterna från 2015 redovisas i tabell 4.

Lenovo group	13,3	Walmart	7,7
McDonalds´s	156,0	Pepsi Co.	8,6
Amazon	8,4	Intel	4,3
Unilever	6,9	Starbucks	6,8
HP	12,2	3 M	4,1
Samsung Electronics	14,8	BASF	5,0
Cisco Systems	11,2	L´Oreal	3,0
BMW	6,0	Kimberly-Clark	6,3
Schneider Electric	5,1	Johnson & Johnson	2,6
Coca-Cola Co.	5,7	GlaxoSmithKline	1,9
Inditex	3,9	Colgate Palmolive	5,2
Nike	3,9	Nestlé	5,2
Hennes & Mauritz	3,5		

Tabell 4 Omsättningshastigheter i Supply Chain top 25 företag under 2015

## 7 Kompletterande synpunkter

- Genom att jämföra omsättningshastigheter och/eller liggtider i dagar i det egna företaget med uppgifterna i ovanstående tabeller kan man få indikationer på hur rimlig aktuell kapitalbindning är och i vilken utsträckning det kan finnas skäl att effektivisera materialstyrningen. Trots att det rör sig om relativa mått bör man emellertid vara försiktig med att tolka jämförelser av det här slaget. Företags produkter är olika komplexa, de kräver olika mycket värdeförädling , produktsortimentet är olika omfattande och distributionen är mer eller mindre global. Vad som är rimligt hög kapitalbindning beror också på om man valt en tillverka-mot-lager eller tillverka-mot-order strategi och på vilken konkurrensstrategi man valt, exempelvis låga priser kontra snabba och säkra leveranser.

## Referenser

<http://www.scdigest.com/ontarget/11-07-27-1.php?cid=4767>.

<http://www.strategosinc.com>.

Inventory turnover, The Controllers Report, 2005.

Supply Chain Top 25 report, 2016, Gartner group.