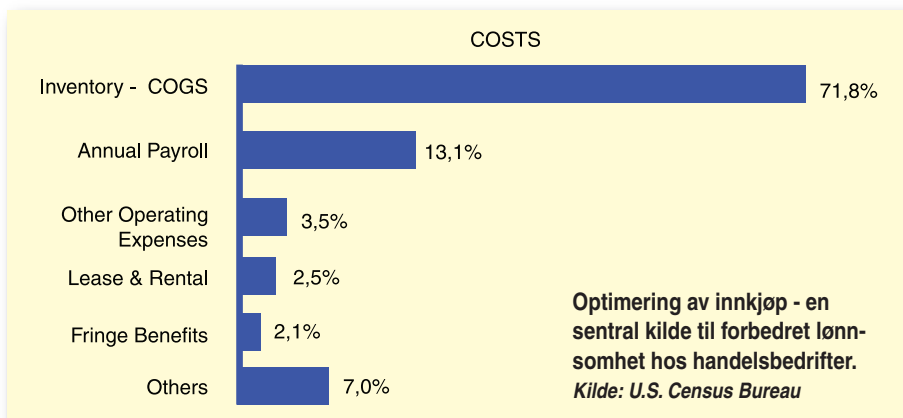


*Snu trenden – optimer dine innkjøp!*

# The costly Pitfalls of Common Sense

I vårt firma arbeider vi med optimering av innkjøp og vareforsyning. Kanskje et av de mest givende, spennende og morsomme områdene å jobbe med innen logistikken. Hvorfor det? Først og fremst fordi det som oftest ligger betydelige lønnsomhetspotensialer i norske handelsbedrifter som fremdeles kan utløses her. Dernest at slike prosjekter *alltid* fører med seg store og positive forandringer for bedriftens egentlige investorer, nemlig innkjøperne – våre helter!



FINN MECKELBORG,  
JON TERJE STUBBERUD  
og SVERRE ROSMO

**V**i har holdt på med optimering av innkjøp i en del år nå og vil derfor gjerne dele noen innsikter med deg i denne artikkelen. Mens vi denne gang fokuserer på verdien av optimering av innkjøp i seg selv - og ikke minst innkjøperens rolle som ditt firmas investor, vil vi i senere artikler vil vi ta for oss problematikk knyttet til de ulike stegene i innkjøpsprosessen. Litt uhøytidlig kommer vi til å vinkle dette via et tema kalt «The costly Pitfalls of Common Sense» – eller på norsk: Hvor farlig – og kostbart – det kan være å støtte seg for mye på sunn fornuft alene innen logistikken. Særlig når det gjelder optimering av

**Artikkelforfatterne** Finn Meckelborg, Jon Terje Stubberud og Sverre Rosmo er partnere i Inventory Investment AS – [www.inven.no](http://www.inven.no). De har sammen designet og implementert optimeringsløsninger for innkjøp og vareforsyning hos handelsbedrifter i Norden og i Europa. I Norge jobber firmaet som rådgivere for en rekke velkjente grossister og detaljister.

innkjøp og vareforsyning.

Hvorfor skal vi bry deg med dette? Jo, fordi vi alle drives av vår søken etter det som virker fornuftig, det som gir mening, holdepunkter, struktur og trygghet. Og da er det så lett å akseptere noe som sant, bare fordi det er en utbredt oppfatning eller fordi det ser tilforlåtelig ut.

Sitter vi da selv med alle de riktige svarene? På ingen måte. Men kanskje vi kan bidra til litt ettertanke og debatt? Hvis vi kan bidra til at man stopper opp litt, ser gjennom forutsetningene og kanskje etterprøver noen etablerte sannheter, har vi egentlig oppnådd det vi ønsket. Når noen sier at «sunn fornuft tilsier at...», «dette er den eneste riktige måten å gjøre det på...», og det da ringer noen bjeller, er det flott! Det finnes jo et vell av måter å oppnå god logistikk på, ikke bare én. Men uansett hvordan vi snur og vender på det og hvilken tilnærming vi benytter; det er de *vitenskapelig* baserte metodene vi er opptatt av, nemlig de metodene som bygger på forskning og som er solid etterprøvd i praksis. Eller som vi pleier å si det hos oss: *Innkjøp er ingen kunst; det er en hel vitenskap!*

### Hvilke resultater skaper du gjennom optimale innkjøp?

Enten man er daglig leder, logistikk- og innkjøpssjef eller innkjøper, forventes det at man *skaper resultater*. Resultater som synes både på bunnlinjen og på balansen. I enhver handelsbedrift, det være seg om vi jobber hos en distributør, grossist eller detaljist, er det slik at vi fungerer som en port til markedet for våre leverandører, hvor vi forsøker å skape en margin mellom dem og våre kunder – altså vår bedrifts eget livsgrunnlag.

Denne marginen består på den ene siden av solgte varers kost opp mot oppnådd salgspris og dernest av hvorvidt vi er i stand til å minimere alle andre kostnader knyttet til det å nå våre kunder med våre produkter og tjenester. Det som dessverre av og til skjer, er at fordi vi alle har en tendens til å tro litt for mye bare på sunn fornuft, kaster vi noen ganger penger veldig effektivt *ut* av vinduet i stedet for å sørge for å beholde dem *selv*. Og når dét skjer, svekkes vår margin og vår lønnsomhet.

### Hvor viktig er egentlig optimering av innkjøp i et vanlig norsk handelsselskap?

Mye viktigere enn man skulle tro. *En rekke undersøkelser peker på at riktige innkjøp faktisk påvirker så mye som mellom 67 % til 75 % av en handelsbedrifts kostnader*. Så hvis vi ikke holder tungen rett i munnen og gjør de riktige tingene, vil selv små feildisposisjoner kunne få veldig store konsekvenser – direkte på bunnlinje og balanse. Men, for å ta den positive vinklingen: Det å ta fatt i optimering av innkjøp har da en tilsvarende positiv



## Innkjøp og lønnsomhet

AS Eldistributør	2005	2006	2007	2008	2009	2009
Driftsinntekter	330 000	360 000	400 000	420 000	380 000	387 600
Vareforbruk	264 000	288 000	320 000	335 000	303 000	307 000
Sum Lønn & andre kostnader	60 500	66 000	73 400	78 000	75 000	70 600
Årlig resultat før skatt	5 500	6 000	6 600	7 000	2 000	10 000
Varelager	60 000	65 000	72 000	75 000	72 000	55 000

**Eksempelbedriften AS Eldistributør har opplevd en veldig fin utvikling de senere år. Men 2008 ser ut til å flate ut, og forventningene til 2009 er temmelig pessimistiske. Må det gå slik?**

oppside! Faktisk er det slik at det knapt er noe annet område i en handelsbedrift som kan bidra til så raske og store effekter som det å optimere innkjøp og vareforsyning.

Et enkelt eksempel: Vi har plukket ut et helt vanlig norsk handelselskap (ref tabellen over).

Selskapet er en grossist som omsetter «hardware» - el-komponenter til industri og kjeder. Denne bedriften har, som bransjen ellers, opplevd en veldig fin utvikling de senere år. Men 2008 ser ut til å flate ut, og forventningene til 2009 er temmelig pessimistiske. I tabellen fremgår bedriftens egne forventninger til 2009. Vi har tillatt oss å stille spørsmålet: *Må* det gå slik? Ikke nødvendigvis. Du vil finne en alternativ kolonne for 2009. Denne kolonnen tar opp i seg markedssvikten, *men* dette mer enn kompenseres av bedre logistisk ytelse.

Så i stedet for at 2009 skal bli et solid tilbakeslag for denne bedriften, er det altså fremdeles mulig å oppnå meget solide resultater. Ikke nok med det. Fordi denne bedriften *fortsetter* å produsere minst like gode resultater fremover, har bedriften allerede etter 3 år opparbeidet seg en økt kapitalreserve på over 25 millioner kroner. Kanskje det ligger noen slike potensialer og venter på å bli utløst i din bedrift også?

Det fine her er at enten vi er ansvarlig for å legge grunnleggende strategiske føringer, er ansvarlig for taktiske disposisjoner på kortere sikt eller er ansvarlig for hver varelinje som kjøpes på vår leverandør, kan vi altså snu utviklingen. Men skal vi klare det, må vi passe på ikke å kaste pengene ut av vinduet og heller passe på at vår bedrift beholder dem selv – altså må vi unngå de kostbare fallgruvene omtalt innledningsvis.

### Effektive innkjøp

Som tilnærming benytter vi Anders Herlitz' 7 steg for effektiv innkjøps- og lagerstyring. Anders er en renommert statistiker og matematiker og dannet i sin tid skole for flere optimerings- og logistikkløsninger vi finner der ute i markedet i dag. En av hans kjepphester var at den fremste premisen for lønnsomhet i handelsbedrifter faktisk er *effektive innkjøp*. Når man tenker over det, er det jo slik at innkjøpere ofte plasserer en masse ordrelinjer hver eneste dag. Hver eneste ordrelinje er i virkeligheten er en *investering*. Hver gang vi hører uttrykket avroper, blir vi egentlig litt lei oss, for det er sjelden dekkende for hva en innkjøper egentlig betyr for sin bedrift. Trekk heller parallellen til bildene av aksjemeglere på Oslo børs med sine skjermer, tabeller og grafer. Dine innkjøpere holder faktisk på med det samme - de er faktisk dine *investorer!*

### 7 steg for effektive innkjøp

La oss nå ta en titt på de 7 stegene for effektive innkjøp; det er jo egentlig ganske logisk:

1. **Etterspørselsprognostisering:** All god logistikk starter med en presis prognose. Så først snur vi oss mot kunden og forsøker å avgjøre hva kunden kommer til å etterspørre – og når. Dette kan vel ikke være så vanskelig, eller?

2. **Ledetidsprognostisering:** Når vi vet hva etterspørselen er, må vi snu oss 180° rundt og se på hvordan våre leverandører kan levere de varene som etterspørres. Her er det vel ikke så mye som kan glippe – ledetid er jo ledetid. Eller?

3. **Servicenivå:** Når vi nå kjenner hva kundene våre etterspør samt hvordan leverandørene våre kan levere; hvor mye kundeservice skal vi da yte? Vi

bruker en ABC-tilnærming – da kan vi vel ikke trå så mye feil. Tja, kanskje ikke?

4. **Ordrepolicy:** Nå kommer det kanskje aller viktigste: Hvordan skal vi bestille? Vi bestiller på faste dager. Da blir det orden og struktur. Det kan da ikke være så galt? Dette er et veldig spennende tema med masse muligheter. Vi gleder oss til å vise deg noen av dem senere.

5. **Daglige bestillinger:** Her skulle jo egentlig alle våre optimeringsønsker og forarbeid i punkt 1-4 ovenfor kulminere i en perfekt optimert ordre. Men akk, det er tusenvis av innkjøpere rundt i dette landet som daglig bruker masse tid på å «rette opp sine feil i frå i går». Er du en av dem? Trøsten er at det behøver slett ikke være slik. Det finnes blanke ark og fargestifter for den som vil!

6. **Spesialordre/optimeringsmuligheter:** Her er det at innkjøperen kan bruke sin innsikt og hjernekraft til ytterligere å maksimere lønnsomheten for sitt selskap. Er du så heldig å ha et innkjøperteam som får slå ut i full blomst her? Eller holder de på med å rette sine feil i frå i går og først er klar for dette når klokka nærmer seg fire og de egentlig har mest lyst til å gå hjem? Det er i så fall veldig synd, for det ligger ofte et vell av spennende og lønnsomme disposisjoner og venter på å bli utløst av dine innkjøpere!

7. **Validering av ordren:** Hvordan kan vi være sikker på at vi nå har en perfekt ordre? Misser vi nå leverandørrabatter? Er ordren for stor til å passe på en semi? Er den så stuvbar som vi kanskje tror? Har varemottaket kapasitet til å motta alt i en sleng? Ble ledig plass på containeren fylt opp med dine A-varer fordi det virket mest fornuftig?

Vel, kjære leser. Det var alt for denne gang. Som nevnt ovenfor: Innkjøp er noe av det viktigste, lønnsomste og potensielt givende en handelsbedrift kan holde på med.

*Innkjøp er jo som nevnt ingen kunst – det er en hel vitenskap!*

I neste nummer skal vi se nærmere på steg 1: Hvordan vi ved å ha kontroll på vår etterspørselsprognostisering kan skape det riktige grunnlaget for god logistikk.

Men vent og se, det er masse fallgruver på lur!