

# Snu trenden – optimer dine innkjøp

## Steg 3 - Optimering av servicenivå

Hei. Så er turen kommet til *servicegrad*. Etter at vi først har skaffet oss innsikt i hva kundene vil ha og i hvilken grad våre leverandører kan levere det vi trenger, kommer det viktige spørsmålet: Hvor god service er det egentlig vi ønsker å gi våre kunder? Og hva koster egentlig forskjellige servicenivåer?

FINN MECKELBORG,  
JON TERJE STUBBERUD  
og SVERRE ROSMO

De fleste forbinder vel et firmas servicegrad eller leveringsevne som i hvilken grad varen er tilgjengelig på lager i det øyeblikk det kommer en ordre fra en kunde. Temaet er egnet til både glede og fortvilelse, alt etter hvem i bedriften vi snakker med. Salg og marked ønsker jo å tilfredsstille kunden og å øke salget, så da er det viktig å ha nok på lager. Økonomisjefen tenker kapitalrentabilitet og da blir det jo viktig ikke å binde for mye på lager. Og hvis man igjen spør driftssjefen, er det effektiv drift og gjennomløp som teller. Og innkjøperen er jo i realiteten den som skal kombinere alle disse hensynene.

### Servicegrad – et evig dilemma

Dermed er dette temaet ofte forbundet

med ikke så lite gremmelse; uansett hva innkjøperen gjør blir det liksom ikke bra nok!

- Når du som innkjøper er utsolgt av en vare; da her det helt sikkert din egen feil!
- Når du som innkjøper har overlager, da er det din feil også!
- Hvis ting går som de skal – ja da er det salgsavdelingens fortjeneste!

Nettopp fordi det er så mange faktorer å passe på og at innkjøperen kommer i hardt vær hvis varen er utsolgt, er det noen mestringsstrategier som oppstår. Her sakser vi litt uhøytidelig fra «Innkjøpernes globale troslære»:

1. When in doubt, simply buy more!
2. When in trouble, double the order!
3. When out of stock, pray for no sales!

### Servicegrad i praksis

I figuren nedenfor ser du en generisk

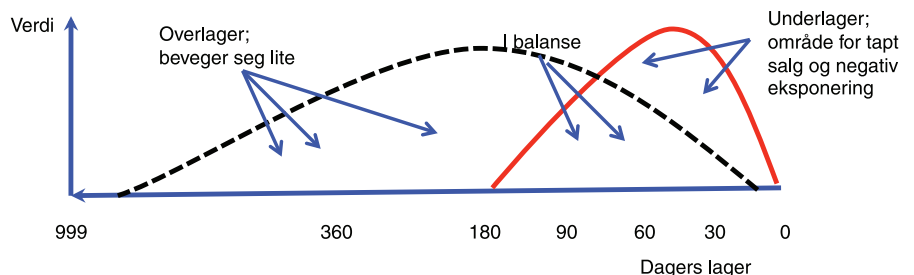
lagergraf som illustrerer et fenomen som er ganske utbredt hos grossister og distributører.

Hvis vi plotter lagerverdier mot antall dagers lager, vil vi kanskje få en kurve som den svarte. Hvis vi derimot tilsvarende plotter hva man *burde* ha på lager, får vi ofte en kurve som ser ut som den røde.

Til venstre i figuren ser vi den delen av lageret som ikke beveger seg noe særlig – altså et overlager. Dette er det ofte mange årsaker til, men bud 1 og 2 i troslæren har ofte bidratt med sitt her.

Midt i figuren ligger lageret noenlunde i balanse. Men helt til høyre i figuren ligger de varene som omfattes av bud 3 i troslæren. Man er enten i ferd med å gå tom og vet smertelig vel at ingen ny leveranse kommer før på lenge. Eller så *er* man tom og da er det bare et tidsspørsmål før dette blir tapt salg.

**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 de fleste bransjer og bedriftstørrelser i Norden og i Europa. De tilbyr konsulent tjenester og optimeringsløsninger innen innkjøp og vareforsyning til det norske og nordiske markedet.



## Hva er egentlig servicegrad?

Her er et nytt dilemma: Du får en ordre på et produkt, men er midlertidig utsolgt. «Da kjøper jeg produktet hos noen andre», sier kunden. Dette er et tapt salg, men blir det registrert noe sted? Eller hva hvis du overbeviser kunden om å kjøpe et substituttprodukt i stedet? Heller ikke nå registreres tapt salg, men i stedet registreres for stort salg på substituttet. Dessuten måler noen servicegrad i antall fulleverte ordre, noen i fulleverte linjer og noen i antall levert mot antall bestilt. Som vi ser, er det å finne den «sanne» servicegraden et ganske intrikat problem og vi trenger noen tilnærminger.

En tilnærming til dette i logistikk-sammenheng er at når en vare er utsolgt, er ditt tapte salg det du kunne ha solgt hvis du hadde hatt varen på lager, og da med utgangspunkt i den prognosen som gjaldt for varen i det tidsrommet du var tom. Dette vil aldri helt gi deg sannheten, men for vårt formål, nemlig å balansere lagernivåene mot mulig fortjeneste, er metodikken tilstrekkelig god (*mer om dette i artikkelen om etterspørselsprognostisering, red. anm.*).

## Hvordan sette servicegradmålene?

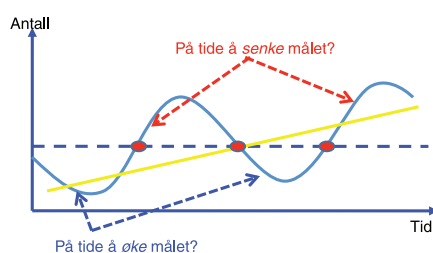
Hvilke mål vi setter for servicegrad ned på den enkelte avgjør hva som i virkeligheten styrer selskapets om-dømme overfor sine kunder. Av alle komponentene som inngår i kompleks optimering, er servicegradmålet faktisk den eneste faktoren bedriften helt kontrollerer *selv*!

## ABC-klassifisering

Mange bruker ABC-klassifisering eller varianter av dette for å sette servicegradmål. En slik klassifisering tar i sin enkleste form utgangspunkt i den enkelte vares andel av total omsetning. Typisk vil man da identifisere 10 % av sortimentet som A-varer med 60 % av omsetningen, de neste 30 % som B med 20 % - og til slutt 60 % C-varer med de siste 20 % av omsetningen. Tanken er at A-varene betyr mye og da bør få en høy servicegrad. Deretter faller servicegraden mot C-varene, som jo hver for seg betyr lite i forhold til totalomsetningen. Denne tilnærmingen er utbredt og populær, kanskje først og fremst fordi den kan understøttes av lett tilgjengelige tall.

Noen har tatt dette et skritt videre og benytter ABC/XYZ eller endog mer komplekse matriser for å sette mer finfordelte krav, noe vi ser kan virke bra sammen med butikk-klassifisering når man automatisk vareforsyner butikker. Men stopp litt! Selv om metodikken er så utbredt, betyr det ikke at den skal brukes ukritisk; det finnes noen fallgruver å tenke over.

**Her er den første fallgruven:** Servicegradmål bør avspeile hva du trenger i fremtiden. Men er det ikke slik at de fleste av oss benytter *historikk* som grunnlag for klassifisering? I figuren nedenfor illustreres et par paradokser man da kommer opp i. Hvis du tar ut statistikk over en bestemt periode eller for et gitt tidspunkt, vil din klassifisering bygge på den horisontale blå linjen. Så lenge verden er stabil, vil din klassifisering være gyldig.

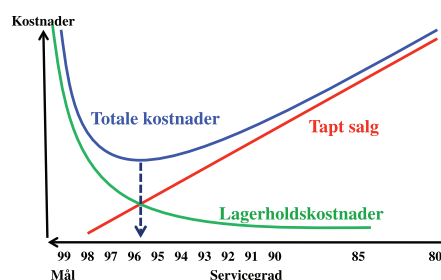


Hvis vi derimot lar din vare trende opp eller ned (den gule linjen) ser du at det kun er en kort periode hvor klassifiseringen er gyldig. Enda verre blir det hvis varen varierer med sesong. I figuren ser du at det kun er når sesongen krysser ditt grunnlagstall (de tre røde punktene) at din klassifisering er gyldig. Så kanskje burde vår klassifisering variere gjennom året basert på en sesongjustert *prognose* i stedet for historiske tall.

Ser du forresten at vi har indikert tidspunktet for å endre målet til en stund før sesongbunn og – topp? Det er for å unngå en **den andre fallgruven:** Våre volumer som skal ankomme når det begynner å gå opp eller ned må jo faktisk fratrekkes ledetiden til respektive leverandør. Igjen, de færreste systemer gir støtte for dette, og da kommer dessverre innkjøperens troslære til anvendelse igjen.

**Her er den tredje fallgruven:** Den dreier seg om at ABC-klassifisering egentlig ikke trenger helt ned til hva

som *driver* servicegraden. Og da risikerer vi igjen å kaste våre penger ut av vinduet. Servicegrad har jo med sikkerhetslager å gjøre. Og så vet vi at både etterspørsel, etterspørselsvariasjon, ledetid, ledetidsvariasjon, ordrefrekvens og nettopp servicegradmål jo påvirker sikkerhetslageret. Så hva hvis B-varen har voldsom etterspørselsvariasjon, slik at det å øke til 96 % i virkeligheten blir direkte ulønnsomt? Og hva hvis en C-vare har minimalt med variasjon og godt kunne økt sitt mål til 98 % nesten uten merkbar effekt på lageret, men med langt mindre irritasjon fra kundene?



Når vi styrer på servicegrad, ønsker vi å minimere de totale kostnadene. Hva hvis vi kunne avgjøre sikkerhetslagerbehovet for hver vare individuelt gitt valgt servicegradnivå? Og hva hvis vi kunne koble bestillings- og lagerholdskostnader til hvert nivå sammen med tapt salg? Da kunne vi faktisk finne hvilken servicegrad som ga høyest **fortjeneste**!

Som vi ser, er det å forstå og styre de underliggende faktorene ved setting av servicegradmål en aldri så liten gullgrube. Sunn fornuft tilsier at man ikke kan øke servicegraden og samtidig redusere lagrene. Vi har erfaring for det motsatte! Man **kan** både redusere sitt tapte salg *og* senke sine lagerholdskostnader *samtidig*. Så kombiner gjerne din innsikt om hvilke varer som er strategisk viktige og som uansett skal ha høy servicegrad, saktegående varer, nye varer, problemvarer etc. med innsikt om hva som driver sikkerhetslageret og sett dine mål på det grunnlaget. Det lønner seg!

Neste gang skal vi la all denne gode planleggingen kuliminere i det kanskje lønnsomste innkjøpssteget: Nemlig hvordan vi kan maksimere firmaets fortjeneste gjennom en riktig innkjøpsstrategi.