

# Snu trenden – optimer dine innkjøp

## Steg 4 - Ordrepolicy

Så har turen kommet til *ordrepolicy*. Når vi nå vet hva kundene vil ha, i hvilken grad leverandørene kan levere og hvilken service vi bør levere, står vi foran den viktigste vurderingen: Hvilken strategi skal vi anlegge for å kombinere all denne kunnskapen slik at vi kjøper inn på en måte som maksimerer lønnsomheten på hver eneste leverandør?

FINN MECKELBORG,  
JON TERJE STUBBERUD  
og SVERRE ROSMO

**K**jøper ditt innkjøperteam allerede inn på den lønnsomste måten? En liten undersøkelse vil kanskje gi deg et av de nedenstående svarene:

- Vi kjøper inn på faste dager, da holder vi best overblikk – vi har alltid gjort det på denne måten
- Vi kjøper inn på faste dager grunnet avtale med vår leverandør eller transportør
- Vi har økte krav til omløpshastighet, så vi kjøper inn så hyppig vi kan
- Vi fant ut at vi kunne spare transportkostnader ved å kjøpe større vognlass, så vi kjøper nå hver tredje uke i stedet for hver uke. Da får vi smekk fulle biler og transportbudsjettet har gått ned.

Dette er bare et lite utvalg av de svarene du kan få. Men hvis du nesten utelukkende finner at det kjøpes inn hver 7., 14., 21., 28. dag osv, *vet* du at det finnes uutnyttede potensialer. Det er nemlig ingen leverandørsortimenter som konsekvent har sine mest lønnsomste frekvenser på denne måten.

En lønnsom ordrepolicy vil si å benytte all den informasjonen vi har skaffet oss i de foregående trinnene til å avgjøre hvordan vi kan maksimere lønnsomheten pr leverandør eller for det utvalget varer vi kjøper på. I bunn og grunn dreier det seg da om hvor *ofte* vi bør kjøpe og hva resultatet av det blir, *alle faktorer iberegnet*. Dette er kanskje det området hvor vi ser at pengene kastes mest effektivt ut av vinduet. Det gode er at det samtidig ligger et vell av forbedringsmuligheter her, bare man vet hvor man skal starte og har metodikken.

Her følger noen eksempler:

Nedenstående tabell illustrerer flere fenomener og fallgruver innen innkjøp. Den viser hva vi bestiller og hvilke kostnader som påløper hvis vi bestiller hver dag, annenhver dag opp til annenhver uke fra en gitt leverandør.

**La oss starte med fallgruve 1** med det samme: Nemlig *ikke* å kjenne ovennevnte sammenheng. Det er dessverre slik at de færreste er i stand til å kalkulere ovennevnte resultater. Dermed må man «føle seg frem» for å lage en konkret ordrepolicy. Man har en viss anelse om at det lønner seg å kjøpe inn med en viss frekvens, men man vet ikke helt sikkert hvilken. Her går dessverre store verdier tapt.

**Fallgruve 2:** Det er ikke alltid det mest lønnsomme bare å følge definerte mål for omløpshastighet. Som du

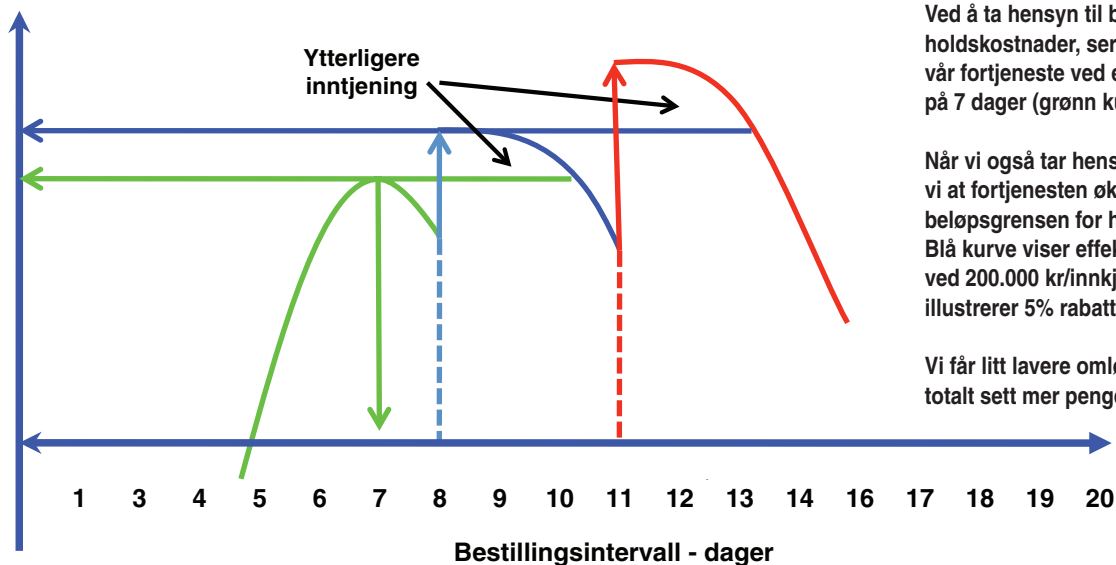


**Artikkelforfatterne** Finn Meckelborg, Jon Terje Stubberud og Sverre Rosmo er partnere i Inventory Investment AS – [www.inven.no](http://www.inven.no). De har sammen designet og implementert optimeringsløsninger for innkjøp og vareforsyning hos handelsbedrifter i de fleste bransjer og bedriftsstørrelser i Norden og i Europa. De tilbyr konsulent tjenester og optimeringsløsninger innen innkjøp og vareforsyning til det norske og nordiske markedet.

Bestillingsintervall	1	2	4	7	8	11	14
Brutto beløp pr ordre	28 430	56 860	113 720	199 010	227 440	312 731	398 021
Ordrekost hode	182 000	91 000	45 500	26 000	22 750	16 545	13 000
Ordrekost linje	10 918	10 022	5 460	3 120	2 730	1 985	1 560
Kostnad omløpslager	21 957	24 102	45 488	79 604	90 976	125 092	159 208
Kostnad sikkerhetslager	328 580	323 706	243 050	222 738	216 783	204 417	192 658
Brutto kostnader pr år	543 455	448 830	339 498	331 462	333 239	348 039	366 426
Oppnådd rabatt					4 548	21 891	27 861
Netto kostnader pr år	543 455	448 830	339 498	331 462	328 691	326 148	338 565
Volum i m3	5	11	16	37,5	43	58	74
Paller	7	15	22	52	60	82	105

## Snu trenden - optimer dine innkjøp: Odrepolicy

### Fortjeneste



Ved å ta hensyn til bestillings- og lagerholdskostnader, ser vi at vi maksimerer vår fortjeneste ved et innkjøpsintervall på 7 dager (grønn kurve).

Når vi også tar hensyn til rabatter, ser vi at fortjenesten øker hvis vi passerer beløpsgrensen for hver rabatt. Blå kurve viser effekten av 2 % rabatt ved 200.000 kr/innkjøp og rød kurve illustrerer 5% rabatt ved 300.000 kr/kjøp.

Vi får litt lavere omløp, men tjener nå totalt sett mer penger.

ser av tabellen, synker kostnadene når du kjøper sjeldnere. Deretter stiger kostnadene igjen. Som du ser, er bruttokostnadene ganske flate rundt 7 dagers intervall, og man begår egentlig ingen stor feil ved å velge i intervallet 4-8 dager. Men det å bestille for eksempel hver dag eller annenhver dag betyr at vi kaster bort penger unødvendig. Tilsvarende; hvis vi bestiller *for sjelden*, vil kostnadene ved omløpslageret begynne å bli store og da taper vi igjen lønnsomhet.

**Fallgrube 3:** Det gir ofte feil beslutning hvis man bare tar med bestillings- og lagerholdskostnader i kalkulasjonen. I regneeksempelet ovenfor har vi tatt hensyn til at vi får 2 % rabatt ved bestilling på minst 200.000 kroner og 5 % rabatt hvis vi bestiller for minst 300.000 kroner hver gang. Hvis vi ikke tar hensyn til det, vil vi gå glipp av lønnsomhetsgevinster. Vi ser at ved å ta hensyn til rabatter, er det nå mer lønnsomt å kjøpe hver **11. dag** enn hva det så ut som først, nemlig å kjøpe en gang pr uke. Vi ser at rabattene vi nå får mer enn oppveier at omløpslageret er noe større. Men samtidig ser vi at selv om rabattene er enda større ved kjøp annenhver uke, er det ikke nok til å skape tilstrekkelig lønnsomhet. Kjøp hver 11. dag er fremdeles mest lønnsomt!

**Fallgrube 4:** Hva hvis vi har betydelige transportkostnader, men ikke tar hensyn til dem ved beregningen ovenfor? Da kan det fort lede til at man en-

der opp i samme situasjon som over: Kostnadsbildet blir ikke korrekt og man optimerer på feil grunnlag.

### Lønnsomme innkjøp

I figuren over har vi laget en litt mer generell fremstilling av ovennevnte eksempel. Vårt poeng er her at effektive innkjøp dreier seg om *lønnsomme* innkjøp, ikke ukritisk å kjøpe hyppig.

Anders Herlitz, opphavsmannen til de 7 innkjøpstrinn som denne artikkelserien bygger på, formulerte det trefende: «Hvis jeg skal skrive ut en sjekk til deg, vil du da at det skal stå **kroner** i beløpsrubrikken, eller vil du at det skal stå **omløpshastighet**?!»

Finnes det mer å vurdere under innkjøpspolicy? Ja, for all del!

**Fallgrube 5:** Det finnes alltid en logistikkside i tillegg til den økonomiske siden. Hva hvis vi til stadighet bestiller 52 paller hver uke, mens en container faktisk tar 60 paller? Da frakter vi i så fall kostbar luft. Og vi går da samtidig glipp av gunstige leverandørrabatter!

**Fallgrube 6:** Her er et vanlig eksempel vi ser ikke minst hos nordiske grossister som kjøper inn fra kontinentet eller oversjøisk: Ofte kjøper man da inn fra én og én leverandør. Hva hvis man kunne lage såkalt «multi pick», dvs at man knyttet leverandører sammen og kjøpte inn samlet med en frekvens som både optimerte kommersielle betingelser individuelt og som passet med kapasiteten i en felles

container? Dette er under forutsetning av at regnestykket i sum viste en høyere fortjeneste enn hver av leverandørerne separat. Her går det dessverre *også* mye penger tapt, rett og slett fordi denne typen kalkulering knapt finnes i standard ERP-systemer.

### Til slutt

vil vi ta med et viktig moment: En rekke av kalkulasjonene i tabellen ovenfor påvirkes direkte av din leverandørs ledetid, leveringspresisjon – og for den saks skyld også bestillingsintervall, hvis det avviker fra hva som er optimalt for deg. Hvis du da kunne *benchmarke* disse faktorene i forhold til dine andre leverandører, ville du ha et meget sterkt forhandlingskort - du kunne jo enkelt fortelle leverandøren hvilke *merkostnader* avvik fra best practice påfører deg. Og dette forhandlingskortet ville da gå på andre faktorer enn pris, altså i hvilken grad din leverandørs logistikk bidrar til din egen verdiskapning!

Dette steget markerer at vi er ferdige med grunnarbeidet og forberedelsene forut for våre daglige innkjøp. Nå vet vi hva vi kommer til å selge (etterspørselsprognostisering), når vi må bestille (ledetid), krav til sikkerhetslager (service) og nå til slutt hvor ofte det lønner seg å bestille (ordrepolicy).

Da gjenstår hvordan vi kan bygge opp en økonomisk bestilling. Det skal vi se på neste gang. Her er det også en rekke muligheter og ikke minst fallgruver!