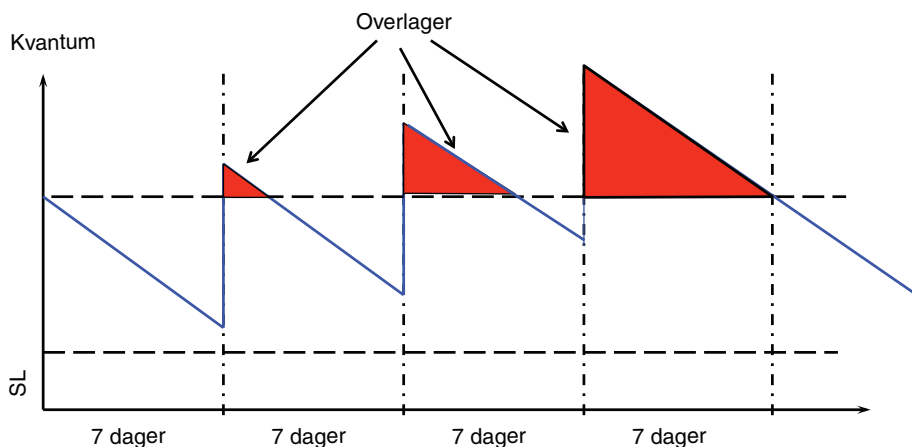


Snu trenden - optimer dine innkjøp

Steg 5 - Daglige bestillinger

Så er altså grunnlaget lagt: Vi vet hva kundene vil ha og når, i hvilken grad våre leverandører kan levere, hvilken service vi bør levere og hvilken ordrepolicy som er den lønnsomste for oss. Så nå skal vi utføre daglige bestillinger.



FINN MECKELBORG,
JON TERJE STUBBERUD
og SVERRE ROSMO

Det første vi skal behandle denne gang er et veldig enkelt spørsmål: Hva skal til for at jeg skal *slippe* å bestille? Ja, du leste riktig. Vi er jo egentlig på utkikk etter

Artikkelforfatterne Finn Meckelborg, Jon Terje Stubberud og Sverre Rosmo er partnere i Inventory Investment AS – 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.

en grunn til å la være å bestille, ikke sant? For jo lenger vi utsetter bestillingen *uten* at det går utover vår servicegrad, jo lenger har vi utsatt de kostnadene vi allokere når vi aksepterer bestillingen.

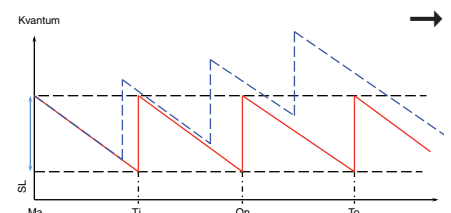
Gammel vane vond å vende?

Fallgrube én: «Vi bestiller på faste dager. Det har vi alltid gjort. Det blir så mye ryddigere da. Hvis jeg må følge med selv på når jeg må bestille, blir det bare rot». Ofte ser vi tabeller/kjøreplaner som styrer aktivitetene på innkjøpsavdelingene i forhold til dette. Det virker som sunn fornuft, men er det *egentlig* alltid lurt? Vårt postulat er veldig enkelt: *Kjøp når du trenger*, forsøk å unngå faste bestillingsdager der du kan!

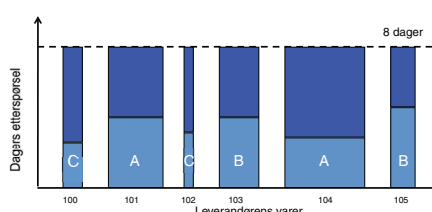
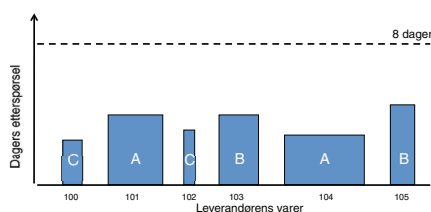
Til venstre ser du en illustrasjon over hva som ofte skjer når behovet ikke stemmer med faste bestillingsdager. I dette eksempelet kan vi tenke oss at vi kjøper inn en gang per uke (for eksempel hver mandag) og at minstekvantum på artikkelen vi kjøper inn er 100 stykker. Som du ser, etterspørres ikke hele kvantumet etter første kjøp. Men vi er jo nødt til å kjøpe mer, ellers går vi tom før neste levering. Slik fortsetter det og vi bygger da suksessivt opp et overlager. Dette er en kostnad som verken leverandør eller kunde er villig til å dekke, så det er *vi* som sitter igjen med regningen.

Hvordan kan vi da unngå dette problemet? Ved å bestille *når vi trenger det!* Løsningen er i dette tilfelle å bestille hver åttende i stedet for hver syvende dag. Vi ser da at bestillingsfrekvensen passer med bestillingskvantumet. Jo da, men hold an! Dette er for enkelt, eller hva? Jeg bestiller jo aldri én og én vare om gangen, jeg bestiller jo på hele leverandørsortimentet.

Ja nettopp! Dette prinsippet skal vi nå overføre til leverandøren. Altså:



Snu trenden – optimer dine innkjøp: daglige bestillinger



Balanserte kjøp

Fallgruve nr 2: Hvor lenge kan jeg vente med å bestille på hele leverandøren? Jo, til det tidspunktet hvor det å la være å bestille setter servicegraden på leverandøren i fare!

Hos de aller fleste grossister og distributører vi møter, har innkjøpsavdelingen bestemte servicegradkrav de skal oppfylle. Men samtidig finnes nesten aldri systemstøtte for ovennevnte beslutning, nemlig når **leverandøren** må bestilles for at vi skal nå våre servicegradmål.

Men la oss se positivt på det; tenk deg at vi har funnet ut at vi må bestille **i dag**, ellers ryker vår servicegrad på leverandøren. Så kommer neste spørsmål: Hvilke varer skal vi da bestille? Husker du vår diskusjon rundt ABC-klassifisering og ubalanse i lageret?

Fallgruve nr 3: Sannheten er at det ikke bare er innkjøperens troslære som skalper ubalanse i lageret, det har nemlig også med at man ikke kjøper inn **balansert**.

I figuren øverst til venstre ser du hvordan situasjonen er akkurat i det vi skal kjøpe. Disse varene må nå kjøpes inn, hvis vi skal beholde vår servicegrad. Typisk er dette en miks av viktige og uviktige varer og de har blitt solgt i ulik mengde siden sist vi bestilte. Når vi nå skal kjøpe inn, handler denne fallgraven om at vi ikke kjøper inn **balansert** over hele leverandørsor-

timentet.

Ofte er man mer opptatt av A-varene enn av B- og C-varene og kjøper gjerne på seg mer enn nødvendig av dem. Men vår jobb er jo egentlig å kjøpe inn slik at beholdningen holder til neste gang vi kjøper inn. Altså må vi sørge for like mange **dagers** dekning på alle varer og ikke være fokusert på å kjøpe mer eller mindre av noen varer bare fordi de har forskjellig klassifisering. Her må vi ikke glemme at hvis vi lar klassifiseringen styre hvilke servicegradmål varen skal ha, vil dette også styre beregning av sikkerhetslager. Og sikkerhetslager er på sin side ivaretatt i innkjøpsforslaget.

I figuren øverst til høyre har vi gjort akkurat det. Vi har gjort om etterspørselen av alle varer, store som små i omsetning, til antall dagers etterspørsel når vi har beregnet bestillingskvantumet. De varene som er med her nå, er de som må være med på bestillingen for at leverandørens servicegradmål skal holde. Og alle er bygget opp med like mange dagers etterspørsel.

Denne måten å bestille varer på betyr i prinsippet at hvis alle prognoser svarte til virkeligheten, ville alle varer ha nådd sitt minimum når neste påfylling ankom. **Da** har vi et balansert lager!

Fallgruve nr 4: Fint, men hva om den bestillingen jeg nå har laget tilsvarer 26 paller, mens bilen jeg skal fylle

tar 33 paller? Igjen er det lett å gå i baret. Sunn fornuft sier da at hvis jeg har mer plass tilgjengelig, skal jeg ta med mer av de viktigste varene, ikke sant? Nja, stopp litt. Vi skal jo bestille igjen etter 8 dager og **har** jo allerede bestilt nok av de A-varene vi trenger. Så hvis vi tar med mer av de A-varene vi allerede har bestilt, forrykker vi jo balansen i lageret.

La oss heller tenke oss at vi i stedet fremdeles har hele leverandørsortimentet med i beregningen. Så ser vi én dag lenger inn i fremtiden på alle varene **samtidig**. Da dukker det opp litt mer volum på alle varene (selvfølgelig spiller multipler etc. inn). Men vi har fremdeles ikke fylt bilen, så vi legger til enda en dag til. Og slik holder vi på til vi har fylt opp til 33 paller.

Figuren under viser nå hvordan dette har gått til. Vi har altså **ikke** fylt opp hele volumet med A-varer, men laget en balansert økning i bestillingen til bilen er fylt. Legg merke til at det nå har kommet med en ny vare. For å få fylt opp bilen la vi nå til en vare som opprinnelig ikke var med på bestillingen, men som **nå** blir moden fordi vi ser lenger inn i fremtiden. Fremdeles er altså lageret helt i balanse.

Konsekvensen av ensidig å kjøpe mer av de viktigste varene blir rett og slett at lageret kommer i ubalanse. Hva skal vi da gjøre neste gang vi kjøper inn; da har vi jo altfor mye A-varer på lager... Her er det lett å sløse med pengene, og det vil vi gjerne unngå!

Effektive innkjøp dreier seg om effektive rutiner satt i system. **Daglige** innkjøp er egentlig kulminasjonen av alle forberedelsene vi gjorde i steg 1-4. Det vil si at beregning av bestillingsforslag, avrunding til hele paller, det å ta hensyn til holdbarhet osv, allerede er ivaretatt.

Det betyr igjen at vi nå er i en veldig god sirkel, hvor det å avgjøre om du skal bestille og hvor mye, samt optimering av selve forslaget jo kan gå mer eller mindre automatisk. Det er fint, for da får vi mer tid til taktisk og strategisk utnyttelse av innkjøperne og tilstøtende funksjoner, for eksempel planlegging av kampanjer, aktiviteter, sortimentsanalyser - ja til og med **investering** i lager. Så det er stadig mulig å optimere og effektivisere – og mer penger å tjene. Følg med i neste artikkel!

