

# Snu trenden – optimer dine innkjøp

## Steg 6 - Spesialordre / optimering

I forrige artikkel så vi på det å kjøpe inn et servicedrevet og balansert lager. Gjør vi de riktige tingene her, vil dette i seg selv føre til dramatisk økt lønnsomhet innen innkjøpsfunksjonen. Og ikke sjelden vil det øke omløpet på lageret markant, selv om *det* ikke er noe mål i seg selv. Nå er tiden kommet for å se på hvordan vi skal håndtere det som er utenom det vanlige og hvor det ofte ligger *ytterligere* optimeringsmuligheter.

FINN MECKELBORG,  
JON TERJE STUBBERUD  
og SVERRE ROSMO

### Et helt nytt perspektiv på innkjøpers tidsbruk

I steg 1 til 4 la vi grunnlaget for de daglige innkjøpene. Vi hevdet at hvis man følger disse prinsippene, kommer man inn i en positiv spiral både resultatmessig men ikke minst også for innkjøperen! Det vil si at steg 5 – Daglige innkjøp – egentlig burde ta et minimum av tid så lenge man har gjort det man skal i steg 1-4. Hva er det vi egentlig snakker om her? Ta en titt på figuren under og se om du kjenner deg igjen.

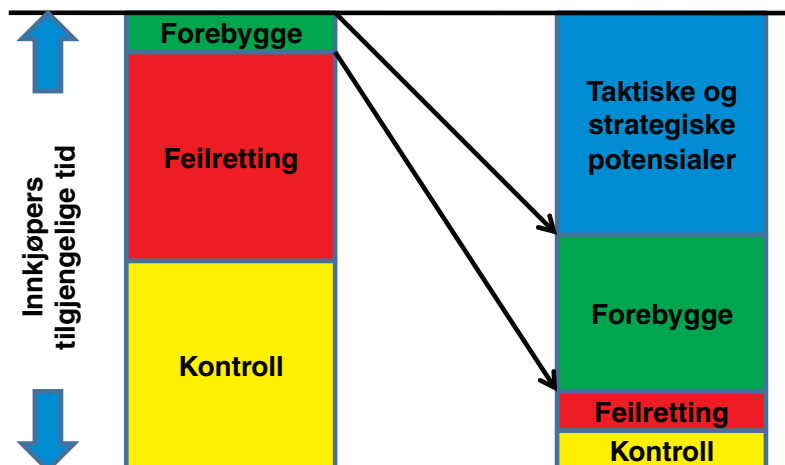
Det ultimate målet er å kjøpe inn kvalitetsmessig korrekt, så la oss bruke en analogi til kvalitetsfilosofien. Den venstre søylen er hva vi ofte finner at tiden brukes til i innkjøpsavdelinger som ikke har riktig systemstøtte, -metodikk og kompetanse: Det første man må gjøre er å kontrollere listen med innkjøpsforslag. For det er bare en ting man vet, og det er at det er en mengde mangler og feil – alt fra trivielle feil som at systemet ikke har rundet av til riktig multipl, til at innkjøpsforslaget er feil fordi systemet ikke klarer å fange opp at vi går inn i en sesong. Og du husker jo innkjøperens troslære: Jeg ønsker for all del ikke å komme i trøbbel. Så mye tid går med til å kontrollere.

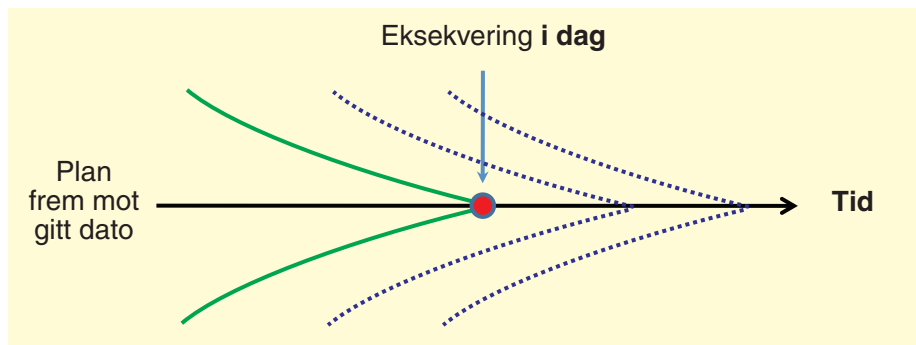
Og når jeg kontrollerer, finner jeg altså mange feil. De må jeg få rettet opp. Paradokset er at mange av feilene og feilrettingene jeg som innkjøper nå gjør, holdt jeg faktisk på med i går også. Og dagen før det, etc! Og til slutt: Enhver innkjøper ønsker jo naturligvis ikke å bruke tiden på å kontrollere og feilrette, så nå ønsker jeg å forebygge. Altså at feilene ikke oppstår igjen. Problemet er bare at nå har mesteparten av dagen gått. Jeg er sliten og vil hjem. Mitt fokus på forebygging blir deretter.

Dette er **fallgruve nr 1** og et svært viktig poeng i seg selv: Nøkkelen til å bryte den vonde sirkelen er jo **nettopp** å heve hodet over de umiddelbare problemene og se fremover: Hva er det jeg trenger å ta hensyn til i morgen? I overmorgen? Hva med neste uke? Vi kjører en kampanje om 6 uker; har jeg nå fått alle opplysningene jeg trenger for å kjøpe inn riktige kvanta, i tide og på riktig måte?

### Den gode sirkelen

Se nå på den høyre søylen i figuren: *Slik* ønsker vi at din innkjøpsavdeling skal ha det. Steg 1-4 er egentlig å forebygge. Vi gir nå det å forebygge mye mer tid og støtte samt at innkjøperne har riktig kompetanse til å utføre disse oppgavene. Når dette skjer, vil behovet for å kontrollere og feilrette auto-





matisk avta og minimeres. Når dette skjer, oppnår vi to ting samtidig: Innkjøperen får mye mindre stress og får roen til å konsentrere seg om de tingene som virkelig betyr noe. Dessuten frigjør vi *tid*! Og her er vi ved sakens kjerne: Nå har du for første gang muligheten til å dra nytte av det du egentlig betaler innkjøperne dine for, nemlig deres *hjernekraft*! Den hjernekraften ønsker vi å utnytte til noe *enda* mer lønnsomt, nemlig å jakte på ytterligere muligheter for inntjening for firmaet i det vi kaller strategiske og taktiske potensialer.

### Taktiske potensialer

Typiske taktiske potensialer ligger eksempelvis i følgende elementer:

- Ytterligere utnyttelse av leverandørers betingelser.
- Planlegging av kampanjer.
- Utnyttelse av leverandørtilbud
- Agering i forbindelse med prisøkninger
- Planlegging av sortimentsendringer
- Planlegging av prosjektkjøp
- Tilpasning til endringer i konjunkturer
- Aktiviteter, for eksempel håndtering av påske, skolestart, jul, etc.

### Strategiske potensialer

Det finnes et vell av problemstillinger innen dette feltet. Her er noen eksempler:

**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 konsulenttenester og optimeringsløsninger innen innkjøp og vareforsyning til det norske og nordiske markedet.

- Leverandørforhandlinger. Nå også med det fulle logistikkregnskapet!
- Dere vurderer å bygge/legge ned et/flere lagre. Hva blir konsekvensene?
- Dere vurderer i fase inn en ny produktserie. Hva blir konsekvensene? Hvor mye lagerplass må vi ha? Hva blir arbeidskapitalbehovet?
- Flere leverandører i Tyskland burde med fordel kunne knyttes sammen i en multi-pickrute. Hva blir de finansielle gevinstene? Hvor stor bil må vi ha, og hvor ofte må den kjøre?

### Å ikke se skogen for bare trær

**Fallgruve nr 2** er så enkel som at det vi beskriver ovenfor rett og slett ikke er et tema vi diskuterer i vår bedrift - vi har aldri verken forventet eller sett at innkjøpere kan bidra med noe utover det å avrope. Dette er en fallgrube som gjør oss oppriktig lei oss. Det er *så mye mer* en innkjøper kan gjøre enn kun å avrope. Og det er så mange gevinster bedrifter går glipp av ved ikke å tenke i disse baner!

Men la oss nå tenke oss at vi har fått dette til, hvordan arter da innkjøperens hverdag seg? Figuren over kan enkelt illustrere dette.

Tenk det at innkjøperen kommer på jobb. Der venter det ferdigkalkulerte innkjøpsforslag på de leverandører og varer vi trenger å kjøpe inn på (dette er beskrevet i forrige artikkel, red anm). Fordi steg 1-4 er gjennomført slik de skal av innkjøperen, stemmer nå all informasjon som ligger til grunn for kalkulasjonene. Det betyr at kalkulasjonen per definisjon er korrekt. Så når sjekkpunkter fra systemet er gått gjennom og kvittert ut, har jeg nå eksekvert dagens ordre med et minimum av tid. Verdt å merke seg da, er at alle ekstraordinære forhold, for eksempel kampanjer, aktiviteter, investeringskjøp etc

*også* er eksekvert. Poenget er altså at jeg som innkjøper planla dette for lang tid siden; systemet *eksekverte* i dag mine planer etter de forutsetningene jeg i ro og mak la tilbake i tid. Jeg brukte altså et minimum av tid. Dette illustreres av den grønne linjen. De blå stiplede linjene illustrerer den kontinuerlige planleggingen, hvor planene tilsvarende eksekveres på fremtidige datoer.

Nå er alle bestillinger unnagjort og klokka er ikke mer enn 10. Fint! Da har jeg masse energi til både å forebygge og å tenke taktisk/strategisk om fremtiden. Der er jo *det* som virkelig er morsomt for meg som innkjøper! Så nå bruker jeg resten av dagen til å tenke fremover, være proaktiv, være en ressurs for andre avdelinger som ved min hjelp kan utføre *sine* oppgaver enda bedre, enten det er transportplanlegging, kapasitetsberegning for lager, vurdering av transportavtaler opp mot total lønnsomhet osv.

### Til slutt et praktisk eksempel

Et av de varslene jeg fikk fra systemet i dag, var at på leverandør XYZ er det nå siste mulighet til å kjøpe til gammel pris før den varslede prisoppgangen på 2 prosent. Systemet har nå foreslått at jeg skal kjøpe på meg 21 dagers lager (utover det jeg trenger for normal påfylling). Dette planla jeg allerede for 2 måneder siden da jeg fikk beskjed om den varslede prisoppgangen fra produktavdelingen. Systemet fortalte meg da at ved å gjøre dette, tjener vi 89.000 kroner, iberegnet de ekstra lagerholdskostnadene som påløper til det ekstra lageret jeg kjøpte på meg er brukt opp. Som innkjøper sjekket jeg samtidig med lagersjefen at vi hadde plass til de 17 ekstra pallene som da ville komme i dag.

Det hadde nå vært fristende å ta fatt i disse optimeringsmulighetene, for eksempel investeringskjøp og kampanjer. Dette er imidlertid så store og omfattende temaer at vi blir nødt til å komme tilbake til dem i egne artikler. Og det skal vi. Men først skal vi avslutte denne artikkelserien. Det skjer i neste nummer, hvor vi skal validere bestillingen. Et tilsynelatende kort tema, men pass på; også der finnes det muligheter for forbedringer og økt inntjening!