

3

Konkrete steps til at optimere din kapitalbinding

– Uden at skuffe dine kunder

Forsyningskæden er nøglen til profitable vækst

Som supply chain ansvarlig er det din vigtigste opgave at sikre den perfekte balance mellem service, omkostninger og profit, der tilsammen spiller en afgørende rolle i kundetilfredsheden og indtjeningsevnen.

Evnen til at balancere udbud og efterspørgsel, og gøre det på en måde som er profitabel, er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne, vækst og indtjeningsgrad.

Men det kan være lettere sagt end gjort – hvis ikke salg og kunderne klager over for lange leveringstider, så klager økonomi over for høje lagre og store afskrivninger. Det er en evig balancegang, som kun bliver sværere, når forstyrrelser rammer virksomhedens supply chain.

I en lavkonjunktur bliver spørgsmålet, hvorvidt jeres virksomhed investerer og binder kapital, afgørende i forhold til likviditet og indtjening. Evnen til at yde en god service og holde omkostningerne nede, kræver gennemsigtighed, rettidig data og analyser, så I ikke ender op med at have for lidt af det rigtige på lager, og for meget af det forkerte.

Hvis I ønsker at skabe en effektiv supply chain, er det vigtigt at se på, hvordan I kan optimere virksomhedens kapitalbinding. Her bør I spørge jer selv:

- Hvor skal vi være lagerførende?
- Hvor hurtigt skal vi kunne levere?
- Hvor stort skal vores sikkerhedslager være?
- Hvor mange procent af lagerbindingen er bundet op i varer med lav efterspørgsel og få kunderelationer?

Med den rette metode kan I nemt finde svaret på, hvor jeres virksomhed binder sin kapital, og hvor I bør fokusere på at trimme lageret, så I kan polstre jer mod lavkonjunktur.

Vi har lavet en guide med tre konkrete steps, der kan ruste jeres forsyningskæde og hjælpe jer med at optimere jeres kapitalbinding, så I undgår at lide store økonomiske tab.

Vi håber, at den kan give dig inspiration til dit arbejde.

Rigtig god læselyst.

CEO & founder, Inact
Søren Sofus Petersen



Indhold

5

1. Step: Forstå kapitalbindingen i lageret

6 faktorer, der driver din lagerbinding

14

2. Step: Analysen af lagerbindingen

De rette varer i de rette mængder

20

3. Step: Optimering af din kapitalbinding

6 leveregler til din ABC-kategorisering

25

En uforpligtende snak om din forretning

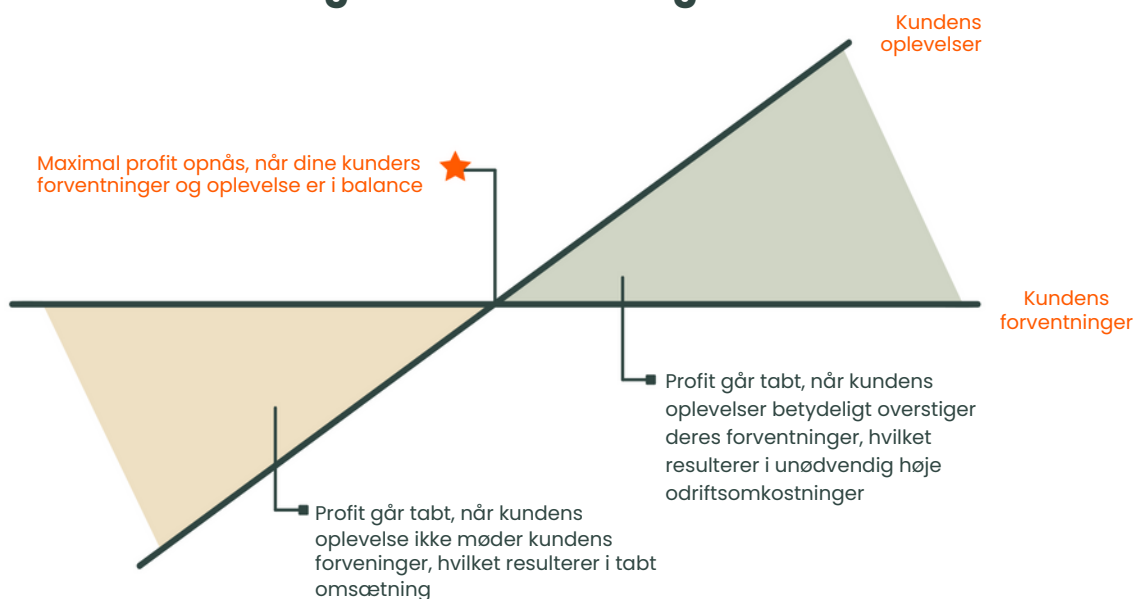
Vores tilgang til optimering af kapitalbinding

Kapitalbinding og lagerværdi

At balancere dit varelager op imod kundernes forventninger, kan være en vanskelig disciplin, fordi det involverer styring af flere variabler, hvor du samtidig skal sikre, at alle aspekter af forsyningskæden i samspil, fungerer effektivt.

Afveksling i kundernes efterspørgsel, leveringstider, begrænsede ressourcer og budget samt behovet for at opretholde en høj servicegrad, kan være med til at påvirke balancen. For at sikre de rette mængder, kræver det konstant overvågning, indsamling af data, prognoser og god kommunikation i hele forsyningskæden.

Match dine kunders forventninger med omkostningseffektiv levering



1



**Forstå kapitalbindingen
af dit lager**

1. Step

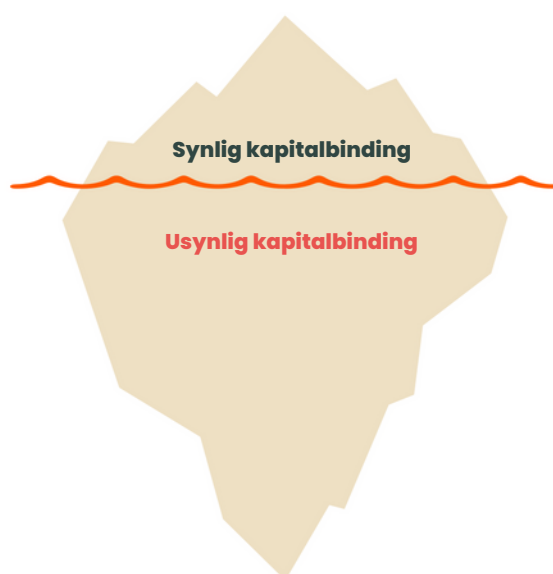
Forstå kapitalbindingen af dit lager

Som supply chain ansvarlig er det dit ansvar at sikre de rette varer, i de rette mængder, med de laveste mulige omkostninger.

Og du kender helt sikkert til, at der på lageret ligger varer, som i forhold til den værdi de kan skabe, optager for meget plads, mens de binder for meget kapital. Du har måske kendskab til de mest kritiske af slagsen, men har ikke det fulde overblik, og ser derfor kun toppen af isbjerget.

Hvis der skal gøres noget aktivt ved problemet, skal det være inden varerne bliver ukurante. Men det er en opgave, der kan være svær at få afsat tid og ressourcer til. At svinge en opgave som denne, vil som regel vise sig at være en fejl disponering, der kommer til at koste flere og flere penge på bundlinjen, jo mere den udskydes. Heldigvis kan der hurtigt rettes op på flere elementer relativt nemt, hvis ressourcerne prioriteres, og de relevante analyser tages i brug.

I 1. step tager vi fat om de faktorer, som driver virksomhedens kapitalbinding, og som er årsagen til at 20 - 40% af virksomhedens kapitalbinding ofte kan frigøres uden at skuffe kunderne.



6

**Faktorer der driver
din lagerbinding**



1. Lagerpolitik

Det første spørgsmål I som virksomhed bør stille jer selv er: hvilke varenumre skal vi lagere? Jo flere varenumre virksomheden lagrer, jo mere kapital bindes der i lageret. Der er to årsager til, at svaret alligevel ikke er "alle varer": leveringstid og efterspørgsel. Figur 1.0 illustrerer en simpel metode til at vurdere, om en varer bør være skaffevare eller lagervare. Varer med høj efterspørgsel bør, som udgangspunkt være lagervarer, men hvis leverandøren kan levere dag-til-dag, kan lagerpolitikken også være en skaffevare. Varer med mindre efterspørgsel udgør en større usikkerhed og risiko, som virksomheden kan reducere, ved at gøre den til skaffevare - særligt hvis leveringstiden er kort.

	Kort leveringstid	Lang leveringstid
Stor efterspørgsel	Skaffe-/lagervare	Lagervare
Lille efterspørgsel	Skaffevare	Skaffe-/lagervare

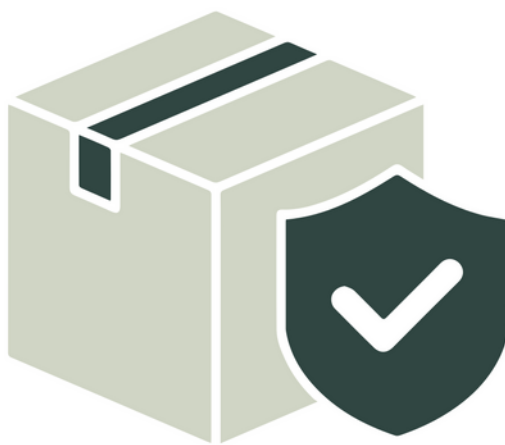
Figur 1.0

2. Leveringssikkerhed

Virksomhedens leveringssikkerhed og pålidelighed er helt afgørende for konkurrence- evnen. Leveringssikkerheden er et udtryk for virksomhedens evne til at overholde den leveringstid de har lovet kunden. Hvis virksomheden har en leveringssikkerhed på 100% overholder den samtlige aftaler med kunden - hvilket er usædvanligt.

En god leveringssikkerhed ligger typisk mellem 95% og 98%. I bør som virksomhed starte med at sætte jer et mål for leveringssikkerheden. Her vil det nemme svar være 100%, men det medfører en markant større kapitalbinding, lavere omsætningshastighed og mere ukurans end fx. 95%.

Når virksomheden har lagt sig fast på en leveringssikkerhed - også kaldet Service Level Agreement (SLA) - implementeres den i beregningen af virksomhedens sikkerhedslager. I 2. step kan du læse hvorfor det ikke kan betale sig, at alle varenumre har den samme leveringssikkerhed.



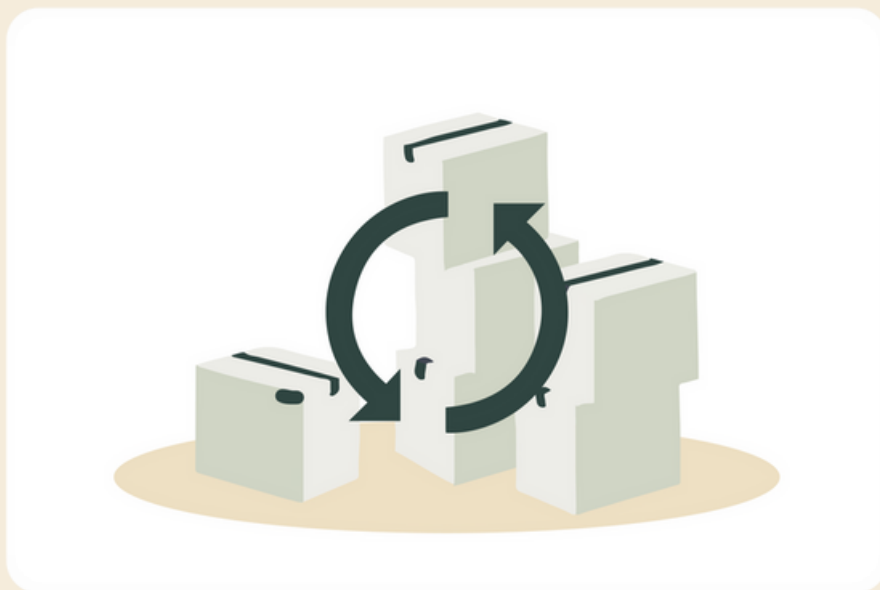


3. Sikkerhedslager og genbestillingspunkt

Sikkerhedslager og genbestillingspunkt er direkte forbundet med virksomhedens ønskede leveringssikkerhed (SLA). Jo højere krav til leveringssikkerhed, jo højere et sikkerhedslager, også kaldet "buffer".

Sikkerhedslageret er ofte en undervurderet kilde til at styre balancen mellem virksomhedens kapitalbinding og service. Hvis I som virksomhed ønsker at reducere jeres kapitalbinding, bør I kigge på hvordan sikkerhedslageret er sat op og beregnet.

En forkert opsætning reducerer et overlager på nogle varer og restordre på andre varer. Beregningerne af virksomhedens sikkerhedslager og genbestillingspunkt bør tage højde for varians i aftræksmønster, leveringstid og ønsket leveringssikkerhed (SLA).



4. Omsætningshastighed

Omsætningshastigheden udtrykker forholdet mellem virksomhedens varelager og omsætning. En lav omsætningshastighed ligger typisk på 1-2 og betyder at virksomheden har forholdsmæssigt meget på lager i forhold til omsætningen.

En lav omsætningshastighed indikerer som regel, at virksomheden kan reducere deres varebeholdning og kapitalbinding uden at kompromittere leveringssikkerheden. Omvendt betyder en høj omsætningshastighed på over 6 at varebeholdningen er forholdsmæssigt lille i forhold til virksomhedens omsætning. Dermed er sandsynligheden for restordre større.

Omsætningshastigheden bør derfor hverken være for lav eller for høj. Den vil i høj grad være en konsekvens af den Service Level Agreement (SLA) I har valgt på jeres varer. Når leveringssikkerheden øges, vil det samlede lager stige og omsætningshastigheden vil falde. Der er generelt et behov for at analysere kapitalbindingen og simulere konsekvensen af at hæve leveringssikkerheden fra 96% til 98% eller omvendt sænke den fra 95% til 90%.

5. Kostpriser

Kostprisen er et helt naturligt sted at starte, når virksomheden ønsker at reducere sin kapitalbinding og øge indtjeningen. Men i jagten på lave kostpriser forpligter virksomheder sig ofte til mængder, som de har svært ved at afsætte i markedet – og så er effekten lige præcis det modsatte. På nogle varer kan det betale sig at øge ordremængden for at opnå bedre kostpriser, men på andre varer er det forbundet med større risiko og en højere Total Cost of Ownership.



6. Ordrestørrelse (MOQ)

Ordrestørrelse er genstand for meget diskussion, da den er tæt forbundet med varens kostpris. Jo større volume virksomheden køber eller producerer, jo lavere en kostpris, og så virker svaret jo åbenlyst. Men som beskrevet i foregående afsnit, kan jagten på lavere kostpris blive dyr i længden, da virksomheden køber og/eller producerer mængder, som de ikke kan afsætte eller er lang tid om at afsætte. I stedet for at fokusere på en kostpris, bør virksomheden anskue ordrestørrelsen ud fra varens aftræk og behov, så pris, udbud og efterspørgsel går hånd i hånd.

Hvordan frigør du din kapitalbinding i praksis?

Når nu du har fundet ud af, hvad det er, der driver jeres lagerbinding, kan du begynde at arbejde med det.

I Step 2 får du analysen til at optimere din kapitalbinding i praksis – uden at det går ud over leveringsevnen.

2

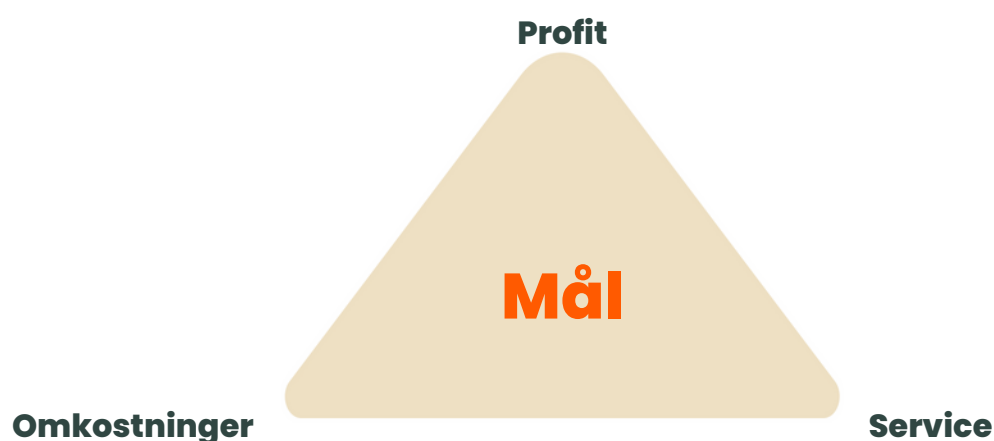


**Analyse til at optimere
din kapitalbinding**

2. Step

Analyse til at optimere din kapitalbinding

Virksomhedens kapitalbinding er en "investering i vækst". Problemet med kapitalbinding opstår, når pengene ikke er investeret i "de rigtige varer".



Figur 2.0

Supply chain afdelingen i enhver given virksomhed, er altid i brændpunktet. Hvis ikke salg klager over for lange leveringstider, så klager økonomi over for høje lagre og store afskrivninger. Det er en evig balancegang, og afdelingen bruger de fleste af deres ressourcer på at håndtere interessenterne på tværs af kæden. Det er den vigtigste opgave at håndtere de såkaldte performance trade-offs: vægten mellem service, omkostninger og profit – som spiller en afgørende rolle i kundetilfredsheden og indtjeningsevnen.

Men lad os først aflive 3 myter som oftest blænder virksomhederne, i forsøget på at reducere kapitalbindingen og øge leveringssikkerheden:

1. Det er udelukkende Supply Chain funktionens ansvar at sikre balancen mellem leveringssikkerhed og kapitalbinding.
2. Der er ét svar på balancen mellem leveringssikkerhed og kapitalbinding.
3. Vi kan bruge matematiske formler og avancerede beregninger til at give os svaret.

Forudsætningen for at imødekomme kundernes forventninger med lavest mulige omkostninger, er et fælles sprog og regelsæt. Virksomhedens regelsæt oversættes til fælles politikker og styringsparametre på tværs af indkøb, logistik og salg.

Med et fælles udgangspunkt bliver det nemmere at kommunikere på tværs af afdelingerne. I får nedbrudt de interne siloer, hvor hver afdeling opererer hver for sig og kun har egne KPI'er for øje. Når afdelingerne kun har egne mål i tankerne, modarbejder de hinanden. På den måde begrænses virksomhedens muligheder for succes, idet afdelingerne kan komme til at spænde ben for hinanden, fremfor at bidrage positivt til væksten.



På næste side får du metoden til at analysere virksomhedens kapitalbinding og nogle konkrete bud på hvordan du kan optimere den.

**Lad os kigge på
analysen til din
kapitalbinding**

Analyse af din kapitalbinding

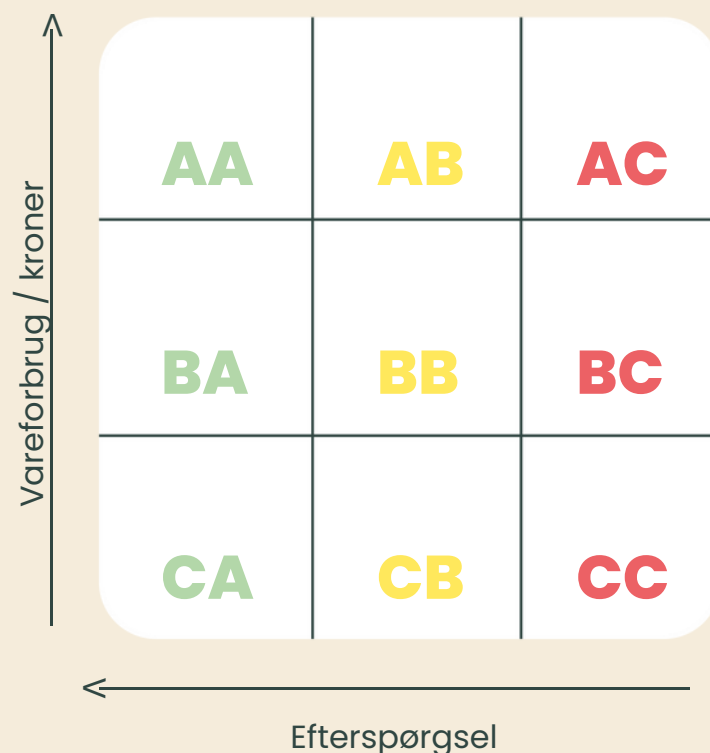
ABC-kategorisering

ABC-analysen er et effektivt redskab til at analysere lagerbindingen og identificere steder hvor virksomheden kan optimere den. Formålet med en ABC-analyse er at inddele varerne efter eksempelvis omsætning, hvor:

- **A-kategorien repræsenterer 80% af omsætningen**
- **B-kategorien repræsenterer 15% af omsætningen**
- **C-kategorien repræsenterer 5% af omsætningen**

ABC-analysen afslører hvilke varenumre som repræsenterer 80% af virksomhedens omsætning, hvilket typisk kun er 20% af varerne! Det er, med andre ord, ganske få varenumre som udgør en stor procentdel af virksomhedens omsætning, og omvendt relativt mange varenumre som repræsenterer en forholdsvis lille del af omsætningen. Det giver et kraftigt fingerpeg på, hvilke varer virksomheden bør prioritere og "beskytte" og hvilke varenumre, som faktisk kan betegnes som "tidsrøvere".

Formålet med ABC-analysen skal stå lysende klart, inden du vælger at inddele varerne efter omsætning, antal ordre, standardafvigelse, vareforbruget eller andre dimensioner. Til at analysere lagerværdien kan du bruge ordrelinjer og vareforbrug i kroner, da de to dimensioner er gode datapunkter på efterspørgsel og lagerinvesteringen over tid.



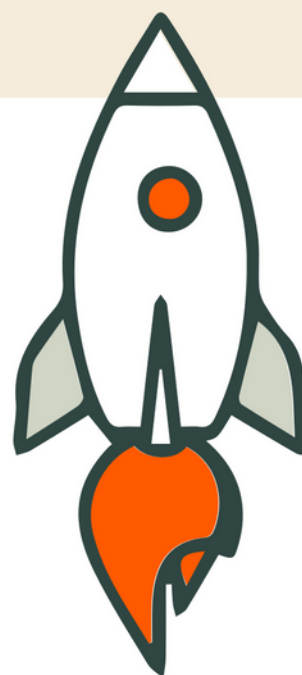
Figur 2.1 illustrerer hvordan det ser ud, når vi kombinerer de to dimensioner i en dobbelt ABC-analyse.

Dobbelt ABC-analysen vil give dig indsigt i, hvor virksomheden har investeret sine penge, og om det er "de rigtige varer". Brug analysen til at få svar på:

- Hvordan fordeler omsætningen sig i kategorierne, og hvilken kategori repræsenterer mest omsætning?
- Hvordan fordeler lagerværdien sig i kategorierne, og hvilken kategori repræsenterer mest lagerværdi?
- Hvor mange AA-varer har virksomheden, og hvad repræsenterer de i procent af omsætningen?
- Hvor mange CC-varer har virksomheden, og hvad repræsenterer de i procent af omsætningen?
- Hvad er forholdet med omsætning og lagerværdi i CC-kategorien?

Magien opstår, når du handler

Når du har lavet din analyse, er du blevet langt klogere på din lagerbinding. Men det er først nu det rigtige arbejde går i gang. Ligesom en BMI-test fortæller om du har en passende vægt i forhold til din højde, fortæller ABC-analysen om virksomheden har et passende lager- og omkostningsniveau i forhold til efterspørgslen. I det næste afsnit omsætter vi analysen til handling, når vi gennemgår de 6 faktorer i forhold til ABC-kategorisering.



3

**6 levereregler til din
ABC-analyse**

3. Step

6 levereregler til din ABC-analyse

Vi har udarbejdet 6 levereregler til din ABC-kategorisering, med udgangspunkt i 1. step - faktorerne der driver lagerbindingen, der konkretiserer og differentierer varerne alt efter hvilken type de er, og hvordan den enkelte ABC-kategori skal håndteres.

Er det en A-vare gælder et regelsæt, og er det en C-vare, er det et andet regelsæt der gælder, osv. Når I f.eks. ønsker at have en høj leveringssikkerhed, så er der forskel på, om der er tale om en vare, der ligger i en AA-kategori kontra en vare, der ligger i en CC-kategori.

Reglerne strukturerer og systematiserer tilgangen til jeres lager, og gør det overskueligt for dig og dine kollegaer at have en differentieret tilgang til jeres varer. Samtidig får I en kontrolleret metode til at frigøre jeres kapitalbinding, med den rette fordeling af varer.

Pris
Lagerpolitik
Leveringssikkerhed
Genbestillingspunkt
Omsætningshastighed
Ordrestørrelse (MOQ)

AA	AB	AC
BA	BB	BC
CA	CB	CC

1

Lagerpolitik



C-varerne binder typisk mellem 20% og 40% af virksomhedens kapitalbinding. Ved at analysere C-varerne og udvælge skaffevarer kan din virksomhed reducere afskrivninger, kapitalbinding og lageromkostninger væsentligt. Der er flere niveauer i analysen af Cvarerne. Som beskrevet i 1. step, er C-varer med kort leveringstid oplagte som skaffevarer.

På C-varer med lang leveringstid kan du overveje en alternativ leverandør med kortere leveringstid. Selvom kostprisen i nogle tilfælde vil være højere, er det stadig en bedre løsning, da kostprisen er en brøkdel af totalomkostningerne (TCO) på dine C-varer. Sidst men ikke mindst, kan virksomheden overveje om den skal tilbyde samme leveringstid på A-varer som på C-varer. Der er en væsentlig forskel i både kroner/øre og ressourcer på at tilbyde dag-til-dag levering kontra 14 dages leveringstid.

2

Pris



Kostpris er et spørgsmål om volume. Jo større volume, jo lavere kostpris. I jagten på en lavere kostpris, risikerer virksomheden at binde sig til en volume, som den efterfølgende ikke kan eller er lang tid om at afsætte i markedet. I disse tilfælde ender den lave pris med at blive dyr i længden. Virksomheden bør anskue kostpris ud fra ABC-kategorien. Det giver rigtig god mening at forhandle priser på de kategorier hvor virksomheden har volume, men når det kommer til C-varer er risikoen ved at forpligte sig til en større volumen, ofte højere end gevinsten.

3

Leveringssikkerhed



Virksomhedens konkurrenceevne og pålidelighed er bundet op på leveringssikkerheden, og derfor er denne faktor den mest følsomme af alle. Mange virksomheder har en "one size fits all" tilgang på mellem 95% og 98%. En leveringssikkerhed på 98% på C-varer sætter store krav til kapitalbindingen, og vil betyde at virksomheden også skal acceptere en højere lagerbinding. Virksomheden skal forstå at man ikke kan blæse og have mel i munden samtidig. Hvis kapitalbindingen skal reduceres, bør man kigge kritisk på sit krav til leveringssikkerheden på C-varer. Leveringssikkerheden på A- og B-varer bør ligge i den høje ende, mens den på C-varerne kan ligge helt nede på 80%.

4

Sikkerhedslager og genbestillingspunkt



Når virksomheden har taget stilling til leveringssikkerheden per kategori, implementeres denne i beregningen af sikkerhedslageret. Jo højere krav til leveringssikkerhed, jo større investering i lageret. Det er som regel en god øvelse at simulere hvad forskellen på eksempelvis 90%, 95% og 98% betyder for kapitalbindingen i den enkelte kategori, da svaret normalt ikke er givet på forhånd. Simuleringen giver virksomheden et vigtigt indblik i, hvilken investering det kræver at opnå en bestemt leveringssikkerhed, og vil give følelserne omkring leveringssikkerhed lidt logik at forholde sig til. CA-kategorien med relativt billige, populære varer får typisk den højeste leveringssikkerhed på 99%.

5

Omsætningshastighed



Som beskrevet i 1. step, er omsætningshastigheden en afledt effekt af den ønskede leveringssikkerhed eller Service Level Agreement (SLA). Mange virksomheder begår den fejl at de ikke forholder sig til begge parametre samtidig, men hver for sig. Dem i økonomi vil have lageret ned, mens salg råber på mere lager. Men hvis virksomheden først har sagt A, må man også sige B. Problemet er ofte at virksomheden ikke har tilstrækkelig gennemsigtighed og dermed beslutningsgrundlag til at diskutere de to parametre over for hinanden. Hvis virksomheden følger metoden, vil pengene være investeret i "de rigtige varer" og dermed skabe en bedre balance mellem leveringssikkerhed, kapitalbinding og omsætningshastighed.

Et godt eksempel på dette er CA-kategorien, som med den højeste leveringssikkerhed på 99%, også vil være den kategori med lavest omsætningshastighed. Idet det er en relativ risikofri investering, giver denne regel også rigtig god mening.

6

Ordrestørrelse (MOQ)



I forlængelse af afsnittet omkring kostpris kommer spørgsmålet om ordrestørrelse. Wilsons formel kan bruges til at beregne den optimale ordrestørrelse, men kræver at virksomheden kender sine lager- og ordreomkostningerne. ABC-kategoriseringen kan angive en mere pragmatisk tilgang hvor de billige og populære CA-varer købes hjem til 3-6 måneders forbrug, mens AC-varer med en større risikoprofil købes til ordre (Se afsnittet "Lagerpolitik"), eller en ordrestørrelse som er afstemt i forhold til den usikkerhed, som er forbundet med at lagerføre varen.

Lad os tage en uforpligtende snak om din forretning

Nu er der ikke andet for end at komme i gang, så I kan få optimeret jeres kapitalbinding!

Har du brug for en yderligere uddybning af de 3 steps, eller får du brug for noget sparring undervejs i processen? Så er du velkommen til at booke et uforpligtende opkald – så får vi styr på din kapitalbinding sammen!

Vi tilbyder at give vores bud på, hvordan du kan styrke din værdikæde, optimere kapitalbindingen og opnå en sundere forretning.

Så gør som en lang række andre virksomheder, der har taget kontrol over deres værdikæde, og lad os tage en snak om dine udfordringer.

Skal vi tage en snak?

De bedste hilsner



CEO & founder, Inact

Søren Sofus Petersen

+45 3110 3190

ssp@inact.io

