

3

Fejl næsten alle Indkøbschefer begår

– Sådan undgår du dem

De rette varer i de rette mængder

At sikre de rette varer i de rette mængder er Indkøbschefens vigtigste opgave og største udfordring. For enhver kan være Indkøbschef, hvis din eneste opgave er at købe varer nok. Men så enkelt er det ikke.

Udover at sikre, at I altid har de varer, kunderne efterspørger, så er du også ansvarlig for ikke at købe for mange varer. Formår du ikke at skabe den balance, ender I enten med skuffede kunder eller et lager fyldt med ukurante varer – alt sammen noget, der bremser din virksomheds vækst.

Med andre ord skal du skabe den perfekte balance mellem servicegrad og omkostninger. Men med mange hundrede varenumre og en salgsafdeling, der råber efter nye varer, er det lettere sagt end gjort.

Hvordan holder du overblikket? Hvordan prioriterer du din tid? Og hvordan sikrer du, at din Indkøbsafdeling træffer de rigtige beslutninger?

Vi har lavet en guide med de metoder, der har hjulpet nogle af Danmarks mest succesfulde virksomheder med at optimere deres Indkøb. Lige fra Bygma og Matas til SMV'ere som Convena Distribution og Specific Pharma.

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

CEO & founder, Inact
Søren Sofus Petersen



Indhold

4

De 3 fejl

De 3 fejl, næsten alle indkøbschefer begår

10

Sådan undgår du de 3 fejl

Tips til, hvordan du undgår at lave fejl og optimerer din indkøbsafdeling

Cases

17

Sådan har nogle af Danmarks mest succesfulde virksomheder optimeret deres indkøb

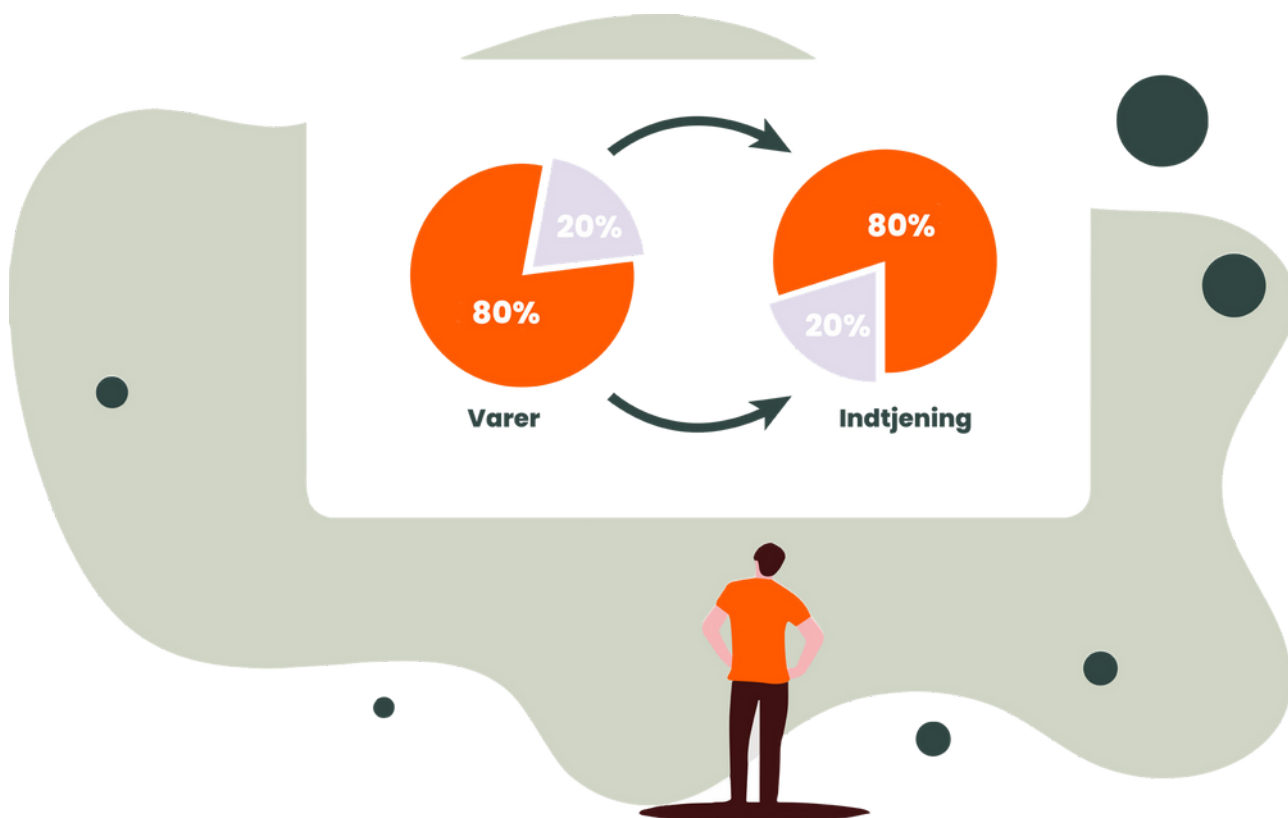
21

Få et uforpligtende analysemøde

Få konkret tips til, hvordan lige netop din virksomhed kan opnå en mere succesfuld indkøbsafdeling

1

**Du tror, at alle dine
varer er lige vigtige**



1. fejl

Den første fejl mange indkøbschefer begår, er at tro, at alle varer er lige vigtige

Du kender sikkert allerede 80/20-reglen. Den betyder for dig, der sidder med Indkøb, at **kun 20% af dine varer står for hele 80% af din indtjening**. Med andre ord så er der varer, der ganske enkelt bidrager væsentlig mere til din indtjening end andre.

Og i en travl hverdag, hvor du har ansvaret for at håndtere mange hundrede varenumre, kan lige netop **denne 80/20-regel være afgørende for din succes**. Det betyder nemlig, at du kan nå enormt langt i dit arbejde på meget kort tid, hvis du identificerer hvilke 20% af dine varer, der er vigtigst og starter med at bruge din tid på disse.

Når ikke alle varer er lige vigtige, bør du heller ikke bruge lige meget af din tid på hver enkelt.

2

**Du kender ikke
relationen mellem dine
produkter og kunder**

2. fejl

Den anden fejl, mange indkøbschefer begår er, at de ikke kender relationen mellem produkter og kunder

Hvilke vare køber dine kunder? For dine kunder gælder nemlig samme princip som for dine varer – nogle er vigtigere end andre. Og selvom du måske ikke er direkte ansvarlig for den gode kundeoplevelse, så er det dig, alle øjne rettes mod, hvis ikke I har de varer på lager, som jeres vigtige kunder efterspørger.

Derfor er det afgørende, at du først og fremmest ved, hvilke kunder der er vigtigst og dernæst også kan se, hvilke varer disse kunder køber.

Hvis ikke du har den viden, risikerer du at spilde din tid på at sikre varebeholdning til mindre vigtige kunder. Og du risikerer at udfase varer, der virker uprofitable, men som faktisk bliver købt af vigtige kunder.



3

**Du udfaser varer
for sent**

3. fejl

Den tredje fejl, mange indkøbschefer begår, er at udfase varer for sent

For din ypperste opgave er selvfølgelig at sikre, at I har varer på lager til jeres kunder. Derfor kan du ikke bruge din dyrebare tid på at udfase varer. Og ofte er det en tidskrævende opgave – særligt hvis ikke du har en fast metode til det.

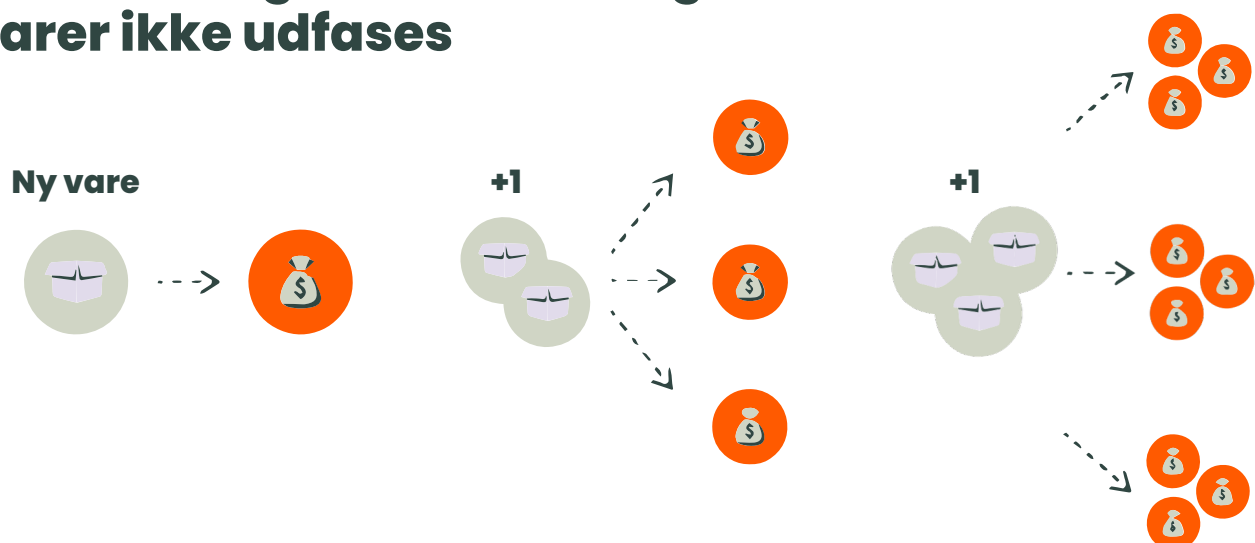
Men sandheden er, at når du ikke udfaser rettidigt, fyldes jeres lager med varer, der bliver ukurante, og jeres omkostninger stiger.

Varer, der ikke længere kan sælges, er i sagens natur en omkostning. Men udover det åbenlyse tab af værdi, så glemmer mange de indirekte omkostninger, forbundet med det at lagerføre varer.

Det er nemlig sådan, at hver enkelt vare på dit lager er med til at øge de indirekte omkostninger til fx administration, lagerhåndtering og indkøbsprocesser. Og ikke nok med det, så stiger de indirekte omkostninger eksponentielt for hver ny vare, der introduceres.

Der er altså mere en én god grund til at udfase varer, før det er for sent. For de indirekte omkostninger ved at lagerføre varer betyder, at den 'lange hale', der ikke bidrager til indtjeningen, faktisk æder indtjeningen i stedet.

Omkostningernes udvikling, når varer ikke udfases



**Sådan undgår
du de 3 fejl**

Skab fælles indkøbspolitikker

Indkøbspolitikker er fælles regler for, hvordan den enkelte vare skal håndteres i hverdagen.

Reglerne gør det meget nemt for dig og dine kollegaer at have en differentieret tilgang til jeres varer. Og det sikrer, at I får prioriteret jeres tid rigtigt.

For at kunne differentiere mellem dine varer og lave nogle fælles indkøbspolitikker, er du nødt til at have et overblik over, hvor meget den enkelte vare skaber af værdi. Det overblik skaber du med en ABC-kategorisering.

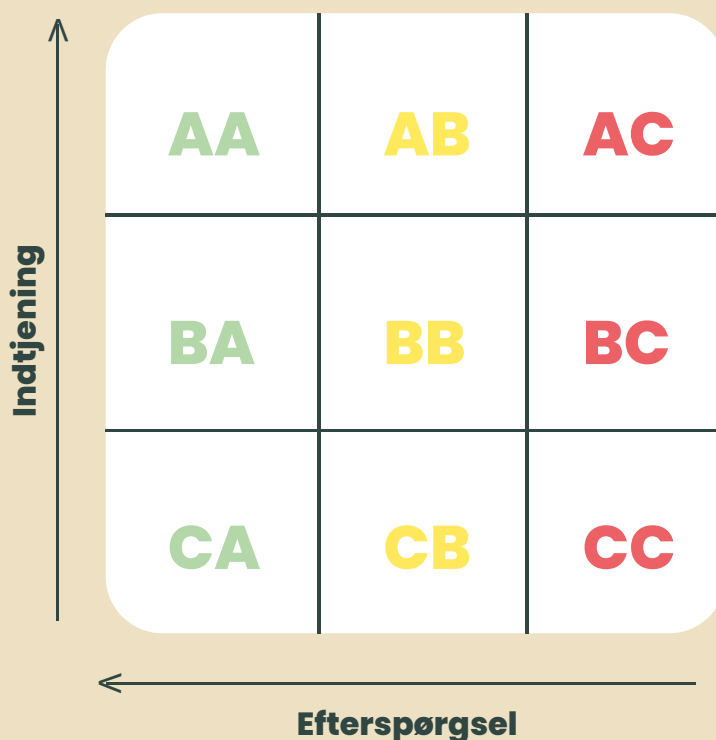
ABC-kategorisering

I en ABC-kategorisering deles produkter op i tre kategorier på baggrund af deres omsætning. Og det betyder at:

- A er dine få, vigtigste varer. De genererer 80% af din indtjening.
- B er knap så vigtige varer. Denne kategori står for ca. 15% af din indtjening.
- C er den lange hale af varer. Disse varer står for 5% af din indtjening men udgør mere end 50 % af dine varer.

Fordi to varer f.eks. sagtens kan omsætte for det samme, men have vidt forskellig efterspørgsel, kobles efterspørgsel på som et andet parameter.

- AA er de mest profitable varer, der sælges hyppigst.
- CC er de mindst profitable varer, som sælges sjældent.
- AC er profitable varer, der sælges sjældent.
- CA er varer, der sælges hele tiden, men som ikke generer den store omsætning.



Når både du og dine kollegaer kender betydningen af A, B og C, bliver det lettere at prioritere i hverdagen og fastlægge indkøbspolitikker for hver enkelt varekategori.

Eftersom en AA-vare bidrager markant mere til indtjeningen end en CC-vare, skal den også håndteres forskelligt, når det gælder prissætning, leverandørforhandling, indkøbsstrategi m.fl.

Best practice indkøbspolitikker*

	AA	AC	CA	CC
Servicegrad	98%	95%	99%	93%
Sikkerhedslager	Høj	Lav	Høj	Lav
Make/ Buy to stock	Ja	Nej	Ja	Nej
MOQ/ Lot-Size	Large	Small	X Large	Small
Pris vs. Leadtime	Pris	Leadtime	Pris	Leadtime

*Indkøbspolitikkerne bør altid tilpasses din virksomhed og jeres overordnede strategi.

Lav en 'Linked Revenue'-analyse

For at undgå at udfase C-varer, som bliver købt af vigtige kunder eller at bruge for meget tid på at sikre lagerbeholdning til mindre vigtige kunder, så anbefaler vi, at du laver en 'Linked Revenue'-analyse.

En 'Linked Revenue'-analyse er en analyse af, hvilke kunder, der køber hvilke varer. For som sagt så gælder samme princip for dine kunder som for dine varer - nogle er vigtigere end andre

For at lave en 'Linked Revenue'-analyse, skal du først have skabt overblik over dine kunder. Den bedste metode til dette er igen en ABC-kategorisering.

De to ABC-kategoriseringer - kundekategorisering og produktkategorisering - kan du bruge til at lave din 'Linked Revenue' -analyse. Brug dit salgsdata til at se, hvilke varer dine kunder historisk set har købt.

Kunde- og produktsegmentering

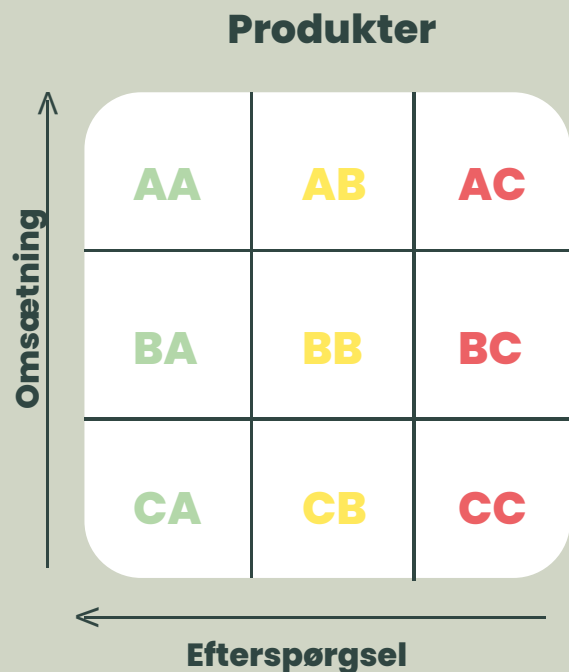
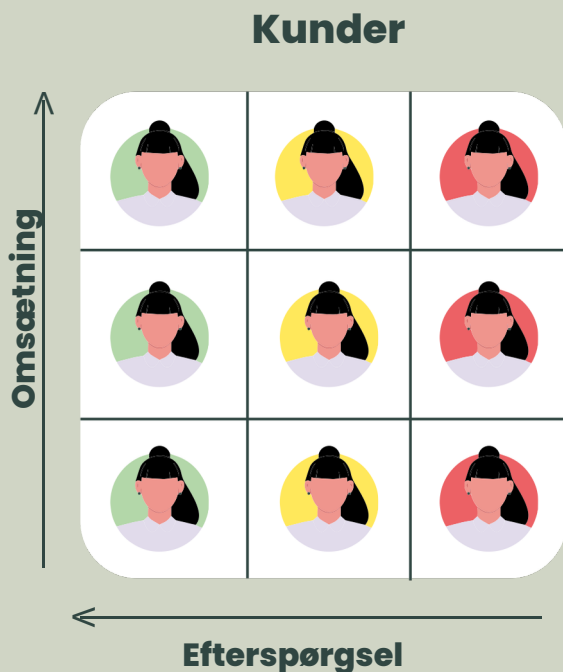
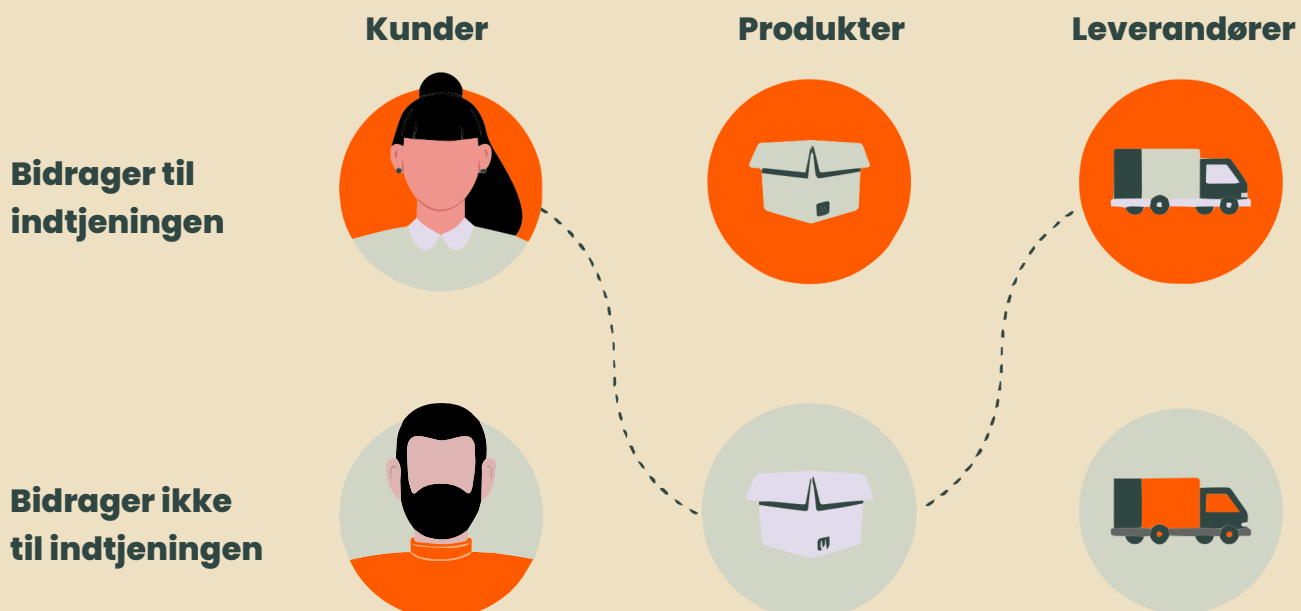


Illustration af 'Linked Revenue'



Nogle varer bidrager ikke til indtjeningen. Men de er stadig vigtige, for de bliver købt af vigtige kunder!

Fastlæg en metode til at udfase varer

Når du har overblik over dine produkter og dine kunder, og du kan se relationen mellem dem, så har du fundamentet for at fastlægge en intelligent metode til udfasning af varer.

Den metode skal sikre effektiv og rettidig udfasning

1 Begynd med de lavt hængende frugter

Der vil højst sandsynligt være en gruppe af varer i din produktportefølje, som hverken skaber værdi eller bliver købt af værdifulde kunder. Med andre ord: C-varer uden 'linked revenue'. Start dit udfasningsarbejde her.

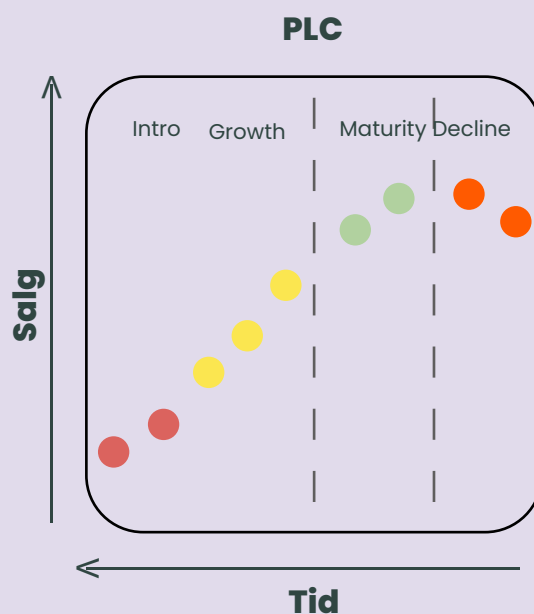
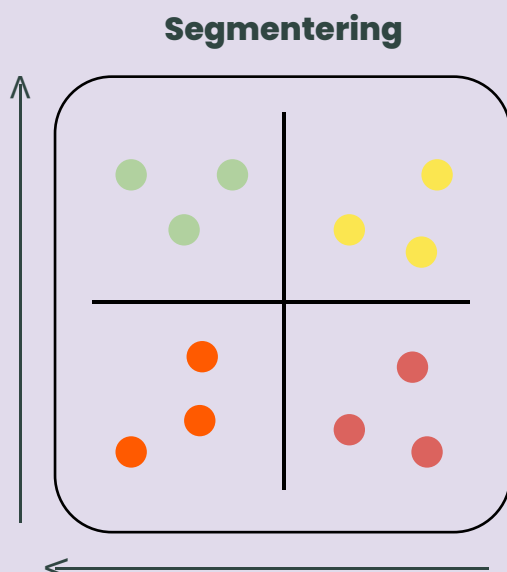
2 Undgå at udfase 'strategiske C-varer'

Strategiske C-varer er varer, du gerne vil beholde, fordi de bliver købt af vigtige kunder. Her anbefaler vi, at du undersøger, hvordan du øger indtjeningen på varen.

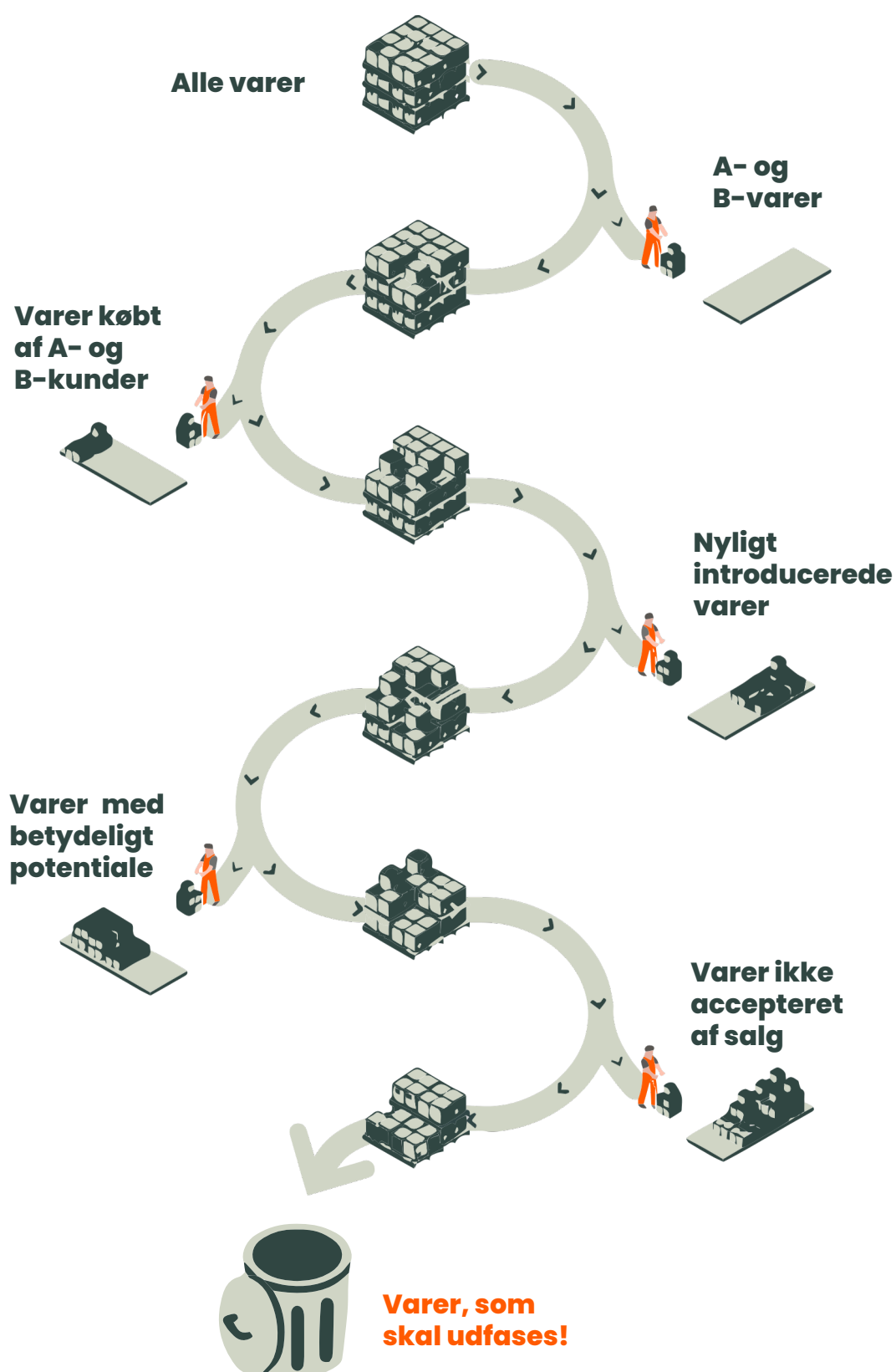
Det kan fx være ved at hæve prisen, forsøge at reducere omkostningerne i forsyningskæden, tilbyde kunderne en substitutvare mm.

3 Monitorer din produktlivscyklus

Brug din ABC-Kategorisering til at analysere og monitorere dine varers produktlivscyklus fra introduktion og til fald i efterspørgslen. Dette vil hjælpe dig med at forebygge ukurans og døde varer.



Vejen mod udfasning



Cases

**Bliv inspireret af
andre virksomheder**

Sådan styrkede Bygma sin forhandlingsposition



Vi har skabt en synlighed som gør, at vores krav til leverandørerne i langt højere grad bliver i mødekommet.

Head of Supply Chain Management hos Bygma Gruppen A/S, Fredrik Stuhr Pedersen

Hvorfor valgte I at investere i Inact?

Vi havde et klart ønske om at få et overblik over, hvor vi bør lægge vores energi, når det kommer til leverandørforhandlinger. Vi brugte alt for meget tid på at forhandle om varer, der ikke er den store værdi i.

Samtidig hentede vi data fra forskellige værktøjer, og så skulle vi klippe fler Excel-ark sammen for at få et overblik. Men vi har en meget stor datamængde, så det var meget tidskrævende.

Hvad har I helt konkret arbejdet med?

Vi bruger det i høj grad, når vi forhandler med vores leverandører. Første gang fokuserede vi meget på AA varer, hvor vi forklarede vores leverandører, hvorfor lige netop disse varenumre er vores allervigtigste. Det var vigtigt at få en fælles forståelse for bl.a. hvilke varer, de fx aldrig måtte løbe tør for

I år har vores fokus været meget forskelligt fra leverandør til leverandør. Nu ved vi nemlig, hvad vi får ud af ABC, og hvilken effekt det har.

Læs hele casen lige her →

Resultater

Bedre leverandøraftaler

Bygmas krav til leverandørerne bliver i langt højere grad imødekommet, og de får sikret mere profitable aftaler.

Bedre overblik

Med Inact Now som værktøj i leverandørforhandlingen har Bygma Gruppen skabt større gennemsigtighed omkring den enkelte leverandørs performance.

Forbedret profitabilitet

For Bygma er leverandørforhandlingerne en af nøglerne til succes. De forbedrede leverandøraftaler har sikret øget omsætning og lavere lagerværdi.

Sådan optimerede Specific Pharma deres indkøb



Det her værktøj, der kan fortælle os så meget om vores produkter, kunder og leverandører gør en kæmpe forskel.

Project Manager hos Specific Pharma, Josefine S. Christensen



Hvorfor valgte I at investere i Inact?

Vi ville gerne minimere tab på bundlinjen. Vi har haft et overlager som er steget, og det øger omkostningerne. Derudover har vi varer med meget kort holdbarhed, og som derfor skal afsættes meget hurtigt. Og det kan resultere i en del tab.

Mange maveforfølelse, og de har ikke længere træffe beslutninger baseret på en maveforfølelse.

Hvad har I helt konkret arbejdet med?

Sammen med Inact har vi defineret tre fokusområder for vores produkter. Dem kalder vi "salgbar", "minimer tab" og "undgå tab".

Inact anbefalede, at vi lavede indkøbspolitikker, som vi kan arbejde hen imod. Det betyder, at vi fx på vores A-produkter skal have en rækkeevne på tre-fire måneder og en servicegrad på 98%.

Og for at det skal lykkes, har vi sat nogle rapporter op i platformen, som gør det nemt at overvåge de mål og nå hen til dem

Læs hele casen lige her →

Resultater

Sparet 500.000 DKK

Med Inact Now har de fået overblik over deres restordre. Det har gjort dem i stand til at spare 500.000 kr.

Sundere lager

Vha. bedre overblik har SP sikret mere på lager af det rigtige, og mindre af det forkerte. Med andre ord har de skabt et sundere lager.

Bedre samarbejde med salg

Salgschefen og Indkøbsafdelingen deler informationer om varer i Inact Now. Det sparer dem en masse tidskrævende statusmøder.

Øget kompleksitet i Convenas indkøb krævede bedre overblik



Vores omsætningshastighed er øget med 19%. Og så kan vi se, at det fokuserede arbejde gør folk langt mere motiverede

Ejer af Convena Distribution A/S, Peter Garber

Hvorfor valgte I at investere i Inact?

I kraft af vores vækst, kom der rigtig mange nye varenumre til. Den udvikling krævede systematisering og struktur, og det havde vi brug for at få nogle værktøjer til at hjælpe os med. Før vi startede, var det et stort manuelt arbejde at danne os et overblik ud fra de Excel-ark, vi sad med. I dag havde det været tæt på en umulig opgave.

Hvad har I helt konkret arbejdet med?

Vi har eksempelvis opstillet nogle fokuserede mål for vores Product Managers ud fra nogle

KPI'er, som vi har fået automatiseret og nu monitorerer i inact Now. Vi måler helt konkret på produktområdets indtjening i forhold til budget, omsætningshastighed og stock availability.

Dog måler vi kun på nogle bestemte ABC-kategorier. Det ville jo ikke give mening at måle stock availability på døde varer. Så vi fokuserer i stedet på hele A-kolonnen og B-kolonnen i vores ABC matrix, hvor vi så har opsat specifikke mål og indkøbspolitikker for hver ABC kategori.

Læs hele casen lige her →

Resultater

-9% lagerværdi

Med overblik i Inact Now har Convenas Indkøbsafdeling formået at reducere lageret med 9% ved at fokusere på tabsgivende varer.

+19% oms. hastighed

Deres fokuserede arbejde har gjort dem i stand til at øge deres omsætningshastighed med 19%

Dialog i ledelsen

Hos ledelsen bliver ABC Cloud brugt til at kigge på deres lager. På den måde bruger de ABC koder som et supplement til dialog i ledelsen.

Lad os tage en uforpligtende snak om din forretning

Vi har hjulpet over 100 af Danmarks mest succesfulde virksomheder med at optimere ikke bare Indkøb, men hele deres værdikæde. Med andre ord, kan vi hjælpe dig end-to-end. Vi er eksperter i at analysere data, automatisere det og bruge det til at træffe de rigtige valg, der sikrer dig en mere profitabel og bæredygtig forretning.

Lad os tage en snak om dine behov og ønsker.

Skal vi tage en snak?

De bedste hilsner



CEO & founder, Inact
Søren Sofus Petersen
+45 3110 3190
ssp@inact.io

