



SUPPLY CHAIN  
SOLUTIONS



E-bok

# Lagerstyrning

# Inledning

De senaste åren har inköpare och lagerplanerare ställts inför helt nya utmaningar. Det har varit extra tydligt för företag där lager och distribution är kärnverksamheten. Covid-19 pandemin och dess efterverkningar, geopolitiska spänningar, kriget i Ukraina, en stigande inflation, räntehöjningar, komponentbrist, störningar i globala logistikflöden och snabbt stigande elpriser har satt inköpsprocesser och supply chain i fokus.

Insikten har snabbt ökat om att gamla invanda manuella rutiner och verktyg för inköp och lagerstyrning inte räcker till i en föränderlig värld som innebär både inre och yttre utmaningar.

Företagsledningars växande insikt om inköpsavdelningarnas betydelse för att skapa lönsamhet, minska kapitalbindningen och stärka kundservicen har drivit på en all snabbare digital

transformering och automatisering. Kraven ökar också på att medarbetare inom inköp och lagerplanering ska kunna frigöra tid och arbeta mer strategiskt.

Bland de yttre utmaningarna märks volatila marknader där efterfrågemönster förändras i grunden. Att snabbt kunna identifiera förändringar och justera prognoser för enstaka artiklar och artikelgrupper hör till de tuffaste utmaningarna.

IMI har hjälpt mer än hundra företag i Norden att digitalisera och automatisera inköpsrutiner och lagerstyrning. På nära håll har vi sett nya utmaningar växa fram i en föränderlig värld. Utmaningar som är tuffa, men som också skapar nya möjligheter för inköpare och lagerplanerare.

**Vi vill dela med oss av vår erfarenhet i denna e-bok. Trevlig läsning!**

1/10

# Hur gör man för att kraftigt sänka lagervärdet och samtidigt vässa kundservicen?

Gemensamt för lagerförande företag med stora lager är att man har likartade utmaningar. Till dessa hör svårigheten att optimera lagernivåer och kundservice, och att det ibland råder lagerbrist varvat med för höga lagernivåer när försäljningen viker och efterfrågemönster förändras. Många företag har också problem med bristande lagerkontroll där följden kan bli att önskat mycket kapital binds i för stora lager. Det här är utmaningar som inte blivit mindre de senaste åren som en följd av pandemin, komponentbrist och störningar i globala leveranskedjor.

”Vi måste ju ha tillräckligt höga lagernivåer för att inte tappa i försäljning och göra våra kunder missnöjda!”

När konkurrensen är tuff och kundkraven hårda kan det vara lätt att resonera så. Problemet är att det kan leda till oönskade konsekvenser som höga kostnader för att lagerföra varor samt att kapital binds upp och påverkar kassaflödet negativt. Det här är något som många e-handelsföretag känner igen.

Sänkta lagervärden, frigjort kapital, förbättrad lönsamhet och en hög kundservicenivå står högt på agendan hos många företagsledningar. Är det en omöjlig ekvation? Svaret är nej men för att lyckas krävs det både en långsiktig strategi och ett bra systemstöd.

## Måste ifrågasätta gamla inköpsrutiner för att lyckas

Det finns två faktorer som gör det extra svårt för lagerförande företag att sänka sina lagervärden och hålla en önskad kundservicenivå. En är användningen av affärssystem som inte har den

funktionalitet som krävs för att optimera lagerstyrningen. Den andra är att många inköpare och lagerplanerare får förlita sig på Excel som arbetsverktyg. Det ger ett komplicerat och tidskrävande inköpsarbete och det gäller inte minst i snabbväxande företag. Kontrollen blir ofta sämre, kapitalbindningen ökar och kundservicen försämras. För företagsledningar i tillväxtföretag är det därför viktigt att ifrågasätta gamla inköpsrutiner. När man väl insett det är steget från manuella rutiner till en automatisering av inköpsarbetet och lagerstyrningen inte långt borta!

Med IMI:s lagerstyrningssystem kan ett företag med ett par inköpare utan problem klara en tiofaldig omsättningsökning utan att det krävs en utökning av inköpsavdelningen. Men vilken blir då effekten när det gäller att sänka lagervärdet och vässa kundservicen? Ett företag som vet det är Schenker Dedicated Services avdelning HDHC – Home Distribution Health Cared.

## Sänkte lagervärdet från 26 MSEK till 16 MSEK på 4 månader

Avdelningen levererar sjukvårdsprodukter hem till patienter och har ett lagersortiment med över 1 300 artiklar. För att ersätta ett system med begränsad funktionalitet, och slippa tidskrävande manuella rutiner, togs beslut om en automatisering med IMI:s lagerstyrningssystem. Två av målen var ett sänkt lagervärde och en vässad kundservice. IMI stöttade genom att sätta parametrar, ABC-klassificera artiklar och sätta viktiga nyckeltal.

Efter bara fyra månader hade avdelningens lagervärde sänkts från 26 miljoner kronor till 16 miljoner. Samtidigt upplevde kunderna att en mycket bra kundservice blivit ännu bättre. Leveranssäkerheten ligger på över 99 %. Dessutom har automatiseringen med systemet gett stora tidsbesparingar för inköparna. Man uppskattar att tidsbesparingen är en halv arbetsdag per inköpsorder.

2/10

# Vad händer på inköpsavdelningen när inköparna får AI som nytt verktyg?

Det är högaktuellt, omdiskuterat och även ifrågasatt. Vi syftar på AI, Artificiell Intelligens, och Machine Learning som nu gör sitt intåg inom många områden. Både i vardagslivet och inom näringslivet. Tekniken innebär en revolution i vissa branscher och förändrar saker och ting i grunden. Sedan finns det områden där AI bidrar till en positiv vidareutveckling av en digitalisering som pågått i flera år. Ett sådant område är inom inköp och lagerstyrning.

Många kanske frågar sig vilken extra nytta AI tillför när ett lagerstyrningssystem redan digitaliserat och automatiserat inköps- och lagerstyrningsprocesserna i ett företag. Vi tänkte ta upp lite av det här och vi kan bara konstatera att affärsnyttan är stor! Vår tro på att integrera AI i IMI:s lagerstyrningssystem ledde till att vi startade en långsiktig AI-resa. Vi gjorde det inom ramarna för EU-projekt och tillsammans med AI-specialister från Chalmers Tekniska Högskola. Under 2022 presenterades en första AI-version. Vilken nytta har inköpare av den?

## Ökar prognosprecisionen i systemet

Många inköpare har likartade utmaningar. Att ha rätt produkter hemma på lagret i rätt tid. Att inte köpa hem för mycket och inte för lite. Att förutse säsongvariationer och andra faktorer som påverkar försäljningen. Det kan vara svåra utmaningar och extra svårt blir det för inköpare som bara har Excel som arbetsverktyg och tungrodda manuella rutiner. På inköpsavdelningar som automatiserat inköpsprocessen och lagerstyrningen med IMI:s system ser det annorlunda ut.

Ett exempel är de statistiska modellerna som finns i systemet och som förenklar arbetet med efterfrågeprognoser. När AI integreras i systemet blir prognoserna ännu mer exakta. AI gör att systemet själv kan förbättra sina egna algoritmer och beräkningarna kan också justeras efter mönster som den mänskliga hjärnan har svårt att uppfatta. Målsättningen med IMI:s första AI-version har varit en modell för just efterfrågeprognoser anpassad för Demand & Supply Planning. Den omfattar hela kedjan från prognosarbete till avrop, leveransbevakning och lageroptimering.

## Mindre säkerhetslager med säkrare prognoser

Med hjälp av efterfrågeprognoser i IMI:s lagerstyrningssystem kan företag sänka sina lagervärden och minska kapitalbindningen. När AI gör prognoserna ännu säkrare kan lagernivåerna reduceras ytterligare. Dessutom anpassas lagernivåerna helt automatiskt i förhållande till säsongvariationer, och man får också en minskad inkuransbildning när produkter nått end-of-life i sina produktcykler.

För inköpare kommer AI också att möjliggöra ännu mer proaktiva beslut genom att tekniken gör det möjligt att förutse händelser som till exempel konjunktursvängningar. Framtida utmaningar kan därmed förebyggas i ett tidigt skede. Att AI kan bearbeta mer data, avläsa fler mönster och trender än vad vi människor kan göra gör att tekniken har sin givna plats i SOLO!

## IMI:s data scientists kommer att utveckla fler AI-versioner!

Vår första AI-version kommer att följas av fler versioner som utvecklas för att sköta olika uppgifter. På sikt kommer det att finnas versioner för högfrekventa artiklar, lågfrekventa, säsongartiklar och nya artiklar. En av grundarna bakom IMI:s lagerstyrningssystem Nils Robertsson ser ännu fler möjligheter med AI:

“Vi kommer att kunna utöka mängden indata till systemet med bland annat väderdata och börsinformation. Det kommer att möjliggöra ännu mer exakta prognoser och även extrapolerade prognoser som sträcker sig längre fram i tiden än vad som tidigare varit möjligt. Vi är bara i början av en spännande AI-resa!”

3/10

# Varför har vi inte de mest efterfrågade artiklarna hemma på lagret?

För handelsföretag är det optimala att alltid ha rätt varor i rätt antal på lagerhyllorna. Få lyckas med det och verkligheten är snarare att många företag har svårt att hitta rätt balans i lagerhållningen. Ibland är det överskott på artiklar som sällan efterfrågas. Andra gånger gapar det tomt i lagerhyllorna när efterfrågan plötsligt är större än tillgången. När populära artiklar tar slut på lagret tappar företaget i försäljning och risken finns att kunderna blir missnöjda på grund av att man upplever kundservicenivån som låg. Internt skapar brister i lagerhållningen också "tidstjuvar". Inköpare och lagerplanerare får lägga mycket tid på att kartlägga vad problemet beror på och att sedan åtgärda det. Överlager innebär också oönskad kapitalbindning och att risken ökar för kassationer och bristande lönsamhet.

En bransch som kan ha det extra tufft med lageroptimeringen är e-handelsföretagen. Dessa företag har ofta stora sortiment med olika efterfrågemönster och under de senaste åren har man ställts inför nya utmaningar i form av snabba och stora förändringar i kundefterfrågan. Företag som försöker parera detta med stora säkerhetslager har svårt att nå lönsamhet även om tillväxten är bra. Sedan finns det också e-handelsföretag som drabbats av nedgångar och

där allt för stora lagervärden bidrar till lönsamhetsproblem.

## System möjliggör en automatiserad och optimerad lagerpåfyllnad

Lageroptimering handlar om att ha rätt varor på hyllan och i rätt kvantiteter så att ett företag kan leverera snabbt utan att binda upp onödigt mycket pengar i ett överlager. Hur skapar man då den optimala balansen så att rätt varor finns i rätt antal i lagerhyllorna? Många företag där beslut om inköp bygger på prognoser från säljavedelningar och deras uppskattningar av förväntade försäljningsnivåer har upptäckt att det är svårt. I kombination med tidskrävande manuella beställningsrutiner blir resultatet ofta alltför stora lager och servicenivåer som inte motsvarar kundernas förväntningar.

Automatiskt beräknade efterfrågeprognoser som utgår från statistiska beräkningar och som uppdaterar efterfrågemönster ner på artikelnivå är ett bättre verktyg. Detta minimerar risken att sälja slut på populära artiklar och överfulla lagerhyllor med mindre efterfrågade varor. I IM:s lagerstyrningssystem finns också många andra automatiska funktioner som säkerställer lagertillgängligheten. Ett exempel är att systemet

genererar larmnivåer när en artikel börjar ta slut. Det hjälper inköpare att ligga steget före med nya beställningar, som också kan genereras automatiskt av systemet, och få ihop ekvationen att beställa i rätt tid och i rätt mängd. Affärsvärdet ligger bland annat i en bibehållen kundservicenivå, inga störningar i försäljningen och lägsta möjliga kapitalbindning. Systemet ger den lageroptimering som står på många företags önskelista!

## Säkerhetslager anpassat till en volatil efterfrågan

Många av IMI:s kunder har vässat sin lageroptimering genom att stegvis dra nytta av alla de funktioner som finns i vårt system för lagerstyrning. Några exempel är möjligheten att sortera, gruppera och bryta ner nyckeltal på exempelvis A-artiklar, varukategorier, varumärken och leverantörer. Ett annat exempel är möjligheten att ha full kontroll på servicegraden för hela sortimentet både i nutid och bakåt i tiden, och att se hur bra servicen är för en utvald del av sortimentet.

För ett företag där ett minskat varulager är ett prioriterat mål ger rapporteringsmöjligheterna i systemet också snabbt besked om hur mycket

lagret kan sänkas på ett par års sikt om lagerstyrningen sker utifrån de parametrar som gäller idag. Att IMI:s system justerar säkerhetslager kontinuerligt och dynamiskt utifrån faktorer som efterfrågemönster, leverantörens ledtider och fastställda servicemål är också en trygghet för företag som brottas med stora och plötsliga svängningar i efterfrågan.

Så vad vi kan göra är att parametersätta företagets service- och inköpsstrategi så att den speglas i orderförslagen från systemet. Det gör att bolaget kan känna sig säkert på att vi får ut den beslutade strategin i praktiken och planerarna känner tryggheten i att kom kan leverera de som bolaget förväntar sig.

4/10

# Inköpsavdelningar med tidskrävande manuella Excel-rutiner har det tufft



I dagens alltmer digitaliserade värld är det lätt att tro att merparten av traditionella och manuella företagsrutiner ersatts av automatiserade processer. Så är det också i stor utsträckning, men på många inköpsavdelningar är man fortfarande kvar i det gamla. En anledning kan säkert vara att inköparnas betydelse, och deras behov av digitaliserat systemstöd, ännu inte uppmärksammats på ledningsnivå. Företagsledningen lägger helt enkelt inte en tillräckligt stark affärsmässig aspekt på inköpsprocessen.

Det beror kanske på att det fortfarande finns en okunskap om den betydelse inköpare med rätt arbetsverktyg har för att sänka kostnader, öka lönsamheten, förbättra kundservicen och reducera kapitalbindningen. Med kalkylark som arbetsverktyg är det svårt att utveckla lönsamma inköpsstrategier och effektivare arbetsrutiner. Även med ett affärssystem som stöd kan det krävas mycket manuellt arbete, och personliga bedömningar.

## Från personligt styrda rutiner och beslut till en enhetlig inköpsprocess

Att beräkna optimala lagernivåer med hjälp av Excel är svårt och ibland säkert också omöjligt. Det är tidskrävande, osäkerhetsfaktorer är många liksom risken för mänskliga fel. Avsaknad av ett enhetligt IT-stöd i inköpsarbetet orsakar ofta att personliga värderingar styr inköpsbesluten. För företag som behöver rekrytera inköpskompetens kan det också vara dags att ställa sig frågan; lockar vi rätt typ av inköpare om vi berättar att de får Excel som arbetsverktyg?

När lagerstyrningssystemet från IMI automatiserar stora delar av inköpsprocessen uppstår många mervärden. Det gäller inte minst på lite större inköpsavdelningar med ett flertal inköpare. Med manuella rutiner är det lätt att inköparna har sitt eget sätt att tänka och planera runt inköpsbesluten. Avsaknad av statistik att basera inköpen på kan leda till att magkänslan styr, och den är ett mycket trubbigt verktyg!

Funktionerna och rapporterna i systemet gör att artiklar kan beställas i rätt tid och i rätt mängd, utan att det krävs personliga beslut. Man får en enhetlig process som effektiviserar inköpsarbetet och optimerar lagerhållningen.

## Lagerstyrningssystem förenklar och frigör mycket tid

För många inköpare har IMI:s system inneburit stora och positiva förändringar. En sådan är att inköpsrollen blivit betydligt mer strategisk i stället för operativ på en tidskrävande detaljnivå. När man lämnar manuella Excel-rutiner frigörs mycket tid som i stället kan läggas på exempelvis leverantörs- och kundkontakter. Det har ofta stor betydelse för att vässa servicenivån. Bättre kontroll på lagersaldon gör också att inköpen kan göras snabbare, mer precist och säkert. Lagernivåerna kan därför sänkas samtidigt som de artiklar som kunderna efterfrågar finns på lager.

## Stor tidsbesparing, sänkt lagervärde och färre kassationer

Hos företaget Kobia, leverantör av konditori- och bageriprodukter, uppskattar man att lagerstyrningssystemet gett en tidsbesparing på 30 % för inköparna. Tid som istället kan läggas på att stärka relationerna med kunder och leverantörer. Inköpschefen Jonas Huss pekar på ytterligare två effekter:

”Jag uppskattar att lagervärdet har sjunkit med 10–15 % och dessutom har vi fått betydligt färre kassationer jämfört med tidigare”.

5/10

# När målet är en effektivare inköpsprocess måste man ha koll på och följa upp nyckeltalen

Nyckeltal, KPI:er, mått, indikatorer – kärt barn har många namn! För företag som vill öka effektiviteten och lönsamheten i sina inköps- och lagerstyrningsprocesser är det viktigt att identifiera relevanta nyckeltal som nivåsätts och regelbundet följs upp. Uppföljningen ger svaret på frågan om hur det går, och den gör det också möjligt att analysera varför det går som det går. Dessutom får medarbetare inom inköp och lager genom uppföljningen en tydlig feedback och besked om vad som behöver göras framåt. Man kan behålla en gemensam målbild vilket ökar sannolikheten för att de mål som översatts till nyckeltal ska uppnås, och kanske överträffas.

Användning av nyckeltal anses vara det bästa sättet att ta reda på hur framgångsrik en inköpsorganisation är, och om inköpsprocessen och lagerstyrning verkligen är effektiv. Men, vilka nyckeltal ska man då välja? Och hur ska man göra för att underlätta uppföljningen och analysen?

## Viktigt att välja ur rätt och mätbara nyckeltal

Hos företag där lager och distribution är kärnverksamheten kan inköpsprocessen och lagerstyrningen vara komplex. Det är många aktiviteter, processer och människor som är engagerade med att beställa hem varor, lagerhålla, plocka och skicka i väg till kunderna. Nyckeltalen gör det enklare att analysera och förstå hur duktiga man är på att nå gemensamt uppställda mål för exempelvis lageromsättningshastighet, lagernivåer, prognosprecision, servicegrad och kapitalbinding.

Listan över möjliga nyckeltal kan göras lång. För ett företag som vill effektivisera sina processer genom användning av nyckeltal är det viktigt att välja ut rätt KPI:er för sin verksamhet. Det är en förutsättning för att uppnå maximal effektivitet och stora tidsbesparingar. För att definiera lämpliga nyckeltal är det ganska vanligt att använda SMART-konceptet. SMART står för Specifikt, Mätbart, Accepterat, Relevant och Tidsatt. Alla nyckeltal som väljs ut ska bidra till att en inköpsorganisations övergripande strategiska mål uppnås!

En grundregel är att nyckeltalen inte ska vara för vaga eller svåra att mäta. Ett exempel: I stället för att ange "vi ska förbättra vår kundservicenivå betydligt" kan målet anges som "under de kommande sex månaderna ska servicenivån höjas från xx % till xx %". Olika mål för servicenivåer kan sättas för olika delar av ett sortiment beroende på hur viktig/lönsam en vara eller artikelgrupp är, och här kan en ABC-klassificering användas för att sätta nivåerna.

## Med synliga nyckeltal har man full koll

Det kan vara en utmaning att driva igenom en användning av nyckeltalen i en organisation. Samtidigt är det oerhört viktigt att de verkligen används. När nyckeltal görs tillgängliga på en övergripande och realtidsuppdaterad vy blir det mycket enklare för företag att internt motivera och öka förståelsen för varför KPI:erna är viktiga, och få medarbetare inom inköp och lager att arbeta mot samma mål. För exempelvis en inköpare med tillgång till uppdaterade nyckeltal direkt i systemet är det enkelt att styra inköpen och göra de justeringar som krävs.

IMI har tagit fram en översikt av KPI:er med det skalbara dataanalysverktyget Microsoft Power BI. Power BI är byggt för att skapa enkelhet och användarvänlighet. Det är ett interaktivt analysverktyg som verkligen hjälper våra kunder att nå sina fastställda KPI:er.

Med KPI översikten i IMI:s lagerstyrningssystem är det möjligt att snabbt dra slutsatser utifrån den enorma mängd data som finns i systemet, och även all data som finns i ett integrerat affärssystem. KPI-översikten kan skraddarsys så att alla medarbetare inom inköp och lagerstyrning får det verktyg de behöver. Rapporter kan visualiseras som tabeller, stapeldiagram och grafer. Det är enkelt att gå från en snabb överblick till fördjupning med drill-down-funktionen för den som vill fördjupa sig i en eller flera KPI:er. Listan över alla möjligheter kan göras lång.

Är ni i en situation där ni upplever problem med att definiera viktiga KPI:er för er verksamhet och/eller genomföra en konsekvent användning av nyckeltal hjälper vi er gärna!

6/10

# Att ABC-klassificera ett sortiment ger många fördelar, men ändå är det många företag som inte gör det

ABC-klassificering, eller ABC-analys, är något som ofta väcker ett stort intresse, men också många frågor. Det kan finnas tveksamheter om varför man ska lägga tid på att införa en klassificering, och sedan kan det också uppfattas som något krångligt. Men det är faktiskt tvärtom!

Det är inte särskilt komplicerat, och många blir också motiverade att göra det när man förstår att avsaknaden av ABC-klassificering är orsaken till några av de största utmaningarna för företag där lager och distribution är kärnverksamheten;

Lagernivåerna är för höga med onödigt mycket bundet kapital som följd, lönsamheten är svag, det finns brister i kundservicen och på lagergolvet är det ofta tungarbetat och tidskrävande därför att det är oorganiserat i lagerhyllorna.

## Klassificeringen ger besked om vilka artiklar som ska ha mest uppmärksamhet

Enkelt sammanfattat innebär en ABC-klassificering att man kategoriserar artiklarna i ett sortiment för att göra dem mer hanterbara. Klassificeringen ökar förståelsen för den effekt olika artikelkategorier har på den totala lagerkostnaden och inköpsarbetet. Man får helt enkelt ett instrument som ger en bättre lagerstyrning och en effektivare inköpsprocess.

Klassificeringen ska ge en tydlig bild av hur affärskritisk en artikel är för ett företag. Genom en ABC-analys blir de lättare att se var det ska sättas in resurser och läggas tid på strategiska överväganden. Det är därför inte fel att se klassificeringen som en "viktighetsranking". Ett sätt att göra rankingen är att utgå från försäljningsvolym där A svarar för 80% av försäljningen, B för 15% och C för 5%.

Det går också att klassificera efter varuvärde, frekvens och täckningsbidrag. Möjlighet finns också att kombinera flera aspekter exempelvis försäljningsvolym och varuvärde.

För ett företag som vill införa ABC-klassificering är det viktigt att diskutera syftet med klassificeringen. Är målet att öka lönsamheten kan en ABC-indelning som baseras på täckningsbidrag vara ett effektivare sätt att uppnå avsett resultat!

## System med en integrerad ABC-klassificering

Att digitalisera och automatisera lagerstyrning och inköp med ger många positiva effekter. En viktig sådan är en väl fungerande varuplanering och lagerhållning genom en ABC-klassificering av sortimentet. Ni kan enklare bestämma servicegrad och lagernivåer. För de viktiga A-artiklarna kan ni snabbt öka servicegraden genom att ha större säkerhetslager. Ni kan också optimera lagernivåerna för A-artiklarna med hjälp av efterfrågeprognoser i systemet. För de lite mindre viktiga B- och C-kategorierna ser ni snabbt hur lagernivåerna kan justeras nedåt vilket minskar inköpskostnaderna samtidigt som det totala lagervärdet kan sänkas.

7/10

# Det går inte att få en hög servicenivå utan träffsäkerhet på lagernivåerna

Servicenivå, eller servicegrad, är ett uttryck för ett företags leveransförmåga till kund. Önskad servicenivå uttryckt i procent beskriver i vilken utsträckning en kundorder kan levereras från lager i enlighet med kundönskemål. Servicenivå är ett viktigt nyckeltal inom lagerstyrning. Både för att mäta prestationsnivån i ett lager och som parameter för att dimensionera säkerhetslager. Många av IMI:s kunder har en mycket hög kundservicenivå som kan ligga så högt som över 99 %. För att nå upp till den nivån krävs det en mycket exakt träffsäkerhet när det gäller lagernivåerna!

Många företag håller stora lagernivåer för att minimera risken för brist och hålla en hög servicenivå. Nackdelen är att lagerhållningskostnaderna ökar. Kapital binds upp och ett dåligt optimerat lager innebär också risk för kassationer och avskrivningar när artiklar blir osålda. Det finns ofta en gemensam nämnare hos företag som har problem med att balansera lagernivåerna så att leveransförmågan blir hög och kapitalbindningen minimeras. Företagen har inte automatiserat inköpsprocessen och lagerstyrningen utan förlitar sig på manuella rutiner, Excel som verktyg och mer eller mindre kvalificerade gissningar.

## Lösningen är en kombination av automatiserad lagerstyrning och inköpsplanering

Resultatet kommer snabbt för företag som tar steget från manuella rutiner till en automatisering med IMI:s lagerstyrningssystem. Efter att man bestämt målet för önskad servicegrad räknar systemet sedan automatiskt och dynamiskt ut de optimala lagernivåerna. Det är en kombination av automatiserad inköpsplanering och lagerstyrning man som ökar leveransförmågan samtidigt som varulagret kan minskas.

Systemet beräknar helt automatiskt fram prognoser på efterfrågan och även prognososäkerhet. Kalkylerna visar sedan hur stort säkerhetslager, och ledtidslager, som krävs för att man ska få en lagertillgänglighet på +99% för viktiga artiklar och varor med stor efterfrågan. Samtidigt kan lagertillgängligheten på mindre viktiga delar av ett sortiment sänkas. Man får helt enkelt ett exakt varulager med hög träffsäkerhet!

## Regelbunden uppdatering av inköps- och lagerstyrningsparametrar

Att optimera lagernivåer utifrån en prognostiserad efterfrågan och önskad servicenivå ska vare en ständigt pågående process. Systemet är motorn i denna process och systemet beräknar och uppdaterar kontinuerligt alla inköp- och lagerstyrningsparametrar. Det är så man säkerställer att rätt varor i rätt mängds finns hemma i lagerhyllorna! Även om efterfrågan varierar kraftigt över tid, exempelvis för säsongartiklar, beräknar systemet efterfrågevariationerna automatiskt vilket gör att överlager och bristsituationer undviks. Man får full kontroll på lagersituationen och den träffsäkerhet på lagernivåerna som är så viktigt både för lönsamheten och konkurrenskraften på tuffa marknader där höga servicenivåer är en framgångsfaktor!

8/10

# Automatisering är nyckeln till att säkerställa inköpsstrategier med lönsam tillväxt som mål



I många företag där lager och distribution utgör kärnverksamheten har marknads- och samhällsutvecklingen de senaste åren aktualiserat behovet att utveckla och sätta upp nya mål för inköpsverksamheten. När företag brottas med problem som allt snabbare efterfrågevariationer, osäkra framtidsprognoser, önskad lageruppbyggnad, kapitalbinding och svårigheter att nå lönsamhet trots tillväxt hamnar inköpsverksamheten under lupp.

I många företag pågår också stora förändringar i inköpsrelaterade frågor. Allt fler företagsledare har fått upp ögonen för sambandet mellan inköpsverksamheten och företagets nettoresultat. "Därför är inköparen den snabbaste vägen till ökad lönsamhet" var rubriken i en artikel. Artikelens budskap är att om inköpsarbetet görs rätt ger det snabba resultat, och tillsammans med en väl fungerande säljavelning är det receptet för en långsiktig och lönsam tillväxt.

## Krävs en genomlysning av nuvarande rutiner

Men vad innebär det då att "göra inköpsarbetet rätt"? En slutsats är att företag som vill utveckla sina inköpsprocesser behöver sätta upp nya mål för inköpsverksamheten. Ofta krävs en genomlysning av nuvarande rutiner och det stöd inköparna har i sitt dagliga arbete. När en mer lönsam inköpsstrategi tar form innebär det ofta att ett företag måste ta ett stort steg; från tungrodda manuella och personberoende rutiner till strömlinjeformade processer genom automatisering och digitalisering.

Automatisering med ett lagerstyrningssystem blir ofta en förutsättning när målet är att säkerställa en inköpsstrategi som ger en effektiv inköpsstyrning och en möjlighet för inköpare att arbeta mer strategiskt. IMI kan medverka i arbetet med en genomlysning för att tydliggöra förbättringsområden inom inköp och lagerstyrning, och även de positiva effekterna av en automatisering.

## En Business Review sätter fingret på de viktigaste frågorna

Hur kan vi förbättra våra prognoser för att klara av de kraftiga efterfrågevariationerna? Hur optimerar vi lagernivåerna och minskar kapitalbindningen? Varför saknar vi så ofta de artiklar där efterfrågan är som störst? Vi vill höja kundservicenivån, men hur? Varför tar våra inköpare olika beslut som ofta går på magkänsla?

När en ny inköpsstrategi ska ta form krävs det att många områden som måste gås igenom och viktiga frågor besvaras. Det är första steget mot att säkerställa en effektiv inköpsstrategi genom automatisering. IMI kan medverka i det arbetet genom en Business Review. I en dialog med oss kan ni lyfta upp de frågor ni har, och vi kan visa hur systemet genom att effektivisera och automatisera kan bidra till en lönsam tillväxt!

9/10

# Med rätt verktyg kan inköpare skapa stora mervärden och öka lönsamheten

Inköpsrollen är en roll som förändrats mycket under de senaste tio åren. En av de tydligaste förändringarna är att inköpare i många företag idag har tid att arbeta med analyser, strategiska beslut samt utveckling av leverantörsavtal och affärsrelationer. Det är genom att ta steget från manuella rutiner till automatisering och effektivisering av inköpsprocesserna som inköparna fått den här möjligheten. Med rätt systemstöd som verktyg - och med företagsledning som förstår inköparnas viktiga roll - kan inköpare bidra till ökad försäljning, bättre lönsamhet, minskad kapitalbindning och nöjdare kunder. Kort sagt: inköpare har stor strategisk betydelse!

IML:s kunder är medelstora företag där kärnverksamheten är lager och distribution. Varulagren är ofta stora och våra kunder återfinns inom många branscher som exempelvis livsmedel, förpackningar, textil, hemelektronik, möbler, sjukvård och industrivaror. Vi har hjälpt mer än hundra företag i Norden att göra sin förändringsresa inom inköp och lagerstyrning.

Inköparna och lagerplanerarna på dessa företag arbetar inte längre med Excel som verktyg. Man behöver inte lägga tid på att manuellt gå igenom inköpsordrar och grubbla över vad som ska köpas

hem till lagret, och när det ska göras. Deras verktyg är i stället vårt system SOLO som hjälpt dem att effektivisera varuplaneringen, optimera lagren, spara arbetstid och öka försäljningen genom färre varubrister. "Inköparen är den snabbaste vägen till ökad lönsamhet", stod det att läsa i en artikel. Vi håller med, och säkert också många företagsledningar som insett att inköpare med rätt verktyg är nyckelpersoner med stor betydelse för både tillväxt och lönsamhet.

## Svaren på tuffa ledningsfrågor finns ofta i inköparnas verktyglådor

I företag som inte effektiviserat inköpsprocesserna med bra systemstöd är det inte ovanligt att de finns ett antal frågor som ständigt återkommer i de strategiska diskussionerna på ledningsnivå; Varför ökar våra lagernivåer, det binder ju massor av kapital? Varför sjunker omsättningshastigheten? Varför har vi ibland varubrist som gör att vi tappar i försäljning och får missnöjda kunder? Varför är våra prognoser så dåliga? Svaren finns ofta i de verktyglådor som inköparna på dessa företag har att arbeta med.

När verktygen är traditionella och tidskrävande rutiner med Excel-dokument som styr beställningsprocessen, inköpsparametrar sätts

manuellt med statiska parametrar och inköpsbesluten baseras på gamla beställningspunkter blir varken inköpsprocessen eller lagerstyrningen effektiv. Är det dessutom ett företag som befinner sig i stark tillväxt ökar svårighetsgraden när antalet artiklar hela tiden ökar. Med manuella rutiner är det många gånger omöjligt för en inköpare att veta hur mycket som ska köpas in.

Om ledningen dessutom bestämmer att servicegraden ska öka får inköparna ännu en utmaning. Av rädsla för att hamna i situationer med varubrist blir inköpen lätt för stora och utan att man kan upptäcka det i tid ökar lagernivåerna till oönskade nivåer.

## Indikationer på att det är dags att automatisera

När en företagsledning ställs inför frågan om det är dags att förse inköparna med bättre verktyg i form av en digitalisering och automatisering kan svaret finnas i dessa indikationer;

- Servicegraden varierar för mycket.
- Inköpen är individberoende. Ingen har riktig kontroll. Det finns ingen enhetlig inköpspolicy.
- Inköparna får lägga det mesta av tiden på manuellt arbete. Hinner inte jobba strategiskt. Akuta händelser och "släcka eldsvådor" dominerar arbetet.
- Inköparna har problem med att hantera varierad efterfrågan.
- Prognosnoggrannheten är för låg.
- Lagernivåerna ökar samtidigt som omsättningshastigheten är låg.
- Förlorad försäljning, och kanske kunder, på grund av varubrist när efterfrågan på vissa artiklar är hög.

10/10

# Med en varningsfunktion för avvikelser kan inköpare agera proaktivt



I en skakig och orolig omvärld med volatila marknader och stora efterfrågevariationer är det en tuff utmaning att få till en hög prognossäkerhet. Riskerna för otillräcklig prognosprecision ökar och kan resultera i lagerbrist, inkuranta lager, sämre servicenivåer och störningar i leverantörsrelationerna. För många inköpare är prognosavvikelser ett ständigt återkommande problem. Det gäller inte minst om man saknar verktyg för att snabbt identifiera förändringar i efterfrågan.

Helt plötsligt kan man upptäcka att den faktiska efterfrågan avviker kraftigt från den prognostiserade. Ett exempel är när inköpare ska förlita sig på affärssystem som bara kan ge ett reaktivt stöd. Man får helt enkelt information först när något redan har inträffat. För att kunna agera proaktivt krävs det ett systemstöd med "early warning-funktion" som i god tid larmar om det finns risk för tomma eller överfulla lagerhyllor. I ett tidigt skede får inköparen en indikation om att en prognosavvikelse hotar och kan agera utifrån det.

## Larm när efterfrågan avviker från prognosen

IMI:s lagerstyrningssystem skapar många mervärden för inköpare. Ett sådant är den trygghet som finns inbyggd i systemets larmfunktion för prognosavvikelser. I god tid larmar systemet för avvikelser som ligger utanför det förväntade resultatet och som kan resultera i att efterfrågan och lagernivåer inte matchar.

Funktionen blir extra värdefull i tider där förändringar i efterfrågan kan komma plötsligt och oväntat. Detta är något som inte minst e-handelsföretag fått erfara och som lett till att många företag byggt upp för stora lager, fått en önskad kapitalbindning och svårigheter att nå lönsamhet. Avvikelsehanteringen omfattar också en automatisk uppföljning av ledtidsvariationer och nyckeltal för leverantörer avseende leveranskvalitet och ledtidsprecision.

## Prognosfel kan vässa framtida prognoser

Med systemet som stöd får inköpare automatiskt beräknade prognoser vilket möjliggör flexibla säkerhetslager även vid kraftiga efterfrågevariationer. Samtidigt är det så att den efterfrågevolatilitet som är så vanlig idag gör det närmast omöjligt att uppnå helt perfekta prognoser. Risken för prognosfel ska aldrig underskattas, men rätt hanterat är faktiskt dessa fel också en tillgång!

Genom att noga undersöka orsaken till en prognosavvikelse kan man få en bild av om det handlar om ett trendbrott eller om det är en engångshändelse. Är det ett trendbrott kan inköparen agera proaktivt och göra justeringar som förfinar framtida prognoser. Visar prognosavvikelseerna att det finns en stor osäkerhet för vissa artiklar i ett sortiment kan inköparen också vara proaktiv genom att noga följa hur efterfrågan utvecklas och göra eventuella justeringar i lagernivåerna.