



Produktchef Søren Petersen: - Det er slet ikke "Rocket Science", men det er både enkelt og gevinstskabende.
Foto: Anne Bøll.

Kampen om overblik

Pareto-reglen – eller 80/20-reglen – er børnelærdom for logistikfolk. Med 20 procent af indsatsen kan man nå 80 procent af resultatet. For eksempel dækker de 20 procent af de mest omsatte varenumre sådan omtrent 80 procent af virksomhedens omsætning. Så med 80/20-filosofien skal fokus lægges på de 20 procent frem for alle. The Vital Few overfor The Trivial Many.

Nu er virkeligheden sjældent enten/eller. Der findes også blandt the Trivial Many strategisk vigtige produkter, og for at dække disse gråtoner udvikledes ABC-tankegangen i 1960'erne og 1970'erne. Den inddeler produkterne i tre grupper. Dermed begynder man at skabe mulighed for regelstyring a la den mest simple: "A-varerne skal vi have på lager, B-varerne kan vi have på lager, og C-varerne skal vi bestille". Eller: "A-varerne bruger vi flest af, så de ligger indenfor rækkevidde, og så reserverer vi øverste hylde inde i hjørnerne til C-varerne."

KLASSIFICERING EFTER BETYDNING. ABC-princippet klassificerer ud fra ét betydende parameter, og det er oftest utilstrækkeligt. Ikke blot omsætning, men for eksempel også transaktionsomkostninger og lagerrente kan have betydning for bundlinjen, og dermed kræves endnu mere komplekse analyser. Men så går overskueligheden efterhånden fløjten, og overskuelighed er vigtigt når vi taler logistik.

At kombinere kompleksitet med overskuelighed er lige så umuligt som cirkelns kvadratur, men nu har den lille danske IT-virksomhed intellitory med det enkle værktøj ABC-tool givet et bud på en løsning. Rent akademisk er det ikke nogen specielt epokegørende løsning. Rocket science er det slet ikke, men til gengæld er den enkel, logisk, brugbar og gevinstskabende.

Og så har den i flere tilfælde ligefrem været katalysator for rene paradigmeskift, hvilket bekræfter formodningen om, at der stadig

”The Vital Few overfor
The Trivial Many”

- potentielt – ligger store gevinster at hente i selv veldrevne virksomheder.

TO DIMENSIONER. Løsningen arbejder med ABC i to dimensioner, eksempelvis omsætning overfor transaktioner, og dermed får hvert varenummer en toleddet klassifikation: AA for varer med høj omsætning og mange håndteringer (det er de allerbedste), og CC for varer med lav omsætning og få håndteringer. Derimellem ligger alle andre to-ledelede kombinationer af A, B og C, hvor for eksempel CA-varerne koster mange håndteringer uden



"Believe it or Not" - Med 20 procent af arbejdsindsatsen kan man nå 80 procent af potentialet.
Foto: Anne Bøll.

"Akademisk er det ikke epokegørende - og rocket science er det slet ikke"

virksomhed, der lagerbinder for 200 millioner kroner. Trods alle vores bestræbelser, så rykkede lageret sig imidlertid ikke ud af stedet. For de 200 millioner kroner var fordelt på hele 80.000 lagernumre, fortæller indkøbsdirektør for Byggemateriale-divisionsen Poul Christensen, der samtidig er projektansvarlig hos DLH Træ & Byg A/S.

- Lagersaneringer var en jævnligt tilbagevendende foreteelse, og gav kortvarige resultater, men efter kort tid var forbedringerne ikke til at spore. Så prøvede vi i sommeren 2005 med ABC-Tool, og det gav os de faktabaserede, relevante og logiske analyser, vi havde savnet. Tidligere havde vi vanskeligt ved at identificere den vigtigste tredjedel af lageret, men pludseligt tog det ingen tid – og nu er lageromsætningshastigheden på vej op mod 7.

DER KRÆVES FAKTA. - Både medarbejdere og leverandører er med i processen hos os, og begge parter er begejstrede. Overflødige varer synliggøres meget hurtigere, og vi får overskud til at skabe konkrete handlingsplaner for hvert varenummer. Nu ved vi, at hele 35 procent af vor lagerbeholdning skal fjernes, samt hvilke leverandører og hvilke varenumre, vi konkret bør tage fat på. Dermed er vor ledelsesmæssige fokus skærpet, for man kan ikke udvikle logistik på følelser og fornemmelser. Der kræves fakta, siger Poul Christensen.

Det med at få overblik og inspiration med de enkle virkemidler kan adm. dir. Jürgen Haberl, Mikkelsen Electronics A/S, skrive under på. Hos Mikkelsen Electronics har man udvidet brugen af den toleddede ABC-analyse til en standardiseret analyseproces, der finder sted hver tredje måned, - og det tager kun 10 minutter for de 14.000 varenumre, fortæller Jürgen Haberl.

"Overblik og inspiration med enkle virkemidler"

► at bidrage væsentligt til omsætningen.

Samtidigt har udviklerne tænkt meget på brugervenligheden, så det er muligt med få museklik at få dybe analyser på varenumre, varegruppe- eller leverandørniveau. Og der kan leveres både tal og grafiske afbildninger af data. Uddata leveres endvidere i Excel-format, så det er muligt at arbejde videre og dybere med analyserne, hvis man ønsker det. Simple as that. Næste skridt kunne være at indføre et tredje og et fjerde led for at tilføre yderligere informationer, men produktchef Søren Petersen fra intellitory forklarer, at

alene den toleddede model har givet så store fordele, at merværdien af yderligere kompleksitet ikke nødvendigvis er så stor. Og i øvrigt kan man allerede i dag bygge det ind i modellen.

HURTIGT OVERBLIK. Enkelthed er alfa og omega ved præsentation af komplekse datamængder. Vores brugere kan danne sig et hurtigt overblik ved hjælp af visualisering, dvs. data i billedform. I stedet for at gennemgå data, række efter række, anvendes illustrative figurer og farver. Fremtiden vil byde på en lang række innovative tools hvor selv meget store datamængder kan overskues på et splitsekund.

Trælastvirksomheden DLH Træ & Byg A/S, har opnået meget positive resultater med ABC-tool. – Gennem mange år bestræbte vi os på at øge lageromsætningshastigheden fra 3 til 5 gange årligt. Ikke uvæsentligt for en



- Med et museklik kan både store og små virksomheder opnå dybe analyser på varenummer, varegruppe- eller leverandørniveau, lover Søren Petersen. Foto: Anne Bøll.

SYSTEMKOMBINATION. Resultaterne indlæses i ERP-systemet, så klassifikationer kan ses af alle. Samtidigt er analyseresultatet tilpasset en lille smule med hensyn til kundevigtighed, og dermed er det blevet muligt at opsætte helt konkrete regler for, hvordan man behandler hver enkelt vare.

Dermed er kunde- og leverandørkontakten mere professionel og velforberedt, indkøberne afgiver bedre ordrer, priserne forbedres på de afgørende varer, og lager og produktion trimmer processer og transportafstande. Fokus styrkes i hele virksomheden, og alle disse nås enkelt og hurtigt og giver os forståelige, overbevisende og anvendelige resultater.

UDVIKLER BEHOV. Jürgen Haberl fortæller begejstret om, hvordan han godt kan undvære sådan et værktøj. - Det pudsige er, at da vi fik mulighederne med ABC-Tool, oplevede vi, hvordan behovene også udviklede sig. Medarbejderne fik nye visioner for varestyringen. I modsætning til store, langsigtede projekter, hvor der er en tendens til at man brænder ud efter den første tid, når vi resultaterne så hurtigt, at vi motiveres til at nå endnu længere, forklarer Jürgen Haberl.

Også hos Hempel A/S har den simple logik, kombineret med fleksibilitet og brugervenlighed, skabt resultater. Hempel er en global virksomhed med en høj grad af lokal tilpasning og markedsnærhed. Det har blandt andet indebåret, at der ikke er et concernfælles IT-system. Det giver både fordele og ulemper, men det er lykkedes for Group Logistics Director Mette Boysen at nå langt i udviklingen trods manglen på IT-integration.

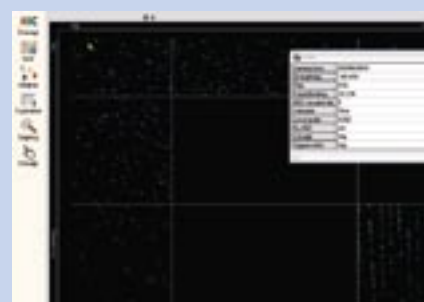
ENKEL GRÆNSEFLADE. - Når man har mange forskellige IT-platforme, skal grænsefladen til et stand-alone system som ABC-Tool være

”Med 20 procent af arbejdsindsatsen kan man nå 80 procent af potentialet”

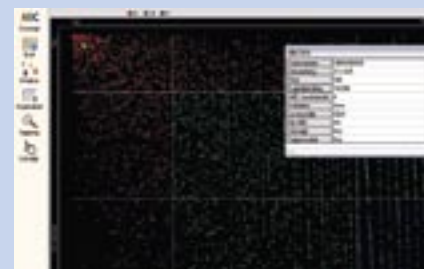
forholdsvist enkel. Det har været en positiv overraskelse for os, at vi med få midler har kunnet få så værdifulde analyseresultater, der giver hurtige og værdifulde informationer, der understøtter vores globale målparametre for logistikken. Inddata kan komme fra et hvilket som helst system, analysemulighederne er store, og uddata leveres i Excel, så man kan arbejde videre dér. Derfor efterspørger hele vores europæiske organisation nu systemet, og på sigt skal ABC-Tool med i selskabets globale værktøjsskabe, fortæller Mette Boysen.

Man bør altid være skeptisk overfor IT-værktøjer, der lover store resultater med udgangspunkt i stærke forenklinger. Erfaringerne med ABC-tool viser blot, at der inden for isolerede områder som indkøb og lager mange steder kan hentes store rationaliseringsgevinster. Det kræver blot, at man kommer i gang uden at ville det hele med det samme.

Med 20 procent af arbejdsindsatsen kan man nå 80 procent af potentialet.



For hver ny ABC-analyse vises også udviklingen siden sidste analyse. Her vises hvilke tidligere B-varer, der har ændret status siden sidst, og dermed kræver nye styringsmetoder. Det dynamiske analysebillede er med til at rette fokus mod de vigtigste varer.



Den dobbelte ABC-analyse anskueliggøres grafisk i en 3x3 matrix - her med omsætning lodret og pluk vandret. Hver prik repræsenterer et varenummer. Prikkerne i øverste venstre kasse er AA-varerne, og ved at pege på hver prik kan man få detaljeret information om varenummer, omsætning, pluk, kapitalbinding, ABC-analyse, indkøbers navn og leverandørs navn.