

Om Tilrettelæggelse af en Engroshandelsvirksomheds Forretningsgang med særligt Henblik paa Indkøbsafdelingen.

Af W. Schmidt. ¹⁾

I. Indledende Bemærkninger.

Gennem Rationaliseringsbestrebelseerne inden for Industrien er der naaet en teknisk Udvikling paa Fabrikkerne og Værkstederne, som har bevirket billigere Fremstillingspriser; tilsvarende har den kommercielle Rationalisering overmaade stor Betydning for en Virksomhed, idet de kommercielle Afdelingers Forretningsgang ligeledes bør være tilrettelagt saa rationelt som muligt. Disse Afdelingers Præstationer er medvirkende Faktorer i en Virksomheds økonomiske Resultat, hvorfor det ogsaa for dem gælder om med den mindste Indsats af Tid, Kræfter og Midler at opnaa den mest økonomiske Virkning.

For ikke at styre i Blinde, men for at have et reelt Dispositionsgrundlag, stilles der fra Ledelsens Side stigende Krav om Oplysninger og Kontrol; dette medfører som Regel en større Indsats af Arbejde, foruden at det kræver en bedre Koordinering af Arbejdshandlingerne. Som Eksempel kan anføres, at Ønsket om detaljerede regnskabsmæssige og salgsmæssige Oplysninger oftest vil betyde et Merarbejde, ikke alene for Regnskabsafdelingen og Salgsafdelingen, men ogsaa for de øvrige Afdelinger i en Virksomhed. Denne Tendens til et voksende Administrationsapparat maa nødvendigvis imødegaas af en tilsvarende stigende Mekanisering og Koordinering af Arbejdsmetoderne for at opnaa en Rationalisering af Omkostningerne.

Et af de Omraader, hvor der med Fordel kan gøres en Indsats, er Tilrettelæggelsen af en rationel Forretningsgang, som koordinerer de enkelte Led i Arbejdsgangen, samtidig med at de enkelte Arbejdsoperationer udføres paa den letteste Maade, og de rette tekniske Hjælpe-midler anvendes.

¹⁾ Direktor. H. A.

Om Tilrettelæggelse af en Engroshandelsvirksomheds Forretningsgang med særligt Henblik paa Indkøbsafdelingen.

Af W. Schmidt. ¹⁾

I. Indledende Bemærkninger.

Gennem Rationaliseringsbestrebelseerne inden for Industrien er der naaet en teknisk Udvikling paa Fabrikkerne og Værkstederne, som har bevirket billigere Fremstillingspriser; tilsvarende har den kommercielle Rationalisering overmaade stor Betydning for en Virksomhed, idet de kommercielle Afdelingers Forretningsgang ligeledes bør være tilrettelagt saa rationelt som muligt. Disse Afdelingers Præstationer er medvirkende Faktorer i en Virksomheds økonomiske Resultat, hvorfor det ogsaa for dem gælder om med den mindste Indsats af Tid, Kræfter og Midler at opnaa den mest økonomiske Virkning.

For ikke at styre i Blinde, men for at have et reelt Dispositionsgrundlag, stilles der fra Ledelsens Side stigende Krav om Oplysninger og Kontrol; dette medfører som Regel en større Indsats af Arbejde, foruden at det kræver en bedre Koordinering af Arbejdshandlingerne. Som Eksempel kan anføres, at Ønsket om detaljerede regnskabsmæssige og salgsmæssige Oplysninger oftest vil betyde et Merarbejde, ikke alene for Regnskabsafdelingen og Salgsafdelingen, men ogsaa for de øvrige Afdelinger i en Virksomhed. Denne Tendens til et voksende Administrationsapparat maa nødvendigvis imødegaas af en tilsvarende stigende Mekanisering og Koordinering af Arbejdsmetoderne for at opnaa en Rationalisering af Omkostningerne.

Et af de Omraader, hvor der med Fordel kan gøres en Indsats, er Tilrettelæggelsen af en rationel Forretningsgang, som koordinerer de enkelte Led i Arbejdsgangen, samtidig med at de enkelte Arbejdsoperationer udføres paa den letteste Maade, og de rette tekniske Hjælpe-midler anvendes.

¹⁾ Direktor. H. A.

En generel Løsning paa en rationelt tilrettelagt Forretningsgang for Engrosvirksomheder vilde være ideel, men dertil er Forholdene for uensartede selv inden for samme Branche, foruden at de organisatoriske Opgaver i en Engrosvirksomhed er af vidt forskellig Karakter efter de forskellige Funktioner. For at naa den for den enkelte Virksomhed mest hensigtsmæssige Forretningsgang, maa der anvendes forskellige Midler og Arbejdssystemer.

De Forhold, der vil øve en afgørende Indflydelse paa, hvorledes en Forretningsgang skal tilrettelægges, vil være Arten af Virksomheden, dens Størrelse, Beliggenhed, Pladsforhold m. m. foruden ikke mindst baade den interne og eksterne Forretningspolitik, der føres.

Det vil være nærliggende at antage, at de enkelte Personer i en Virksomhed selv vil finde ud af at tilrettelægge deres egne Arbejdsomraader saa rationelt som muligt ud fra Betragtningen, hvorfor gøre sig selv mere Arbejde end højst nødvendigt; mange Forhold er imidlertid medvirkende til, at dette oftest ikke er Tilfældet. Af Aarsager hertil kan nævnes Overvindelsen ved at ændre den indarbejdede Arbejdsrutine, manglende Kendskab til og Erfaring for de nye Arbejdsmetoder og tekniske Hjælpemidler, Specialiseringen, der medfører manglende Overblik over foregaaende og efterfølgende Operationer, og hertil kommer, at det daglige Arbejde som Regel kræver den fulde Koncentration.

Disse Forhold har derfor ogsaa bevirket, at der benyttes Specialister til Planlægningsarbejdet, det kan være interne eller eksterne Organisatorer, der udfører det, blot maa det erkendes, at Rationalisering som Regel kun er rationel, naar Rationaliseringen udføres af Specialister, hvis Opgave det er at beskæftige sig med dette Spørgsmaal.

I det følgende skal omtales nogle af de Overvejelser, Fremgangsmaader og Arbejdsmetoder, som anvendtes i et konkret Tilfælde, hvor en ekstern Organisator skulde gennemgaa en Engrosvirksomhed for at fremkomme med et nyt Forslag til Forretningsgangen.¹⁾ Tilfældet, der skal omtales, drejer sig om en Virksomhed, der beskæftigede ca. 50 Personer, Varesortimentet var ret omfattende og bestod udelukkende af forbrugsfærdige Varer, ialt ca. 5000 Artikler, der efter Omlægningen blev grupperet i 20 Hovedgrupper af Varer. Ordreindgangen var gennemsnitlig ca. 175—250 Ordre pr. Dag af gennemsnitlig ca. 20 Poster. Virksomhedens Aarsomsætning beløb sig til flere Millioner Kroner.

¹⁾ I denne Artikel skal dog kun Indkøbsafdelingens Forretningsgang behandles.

II. Hovedtræk af Fremgangsmaaden ved Tilrettelæggelse af en Engros-handelsvirksomheds Forretningsgang.

Arbejdet vil naturligt foregaa i 3 Tempi, nemlig

*Analyse,
Planlægning og
Gennemføring,*

selv om det senere vil være nødvendigt at tilføje et nyt Led, nemlig Kontrollen med Planens Overholdelse. Denne volder dog i og for sig ikke store Vanskeligheder, saa dette Arbejde er af et meget beskedent Omfang. Det forekommer dog, at den for en ny Forretningsgang vakte Interesse hos Personalet i Begyndelsen medfører Eksperimenter paa egen Haand for yderligere Forbedringer, som dog ikke alle er lige heldige; men det vakte Initiativ kan derimod betyde Fordele under Afpuddningsarbejdet ved Gennemføringen af Forslaget, og derudover ved at Personalet i Fremtiden i langt højere Grad har Øjnene aabne for Forbedringer.

I denne Forbindelse kan maaske anføres et Eksempel, hvor en Dansker i Amerika efterhaanden syntes, at han nu i et Aar havde passet sit Job paa en aldeles udmærket og fejlfri Maade og derfor saa sig foranlediget til at bede om Gageforhøjelse. Afdelingschefen anerkendte det udmærkede Arbejde, men forespurgte om han fuldstændig undlod at tænke i det daglige Arbejde, da der aldrig fra hans Side var modtaget Forslag til Forbedringer eller Kritik af Arbejdsmetoderne paa hans Arbejdsomraade, idet der dog sikkert maatte være et og andet, der kunde forbedres.

a. Analyse.

Ovenstaaende Eksempel virker illustrerende, selv om det ikke skal anføres som Norm. Under Analysearbejdet i en Virksomhed kan Interessen for Sagen vækkes ved Appellering til de enkelte Funktionærers Initiativ, hvilket er af stor Betydning for det endelige Resultat. Hvorledes Analysearbejdet iøvrigt foretages kan være forskelligt, men i dette Tilfælde indsamledes Materialet gennem Skemaer, som enhver Funktionær skulde udfylde, hvorefter Organisatoren gennemgik de enkeltes Arbejdsomraader ved Interviews med hver enkelt.

Forudsætningen for Planlægningen bygger paa en omhyggelig Analyse, idet det ikke er tilstrækkeligt kun gennem Regnskabet at konstatere for store Omkostninger paa visse Omraader; samtlige Arbejdsoperationer maa tages op til Undersøgelse gennem en Opspaltning af Forretningsgangen paa tværs, hvor hver enkelt Funktionærs Operationer

analyseres i de enkelte Arbejders Art, Antallet af Arbejdshandlinger pr. Dag, Uge, Maaned etc., Operationernes Placering i Arbejdskaeden, de anvendte Transportmidler, de tekniske Hjælpemidler o. s. v. (Fig 1.)

Endvidere analyseres Forretningsgangen paa langs gennem en Kortlægning af denne. De forskellige Skemaer, som kan anvendes, bygger i deres Ide paa de amerikanske Forbilleder, men i deres Indretning bør de være saa overskuelige som muligt, foruden at de bør begrænses til de færrest mulige, for at Overskueligheden ikke skal gaa tabt. (Fig. 2.)

b. Planlægning.

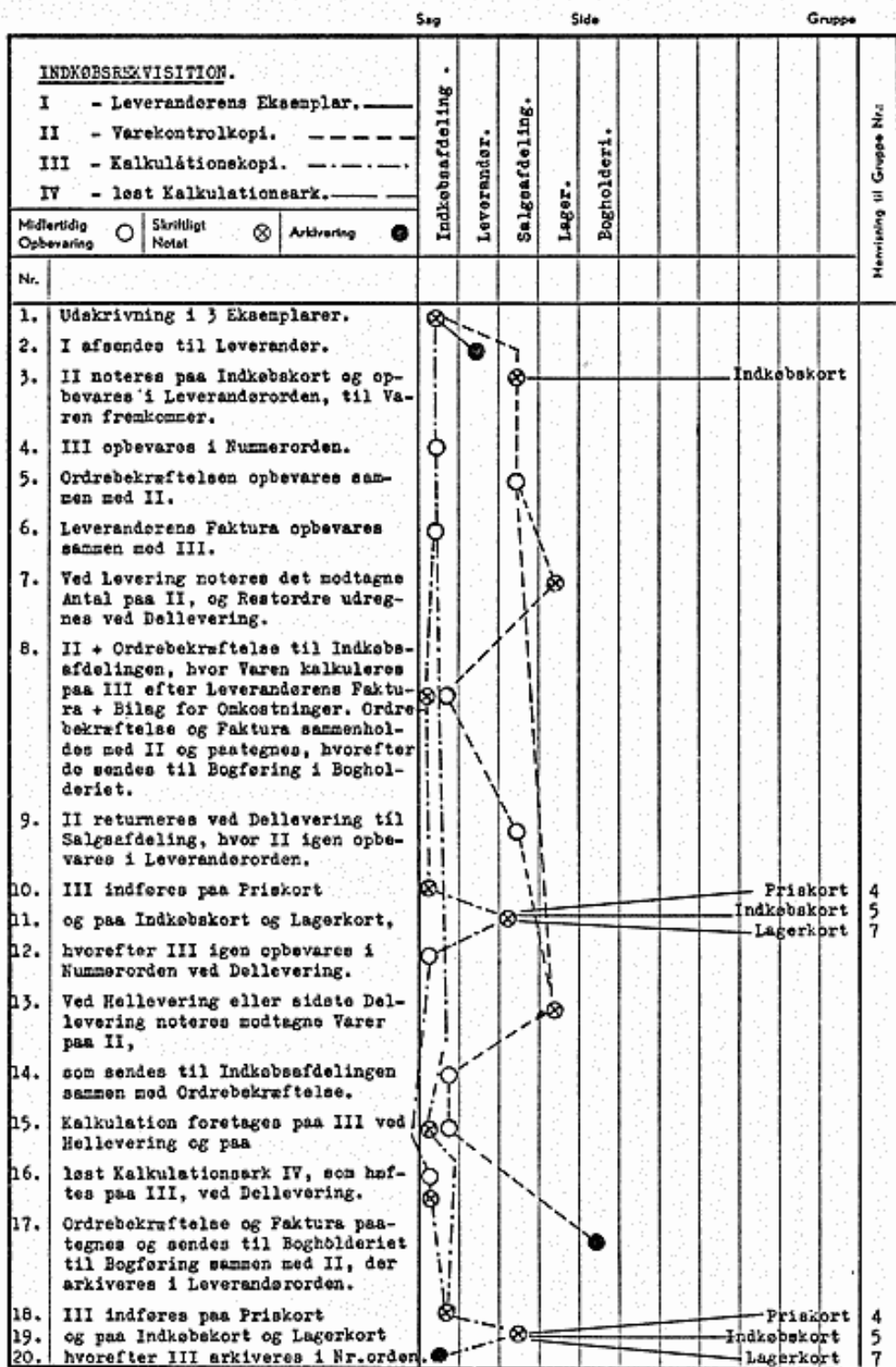
Efter Analysen følger den mere krævende Planlægning, hvor Opgaven som Regel kompliceres derigennem, at en Række Forhold paa Forhaand er givne i Form af Lokaler, Anlæg, Forretningspolitik, Personale o. s. v.

Med Hensyn til Lokaler er Mulighederne for Ændringer som Regel begrænsede til Flytninger af Skillevægge og lignende. Paa samme Maade vil det oftest være økonomisk uforsvarligt at kassere bestaaende Anlæg af større Værdi, medmindre de er komplet uegnede til Formaalet. Det er f. Eks. nemmere at tilrettelægge et Bogholderisystem, hvor Systemet kan udarbejdes uden Hensyntagen til bestaaende Forhold, hvorefter de til Systemet bedst egnede tekniske Hjælpemidler kan vælges. Opgaven kompliceres derimod, naar de tekniske Hjælpemidler paa Forhaand er givet, og især hvis de er uheldigt valgte.

Det er klart, at den eksterne Forretningspolitik, som bl. a. omfatter Forholdet til Virksomhedens Kunder, maa influere paa Tilrettelægningen af Forretningsgangen. Her vil Forhold som Sædvaner i Leveringsmaade, Betalingsbetingelser, Rabatter, Bonus, Incassationsmetoder m. m. bevirke, at selv om Forretningspolitikken bør ændres, saa maa Ændringen tillempes for ikke at Virksomheden skal holde »Udsalg« paa sine Kunder.

Den for Tiden herskende Mangel paa Arbejdskraft medfører en Tendens til forøget Mekanisering af Arbejdet og fører endvidere med sig, at man indser det nødvendige i, at Arbejdskraften benyttes paa den mest hensigtsmæssige Maade. En rutineret Organisator vil ret hurtigt kunne vurdere de enkelte Funktionærers Kvalifikationer og Evner, saaledes at der kan foretages en rigtig Besættelse af de enkelte Stillinger. Spørgsmaalet er dog ikke løst derved, idet der ofte vil være ældre Funktionærer i overordnede Stillinger, som kan virke som en Flaskehals i en iøvrigt flydende Forretningsgang. Der maa nødvendigvis tages Hensyn til saa-

Fig. 2. Kortlægningskema.



danne Funktionærer, og findes der passende Retrætestillinger, er Problemet løst; vanskeligere bliver det derimod, hvor dette ikke er Tilfældet. Under saadanne Forhold maa der findes en diplomatisk Løsning.

Et Spørgsmaal af overordentlig Vigtighed er Myndighedsliniernes Tilrettelæggelse, men da Principperne herfor tidligere har været behandlet her i Tidsskriftet, skal de ikke omtales nærmere i denne Forbindelse. Fig. 3. er et Eksempel paa et Myndighedsskema.

For at opnaa en rigtig Fordeling af Arbejdet vil det endvidere være hensigtsmæssigt at udarbejde Funktionsskemaer, der angiver hver enkelt Funktionærs Arbejde, det vil i Realiteten sige et Budget for Normalpræstationerne i de enkelte Stillinger (Fig. 4.)

Naar Forretningsgangen skal tilrettelægges, er Idealet af Arbejdstilrettelæggelsen, at enhver anden Metode at udføre Arbejdet paa end netop den foreskrevne medfører et større Besvær, saaledes at Utilbøjeligheden til dette vil bevirke, at Forretningsgangen følges.

c. Gennemføring.

Naar Planlægningen af den nye Forretningsgang er tilendebragt, og Forslaget er godkendt i alle Detailler af Ledelsen, er der tilbage at gennemføre dette i Praksis.

Denne Del af Opgaven er ofte den mest krævende, idet alle en Organisations personlige Egenskaber kommer paa Prøve. Under Gennemføringen af Forslaget fordres der, foruden et fuldstændigt Overblik over de enkelte Arbejdshandlinger, Menneskekundskab og Diplomati af Organisationslederen. Ingen af Ledene i den Kæde, som Forretningsgangen bestaar af, maa svigte; ofte maa der samtidig arbejdes med baade det gamle og det nye System, da det bestaaende System først kan afvikles efterhaanden, hvilket naturligvis komplicerer Sagen.

For selve Gennemføringen fastsættes en Skæringsdag. Gennemføringen omfatter:

1. Bestilling af tekniske Hjælpemidler og Tryksager. Herunder hører Gennemprøvning af Maskiner m. m. og Beregning af Oplag for Tryksager.
2. Indretning af Lokaler m. m.
3. Instruktion og Udvalgelse af Personale.
4. Selve Gennemføringen.

I Reglen vil det være saadan, at naar først Forslaget er udarbejdet, forventes det gennemført med det samme; der maa dog beregnes Tid til Levering af Tryksager m. m., Oprydning o. s. v., og Gennemføringen maa i og for sig planlægges, da det oftest vil være nødvendigt at gen-

Fig. 3. Myndighedsskema.

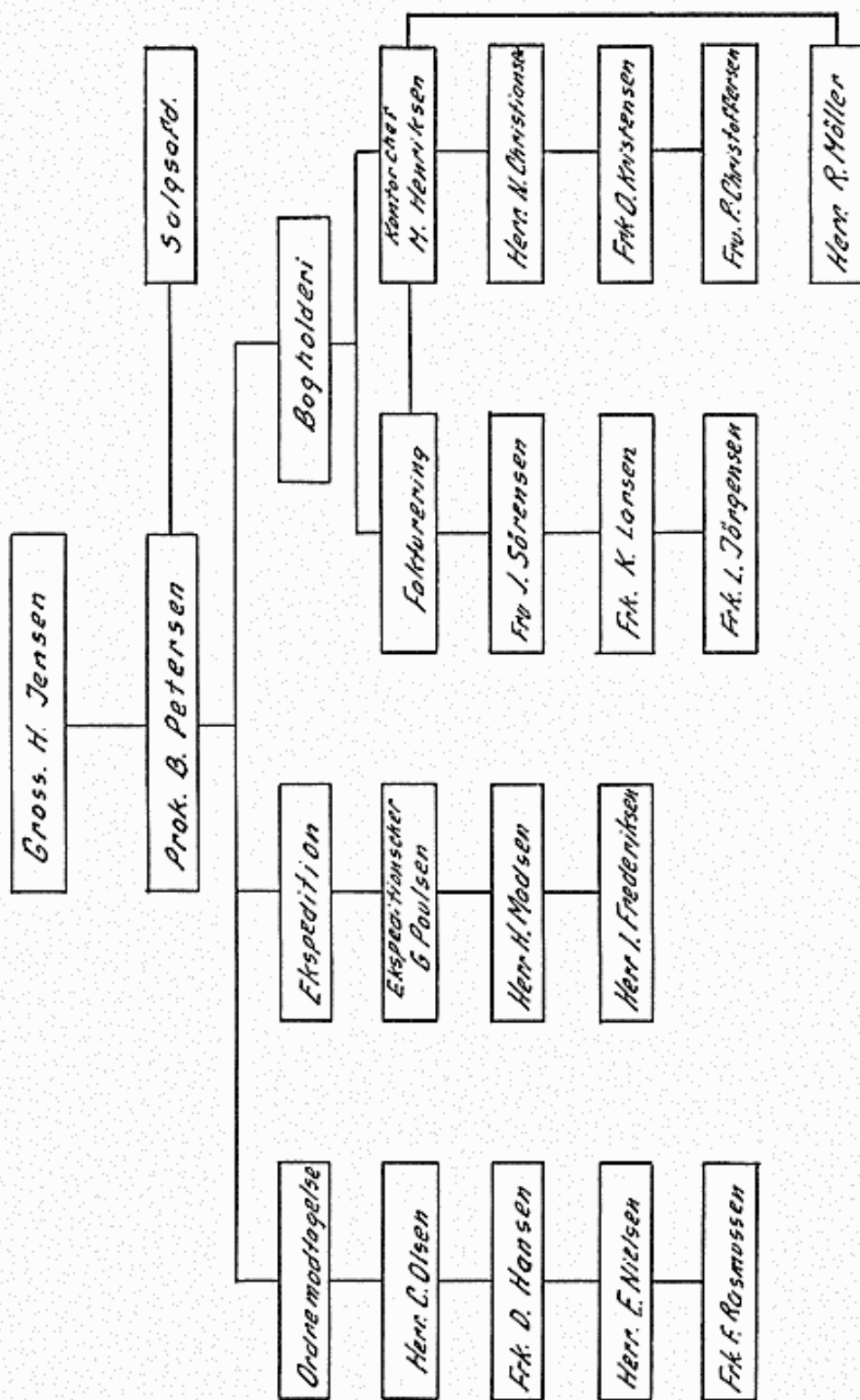


Fig. 4. Funktionsskema.



nemføre Forretninggangen afdelingsvis. Besparelser ved en Omlægning af en Forretning kan i Reglen ikke forventes at give sig Udslag de første Maaneder, da den nye Forretningsgang og Arbejdsrutine først skal indarbejdes. I nogle Tilfælde vil Besparelser vanskeligt kunne paa-vises, idet Arbejdsbesparelserne anvendes til Fremskaffelse af mere detaillerede Oplysninger til Ledelsen eller lignende.

Naar hele Forretninggangen er gennemført og det sidste »Afpudsningsarbejde« foretaget, maa Kontrollen med, at Forslaget følges, foretages med Mellemrum i den første Tid, men dette volder almindeligvis ikke større Vanskeligheder og kan hurtigt foretages.

III. Det konkrete Forslags Opbygning.

Ovenanførte Betragtninger angiver nogle af de Problemer, som i nævnte Engrosvirksomhed gjorde Opgaven bunden derigennem, at disse Forhold maatte tages i Betragtning ved Tilrettelæggelsen af Forretninggangen.

Som tidligere anført er det af Vigtighed, at Myndighedslinierne fastlægges, idet det primære i Planlægningsarbejdet vil være, om Strukturen i Virksomheden er rigtig. For at opnaa det bedste Resultat maa der finde en rigtig Placering Sted af de enkelte Funktioner.

Forslaget til Forretninggangen for Virksomheden opbyggedes efter Funktioner og dernæst efter Operationer inden for de enkelte Funktioner og indeholdt en detaljeret Beskrivelse af Forretninggangen foruden Udkast til samtlige Formularer, Kartotek kort etc. i Standardformater samt de nødvendige grafiske Fremstillinger til Belysning af de i en Forretningsgang forekommende Arbejdssystemer.

I det følgende skal som nævnt kun Forretninggangen for Indkøbsafdelingen beskrives nærmere.

a. Indkøbsafdelingen.

De organisatoriske Problemer i Indkøbsafdelingen omfattede 3 Omraader, nemlig:

1. *Oversigt over Indkøbskilder,*
2. *Indkøbets Impuls og Lagerkontrollen og*
3. *Indkøbets Teknik og Kalkulationen.*

1. Oversigt over Indkøbskilder.

For at give Indkøbsafdelingen Midler til at finde frem til Leverandører, Leverandøremner, Tilbud, Materiale etc. oprettedes forskellige Kartoteker i Form af:

1. Leverandørkartotek,
2. Varekartotek og
3. Materialekartotek.

Antallet af Leverandører, der bestod baade af inden- og udenlandske, var ret omfattende; det var derfor nødvendigt at oprette et Leverandørkartotek med Kartotek kort for Leverandører og Leverandøremner. Kortene grupperedes efter Land og derunder i alfabetisk Orden og indeholdt alle Oplysninger om Leverandøren eller Leverandøremnet, og for udenlandske Leverandører endvidere om de var repræsenterede her i Landet.

Foruden disse Oplysninger indeholdt Kortet desuden Oplysninger om Leveringstid, Leveringsmaade, Leveringsbetingelser, Katalog og Prisliste tilsendt, Forespørgsel og Tilbud m. m. foruden en Specifikation af de af Leverandørens Artikler, som havde Virksomhedens Interesse (jfr. Fig 5).

Varekartoteket (Fig. 6) omfattede et Kort for hver Specifikationsgruppe af Varer, idet Varerne opdeltes efter Decimalklassifikations-systemet, hvorved Varerne blev opdelt i ca. 20 Hovedgrupper, og hver af Hovedgrupperne blev igen opdelt i 10 Undergrupper, som igen opdeltes i 10 Specifikationsgrupper. Inden for Specifikationsgrupperne blev Varerne fortløbende nummererede.

Varerne inddeltes i følgende Hovedgrupper:

1. Galanteri,
 2. Bijouteri,
 3. Papirvarer og Skriveartikler,
 4. Manufaktur, Kortevarer
- o. s. v.

Inden for Hovedgrupperne deltes Varerne igen i Undergrupper. Saaledes opdeltes Hovedgruppe 1, Galanterivarer, bl. a i følgende Undergrupper:

0. Spejle,
 1. Rammer,
 2. Lædervarer,
 3. Rygeartikler
- o. s. v.

Undergrupperne opdeltes yderligere i Specifikationsgrupper. Undergruppe 3 opdeltes bl. a. i følgende Specifikationsgrupper:

Fig. 5. *Leverandørkort.*

<i>Levs:</i>		<i>Rep. ved:</i>	
<i>Telefon:</i>		<i>Telefon:</i>	
<i>Tilg. Nr.:</i>	<i>Kode</i>	<i>Serpentel</i>	
<i>Kilde:</i>		<i>Kontrakt</i>	
<i>Lev. Id.:</i>	<i>Foresp.</i>	<i>Tilbud</i>	<i>Bemærkninger</i>
<i>Lev. kontr.</i>			
<i>Lev. bet.:</i>			
<i>Katalog, Prisinde, etc.</i>			
<i>Andr.:</i>			

Forside.

<i>Fabrik Nr</i>	<i>Vare- betegnelse</i>	<i>ARTIKEL</i>	<i>Fabrik Nr</i>	<i>Vare- betegnelse</i>	<i>ARTIKEL</i>

Bagside.

- 0. Fyrtøjer,
- 1. Cigar- og Cigaretetuier,
- 2. Cigar- og Cigaretrør
- o. s. v.

De enkelte Artikler fik derefter fortløbende Numre inden for Specificationsgruppen.

Som Eksempel kan nævnes, at Dessinnummeret 130/17 derved angiver:

Fig. 6. Varekort.

<i>Nr.</i>		<i>Artikel</i>			
<i>Told Lon.</i>		<i>Imp. Bevilling</i>			
<i>Ant.</i>					
<i>Leverandör</i>	<i>Ltv.</i>	<i>Emsk.</i>	<i>Material</i>	<i>Stück</i>	<i>Bemärkningar</i>

Forside.

Bagside.

- 1. Hovedgruppe: Galanterivarer,
- 3. Undergruppe: Rygeartikler,
- 0. Specifikationsgruppe: Fyrtojer,
- 17. Varens Nummer.

Varekartotekets maksimale Omfang blev derved ca. 2000 Kort, men af Hensyn til nye Varer blev Kartoteket af et noget mindre Omfang. Varekortene indeholdt Oplysninger om Varerne, herunder toldmæssige og bevillingsmæssige Oplysninger. Hensigten med Varekortet

var dog Oplysningerne paa Kortene om de Leverandører og Leverandøremner, som fandtes for vedkommende Vare.

Baade paa Leverandørkartoteket og Varekartoteket henvistes til Leverandørmateriale i Form af Brochurer, Tilbud, Prislister etc. fra Leverandørerne, men i Kartotekerne anførtes kun et Tal, der refererede til Varens Hovedgruppenummer, idet Materialekartoteket grupperedes efter Varernes Hovednumre, saaledes at Indkøbsafdelingen kunde finde frem til det tilsendte Materiale i Materialekartoteket efter Grupperingen.

Oprettelsen af saadanne Kartoteker kræver et Stykke Arbejde, men Arbejdet skal til Gengæld kun gøres een Gang, da den daglige a jour-Føring af Kortene er minimal, idet Kartotekerne kun benyttes som Indkøbskilde. Til Gengæld vil saadanne Krydskartoteker: Leverandørkort med Varer og Varekort med Leverandører aabne Muligheder for Fremskaffelsen af de bedste Tilbud.

Ofte forekommer det i en Engroshandelsvirksomhed, at der modtages et Tilbud, som ikke har øjeblikkelig Interesse. Naar Tilbudet saa eventuelt senere kan faa Interesse, vil Arbejdet med at finde frem til Leverandøren eller Tilbudet afhænge af Hukommelsen. I ovennævnte Kartoteker kan Registrering heraf forholdsvis nemt gennemføres.

2. Indkøbets Impuls og Lagerkontrollen.

Tidligere var der ikke i Virksomheden ført nogen Form for Indkøbs- og Lagerkontrol gennem Kartoteksystemer eller lignende, hvorfor Varerne var opdelt mellem 3 Forvaltere, der dog fik Impulserne til Indkøbet gennem Ekspedienterne paa Lageret. Denne Form for Impuls, der hviler paa et fysisk Grundlag, vil dog som oftest være af tvivlsom Karakter, hvorfor der blev oprettet et Lagerkartotek.

De Former, under hvilke der kan opnaas en Lagerkontrol, er mangeartede, men da der normalt i en Engrosvirksomhed maa regnes med forskellige Bruttoavancer paa de forskellige Varer, og da endvidere Kundegrupperne som Regel er saa forskellige, at der benyttes flere forskellige Salgspriser, vil den arbejdsmæssigt nemmeste Kontrol, nemlig gennem Bogholderiet, være vanskelig at etablere.

Af Hensyn til de periodiske Regnskabsopstillinger vil det være nødvendigt at kende Varelagerets Værdi. I nævnte Tilfælde valgtes den simpleste Form for Lagerkontrol gennem et almindeligt Antalsregnskab paa Lagerkort. At indføre Salgsprissystemet, hvor Ordrene udregnes baade til Kostpris og Salgspris, vilde med Virksomhedens Antal af Fakturaer og deres gennemsnitlige Antal af Poster være for omfattende et Arbejde. (Lagerkort se Fig. 7.)

Fig. 7. Lagerkort.

FLANKARTOTEK *Lagerform* I BODFORM
Form 2112 - 1926

Dato		Bilag Nr.		Ind		Ud		Lager	Dato		Bilag Nr.		Ind		Ud		Lager	Dato		Bilag Nr.		Ind		Ud		Lager			
Enhed:		Min.		Maks.		Gns. Kostpris																							
d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.		d. / Kr.	
N	B	U	Nr.																										

Fig. 10. Indkøbsrekvisition.

Rekvisition Nr.
 besvares først paa faktura
 og følgeseddel

Dato

Levering:

Forsendelse paa:

Beløbing:

Ordre afgivet paa:

Fabrik Nr.	Antal	Enhed	Artikel	Leverings betægnelse	Pris

Kun de paa denne Rekvisition anførte Beløbinger eller Artikler er bindende for Køberen.

Varer leveret for sek kan returneres uden Advise

30 Dage fri Leveringsomkost + 2% eller fri Leveringsomkost netto køreskonto modtages fakturaen

Francu Levering, fri Emballage.

Varer leveret efter d. 22. begføres som leveret den følgende Måned

UDEN ASSURANCE

UDEN SPEDITØR

 Underskrift

Da der endvidere ligeledes anvendtes forskellige Salgspriser, eftersom Salget foregik til Varehuse, Specialforretninger, blandede Forretninger m. m., vilde det ligeledes være umuligt at benytte en Standardsalgpris og omregne Undtagelser fra Standardprisen til denne for derigennem at beregne Salget til Standardsalgpris, som gennem et kalkuleret Brutto-avancetillæg derefter skulde reduceres til Kostpris.

For at opstille et periodisk Regnskab (hvert Kvartal) maatte Antallet af de enkelte Artikler ifølge Lagerkartoteket derfor udregnes til Kostpris, og paa hvert Kort anførtes til dette Formaal Gennemsnitskostpris.

Denne kvartalsvise Beregning af Varelagerets Størrelse efter dette Princip vil være et forholdsvis stort Arbejde, men dog mindre end Arbejdet vilde være efter Salgsprissystemet.

Lagerkartoteket omfattede foruden Lagerkortet et Indkøbskort og et Forbrugsstatistikort, idet Kortene placeredes sammen i Kartoteket i Dessinnummerorden. Der benyttedes en Farve for hver af Kortkategorierne. (Jfr. Fig. 7, 8 og 9.)

Indkøbskortets Hovedfunktion var at opnaa Kontrol med afgivne Bestillinger, idet enhver Bestilling noteredes paa Indkøbskortet. Ved Modtagelsen af Leveringen noteredes det leverede Antal baade paa Indkøbskortet og Lagerkortet. Restordren udregnedes paa Indkøbskortet, saaledes at det samlede Lagerkartotek udviste Beholdningen og i Ordre værende Varer.

Forbrugsstatistikortet (Fig. 9) oprettedes kun for de vigtigste Varegrupper, og hvert Kort kunde indeholde Statistik for hver Undergruppe af Varer til Belysning af Forbrug, Varegruppernes Lageromsætnings-tid etc.

Som Kartoteksystem valgtes et horisontalt Kartotek med synlig Rubrik. Signalisering benyttedes til følgende Formaal:

1. Minimumsbeholdning naaet,
2. Bestilling afgivet og
3. Forcering af Salget,

saaledes at der hurtigt kunde opnaas Overblik over, hvilke Varer der skulde indkøbes, og hvilke Varer der salgsmæssigt skulde forceres.

Som Dispositionsgrundlag fik Indkøbsafdelingen herefter Impulsen til Indkøbet fra Lagerkartoteket, foruden at der fra Bogholderiet tilgik Indkøbsafdelingen regnskabsmæssige Oplysninger om Likviditet, Salg og Retur pr. Hovedgruppe af Varer m. m. Paa Basis af disse Oplysninger foretoges Indkøbene.

Ved Indkørsrejser i Udlandet kunde Leverandørkortene i det omtalte Leverandørkartotek medtages.

3. Indkøbs Teknik og Kalkulationen.

Efter saaledes at have tilrettelagt Impulsen til Indkøbet og Oversigt over Indkøbskilderne var der tilbage i Indkøbsafdelingen at tilrettelægge den praktiske Fremgangsmaade ved Varernes Bestilling og Kalkulation af Varerne.

Til dette Formaal benyttedes et Indkøbsrekvisitionssystem. For hvert Indkøb blev der udskrevet en Indkøbsrekvisition i 3 Eksemplarer, hvoraf Originalen sendtes til Leverandøren eller annulleredes, saafremt Ordren blev afgivet paa en Indkøbsrejse. Af de øvrige Eksemplarer benyttedes det ene som Varekontrolkopi, medens det andet var indrettet paa forskellige Maader, eftersom Bestillingen blev afgivet i Indlandet eller Udlandet.

Dette Eksemplar var Indkøbsafdelingens Kopi og benyttedes som Kalkulationsark. For indenlandske Bestillinger var Kalkulationen enkel, men for hurtigt at finde frem til Kalkulationen af de enkelte Indkøb i Udlandet var Indkøbsafdelingens Eksemplar i disse Tilfælde 2-fløjede, hvorved hele Kalkulationen kunde udføres paa selve Rekvisitionskopien; derved sparede yderligere et omfattende Skrivearbejde, da alle Oplysninger om Bestillingen var gennemskrevet til denne Kopi. (Jfr. Fig. 10, 11 og 12).

Formularernes Vandring blev nøje fastlagt i Forbindelse med Indkøbskontrollen, som omfattede Kontrollen med Leverandørernes Leveringer, Modtagelseskontrol, Betalingskontrol m. m.

Efter Kalkulationen paa Indkøbsafdelingens Rekvisitionskopi indførtes Kalkulationspriserne i et Priskartotek, der omfattede Kostpriserne og desuden de forskellige Salgspriser, idet Prislister til Salgsafdeling, Repræsentanter, Faktureringsafdelinger m. m. blev udskrevet paa Basis af Priskartoteket. (Fig. 13).

Priskortene kunde indeholde flere Artikelnumre, idet der anvendtes et Kort pr. Specifikationsgruppe af Varer (f. Eks. Fyrtøjer). I den vertikale Kolonne »Rekv. Nr.« paa Kortet anførtes Numrene paa de Indkøbsrekvisitioner, som dannede Grundlaget for Salgspriserne, medens Numrene paa de Indkøbsrekvisitioner, hvis Kalkulationer ikke medførte Ændringer i Salgspriserne, anførtes i de horisontale Rubrikker: »Rekv. Nr.«.

Foruden ovennævnte Betragtninger ved Tilrettelæggelsen af en hensigtsmæssig Forretningssgang vil der være et Forhold, som vil faa Betydning for det endelige Resultat, og det er de i en Virksomhed forekommende Undtagelser. For at opnaa en flydende Forretningssgang, bør

disse begrænses, saa vidt Forholdene tillader det, og derefter bør Arbejdet standardiseres og mekaniseres mest muligt og iøvrigt tilrettelægges, saaledes at Undtagelserne automatisk vil fremkomme til særskilt Behandling.

Endvidere maa de til de enkelte Opgaver bedst egnede tekniske Hjælpemidler anvendes og udnyttes i langt højere Grad, end Tilfældet er i Dag for mange Virksomheders Vedkommende.